



UC/FPCE_2014

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**Gestão do conhecimento, Imagem organizacional e
Administração Pública Local**

Ornela Oliveira Harris (e-mail: harris.ornela@gmail.com)

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do
Trabalho sob a orientação de Leonor Pais e Lisete Mónico

Gestão do conhecimento, Imagem organizacional e Administração Pública Local

Resumo

A imagem que o cliente desenvolve sobre uma dada organização tem sido alvo de preocupação e interesse por parte de todos quantos gerem as organizações. Contudo, na literatura escasseiam os estudos que possam ajudar a compreender melhor o processo de construção dessa imagem e as variáveis que nele assumem particular relevância.

O nosso estudo pretende ser um pequeno contributo para a superação dessa lacuna, focando concretamente a influência que a gestão do conhecimento tem na imagem desenvolvida pelo cliente. Estudamos a administração pública local, designadamente 75 câmaras municipais, centrando-nos nos seus serviços de atendimento e urbanismo. Nestes serviços, 1307 colaboradores responderam ao Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) e 2119 dos seus clientes ao Questionário de Satisfação do Múncipe – Imagem (QSM-I). Para a análise dos dados recorreu-se a análises da regressão linear múltipla e multivariada. Os resultados obtidos revelaram que as Práticas Formais e Informais de Gestão do Conhecimento operantes nas organizações estudadas têm pouca influência sobre a Imagem desenvolvida pelos seus clientes. Isto verifica-se quer se trate de uma imagem favorável, baseada no rigor e qualidade, quer de uma desfavorável, baseada na troca de interesses. Apesar destes resultados, consideramos que o presente estudo configura um contributo relevante para um domínio do conhecimento onde são inexistentes as investigações empíricas centradas nas relações entre os conceitos de gestão do conhecimento e imagem organizacional. Ao nível da sua relevância destaca-se, ainda, o fato de os dados aqui relacionados resultarem de duas fontes distintas.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, imagem, câmaras municipais, clientes.

Knowledge management, organizational image and local public administration

Abstract

The Image developed by the client about a certain organization has been subject of concern and interest by those who manage them. However, the literature is scarce on studies about the understanding of image construction and the variables that have particular relevance in that same construction.

Our study pretends to be a contribution in the overcome of this gap, focusing on the influence that knowledge management can have in the image created by clients. We have studied the local public administration, containing 75 municipalities, concentrating our research in urbanism and customer service. On these services, 1307 collaborators answer the Knowledge Management Questionnaire (GC) and 2119 of theirs costumers answer to the Municipality Citizens Satisfaction Questionnaire (QSM-I). For the data analyses we used multiple and multivariate linear regression. The results revealed that the formal and informal practice of knowledge management has little influence towards the image developed by clients. It's verified whether we are referring to favorable image, based on accuracy and quality, or either unfavorable, based on interests exchange.

Despite these results, we consider that this present study sets an important contribution to an area of the knowledge management where empirical investigations centered in the relations between these concepts of knowledge management and image are nonexistent. In terms of its relevance, this study also stands out on the fact that the data's here related has been extracted from two distinct sources.

Key Words: Knowledge management, imagem, municipality, clients.

Agradecimentos

O primeiro grande obrigado vai para os meus pais, por acreditarem comigo nesta jornada. Pelo seu companheirismo e presença. Por mais palavras que use não arranjarei suficientes para transmitir o quanto eu estou agradecida.

Aos meus avós que sentiram comigo o pesar desta última caminhada.

Ao resto da minha grande família, porque apesar de não estarem junto de mim, sempre fizeram por transmitir o seu apoio. Pelos momentos em que estamos juntos fazerem desaparecer os problemas.

Às meninas da Casa dos Horrores por terem feito destes 6 anos uma história memorável. Pelo companheirismo e compreensão. Pela união e estima. Pelas histórias criadas, que nos irão acompanhar para sempre e quando relembradas me farão sorrir imenso.

