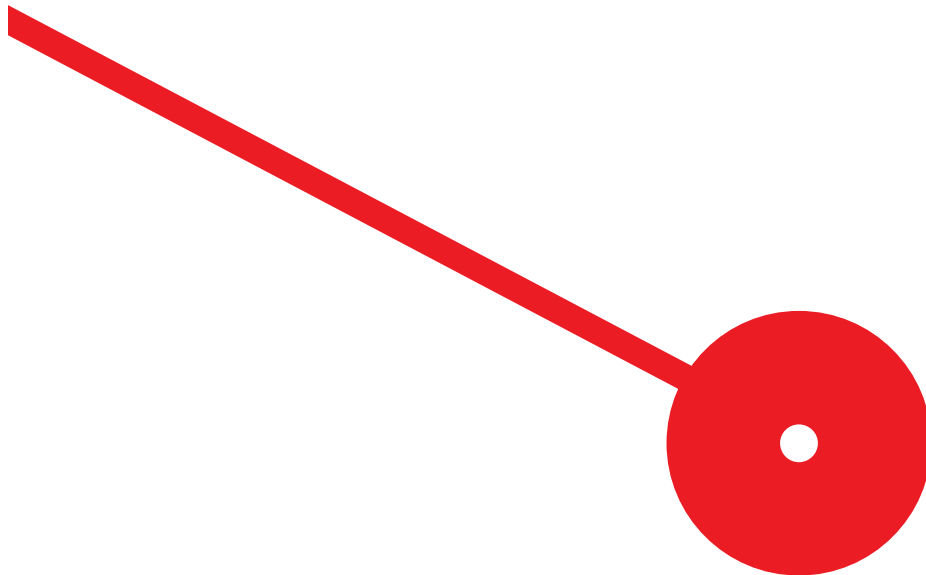




# A gestão do Capital Intelectual através da colaboração com agentes desportivos - Um estudo de caso

Luís Alexandre Soares Fernandes

2022/2023





# A gestão do Capital Intelectual através da colaboração com agentes desportivos - Um estudo de caso

Luís Alexandre Soares Fernandes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações Ramo Gestão Pública, sob orientação do Professor José António Fernandes Lopes Oliveira Vale

Luís Fernandes. A gestão do Capital Intelectual através da colaboração com agentes desportivos. 2022/2023



## **Dedicatória**

Ao meu pai, à minha mãe, ao meu irmão e a todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram e incentivaram na realização deste trabalho.

“Alguns homens vêem as coisas como são, e dizem ‘Porquê?’. Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Porque não?’” (George Bernard Shaw)

## **Agradecimentos**

Faço questão de agradecer a todas as pessoas que me ajudaram na realização desta dissertação. Um especial agradecimento a todos!

Ao meu orientador José Vale, por toda a motivação, disponibilidade e empenho demonstrados ao longo deste trabalho. Um grande obrigado!

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo em nunca desistir.

Ao meu irmão, pelo apoio prestado ao longo deste trajeto.

A todos os colegas do mestrado, pela boa disposição e trabalho de equipa.

E por fim, a Deus, por estar sempre presente.

Muito obrigado a todos!

## **Resumo:**

Esta dissertação analisa a gestão do Capital Intelectual na Câmara Municipal, com o foco na colaboração com agentes desportivos. O Capital Intelectual refere-se aos ativos intangíveis de uma organização, que contribuem para o seu desempenho e sucesso.

Ainda que o Capital Intelectual não seja um tema recente, de acordo com o nosso conhecimento não existe literatura focada na criação de capital intelectual, através do investimento no desporto público.

Assim, este estudo de caso tem como objetivo compreender como é que a Câmara Municipal faz a gestão do seu Capital Intelectual por meio da colaboração com agentes desportivos. Recorrendo ao método de estudo de caso único e exploratório foram recolhidos dados por meio de entrevistas e análise documental. Os resultados sugerem que a colaboração com agentes desportivos é uma estratégia eficaz para a gestão do Capital Intelectual na Câmara Municipal. Através dessa colaboração, a organização tem acesso a conhecimentos especializados, recursos e redes de contatos relevantes, o que permite o desenvolvimento de programas desportivos inovadores e de alta qualidade. Além disso, a colaboração com agentes desportivos fortalece a imagem da Câmara Municipal como uma entidade comprometida com o desporto, com a saúde e bem-estar. Esta dissertação contribui para o campo da gestão do Capital Intelectual, destacando a importância da colaboração com agentes desportivos como uma estratégia para maximizar o valor dos ativos intangíveis em organizações do setor público. Os resultados deste estudo de caso podem fornecer informações valiosas e recomendações práticas para outras entidades governamentais e organizações desportivas interessadas em fortalecer a sua gestão do Capital Intelectual, por meio da colaboração estratégica com agentes desportivos.

**Palavras chave:** Capital Intelectual, colaboração, agentes desportivos, setor público

## **Abstract:**

This dissertation analyses the management of Intellectual Capital in the City Council, with a focus on collaboration with sports agents. Intellectual capital refers to an organisation's intangible assets, which contribute to its performance and success.

Although intellectual capital is not a recent topic, to our knowledge there is no literature focussing on the creation of intellectual capital through investment in public sport.

Therefore, this case study aims to understand how the City Council manages its Intellectual Capital through collaboration with sports agents. Using the exploratory single case study method, data was collected through interviews and documentary analysis. The results suggest that collaboration with sports agents is an effective strategy for managing the City Council's Intellectual Capital. Through this collaboration, the organisation has access to relevant expertise, resources and networks, which enables the development of innovative and high-quality sports programmes. In addition, collaboration with sports agents strengthens the image of the Town Hall as an organisation committed to sport, health and well-being.

This dissertation contributes to the field of Intellectual Capital management by highlighting the importance of collaboration with sports agents as a strategy for maximising the value of intangible assets in public sector organisations. The results of this case study can provide valuable information and practical recommendations for other government bodies and sports organisations interested in strengthening their Intellectual Capital management through strategic collaboration with sports agents.

**Key words:** Intellectual Capital, collaboration, sports agents, public sector

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – [A evolução do Capital Intelectual e as suas componentes] .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo II – [A gestão do capital intelectual no contexto de organizações públicas]</b> <b>.....</b>	<b>9</b>
<u>Subtítulo I - Desafios na gestão do CI no setor público.....</u>	<u>10</u>
<u>Subtítulo II - Aplicações práticas da gestão do CI no setor público.....</u>	<u>11</u>
<b>Capítulo III – [A criação do CI através de relações colaborativas].....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo IV – [A gestão pública através da colaboração com agentes desportivos]</b> <b>.....</b>	<b>16</b>
Subtítulo I - A gestão pública e os agentes desportivos como parceiros.....	17
<b>Capítulo V – [A gestão do CI através da colaboração com agentes desportivos]... </b>	<b>20</b>
Subtítulo I - Benefícios da colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos.....	21
Subtítulo II - Estratégias para a gestão do CI através da colaboração com agentes desportivos.....	22
<b>Capítulo – Metodologia de investigação .....</b>	<b>23</b>
Subtítulo I - Contextualização da Organização.....	25
Subtítulo II - Enquadramento Metodológico da Investigação.....	25
Subtítulo III - Recolha de Dados.....	26
Subtítulo IV - Análise dos Dados.....	27
<b>Capítulo – Apresentação do estudo de caso e discussão dos resultados obtidos.....</b>	<b>38</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>36</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>39</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>44</b>

## **Lista de abreviaturas**

CI - Capital Intelectual

CH - Capital Humano

CE - Capital Estrutural

CR - Capital Relacional

PME - Pequena Média Empresa

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

O capital intelectual tem surgido como um dos recursos mais valiosos e estratégicos das organizações modernas. A sua gestão eficiente e eficaz tornou-se um fator crucial para a competitividade e sustentabilidade em diversos setores, incluindo o desporto. Neste contexto, a colaboração com agentes desportivos apresenta-se como uma abordagem promissora para a otimização do capital intelectual e o alcance de vantagens competitivas no âmbito das entidades públicas (Aleem, M., & Haqqani, K. ,2021).

A gestão eficiente do Capital Intelectual é um desafio enfrentado por organizações de diferentes setores, tanto no âmbito público como no privado. No entanto, no setor público, especificamente nas autarquias locais, a necessidade de uma gestão eficaz do Capital Intelectual é particularmente relevante. As autarquias desempenham um papel fundamental na promoção do desporto e na melhoria da qualidade de vida das comunidades locais. Nesse sentido, a Câmara Municipal, localizada no norte de Portugal, destaca-se como uma entidade comprometida com a promoção do desporto e do bem-estar da população. A colaboração com agentes desportivos tem sido reconhecida como uma estratégia eficiente para a gestão do Capital Intelectual em organizações desportivas. Essa colaboração permite o acesso a conhecimentos especializados, recursos e redes de contatos relevantes, que são fundamentais para o desenvolvimento de programas desportivos inovadores e de alta qualidade. Através desta partilha de informações, é possível criar um ambiente favorável à inovação e à otimização das práticas existentes. A colaboração também pode levar ao estabelecimento de redes de conhecimento, que facilitam a troca contínua de informações e a aprendizagem organizacional (Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. ,2016)

Embora o Capital Intelectual não seja um conceito novo, existe uma lacuna na literatura, mais especificamente no que diz respeito à gestão do mesmo, no âmbito da colaboração entre instituições públicas e agentes desportivos. Assim, esta dissertação procura compreender como o Capital Intelectual de uma organização pública (Câmara Municipal) é gerido através da colaboração com agentes desportivos.