Aos POT's, pela turma fantástica que somos e iremos ser sempre. Somos todos diferentes, e isso foi o que nos tornou especiais ... Uns calmos, outros stressados, uns histéricos, outros um pouco menos (porque no final acabaram por se converter) , mas todos grandes pessoas com grandes futuros. Pelos bons momentos que me proporcionaram, espero poder continuar a caminhar com vocês nesta vida louca.

Às guerreiras da GC por terem feito estes meses passar mais rápido, pela partilha de gargalhadas e brincadeiras. Pelas músicas, pelas regras, pelo nefog. Pela ajuda e pelo espírito de equipa.

Ao grupo da caneca pela união (you know who you are and what you have done). Em especial à Rita.

Aos Nefianos (eles sabem quem são), por me terem dado uma nova luz nesta vida de estudante, que me irá acompanhar para a vida. Por me terem recebido e crescido comigo. Pelos bons momentos e pelo companheirismo. Pelas oportunidades e não se esqueçam que em qualquer caso de desemprego o pudim pode ser o início do nosso sucesso. Ao Heitor pela ajuda.

Aos professores de Organizações que nos deram ferramentas para o futuro, por exigirem o máximo, por acreditarem em nós e por terem dado a oportunidade de aprendermos com eles.

À Professora Elisabete Brito por nos dado o apoio necessário para alcançar os nossos objetivos.

À Professora Leonor Pais, por nos ter orientado e dado o apoio que necessitámos nesta jornada.

À Professora Lisete Mónico, pela paciência em nos lembrar como mexer no SPSS e AMOS e pelo apoio/orientação neste caminho.

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento conceptual	1
II - Objetivos	4
III – Metodologia	5
IV – Resultados	11
V – Discussão	16
VI - Conclusões	20
Bibliografia	21
Anexos	26

Introdução

A literatura da especialidade vem dando conta da relação positiva existente entre a adoção de práticas de gestão do conhecimento e o alcance de resultados por parte das organizações que promovem a sua sustentabilidade (Barney, 1991; Skyrme and Arnindon, 1997). O desempenho organizacional é consensualmente considerado um constructo multidimensional, operacionalizável com base em múltiplos indicadores (Brito, 2010), no âmbito dos quais se podem integrar aqueles que resultam, entre outras, de uma avaliação dos clientes, como a satisfação e a imagem (Riordan, Gatewood & Bill, 1997).

Nesta investigação focamo-nos em questões relacionadas com a imagem organizacional, procurando compreender a influência que nela têm as práticas de gestão do conhecimento.

A importância da necessária adaptação ao contexto das práticas de gestão do conhecimento empreendidas pelas organizações tem sido referida na literatura (e. g., Davenport e Prusak, 1998). O referido contexto organizacional integra os clientes, enquanto stakeholders externos à organização, existindo, assim, a necessidade de considerar as suas opiniões e perceções aquando da definição das práticas de gestão do conhecimento a desenvolver. Por outro lado, estas práticas determinam um certo modo de atuar por parte dos diversos atores organizacionais que se explicita e é suscetível de avaliação quando estes interagem com os seus clientes. Estes desenvolvem, assim, uma imagem acerca da organização que é progressivamente consolidada e propagada na sua envolvente externa. Assim, assume particular relevância estudar e conhecer o modo como as práticas de gestão do conhecimento influenciam a imagem que os clientes detêm acerca das organizações. É sobre esta relação de influência que o presente estudo se centra, procurando contribuir para a superação da escassez de estudos empíricos com ela relacionados.

I – Enquadramento conceptual

Zheng, Yang e McLean (2010) defendem que a gestão do conhecimento é um mecanismo de intervenção entre a eficácia e o contexto das organizações. Esta pode também ser vista como um processo integrativo

que coordena toda a ação da organização no sentido do alcance dos seus objetivos (Rastogi, 2000). As práticas de gestão do conhecimento são, assim, vistas como processos que permitem às organizações otimizar as suas atividades, sendo assim suscetíveis de avaliação através de indicadores de desempenho organizacional. Aquando da prestação de um serviço, a organização cria condições para que os seus clientes, stakeholders externos, avaliem o serviço prestado e construam uma imagem sobre o desempenho da organização. Quando a prestação de serviços é efetuada por organizações públicas parece existir uma certa tendência para a considerar menos eficaz ou eficiente. Assim sendo, a Administração Pública tem sido confrontada com a necessidade de reconstruir a sua imagem, (re)criar a sua proximidade aos clientes e otimizar o seu desempenho. Neste esforço, a tendência das organizações públicas é para, tal como salientam DiMaggio e Powell (1991), adotarem práticas das organizações privadas, tornando os dois setores progressivamente mais homogêneos.

No âmbito da necessidade de promoção do seu desempenho, as organizações, públicas e privadas, têm vindo a adotar práticas de gestão orientadas para o conhecimento (Brito, 2010). Assim, diversas abordagens podem ser adotadas quer para o estudo quer para a intervenção ao nível da gestão do conhecimento.

Neste estudo adotamos uma perspetiva da gestão do conhecimento que integra quatro dimensões: orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais de GC e práticas informais de GC (Pais, 2014). A primeira define a orientação interna para práticas que se coadunam com os valores comuns, assumidos e partilhados. A segunda traduz um comportamento virado para o meio exterior da organização, do qual fazem parte diversos stakeholders, entre os quais se destacam os clientes e concorrentes, permitindo assim uma adaptação ao meio, gerindo o conhecimento de acordo com os objetivos definidos. A terceira foca a aquisição e criação de conhecimento através de momentos formais como, por exemplo, conferências e ações de formação/desenvolvimento. Já a quarta é caracterizada por interações sociais, num patamar informal entre os colaboradores. Cardoso (2003) define estas interações como facilitadoras da “construção social do conhecimento” (p. 248), fomentando fluxos de conhecimento, que fazem circular a informação entre os colaboradores

(Titoce, 2012).

No que concerne ao conceito de imagem organizacional, e de acordo com Hooley e Saunders (1996) um dos ativos baseados no cliente de maior importância que uma empresa possui é a sua reputação ou imagem. Assim, importa começar por clarificar os dois conceitos: imagem e reputação, pois apesar de serem dois conceitos distintos, as suas definições surgem frequentemente interligadas na literatura revista. Neste sentido, autores como Gray e Balmer (1998) consideram que a imagem é construída no contacto direto com a organização, correspondendo à percepção que dela se tem num determinado momento, podendo a mesma ser vista de três diferentes formas: o mesmo que reputação, um componente da reputação ou uma expressão que engloba a reputação (Gotsi & Wilson, 2001). Outros autores como Markinick e Fill (1997) consideram ambos os conceitos como lados diferentes da mesma moeda, sendo que um não se desenvolve sem o outro.

Alinhados com a perspetiva que diferencia os dois conceitos, autores como Balmer e Geryner (2003), consideram que a imagem se refere ao que a organização pensa que os outros pensam sobre si num dado momento, enquanto a reputação representa a percepção dos stakeholders ao longo do tempo. De um modo mais sistematizado Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2006) distinguem imagem intencionada, de imagem construída e de reputação. A primeira define o que a organização pretende que os outros percecionem sobre ela; a segunda baseia-se na crença da organização relativamente ao que outros pensam sobre ela; enquanto a terceira representa o julgamento dos diversos stakeholders sobre a organização.

Sendo aspetos importantes para a vida das organizações e sua sustentabilidade estas têm procurado promover a sua imagem e reputação por recurso a estratégias de marketing e comunicação (Gray & Balmer, 1998). Para Pruzan (2001), o desafio na construção de uma boa reputação é conseguir construir uma imagem favorável que seja difundida através de meios adequados de comunicação e marketing.