Relativamente à metodologia de investigação, foi adotado o método do estudo de caso exploratório, tendo-se recorrido às seguintes fontes de dados: entrevista semiestruturada e análise documental. Os dados qualitativos foram, posteriormente, codificados e analisados.

Esta dissertação contribui para o campo da gestão do Capital Intelectual, destacando a importância da colaboração com agentes desportivos, como uma estratégia eficaz para maximizar o valor dos ativos intangíveis em organizações do setor público. No próximo capítulo, será apresentada uma revisão da literatura sobre os conceitos-chave relacionados com o Capital Intelectual, com a gestão do desporto e a sua colaboração com agentes desportivos. Essa revisão fornecerá a base teórica necessária para o desenvolvimento do estudo e permitirá uma compreensão aprofundada do tema em questão.

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos. Na introdução procuramos fazer o enquadramento e justificação do tema, apresentar os objetivos da investigação, a metodologia utilizada e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, a Revisão da Literatura, está dividido em cinco partes. Numa primeira parte, é realizada a contextualização dos conceitos de Capital Intelectual e as suas diferentes correntes de investigação. Na segunda parte, são abordados os conceitos de gestão de capital intelectual no contexto de organizações públicas. Numa terceira parte, analisa-se a criação do Capital Intelectual através de relações desportivas. Na quarta parte, o foco é a gestão pública através da colaboração com agentes desportivos. E, por último, é abordada a gestão do capital intelectual através da colaboração com agentes desportivos.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia de investigação adotada e, no quarto capítulo, procede-se à apresentação e discussão dos dados recolhidos.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, onde são expostas as conclusões retiradas da investigação, os contributos da mesma, as limitações existentes e propostas para uma futura investigação.

# **CAPÍTULO I – [A EVOLUÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E AS SUAS COMPONENTES]**

---

Na última década, o conceito de Capital Intelectual (CI) tem atraído uma atenção redobrada e especial. O CI pode ser considerado como um apoio importante no desempenho financeiro das empresas, baseado em ativos intangíveis (Aleem & Haqqani, 2021). A importância do CI nem sempre foi valorizada, visto que normas contábilísticas tradicionais limitam a divulgação de recursos intangíveis (para além do goodwill) no balanço patrimonial da empresa (Aleem & Haqqani, 2021). A ascensão de uma “economia baseada no conhecimento” ou uma “sociedade pós-capitalista”, nas últimas décadas do século XX, colocou o foco no conhecimento e no CI, como os principais fatores de produção responsáveis pela prosperidade económica e financeira das nações, bem como os principais impulsionadores das vantagens competitivas sustentadas das empresas. Desta forma, a gestão do CI tornou-se uma tarefa crucial para as organizações. Tendo por base uma abordagem baseada em recursos, os académicos destacam o carácter estratégico do CI como responsável pela criação de vantagens competitivas sustentadas, devido à sua raridade, valor, bem como dificuldades na sua imitação ou substituição (Martín-de Castro, Díez-Vial & Delgado-Verde, 2019).

Uma das primeiras questões práticas a respeito do CI foi a sua definição e identificação das suas principais dimensões. Em 1969, James K. Galbraith, economista americano, propôs, pela primeira vez, o conceito de CI, definindo-o como a contribuição intelectual dos indivíduos (Martín-de Castro, Díez-Vial & Delgado-Verde, 2019). As primeiras definições de CI focam-se na diferença entre o valor de mercado de uma empresa e outras referências, como o custo de reposição de seus ativos ou seu valor contabilístico. Outra série de estudos destaca a natureza heterogénea de um conjunto de ativos intangíveis e de conhecimento e a sua combinação, que as empresas empregam para fins competitivos e criação de valor (Martín-de Castro, Díez-Vial & Delgado-Verde, 2019). Uma das definições mais curtas e rápidas de capital intelectual é dada por Stewart, como “conhecimento útil empacotado”. Stewart (1997) afirmou que o capital intelectual é um stock total de conhecimento coletivo, informação, tecnologias, habilidades, propriedade intelectual, lealdade do cliente e gestão de equipa, que pode ser usado para criar valor dos produtos e serviços nas organizações (Khaliq, Nassir Shaari e Isa, 2011).

Em termos mais específicos, pode considerar-se o CI como um conjunto de ativos ou recursos sem existência física (intangível), tais como valores, novidades, confiança, habilidades dos funcionários, as suas especialidades, o seu conhecimento sobre a empresa, ou o relacionamento do funcionário com os clientes. Por consequência, esses

ativos podem ser usados para trazer vantagem competitiva para a empresa e gerar valor (Aleem & Haqqani, 2021). Vários modelos e estruturas têm sido adotados para definir, ilustrar e categorizar o CI (Khalique, Nassir Shaari e Isa, 2011).

Contudo, podemos afirmar que é praticamente unânime a divisão do CI em três dimensões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Aleem & Haqqani, 2021).

O Capital Humano é considerado como o núcleo dos componentes do CI (Aleem & Haqqani, 2021). O CH diz respeito a todo o conhecimento que os funcionários possuem, incluindo a sua experiência, habilidades e as suas *soft skills*. Podem ser considerados constituintes do CH os valores, atitudes, aptidões e as suas capacidades (Bueno et al, 2003). Outros exemplos de CH são inovação, criatividade, novidade, proficiência, competência, experiência profissional anterior, motivação, cooperação, satisfação, fidelidade e devoção. O CH é considerado um dos principais recursos para as organizações na era contemporânea, visto que no mundo corporativo, as aptidões, experiência e conhecimento são considerados uma componente significativa para se obter uma vantagem de mercado (Martín-de Castro, Díez-Vial & Delgado-Verde, 2019). Pode afirmar-se que, em resumo, o CH de uma organização diminui no momento em que um trabalhador sai da empresa (Bueno et al, 2003).

Por outro lado, pode considerar-se que o capital estrutural é composto pelo conhecimento que permanece na empresa, após os funcionários irem para casa, ao final do dia de trabalho (o conhecimento pertence às pessoas). Assim, quando os funcionários abandonam a empresa, o conhecimento traduzido em procedimentos, técnicas, fórmulas, bases de dados ou princípios da organização não os acompanham, permanecem na organização (Aleem & Haqqani, 2021). O CE pertence à organização e pode levar a gerar conhecimento. Da mesma forma, quando uma organização possui um CE forte, proporcionará empatia aos funcionários, de forma a estimular para estudar novas habilidades e experiências. A cultura organizacional é um elemento-chave do capital estrutural. Uma cultura aberta à colaboração, à aprendizagem contínua e à partilha de conhecimento pode incentivar a inovação e o desenvolvimento (Aleem & Haqqani, 2021).

Em relação ao Capital Relacional, este é definido como todo o relacionamento externo da organização, isto é, aliança com empresas, parceiros de negócios, coligação com clientes, relacionamento da organização com os seus fornecedores e relacionamento com todos os investidores e beneficiários (Roos et al., 1997).

Roos et al., (1997) estabeleceu que as ligações com os clientes são de extrema importância para a organização, uma vez que estes são o principal meio de geração de receitas para esta última. A satisfação das necessidades dos clientes finais é de extrema importância para a organização.

Estudos têm sido desenvolvidos em diferentes organizações e setores da economia mundial, concluindo-se que o CI influencia positivamente as práticas de gestão de recursos humanos, baseadas no conhecimento e no desempenho em inovação, favorecendo o capital estrutural e relacional, através do capital humano (Wilder, Ana Ariza & Manuel Garzón, 2021).

A primeira componente, denominada “Medição do capital intelectual”, aborda o negócio como prática, que tem como foco o desenvolvimento de modelos de mensuração do capital intelectual e a sua comparação imediata com a realidade empresarial (Manzari et al, 2012). Por exemplo, a medição do capital humano pode envolver a avaliação das competências e qualificações dos colaboradores, por meio de questionários ou entrevistas, enquanto a medição do capital estrutural pode incluir a contagem de patentes registradas ou a análise de bancos de dados com informações sobre processos organizacionais. A medição pode ser qualitativa ou quantitativa, dependendo da natureza dos recursos intangíveis em questão. É importante destacar que nem todos os recursos intangíveis podem ser facilmente quantificados, e, portanto, a medição do capital intelectual pode ser desafiadora (Wilder et al, 2021).