Como referem Brown e Dacin (1997), a reputação é um rótulo criado através da informação retida sobre a organização. Forbrun (1996) concluiu que existem dois elementos que contribuem para uma imagem favorável: a relação com os diversos stakeholders e a interação com o público durante o processo de prestação do serviço. Ambos influenciam a

imagem, criada instantaneamente pelos sujeitos, que mais tarde resulta num julgamento sobre os atributos da organização. Já em 1990, Olin considerava que a reputação está presente em quatro áreas de atividade das organizações: produtos/serviços, ambiente, informação e comportamentos. A última reflete-se na interação estabelecida entre colaboradores (portadores desses comportamentos) e clientes de uma organização. De facto, os referidos comportamentos refletem as opções organizacionais e individuais quanto à forma como se lida com o conhecimento e explicitam-se aquando da execução das tarefas quotidianas (Vergin & Qoronflesh, 1998), influenciando a definição da imagem da organização.

Uma boa reputação pode, então, ser definida como o produto de comportamentos éticos e competência técnica (Gray & Balmer, 1998), que contribui para a vantagem competitiva de uma organização (Carmeli & Freund, 2002; Yeo, Goh & Tso, 2011).

Considerando que no presente estudo nos propomos estudar a relação entre gestão do conhecimento e imagem (e não reputação), importa clarificar e justificar a posição adotada. Para tal, apoiamo-nos em Fomburn (1996) e nas características que o autor considera integrativas da reputação: credibilidade, responsabilidade, confiança e segurança. De facto, as referidas características configuram o instrumento por nós adotado na operacionalização do conceito de imagem, cuja autora denomina de Questionário de Satisfação do Muniçipe – Imagem (Brito, 2010). Este posicionamento é consentâneo com algo que anteriormente referimos e que remete para o uso distinto das designações imagem e reputação significando, no entanto, algo muito próximo.

Neste contexto, no que respeita à imagem organizacional, esta é por nós operacionalizada de modo a considerar uma dimensão relativa à imagem favorável e outra à imagem desfavorável (Brito, 2010) que são, no presente estudo, consideradas dimensões/indicadores de performance da organização no que respeita à sua imagem pública.

II - Objetivos

Considerando a revisão da literatura, o nosso objetivo é analisar a influência das práticas da gestão do conhecimento operantes nas câmaras municipais estudadas na imagem acerca delas detida pelos seus clientes

(municípios). A abordagem da GC por nós adotada envolve a consideração dos seguintes processos organizacionais relacionados com o conhecimento: orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais e práticas informais. A imagem criada pode variar entre a Imagem baseada no rigor e qualidade (favorável) e baseada na troca de interesses (desfavorável). Queremos assim averiguar quais das práticas acima mencionadas tem influência direta na Imagem baseada no rigor e qualidade e naquela baseada na troca de interesses.

III - Metodologia

3.1 Participantes

Os participantes deste estudo provêm de duas amostras diferentes, a primeira (Amostra 1) composta por colaboradores pertencentes aos serviços de Atendimento e Urbanismo de 75 Câmaras Municipais que responderam ao Questionário da Gestão do Conhecimento (versão abreviada - GC) (Pais, 2014) e a segunda (Amostra 2) por municípios, utilizadores desses serviços nessas Câmaras, que por sua vez responderam ao Questionário de Satisfação dos Municípios – Imagem (QSM-I) (Brito, 2010).