A segunda componente foca-se na questão recorrente da mensuração do CI. A mensuração do capital intelectual refere-se ao processo de atribuição de valores aos recursos intangíveis identificados durante a medição. Essa etapa é importante para transformar as informações em indicadores que possam ser utilizados para tomadas de decisão e análises comparativas. A mensuração pode envolver o uso de métodos financeiros, como a avaliação de marcas e patentes, ou métodos não financeiros, como escalas de satisfação do cliente ou indicadores de inovação (Manzari et al, 2012). A mensuração do capital intelectual não se limita apenas a aspetos financeiros, porque,

apesar de muitos dos recursos intangíveis terem impactos significativos no desempenho organizacional, não podem ser diretamente traduzidos em números. Portanto, a adoção de métodos complementares é comum na mensuração do capital intelectual (Manzari et al, 2012).

A terceira componente é designada de "Divulgação do capital intelectual" que, paralelamente, ao fator anterior e ao gerar interesse nas áreas de finanças e contabilidade, resulta em estudos específicos sobre relato. Refere-se à decisão de as organizações divulgarem ou não o capital intelectual. As vantagens e desvantagens dessa prática, a crescente necessidade de transparência na gestão, ou o seu caráter voluntário são temas emergentes. Tal representa um avanço na investigação sobre capital intelectual, à medida que se avança para questões de tomada de decisão na empresa (Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A., 2004).

A divulgação do capital intelectual envolve a comunicação dos resultados obtidos na medição e mensuração para diferentes partes interessadas. Isso pode incluir acionistas, investidores, colaboradores, clientes, parceiros de negócios, reguladores e outras partes envolvidas. A divulgação é importante para aumentar a transparência da organização, melhorar a sua reputação e proporcionar uma compreensão mais clara do seu valor intangível (Aleem, M., & Haqqani, K., 2021).

## **CAPÍTULO II – [A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS]**

---

A gestão do Capital Intelectual em organizações do setor público tem-se tornado cada vez mais importante, especialmente porque o conhecimento e a capacidade intelectual dos funcionários são considerados recursos importantes para o sucesso das organizações públicas. No entanto, enquanto a gestão do Capital Intelectual é uma prática comum no setor privado, a gestão desse recurso no setor público é, ainda, um campo em crescimento (Jasemi, 2012). A gestão do Capital Intelectual no setor público é um tema complexo e multidimensional, que abrange diferentes tipos de conhecimento. Para controlar a gestão adequada desses recursos, é necessário adotar abordagens adaptadas e estratégicas, que levem em consideração as necessidades específicas deste tipo de organização (Reddy & Cherneff, 2005).

### **Desafios na Gestão do Capital Intelectual no Setor Público**

A gestão do Capital Intelectual em organizações do setor público pode ser um desafio, uma vez que essas organizações enfrentam várias dificuldades, tais como barreiras culturais, estruturais ou políticas, que dificultam a gestão eficaz desse recurso. Uma dificuldade diz respeito à carência de incentivos e recompensas para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os funcionários públicos (Lynch & Ross, 2003). No entanto, uma das principais dificuldades inerentes à gestão do CI está relacionada com a sua quantificação. No setor privado, o CI é frequentemente avaliado em termos do seu potencial para gerar lucro e vantagem competitiva (Bontis, 2001). No setor público, no entanto, os benefícios do CI, como a melhoria da eficiência do serviço ou a satisfação do cidadão, tornam a avaliação do CI numa tarefa ainda mais complexa. Além disso, a natureza multifacetada do conhecimento em organizações públicas pode dificultar o desenvolvimento de estratégias eficazes para o gerir (Moon & Kym, 2006).

As organizações públicas, também, enfrentam o desafio de integrar o Capital Intelectual nos seus processos de tomada de decisão e práticas quotidianas. No entanto, as organizações públicas, geralmente, operam com recursos limitados, o que pode restringir a sua capacidade de investir na gestão do CI. Assim, apesar dos benefícios potenciais, a gestão do CI pode ser vista como uma despesa adicional que não é viável dentro de um orçamento mais apertado (Kong, 2008). Assim, para gerir eficazmente o Capital Intelectual em organizações do setor público, é necessário desenvolver um mapa conceptual que leve em consideração a natureza e as características do conhecimento

nesse contexto específico. Lynch e Ross (2003) propuseram um mapa conceptual que abrange três componentes principais: identificação, gestão e avaliação do Capital Intelectual. A primeira componente – identificação - refere-se ao processo de identificar os recursos de conhecimento disponíveis na organização pública. A segunda componente – gestão - abrange o desenvolvimento de estratégias e processos para criar, arrecadar e compartilhar conhecimento na organização. A terceira componente – avaliação - envolve a avaliação dos resultados e impactos da gestão do Capital Intelectual na organização.

### **Aplicações Práticas da Gestão do Capital Intelectual no Setor Público**

Embora a gestão do Capital Intelectual no setor público ainda seja um campo em desenvolvimento, algumas organizações públicas têm adotado abordagens inovadoras para gerir esses recursos, sendo que uma gestão eficaz do CI pode levar a melhorias significativas na prestação de serviços públicos. As organizações públicas que gerem eficazmente o seu CI são mais capazes de adaptar os seus serviços às necessidades de constante mudança dos cidadãos, podendo, potencialmente, aumentar a satisfação dos mesmos (Gong e Janssen, 2022). A gestão do CI, também, pode suportar a tomada de decisões baseada em conhecimento. Andreeva e Garanina (2021) observam que a recolha e análise eficaz de dados pode ajudar as organizações públicas a identificar tendências e padrões, levando a decisões mais informadas e eficazes.

Existem alguns exemplos na literatura, relativamente à gestão do CI por entidades públicas, tais como o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, o qual criou uma estrutura de gestão de Capital Intelectual que inclui uma série de iniciativas para identificar, arquivar e compartilhar conhecimento entre os funcionários (Jasemi, 2012). Um outro exemplo é a experiência do governo do Reino Unido, que criou o programa "Gestão do Conhecimento no Setor Público", com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços públicos, por meio da gestão eficaz do Capital Intelectual (Reddy & Cherneff, 2005). Este programa envolveu a criação de uma rede de coletividades, com o objetivo de desenvolver ferramentas e recursos para apoiar a gestão do conhecimento nas

organizações públicas. Adicionalmente, algumas organizações públicas têm adotado abordagens colaborativas para gerir o Capital Intelectual.

Em resumo, a gestão do CI no setor público tem várias aplicações práticas que podem melhorar a eficiência e a eficácia das organizações. Uma gestão eficaz do CI pode resultar em serviços públicos melhorados, decisões mais informadas, maior inovação e aprendizagem e colaborações mais eficazes.

**CAPÍTULO III – [A CRIAÇÃO DO CI ATRAVÉS DE RELAÇÕES COLABORATIVAS]**

---

A criação de Capital Intelectual através de relações colaborativas é um tema de interesse crescente. As organizações procuram encontrar maneiras de colaborar com outras organizações, a fim de melhorar a sua capacidade de criar conhecimentos e competências.

As relações colaborativas podem desempenhar um importante papel na criação de conhecimento e, conseqüentemente, numa maior inovação e eficiência. Assim, novos produtos e processos podem ser desenvolvidos, a partir da partilha de conhecimento que resulta da colaboração inter-organizacional. As relações colaborativas podem, ainda, melhorar a capacidade das empresas em antecipar mudanças no mercado, o que dá mais espaço para se adaptarem a essas mudanças (Jakubik, M., 2008).

Outro exemplo de colaboração está patente no estudo realizado por Huang et al. (2016), os quais examinaram o efeito de redes de conhecimento na criação de Capital Intelectual de empresas de biotecnologia na China. Os resultados sugerem que as redes de conhecimento exercem um impacto significativo na criação de Capital Intelectual, especialmente no que diz respeito ao conhecimento tácito e às habilidades dos indivíduos. Além disso, o estudo destaca que as empresas que participam em redes de conhecimento mais amplas e diversificadas têm um desempenho superior na criação de novos conhecimentos e habilidades.

Vários estudos têm-se, também, focado na colaboração entre universidades e empresas, tal como o de Jashapara et al. (2019). De acordo com estes autores, a colaboração entre universidades e empresas resulta numa maior criação de Capital Intelectual, especialmente no que diz respeito ao conhecimento implícito e às habilidades dos indivíduos. Consideram, ainda, que a colaboração pode, também, ajudar a reduzir as lacunas de conhecimento entre universidades e empresas e aumentar a eficiência na transferência de conhecimento.

Finalmente, tem sido explorado um conceito mais recente: o designado "coopetition". Este conceito foi explorado com base num estudo de caso da *Amazon.com*, Ritala et al. (2014). O estudo demonstrou que a empresa utilizou relações colaborativas com outros concorrentes na sua plataforma para criar novos conhecimentos e competências. Através dessas relações colaborativas, a *Amazon* foi capaz de aumentar a sua base de clientes, melhorar a eficiência e expandir a sua oferta de produtos.

Desta forma, é possível constatar que a colaboração organizacional tem gerado aspetos positivos para a criação de Capital Intelectual. As relações interorganizacionais, as redes

de conhecimento e a colaboração organizacional são fontes valiosas de Capital Intelectual para as organizações.

**CAPÍTULO IV – [A GESTÃO PÚBLICA ATRAVÉS DA COLABORAÇÃO  
COM AGENTES DESPORTIVOS]**

---

A colaboração entre a gestão pública e agentes desportivos tem sido uma abordagem cada vez mais utilizada na promoção da atividade física e desportiva nas comunidades locais. O desporto, além de ser uma poderosa forma de inclusão social e promoção da saúde, desempenha um papel crucial no fortalecimento da identidade cultural. Os agentes desportivos, que englobam desde atletas e clubes até organizações e entidades ligadas ao desporto, possuem conhecimentos específicos e uma ampla rede de influência, tornando-os parceiros valiosos para a gestão pública.

Combinar o conhecimento dos agentes desportivos com os recursos e a capacidade da gestão pública pode levar a soluções inovadoras e eficazes na promoção da atividade física e do desporto. Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e abordagens relacionados com a gestão pública, através da colaboração com agentes desportivos.

### **A gestão pública e os agentes desportivos como parceiros**

A colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos tem sido reconhecida como uma abordagem eficaz na promoção da atividade física e do desporto. Vários estudos têm destacado a importância da colaboração na promoção da atividade física e do desporto em diferentes contextos, tais como escolas, comunidades locais e locais de trabalho (Chow et al., 2019). A colaboração pode levar à distribuição de conhecimento, recursos e habilidades, bem como a uma maior compreensão e aceitação das iniciativas de promoção da atividade física e do desporto (Chow et al., 2019). Além disso, a colaboração pode resultar na criação de novas oportunidades de atividade física e desportiva que podem ser adaptadas às carências específicas da comunidade (Kokko et al., 2015).

A gestão pública e os agentes desportivos podem ser vistos como parceiros na promoção da atividade física e do desporto. A gestão pública tem recursos e capacidade institucional para planear, executar e avaliar programas e políticas relacionados com a atividade física e o desporto, enquanto os agentes desportivos possuem conhecimentos especializados e habilidades práticas para desenvolver atividades físicas e desportivas atrativas e eficazes para a comunidade (Kokko et al., 2015). A colaboração entre esses dois parceiros pode levar à sinergia e à eficácia na promoção da atividade física e do desporto, através da partilha de recursos e responsabilidades (Chow et al., 2019).

Os benefícios da colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos são diversos. Um dos principais benefícios da colaboração com agentes desportivos é a oportunidade de aproveitar a sua experiência e conhecimento. Os agentes desportivos estão frequentemente no terreno, trabalhando diretamente com atletas e clubes desportivos e, por isso, têm uma compreensão única das necessidades e desafios do setor desportivo (Pedersen et al., 2023). A colaboração com agentes desportivos pode, ainda, ajudar a aumentar a legitimidade e o apoio às políticas e práticas desportivas. Os recursos públicos são, frequentemente, limitados, e a colaboração pode maximizar o seu impacto. Além disso, a colaboração pode melhorar a eficiência e eficácia dos serviços prestados, resultando num melhor atendimento ao público (Clements et al., 2018).

A colaboração pode, também, conduzir à identificação de necessidades e problemas específicos da comunidade, permitindo que a gestão pública e os agentes desportivos trabalhem juntos para oferecer serviços adaptados às necessidades da comunidade (Liu et al., 2018). Pode, ainda, ajudar a melhorar a imagem da gestão pública e dos agentes desportivos. Quando a comunidade entende que a gestão pública e os agentes desportivos estão a trabalhar juntos em projetos, programas e eventos, tal pode gerar uma maior confiança na capacidade de ambas as partes em atender às necessidades da comunidade (Ratten, 2018).

Por fim, a colaboração pode promover a participação cívica e envolver a comunidade em questões importantes. Quando a comunidade é convidada a participar em projetos e programas, ela torna-se mais envolvida nas suas comunidades e é mais provável que se envolva em questões importantes, resultando num capital intelectual mais rico e dinâmico (Kotler et al., 2017).

A colaboração com agentes desportivos, também, pode apresentar desafios. Um desses desafios é a coordenação eficaz entre as diferentes partes interessadas. A colaboração pode ser dificultada por diferenças nas prioridades, objetivos e culturas das diferentes partes interessadas (Babiak e Thibault, 2009). Outro desafio é garantir que a colaboração seja equitativa e que todas as partes interessadas tenham a oportunidade de contribuir e serem ouvidas. Isto pode ser particularmente desafiante, quando há diferenças de poder entre as partes interessadas (Misener e Doherty, 2021). Por fim, há o desafio de garantir que a colaboração conduza a melhorias reais na política e gestão desportiva. Como sugerido por Schulenkorf (2022), é necessário um acompanhamento e avaliação contínuos para garantir que a colaboração está a ter o impacto desejado.

Em resumo, a colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos pode originar vários benefícios para a comunidade, incluindo uma melhor utilização dos recursos públicos, melhoria da qualidade dos serviços, melhoria da imagem da gestão pública e dos agentes desportivos e promoção da participação cívica e envolvimento da comunidade. Portanto, é importante que a gestão pública e os agentes desportivos trabalhem juntos para identificar oportunidades de colaboração e criar parcerias reciprocamente benéficas (Santos et al., 2019).

**CAPÍTULO V – [A GESTÃO DO CI ATRAVÉS DA COLABORAÇÃO COM  
AGENTES DESPORTIVOS]**

---

A gestão do Capital Intelectual é um tema cada vez mais relevante em diversas áreas, incluindo no desporto. A colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos pode ser uma forma eficaz de criar, desenvolver e gerir o Capital Intelectual. Através desta colaboração, é possível partilhar conhecimento, competências e recursos, criando, assim, sinergias e benefícios mútuos. Neste capítulo, são abordados os principais benefícios da colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos, bem como as estratégias e ferramentas que podem ser utilizadas para gerir o Capital Intelectual, em contexto colaborativo.

### **Benefícios da colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos**

A colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos pode trazer diversos benefícios. Um dos principais benefícios é a partilha de conhecimento e práticas. Segundo Kuipers et al. (2013), a partilha de conhecimento entre os diferentes intervenientes do desporto pode melhorar a qualidade e a eficácia da gestão desportiva.

Além disso, a partilha de conhecimento pode ajudar a criar uma cultura de renovação e aprendizagem contínuas, permitindo que as organizações públicas e as organizações desportivas estejam constantemente a evoluir e a adaptar-se às mudanças. Outro benefício da colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos é a partilha de recursos (tais como os de índole intangível, como o conhecimento). Segundo Corbo et al (2023), a partilha de recursos pode ajudar as organizações desportivas a reduzir custos e a melhorar a sua eficiência operacional. Por exemplo, a partilha de infraestruturas desportivas pode ajudar a reduzir os custos de manutenção e a melhorar a utilização dos recursos disponíveis. A colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos também pode ajudar a aumentar a visibilidade do desporto. Segundo Babiak e Thibault (2009), a colaboração entre as organizações desportivas e os governos locais pode ajudar a promover o desporto e a aumentar o interesse da comunidade. Assim, a colaboração pode ajudar a melhorar a imagem da cidade (representada através da autarquia), tornando-a mais atraente para potenciais patrocinadores e investidores.

## **Estratégias para a gestão do Capital Intelectual através da colaboração com agentes desportivos**

A gestão do capital intelectual é um tema de grande relevância na atualidade, principalmente no setor público, onde a utilização correta dos recursos intangíveis pode contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia da organização (Caiado & Dionísio, 2019). Para gerir o Capital Intelectual, através da colaboração com agentes desportivos, existem diversas estratégias e ferramentas que podem ser aproveitadas. Uma das estratégias mais eficazes é a criação de redes de colaboração entre as organizações desportivas e os governos locais. Segundo Du Plessis et al. (2011), as redes de colaboração podem ajudar a partilhar conhecimento, recursos e experiências entre os diferentes intervenientes, criando, assim, sinergias e benefícios recíprocos. Essa colaboração pode ser concretizada na promoção da atividade física e do desporto, ou seja, através da organização de eventos desportivos numa parceria entre municípios e outras organizações públicas (Balduck & Buelens, 2009). Segundo Balduck e Buelens (2009), a organização de eventos desportivos pode ser uma forma eficaz de criar uma rede de colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos, promovendo a partilha de conhecimentos e experiências. Além disso, a organização de eventos desportivos pode contribuir para a promoção da atividade física e do desporto, melhorando, assim, a qualidade de vida dos cidadãos.