A Amostra 1 é composta por 1307 sujeitos portugueses, colaboradores dos serviços de Atendimento e Urbanismo das 75 Câmaras Municipais acima referidas. Desse total, 38% são do sexo masculino e 62% do sexo feminino. As idades dos colaboradores estão compreendidas em faixas etárias entre os 18 anos e mais de 65 anos; a classe etária mais frequente é composta por colaboradores entre os 35 e os 49 anos (52,5%), seguindo-se a dos colaboradores dos 25 aos 34 anos (32,4%). Cerca de 4% dos colaboradores trabalham há menos de um ano na Câmara Municipal, 15,7% entre um e cinco anos, 26,1% entre cinco a dez anos e 54,1% há mais de dez anos. 46,3% são administrativos, 0,5% são assessores, 7,8% desempenham cargos de direção e chefia, 1,1 são operários, 1,1% são operários qualificados, 16% técnicos profissionais, 27% técnicos superiores e 0,2% pertencem à direção política. Ao Departamento de Urbanismo pertencem 65,9% dos colaboradores inquiridos e 34,1% ao Departamento de Atendimento.

A Amostra 2 é constituída por 2119 munícipes de nacionalidade portuguesa, clientes externos dos serviços acima mencionados. 39,5% são sexo masculino e 60,5% sujeitos do sexo feminino. Também nesta amostra se verifica que a faixa etária dos respondentes varia entre os 18 anos e mais de 65 anos, sendo que a maioria dos munícipes situa-se entre os 35 e 49 anos (34,7%). Constata-se que 67% dos munícipes reside na área de sede dos municípios, 24,8% noutras áreas dos seus municípios e 8,1% na área de outros municípios. Trabalham por conta de outrem 45,4% e cerca de 30,8% trabalha por conta própria. Os funcionários do setor público representam 10,1% da amostra, os estudantes 5,2%, os reformados 4,4%, os desempregados 3,4%, enquanto que 0,8% não tem qualquer atividade profissional.

3.2 Instrumentos

Na recolha dos dados na Amostra 1 utilizou-se a versão abreviada do GC¹ constituída por 22 itens (Pais, 2014). Os itens deste questionário estão centrados na expressão “aplica-se”, sendo apresentados numa escala de Likert com cinco respostas possíveis (1. Quase não se aplica; 2. Aplica-se pouco; 3. Aplica-se moderadamente; 4. Aplica-se muito; 5. Aplica-se quase totalmente).

Na Amostra 2 aplicou-se o QSM-I² (Brito, 2010), que avalia a imagem criada pelos munícipes/clientes externos quanto aos serviços de Atendimento e Urbanismo, das Câmaras Municipais do seu local de residência. Este questionário é constituído por 15 itens, cujas respostas estão distribuídas numa escala de Likert, havendo cinco opções de resposta, de 1. Discordo Totalmente a 5. Concordo Totalmente. Estes itens foram estruturados através de 2 focus groups, que juntou especialistas e clientes dos serviços já mencionados, no âmbito do estudo de Brito (2010).

Tendo em conta os objetivos do nosso estudo e após consultar a autora (Brito, 2010), sentimos a necessidade de (re)nomear os fatores da Imagem Favorável para Imagem baseada no rigor e qualidade (Imagem RQ), e da Imagem Desfavorável para Imagem baseada na troca de interesses (Imagem TI). Isto deveu-se ao facto de haver necessidade de especificar em que bases

¹ Consultar o Questionário GC em Anexos

² Consultar o QSM-I em Anexos

essa Imagem é construída pelo munícipe. A Imagem baseada no rigor e qualidade engloba os itens que remetem o cumprimento da lei, a preocupação com a qualidade e na igualdade no atendimento. Já a Imagem baseada na troca de interesses abarca os itens que traduzem comportamentos por parte dos colaboradores que privilegiam os seus interesses em detrimento dos dos munícipes e do cumprimento das normas.

Ambos os questionários foram sujeitos a uma análise fatorial confirmatória com o software AMOS (v.19, SPSS Inc, Chicago, IL; Arbuckle, 2008; 2009). A fiabilidade composta e a variância extraída média dos fatores foram analisadas segundo Fornell e Larcker (1981). Quanto à existência de *outliers*, avaliou-se a distância quadrada de Mahalanobis (D^2) e, segundo estes valores, oito observações foram consideradas *outliers* para o GC, e por esse motivo eliminadas. A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e pelas curtose (ku) uni- e multivariada. Nos dois questionários nenhum dos valores indicou violação quanto à distribuição normal, $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$ (Maroco, 2010).