A colaboração com agentes desportivos pode ser uma forma eficaz de criar e gerir o capital intelectual no setor público, especialmente no que diz respeito ao capital relacional. De acordo com Branco, Gonçalves e Martins (2016), a colaboração com agentes desportivos pode levar a benefícios tangíveis e intangíveis para a organização, como o aumento da visibilidade e reputação, e a melhoria da relação com os cidadãos. Também Demir et al. (2018) destacam que a cooperação entre as organizações desportivas e os governos locais pode aumentar o capital relacional de ambos, uma vez que a colaboração pode promover a partilha de conhecimento e recursos entre as partes interessadas. Destacam, ainda, que a colaboração pode melhorar a qualidade dos serviços desportivos e aumentar a satisfação dos utilizadores. A colaboração pode, ainda, contribuir para o desenvolvimento do capital humano das organizações, através da

partilha de conhecimentos e experiências entre a gestão pública e os agentes desportivos (García-Unanue et al., 2019).

A organização de eventos desportivos, também, pode contribuir para a promoção do turismo e desenvolvimento económico local (Mastrogiannakis & Petridis, 2013). De acordo com Mastrogiannakis & Petridis (2013), os eventos desportivos podem atrair turistas e gerar receitas para a região, além de contribuir para o desenvolvimento de infraestruturas desportivas e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Em conclusão, a gestão do capital intelectual é cada vez mais essencial para as organizações públicas e privadas do setor desportivo. A colaboração com os agentes desportivos pode ser uma forma eficaz de gerir e valorizar o capital intelectual das organizações, promovendo a partilha de conhecimento e recursos entre as partes interessadas. A gestão do capital intelectual é crucial para a competitividade e desempenho das organizações, sejam elas do setor público ou privado. Através da colaboração com agentes desportivos, as organizações podem criar e gerir o seu capital intelectual, de forma mais eficiente, o que se traduz em vantagens competitivas. Pode, ainda, trazer benefícios significativos para a sociedade em geral, como a promoção da saúde e do bem-estar através do desporto, e o fortalecimento das relações entre a comunidade e os seus dirigentes. É importante notar que, apesar dos benefícios potenciais, a colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos também enfrenta desafios e limitações que precisam ser estudados para garantir o sucesso dessas parcerias. Mas, de um modo geral, a gestão do capital intelectual através da colaboração com agentes desportivos é um tema de grande relevância e que merece uma atenção especial.

## **CAPÍTULO – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

---

## **Contextualização da Organização**

A Câmara Municipal X, autarquia da região norte de Portugal, com uma população de cerca de 40 000 habitantes, tem desempenhado um papel importante no panorama desportivo regional e nacional, acolhendo vários clubes e associações desportivas de prestígio.

A variedade de modalidades desportivas na cidade X, desde o futebol ao atletismo, passando por modalidades como a natação e o ténis, atraem os mais diversos profissionais do desporto. Estes embaixadores do desporto, desde atletas e treinadores a chefes de equipa, têm sido valiosos parceiros no processo de gestão do capital intelectual da Câmara Municipal. Através da colaboração com estes agentes desportivos, a Câmara Municipal tem conseguido utilizar os seus conhecimentos e competências para desenvolver programas e iniciativas que beneficiam, tanto os atletas como a comunidade.

## **Enquadramento metodológico da investigação**

Nesta pesquisa, é usada uma abordagem de investigação qualitativa. Essa abordagem é apropriada, quando se procura uma análise mais profunda e abrangente (Creswell, 2014). Pretende-se, assim, explorar e compreender como é que a Câmara Municipal gere o seu capital intelectual através da colaboração com agentes desportivos. A pesquisa qualitativa, ao contrário da pesquisa quantitativa, não procura dados estatísticos gerais, mas procura e interpreta definições detalhadas do fenómeno em estudo. Nesse contexto, queremos entender como a colaboração com representantes do desporto pode melhorar a gestão do capital intelectual, que é um processo complexo que envolve participação coletiva, práticas, políticas e potencial de impacto (Patton, 2002)

Neste estudo é adotado o método do estudo de caso, pois fornece uma estrutura para uma análise profunda, especialmente quando os limites entre a prática e o contexto não são claros (Yin, 2014). O estudo de caso permite seguir uma abordagem mais abrangente para compreender o fenómeno em estudo, no caso concreto no que respeita à gestão do capital intelectual em contexto de colaboração.

Em termos mais específicos é adotado o método do estudo de caso único, exploratório e interpretativo, com a Câmara Municipal como unidade de análise. Esta abordagem metodológica é baseada na premissa de que o estudo detalhado de um único caso pode oferecer insights significativos sobre o fenómeno em questão, e que estes insights podem ser valiosos tanto para a teoria como para a prática (Flyvbjerg, 2006).

## **Recolha de Dados**

A principal etapa do processo de recolha de dados envolveu a realização de entrevistas semi-estruturadas, com indivíduos-chave na Câmara Municipal, e com agentes desportivos relevantes, bem como uma entrevista realizada pelo vereador da Câmara, Hernâni Avelino da Costa Ribeiro, a um jornal desportivo, denominado OJogo, na data de 25/03/2023. As entrevistas semi-estruturadas são um método comum em investigação qualitativa, pois permitem ao investigador ter um controlo sobre a conversa, enquanto proporcionam espaço para os entrevistados expandirem as suas respostas e partilharem as suas perspetivas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). No caso concreto, as entrevistas foram o principal método de recolha de dados. Os entrevistados foram selecionados, com base na sua experiência, conhecimento e envolvimento na gestão do capital intelectual e na colaboração com agentes desportivos. As entrevistas foram conduzidas, de forma a recolher informações sobre as experiências dos participantes, bem como as suas perceções e opiniões sobre o fenómeno em estudo. Foram realizadas 3 entrevistas, a 2 gestores desportivos que trabalham na câmara, e a uma atleta que trabalha diretamente com a câmara, e com a duração média de 20 minutos. Cada entrevista foi registada e transcrita para facilitar a análise subsequente. Foram, ainda, tomadas notas durante cada entrevista para registar as impressões do entrevistador, o contexto da entrevista e quaisquer observações relevantes.

Em resumo, o processo de recolha de dados deste estudo é projetado para obter uma visão aprofundada e abrangente da gestão do capital intelectual, através da colaboração com

agentes desportivos na Câmara Municipal, utilizando as entrevistas semiestruturadas como principais métodos de recolha de dados.

Recolha de dados	Indivíduo	Datas	Durações
<b>Entrevistas</b>	ENT1 (Gestor Desportivo)	04/08/2023	18 minutos
	ENT2 (Gestor Desportivo)	04/08/2023	16 minutos
	ENT3 (Atleta Olímpica)	09/08/2023	18 minutos

## **Análise de Dados**

A análise de dados nesta pesquisa seguiu uma abordagem temática, ou seja, pretendeu-se identificar temas e padrões emergentes, a partir dos dados recolhidos. Esta abordagem é particularmente adequada para investigações qualitativas, em que o objetivo é explorar e entender um fenómeno em profundidade, em vez de testar hipóteses preexistentes (Braun & Clarke, 2006).

Numa primeira fase, realizou-se o designado pré-processamento. Assim, os dados obtidos através das entrevistas foram transcritos para serem, posteriormente, analisados. O documento recolhido na análise documental também será preparado para análise. As transcrições foram cuidadosamente lidas e relidas para permitir uma familiarização completa com o conteúdo.

Numa segunda fase, os dados, incluindo as resultantes da análise dos conteúdos da entrevista realizada por um vereador a um jornal desportivo, foram codificados. Esta fase envolve a identificação de segmentos de texto que representam ideias ou conceitos importantes relacionados com a gestão do capital intelectual e a colaboração com agentes desportivos.

Por fim, e numa terceira fase, com base nas categorias criadas durante a codificação, foram identificados os seguintes temas: Colaboração Estratégica, Capital Relacional, Capital Humano, Capital Estrutural, Investimentos e Eventos Desportivos.

**CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO  
DOS RESULTADOS OBTIDOS**

---

No presente capítulo - “Apresentação do Estudo de Caso e Discussão dos Resultados Obtidos” - o nosso objetivo passa por apresentar os resultados minuciosamente obtidos com o estudo de caso e conduzir uma discussão aprofundada sobre os mesmos. Todas as informações obtidas passaram por um processo de descrição, análise e interpretação cuidadosa, permitindo-nos estabelecer uma ponte sólida entre os resultados observados e a literatura revista.