Quanto à qualidade de ajustamento do Modelo tetra-fatorial do GC e do Modelo bi-fatorial do QSM-I, centrámo-nos nos índices de ajustamento Qui-quadrado, CFI, NFI, TLI e RMSEA (Bentler 1990; Brown, 2006; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 1996). Avaliou-se, então a qualidade de ajustamento local tendo em conta os pesos factoriais pela fiabilidade individual dos itens. Este ajustamento foi realizado através dos índices de modificação (superiores a 11; $p > 0.001$) gerados pelo AMOS e tendo em conta as reflexões teóricas.

O modelo tetra-fatorial do GC (cf. Figura 1) ajustado a uma amostra de colaboradores de 75 Câmaras Municipais apresentou, após a eliminação de oito sujeitos, uma boa qualidade do ajustamento, $X^2_{(203)}=1068$, CFI=0.891; NFI=0.870; TLI=.876, RMSEA=0.056, suportando a validade fatorial do GC.

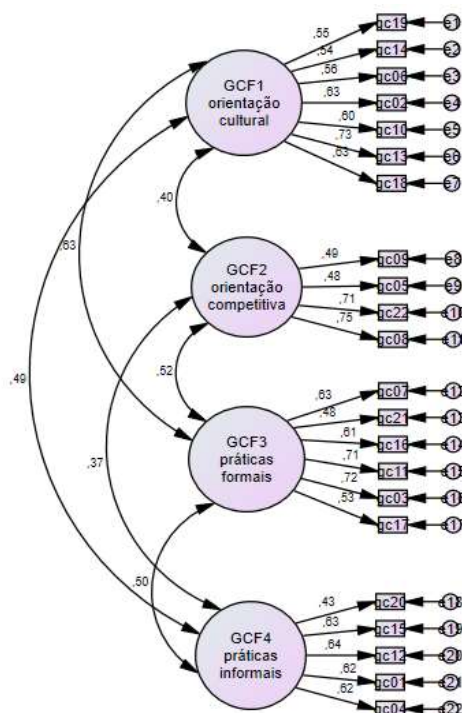


Figura 1 – Modelo tetra-fatorial do Questionário da Gestão do Conhecimento ajustado a uma amostra de colaboradores de 75 câmaras municipais (Amostra 1, N= 1307).

Procedeu-se à análise da consistência interna dos quatro fatores do GC, através do cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach. O primeiro fator (Orientação Cultural para a Gestão do Conhecimento; 7 itens), apresentou um valor de *alpha* de .80 sendo um bom indicador de consistência interna, uma vez que é superior a .80 (Maroco, 2010). O segundo (Orientação Competitiva para a Gestão do Conhecimento; 4 itens), o terceiro (Práticas Formais da Gestão do Conhecimento; 6 itens) e o quarto fator (Práticas Informais da Gestão do Conhecimento; 5 itens) apresentaram valores de *alpha* de .70, .79 e .72, respetivamente, assinalando valores de consistência interna considerados aceitáveis, uma vez que são superiores 0.70 (Nunnaly, 1978). A escala global apresentou um valor de 0.87.

O modelo bi-fatorial do QSM-I (cf. Figura 2) não sofreu ajustamento, uma vez que o modelo original apresentou uma boa qualidade de ajustamento ($X^2_{(64)}=829$, CFI=0.950; NFI=0.946; TLI=.939, RMSEA=0.073).

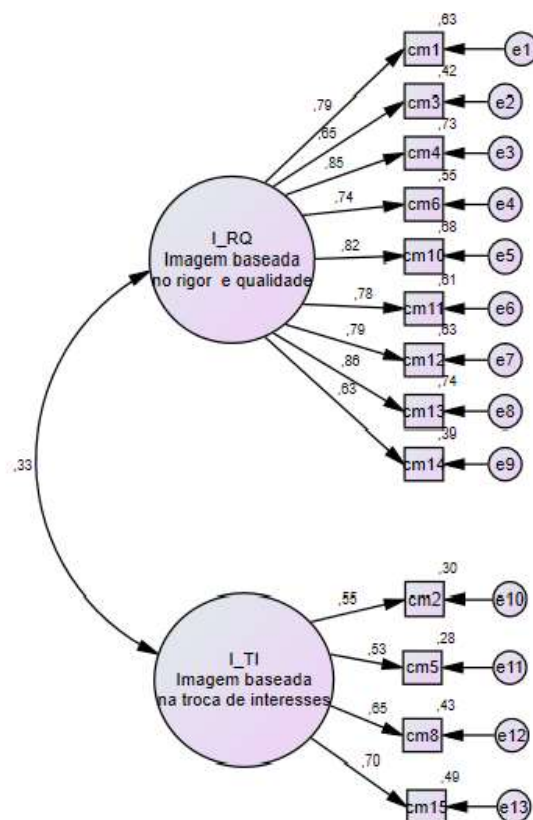


Figura 2 – Modelo bi-fatorial do Questionário de Satisfação do Município - Imagem ajustado a uma amostra de municípios (Amostra 2; N=2119)

Estimou-se também a consistência interna para este questionário, através do alpha de Cronbach. O primeiro fator (Imagem baseada no rigor e qualidade; 9 itens) apresentou um coeficiente de alpha de .93, demonstrando ser um bom indicador de consistência interna por ser superior a .80 (Maroco,2010). O segundo fator (Imagem baseada na troca de interesses, 4 itens) apresentou, por sua vez, um valor de .71, considerado um valor de consistência interna aceitável por ser superior a .71 (Nunnaly, 1978). A escala global indicou um coeficiente de .88.

3.3 Procedimento

Os dados foram recolhidos por questionário autoadministrado, facilitando a recolha dos mesmos num espaço de tempo reduzido e permitindo o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das respostas. Administrou-se o GC à amostra 1 e o QSM-I à amostra 2, sendo

os dados recolhidos simultaneamente em pequenas, médias e grandes Câmaras Municipais.

Tendo em conta que pretendemos relacionar dados provenientes de duas amostras distintas, embora referentes à mesma organização (Câmara Municipal), tornou-se pertinente calcular os índices de concordância ADM, de modo a pudermos reunir as respostas dos sujeitos a um nível organizacional e considera-las como um indicador organizacional (Yammarino & Dansereau, 2011).

O índice ADM é uma medida de acordo inter-juízes, que nos permite testar a homogeneidade das respostas dadas por um número indeterminado de sujeitos (LeBreton & Senter, 2008), com o objetivo de alcançar uma interpretação que possa aglomerar os respondentes ao nível organizacional (Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999; Dunlap, Burke, & Smith-Crowe, 2003). Deste modo é-nos possível avaliar a magnitude da concordância das respostas dadas pelos colaboradores das câmaras e pelos munícipes e agregá-las ao nível de cada Câmara Municipal, considerando cada Câmara como uma unidade que reúne medidas de gestão do conhecimento e de imagem provenientes de fontes distintas (designadamente, colaboradores e munícipes).

Segundo Burke e Dunlap (2002), o cálculo é efetuado através da pontuação média dos itens, sendo o ponto de corte delineado pelo rácio de $c/6$ (c corresponde ao número de opções de resposta). Assim, o nosso ponto de corte foi 0.83, uma vez que tanto o GC com o QSM-I tinham cinco opções de resposta. Este ponto de corte permitiu averiguar a condição de agregação das respostas dos sujeitos ou não, sabendo de antemão que valores inferiores ou iguais ao ponto de corte indicam confiança na agregação. Com a fórmula do desvio-médio calculámos os índices ADM para cada fator de cada escala, bem como para a escala global do GC (Não calculámos a pontuação média dos dois fatores da Imagem, uma vez que um aponta para aspetos favoráveis e outro para aspetos desfavoráveis relativos à imagem da Câmara Municipal).