Importa destacar que, no início de cada entrevista foi questionado aos entrevistados se tinham algum conhecimento acerca do conceito de Capital Intelectual. Mesmo sem possuir qualquer noção acerca do conceito, os entrevistados acabaram por abordar em tópicos chave e, mesmo que sem tal diretamente referir, dar a sua opinião sobre capital humano, capital estrutural e capital relacional. Após uma pequena apresentação do tema e do objetivo da entrevista, foi questionado sobre as suas formações e o seu papel na Câmara Municipal. O ENT1 e o ENT2 são formados em gestão desportiva e ambos trabalham no departamento desportivo da Câmara. O ENT3 é uma atleta olímpica que colabora, direta e indiretamente, com a Câmara. O objetivo em entrevistar gestores desportivos da Câmara e, neste caso, uma agente desportiva foi de perceber os dois lados, de forma a conseguir o máximo de informação possível.

Durante as entrevistas, numa fase inicial, procurou-se analisar quais as estratégias adotadas pela Câmara Municipal para promover a colaboração com agentes desportivos. O apoio financeiro concedido foi unânime entre todos os entrevistados. De facto, os clubes e academias, são dependentes do apoio financeiro, por parte da câmara, para sobreviverem. Daí o destaque que os entrevistados fizeram questão de frisar. O ENT1 destaca a importância do apoio financeiro fornecido pela Câmara a organizações desportivas, “(...) há um pedido de intenção da organização de uma prova, seja ela de âmbito distrital, nacional ou internacional. Essa prova é analisada superiormente, primeiro ela chega sempre à parte técnica (gestores desportivos). Nós damos o nosso parecer e enviamos para a parte política, neste caso para o vereador do desporto. O vereador do desporto dá o seu parecer, descreve as mais-valias para a Câmara, como por exemplo vai dar a conhecer a marca da cidade, (...) Um dos aspetos positivos para a Câmara é que está tudo referenciado. Esses apoios constam numa plataforma que a Câmara disponibiliza para o exterior, no site oficial da câmara”. Na entrevista ao jornal OJogo, um atleta de um clube da cidade afirma ainda o seguinte: “Tenho de realçar que a X é um excelente concelho para praticar desporto. Além de fornecer ótimas condições,

tem uma variedade imensa de clubes e faz com que a competitividade seja alta. Acho que é um dos fatores de termos tantos atletas internacionais no concelho”. Tal está em linha com (Ratten, 2018), que considera que a colaboração pode permitir melhorar a imagem da gestão pública e dos agentes desportivos. Quando a comunidade entende que a gestão pública e os agentes desportivos estão a trabalhar conjuntamente em projetos, programas e eventos, tal pode gerar uma maior confiança na capacidade de ambas as partes em atender às necessidades da comunidade. Assim, a citada estratégia financeira constitui um meio importante para facilitar a colaboração com agentes desportivos, permitindo que estes possuam os recursos necessários para realizar as suas atividades. O reconhecimento da importância da marca e da imagem da câmara no processo de decisão mostra uma consciencialização estratégica da relação entre o desporto e a identidade local. Tal está em linha com a entrevista ao jornal OJogo, quando assegura que: “A X já é reconhecida há largas décadas pelo investimento e desenvolvimento que tem ao nível do Desporto e o desafio tem sido esse”. Isso pode ser interpretado como uma gestão cuidadosa do capital relacional.

O ENT2 destaca os contratos-programa como uma estratégia-chave da Câmara para promover o desporto na região. “(...). Fizemos cerca de 60/61 contratos-programa com coletividades/individuais/apoio à inclusão. São tudo diferentes contratos-programa. Apoiamos coletividades e apoiamos individuais.” “(...) também damos apoios ao nível da inscrição de atletas dos escalões de formação, damos apoio na aquisição, manutenção ou reparação de equipamentos, e também na aquisição de veículos automóveis de transporte de atletas.”. A variedade e o número de contratos-programa indicam uma colaboração extensa com várias entidades, o que pode permitir a partilha de conhecimento, experiências e práticas eficazes, fortalecendo o capital relacional.

Finalmente, e no mesmo sentido dos demais entrevistados, o ENT3 destaca a importância da Câmara para os clubes desportivos locais. Segundo ela, “(...) além do apoio que [a câmara municipal] nos dá em dinheiro, por exemplo este espaço também é da Câmara e, tal como [no meu caso], [várias] instalações [dos clubes] também são da Câmara, bem como os locais onde treinamos (...). Por isso, em termos de apoio, a Câmara dá bastante apoio”. segundo Corbo et al (2023), a partilha de recursos pode ajudar as organizações desportivas a reduzir custos e a melhorar a sua eficiência operacional. Por exemplo, a partilha de infraestruturas desportivas pode ajudar a reduzir os custos de manutenção e a melhorar a utilização dos recursos disponíveis. A resposta da ENT3 transmite a ideia de

um apoio contínuo e sustentado da Câmara, o que é vital para o desenvolvimento, a longo prazo, do capital intelectual, fornecendo estabilidade e permitindo planeamento e crescimento estratégico.

Numa segunda fase, e focando na gestão do capital intelectual no contexto das organizações públicas, procurou-se compreender como é que a câmara gere a criação de competências, com visto a ter em conta as exigências das entidades desportivas.

É um facto que a Câmara Municipal demonstra o seu compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores. De acordo com o ENT1, “a Câmara ajuda-nos na nossa formação pessoal. (...) através da Câmara, temos essa facilidade de ter conhecimento de formações, (...) [ou a C. M. auxilia através da] participação integral no pagamento da formação. A Câmara tem esse cuidado com os técnicos para que eles se mantenham sempre atualizados”. Também o ENT2 destaca a importância da formação, completando que a autarquia estabelece requisitos anuais de formação para os seus recursos humanos. De acordo com este entrevistado “Nós somos obrigados a fazer um “x” número de formações anuais, [cerca de] 30 horas ou 35 horas que somos obrigados a fazer formação”.

Uma dificuldade diz respeito à carência de incentivos e recompensas para promover a criação e a partilha de conhecimento entre os funcionários públicos (Lynch & Ross, 2003). No entanto, ao oferecer formações aos seus colaboradores, a Câmara está a investir no aumento do conhecimento e das competências da equipa. Isso contribui para o crescimento do capital intelectual, e mais especificamente de capital humano, uma vez que os colaboradores se tornam mais qualificados e capazes de lidar com desafios complexos e evoluções no ambiente de trabalho. Tal está, também, em linha com o Gong e Janssen, (2022), que afirmam que, as organizações públicas que gerem eficazmente o seu CI são mais capazes de adaptar os seus serviços às necessidades de constante mudança dos cidadãos, podendo, potencialmente, aumentar a satisfação dos mesmos. Ao demonstrar preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, a Câmara Municipal aumenta a satisfação da equipa “a autarquia tem um bom desempenho nesse aspeto, dão sempre uma panóplia de formações” e, consequentemente, a retenção de talentos. Colaboradores qualificados que permanecem

na organização, ao longo do tempo, contribuem para a acumulação de conhecimento e experiência, um componente essencial do capital intelectual, neste caso, capital humano. Seguidamente, procurou-se perceber quais são os principais benefícios (incluindo os relativos ao capital intelectual) que a Câmara Municipal obtém ao investir na colaboração com outras organizações no contexto desportivo. O ENT1 destaca que uma das vantagens evidentes da colaboração com outras organizações no âmbito desportivo é a promoção da cultura física e do desporto para todos. “Os benefícios são potenciar a cultura física. Desde sempre, eu também moro aqui na cidade há 30 ou 40 anos, e foi sempre ligada à vertente desportiva e muito direccionada no que é o desporto para todos”. Tal está em concordância com Chow et al. (2019), o qual enfatiza a importância da colaboração na promoção da atividade física e do desporto em diferentes contextos, tais como escolas, comunidades locais e locais de trabalho. Como podemos depreender pela resposta do ENT1, a forte ligação com o desporto reforça a imagem como uma cidade desportiva, sendo que as pessoas acabam por identificar que a Câmara possui uma cultura virada para o desporto, que tem impacto, não só ao nível do capital relacional, mas também do capital estrutural.

O ENT2 reforça o benefício ao nível da marca, e acrescenta que a promoção da atividade física e a redução do sedentarismo, como parte da missão da Câmara, têm implicações diretas na saúde da população. “(...). Ao nível da imagem, ao nível da nossa dinâmica desportiva, e claro, ao nível do nosso objetivo principal que é colocar um maior número de pessoas a praticar desporto e reduzir a taxa de sedentarismo. Por consequência, essas pessoas, à partida, vão ter menos problemas de saúde, logo menos gasto da saúde por parte do Estado. A realização de um grande número de eventos, ao longo do ano, contribui para a projeção positiva da cidade como um centro de eventos desportivos. A diversidade de modalidades e eventos atrai atletas, espectadores e promotores de eventos de todo o país e do exterior.”. A colaboração entre esses dois parceiros pode levar à sinergia e à eficácia na promoção da atividade física e do desporto, através da partilha de recursos e responsabilidades (Chow et al., 2019). Por outro lado, a organização de eventos desportivos, também, pode contribuir para a promoção do turismo e do desenvolvimento económico local (Mastrogiannakis & Petridis, 2013), ou seja, de acordo com Mastrogiannakis & Petridis (2013), os eventos desportivos podem atrair turistas e gerar receitas para a região, além de contribuir para o desenvolvimento de infraestruturas desportivas e para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Mais uma vez, foi

destacada a importância do desenvolvimento da marca, o que resulta em desenvolvimento do capital relacional.

Sendo que o ENT3 destaca que “A Câmara apoia, tanto eventos locais menores [como corridas], quanto eventos internacionais maiores [como *meetings* internacionais], a colaboração da Câmara com organizações de modo a trazer atletas estrangeiros de alta competição para participar nos eventos cria oportunidades para intercâmbio de conhecimentos e experiências.”. Segundo Balduck e Buelens (2009), a organização de eventos desportivos pode ser uma forma eficaz de criar uma rede de colaboração entre a gestão pública e os agentes desportivos, promovendo a partilha de conhecimentos e experiências e, conseqüentemente, a criação de CI. De facto, o ENT3 acaba por frisar a importância da colaboração para a partilha de conhecimento e, assim, desenvolver não só capital relacional, mas também capital humano (pois essa partilha de conhecimento tem um impacto positivo nas competências dos gestores da câmara). Tal está em linha com a entrevista ao jornal OJogo, quando o vereador da Câmara afirma que: “(...) é difícil encontrar um município a nível nacional que tenha tantos equipamentos de referência e tantas modalidades disputadas ao mais alto nível, como aqui na X. Sinónimo disso são os eventos que fazemos anualmente, são mais de 170 e um reconhecimento nas galas do desporto, em que homenageamos cerca de 700 atletas pelos feitos conquistados nessa época desportiva”. Um dos principais benefícios da colaboração com agentes desportivos é a oportunidade de aproveitar a sua experiência e conhecimento. Os agentes desportivos estão, frequentemente, no terreno, trabalhando diretamente com atletas e clubes desportivos e, por isso, têm uma compreensão única das necessidades e desafios do setor desportivo (Pedersen et al., 2023).

Relativamente à gestão do capital estrutural, o ENT1 retrata que a Câmara Municipal possui uma cultura desportiva enraizada: “Vivi sempre num seio de uma Câmara que tem uma cultura desportiva muito grande, isso influencia a maneira como a organização se relaciona com os agentes desportivos”. O ENT2 acrescenta que a cultura da Câmara é caracterizada pela proatividade e pela abordagem colaborativa “As organizações de grandes eventos, todas querem vir para a cidade. Querem ir, porque aqui há uma cultura, (...) nós somos aqueles tipos de departamentos e autarquia que não ligamos o complicador (...) nós simplificamos tudo e o simplificado às vezes até implica muitas horas do nosso horário, horário de descanso, fim de semana e à noite, mas eu sei que tudo que é evento se corre bem é para o bem de todos nós. Aqui no Departamento de Desporto

existe uma cultura muito, muito familiar.” A cultura organizacional é um elemento-chave do capital estrutural. Uma cultura aberta à colaboração, à aprendizagem contínua e à partilha de conhecimento pode incentivar a inovação e o desenvolvimento (Aleem & Haqqani, 2021). Por outro lado, a colaboração pode ser dificultada por diferenças nas prioridades, objetivos e culturas das diferentes partes interessadas (Babiak e Thibault, 2009).

A cultura organizacional da Câmara Municipal é marcada pelo compromisso e dedicação das pessoas envolvidas no departamento de desporto. De acordo com o ENT3, “são pessoas que estão muito próximas às coletividades, e são pessoas que também trabalham quando precisam trabalhar, estão ali para trabalhar, e por isso a cidade tem bastante desporto”.

Por fim, os resultados da entrevista ao ENT3 permitiram, acessoriamente, perceber quais são os desafios que os atletas enfrentam ao colaborar com a Câmara. Este entrevistado afirmou o seguinte: “Eu sempre tive uma boa relação com a Câmara enquanto atleta e agora como Presidente de um clube (...) eu sempre tive boa relação”. Afirmou, ainda, que a colaboração entre atletas e a Câmara é uma troca mútua de benefícios: “Eu acho que para a Câmara também é muito bom e importante estar associada a atletas”. Assim, tal como sugerido por Misener e Doherty (2021) um importante desafio é garantir que a colaboração seja equitativa e que todas as partes interessadas tenham a oportunidade de contribuir e serem ouvidas. Isto pode ser particularmente desafiante quando há diferenças de poder entre as partes interessadas, pois neste caso torna-se mais difícil, à organização com menos poder, gerir o seu CI. Assim, é importante que a gestão pública e os agentes desportivos trabalhem juntos para identificar oportunidades de colaboração e criar parcerias reciprocamente benéficas (Santos et al., 2019), de modo a potencializar a criação de CI.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

O último capítulo está dividido em quatro secções. Primeiro, apresentamos as conclusões do estudo de caso. Em seguida, discutimos as contribuições do estudo, as suas limitações e, por fim, apresentamos sugestões para investigação futura.

A presente dissertação tem como objetivo principal, analisar a gestão do Capital Intelectual, através da colaboração com agentes desportivos. Para tal foi realizado um estudo de caso no contexto de uma entidade pública. De acordo com o propósito do estudo, as entrevistas focaram-se nas seguintes questões genéricas: “Quais são as estratégias que a câmara adota para incentivar a colaboração com os agentes desportivos?”, “Quais são as principais parcerias ou colaborações estabelecidas entre a Câmara Municipal e outras entidades no âmbito desportivo?”, “Como é que a câmara gere a criação de competências tendo em conta as “exigências” das entidades desportivas?”, “De que forma a cultura da Câmara Municipal pode influenciar a maneira como se relaciona e colabora com os agentes desportivos?”, “Quais são os desafios impostos aos atletas ao colaborar com a Câmara?”.

Os resultados do estudo revelaram que a Câmara Municipal adota diversas estratégias para promover a colaboração com agentes desportivos, destacando-se o apoio financeiro e a celebração de contratos programas como meios essenciais para fortalecer as relações com as entidades desportivas locais. O reconhecimento da importância da marca e da imagem da câmara no processo de tomada de decisão demonstrou uma consciencialização estratégica da relação entre o desporto e a identidade local, fortalecendo, assim, o capital relacional. Além disso, constatou-se que a autarquia investe significativamente no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, oferecendo formações e estabelecendo requisitos anuais de evolução, melhorando, assim, as competências da equipa e aumentando a sua capacidade de lidar com desafios complexos. Essas práticas contribuem para o desenvolvimento do capital humano. A preocupação da Câmara com o desenvolvimento da sua equipa reflete-se não apenas na satisfação dos colaboradores, mas também na retenção de talentos e na acumulação de conhecimento e experiência.

A colaboração da Câmara Municipal com outras organizações desportivas locais também se revelou benéfica em termos de promoção da cultura física e do desporto para todos os cidadãos. Além disso, a realização de eventos desportivos contribuiu para a projeção positiva da cidade como um centro desportivo dinâmico e para o desenvolvimento económico local e, conseqüentemente, da Câmara. Essas práticas permitiram, não só, desenvolver o capital relacional, mas também o capital estrutural, através da promoção

de uma cultura organizacional aberta à colaboração, à inovação e à partilha de conhecimento. No entanto, o estudo também identificou desafios associados à colaboração entre a Câmara Municipal e os agentes desportivos, incluindo a necessidade de garantir uma colaboração equitativa e de lidar com diferenças de poder entre as partes interessadas. A superação desses desafios requer um esforço contínuo de ambas as partes para promover a comunicação aberta. Dessa forma, conclui-se que a gestão do capital intelectual por meio da colaboração com agentes desportivos na Câmara Municipal desempenha um papel crucial no fortalecimento das relações com a comunidade desportiva local, no desenvolvimento de uma cultura organizacional dinâmica e na promoção do desenvolvimento económico e social da região.

O presente estudo de caso contribuiu para enriquecer a literatura sobre a gestão do CI em organizações do setor público. Este estudo permitiu, ainda, o enriquecimento da literatura relativamente à criação de CI, no que respeita às colaborações com agentes desportivos. Além disso, contribuiu para aumentar a notoriedade, por parte dos gestores, no que toca ao tema “A gestão do Capital Intelectual através da colaboração com agentes desportivos”, tema este pouco explorado no setor em causa.

Este estudo não está isento de limitações. A falta de estudos cujo tema seja o Capital Intelectual em organizações do setor público e focado na importância da colaboração com agentes desportivos, dificultou a realização desta investigação. Por outro lado, o estudo de caso ficou limitada à dimensão da organização, uma organização pública numa cidade em Portugal. Finalmente, importa referir que o resultado do estudo de caso apenas poderá ser generalizado em termos teóricos.

Relativamente a futuras investigações, existe a necessidade de desenvolver mais análises empíricas focadas na gestão do CI, através da colaboração com agentes desportivos. Esta investigação contribui para futuras investigações nas organizações portuguesas, no âmbito desportivo, ou até noutras áreas como modo de criação de valor. Sendo assim, sugere-se a continuação do mesmo estudo com outros estudos de caso diferentes. Por outro lado, futura investigação poderá passar pela realização de estudos de caso múltiplos, de modo a comparar os resultados entre casos, bem como com os resultados obtidos na presente dissertação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Abdolmaleki, H., Heidari, F., Zakizadeh, S. B., & Bosscher, V. D. (2019). Intellectual capital, the key to success in the management of high-performance sport organisations: the case of Iran's Ministry of Sport and Youth. *International Sports Studies*. Vol. 41, N°2, pp.55-68.

Aleem, M., & Haqqani, K. (2021). Evolution of Intellectual Capital, Theories and Measurement Models: A Systematic Review of the Literature. *LINGUISTICA ANTVVERPIENSIA*. pp.6542-6570.

Al-Hakim, L., & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance: An empirical study of the Iraqi MTS. *Journal of Advances in Management Research*. Vol.10, N°1, pp.58-71.

Andreeva, T., & Garanina, T. (2017). Intellectual capital and its impact on the financial performance of Russian manufacturing companies. Vol.11, N°1, pp.31-40.

Babiak, K., & Thibault, L. (2009). Challenges in multiple cross-sector partnerships. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. Vol.38, N°1, pp.117-143.

Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*. Vol.3, N°1, pp.41-60.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research journal*. Vol.9, N°2, pp.27-40.

Bratianu, C. (2018). Intellectual capital research and practice: 7 myths and one golden rule. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. Vol.13, N°2, pp.859-879.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. Vol.3, N°2, pp.77-101.

Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & management*. Vol.48, N°1, pp.9-18.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Coopetition and innovation: A review and research agenda. *Technovation*. Vol.122, pp 102-624.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*. Vol.40, N°4, pp.314-321.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*. Vol.32, N°5, pp.438-451.
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *Journal of product innovation management*. Vol.22, N°3, pp.238-250.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*. Vol.12, N°2, pp.219-245.
- Gobikas, M., & Čingienė, V. (2021). Public-private partnership in youth sport delivery: local government perspective. *Journal of Physical Education and Sport*. Vol.21, pp.1185-1190.
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From policy implementation to business process management: Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*. Vol.29, pp.61-71.
- Guthrie, J., Dumay, J., Ricceri, F., & Nielsen, C. (Eds.). (2017). *The Routledge companion to intellectual capital*. Routledge.
- Jasemi, M. (2012). Knowledge Management Practices in a Successful Research and Development Organization. *Community of knowledge*.
- Hung, S. W., Cheng, M. J., Hou, C. E., & Chen, N. R. (2021). Inclusion in global virtual teams: Exploring non-spatial proximity and knowledge sharing on innovation. *Journal of Business Research*. Vol.128, pp.599-610.
- Ibsen, B., & Levinsen, K. (2019). Collaboration between sports clubs and public institutions. *European journal for sport and society*. Vol.16, N°2, pp.187-204.

- Jiang, X., & Li, Y. (2009). An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*. Vol.38, N°2, pp.358-368.
- Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., & Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of intellectual capital*. Vol.16, N°1, pp.224-238.
- Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual capital*. Vol.8, N°4, pp.721-731.
- Le Penneec, M., & Raufflet, E. (2018). Value creation in inter-organizational collaboration: An empirical study. *Journal of Business Ethics*. Vol.148, pp.817-834.
- Lefebvre, A., Zeimers, G., Helsen, K., Corthouts, J., Scheerder, J., & Zintz, T. (2023). Better governance and sport innovation within sport organizations. *Journal of Global Sport Management*. Vol.1, pp. 1-17.
- Liu, C. H., Horng, J. S., Chou, S. F., Huang, Y. C., & Chang, A. Y. (2018). How to create competitive advantage: the moderate role of organizational learning as a link between shared value, dynamic capability, differential strategy, and social capital. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Vol.23, N°8, pp.747-764.
- Manzari, M., Kazemi, M., Nazemi, S., & Pooya, A. (2012). Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review. *Management Science Letters*. Vol.2, N°7, pp.2255-2270.
- Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Intellectual capital—defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*. Vol.10, N°5, pp.551-569.
- Martín-de Castro, G., Díez-Vial, I., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.20, N°4, pp.555-580.
- Misener, K., & Doherty, A. (2021). The role of nonprofit boards in inclusive sport organizations. *Sport Management Review*. Vol 3, pp. 427-441.

Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. Vol.23, N°3, pp.253-269.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. Cal.: Sage Publications, 4.

Pedersen, P. M., Laucella, P., Geurin, A., & Kian, E. (2020). *Strategic sport communication*. Human Kinetics Publishers pp.12-48

Quintero-Quintero, W., Blanco-Ariza, A. B., & Garzón-Castrillón, M. A. (2021). Intellectual capital: A review and bibliometric analysis. *Publications*, Vol.9, N°4, pp.46.

Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *journal of Intellectual Capital*. Vol.11, N°2, pp.248-264.

Reis, C. J. O. D., & Cabral, S. (2017). Public-private partnerships (PPP) in mega-sport events: a comparative study of the provision of sports arenas for the 2014 Fifa World Cup in Brazil. *Revista de Administração Pública*. Vol.51, pp.551-579.

Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of knowledge management*. Vol.10, N°3, pp.24-39.

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial marketing management*. Vol.43, N°2, pp.236-249.

Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.

Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for sport-for-development projects. *Sport management review*. Vol.15, N°1, pp.1-12.

Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport management review*. Vol.19, N°5, pp.479-491.

Jakubik, M. (2008). Experiencing collaborative knowledge creation processes. *The learning organization*. Vol.15, N°1, pp.5-25.

Yasar, N. N., Isik, M., & Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: the case of football clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol.207, pp.354-362.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*. Vol.27, N°2, pp.185-203.



## **Apêndice I – [Protocolo de Entrevista ao ENT1, ENT2 e ENT3]**

### **Consentimento do Protocolo - Entrevista Semiestruturada**

Após a apresentação dos objetivos principais do estudo, eu, \_\_\_\_\_ aceito participar de livre vontade no estudo de caso efetuado pelo aluno do ISCAP Luís Fernandes, orientado pelo Dr.º José Vale, no âmbito da dissertação de Mestrado Gestão das Organizações- Ramo Gestão Pública. Além disso, permito que a entrevista seja gravada.

### **Protocolo - Entrevista Semiestruturada**

**Data:**

**Local:**

**Duração:**

1. Breve introdução do objetivo do estudo e do que se trata CI.
2. Quais estratégias a câmara adota para incentivar a colaboração com os agentes desportivos?
3. Quais são os principais benefícios que a câmara obtém ao investir na colaboração com outras organizações no contexto desportivo?
4. Poderia mencionar um caso específico / ilustração em que a colaboração com agentes desportivos trouxe resultados significativos para a câmara?
5. Como é que a câmara gere a criação de competências para ter em conta as “exigências” das entidades desportivas?
6. Como é que a Câmara Municipal organiza e armazena o conhecimento adquirido ao longo do tempo nas atividades desportivas? A Câmara Municipal possui uma cultura-valores-desportiva? Exemplos...
7. De que forma a cultura da Câmara Municipal pode influenciar a maneira como se relaciona e colabora com os agentes desportivos?

## Apêndice 10 - Categorização das Entrevistas Semiestruturadas

Tema	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registro	Unidades de Contexto
A gestão do CI através da colaboração com agentes desportivos		<b>Capital Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formações</b></li> <li>• <b>Conhecimento e experiência dos funcionários</b></li> </ul>	<p>ENT1: “A Câmara ajuda-nos na nossa formação pessoal, (...) seja por exemplo com a participação integral no pagamento de formações”.</p> <p>ENT2: “Somos obrigados a fazer um X número de formações anuais”; “a autarquia tem um bom desempenho nesse aspeto”.</p>
	<b>Capital Intelectual</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cultura</b></li> <li>• <b>Estrutura interna</b></li> </ul>	<p>ENT1: “os benefícios são potenciar a cultura física”</p> <p>ENT2:” Aqui é uma cultura desportiva, (...) nós somos aqueles tipos de departamentos que não ligamos o complicador”</p> <p>ENT3:” São pessoas que estão muito juntas com as coletividades (...) e por isso a câmara tem bastante desporto.”.</p>
			<b>Capital Relacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Partilha de conhecimento</b></li> <li>• <b>Marca</b></li> <li>• <b>Reputação</b></li> <li>• <b>Relacionamento externo</b></li> </ul>