A pontuação média do índice de concordância ADM na escala global do GC, foi de $M = .35$ ($DP = .11$). Para os fatores desta escala, as pontuações médias obtidas foram: Orientação Cultural para o Conhecimento, $M = .43$ ($DP = .12$); Orientação Competitiva, $M = .50$ ($DP = .14$); Práticas formais da

Gestão do Conhecimento, $M = .55$ ($DP = .16$) e Práticas informais da Gestão do Conhecimento, $M = .46$ ($DP = .13$). Podemos então concluir que na escala GC a homogeneidade intra-câmaras averigua-se, tendo em conta que os valores se encontram abaixo do ponto de corte .83.

Quanto à escala do QSM-I, as pontuações médias obtidas para os índices de concordância ADM apontam para: Imagem baseada no rigor e qualidade $M = .58$ ($DP = .14$) e Imagem baseada na troca de interesses $M = .53$ ($DP = .14$). Nesta escala também concluímos que existe homogeneidade intra-câmaras, uma vez que os valores estão abaixo do ponto de corte .83.

Para averiguar a existência de heterogeneidade inter-câmaras (Yammarino & Dansereau, 2011), optámos por realizar uma análise de variância (ANOVA) *one way* e calcular a magnitude do efeito experimental (Cohen, 1988), através do eta-quadrado (η^2). Para o GC obtivemos na escala global um $F(74, 1302) = 2.54$, $\eta^2 = .13$ ($p < .001$). Obtivemos para os seus fatores Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas formais e Práticas informais, rácios $F(74, 1302)$ de 1.83 ($\eta^2 = .10$), 3.11 ($\eta^2 = .16$), 2.94 ($\eta^2 = .15$) e 1.94 ($\eta^2 = .10$), respetivamente ($p < .001$). Quanto ao QSM-I, obtivemos para os fatores Imagem baseada no rigor e qualidade e baseada na troca de interesses rácios $F(74, 2044)$ de 4.56 ($\eta^2 = .142$) e 2.18 ($\eta^2 = .073$), respetivamente ($p < .001$). Deste modo, concluímos que existe discriminação inter-câmaras tanto no GC como no QSM-I.

Os resultados asseguraram-nos a progressão com as análises estatísticas dos dados agregados nas 75 câmaras municipais, uma vez que os dois procedimentos comprovaram tanto a existência de homogeneidade intra-câmaras quanto a heterogeneidade inter-câmaras. Assim, agregámos as respostas dos colaboradores de cada uma das 75 câmaras, considerando as pontuações médias na medida de gestão do conhecimento e fatores constituintes de cada câmara. Procedemos de igual modo com os dados provenientes dos municípios, sendo que calculámos a média da imagem dos municípios para cada Câmara Municipal. Refira-se que todas as variáveis apresentaram uma distribuição normal, avaliada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors (Dallal & Wilkinson, 1986).

IV - Resultados

No Quadro 1 são apresentados os resultados da estatística descritiva

do grupo amostral e a matriz de correlações para a escala do GC e fatores constituintes, bem como os fatores Imagem baseada no rigor e qualidade e Imagem baseada na troca de interesses da escala QSM-I.

Verificamos que os colaboradores das Câmaras Municipais, em média, reveem as práticas de gestão e Conhecimento moderadamente aplicadas no seu local de trabalho ($M = 3.09$ na escala global do GC, correspondente à opção 3 na escala de Likert). Em relação à Imagem baseada no rigor e qualidade, a pontuação média ($M = 3.06$) leva-nos a crer que os municípios têm uma imagem da sua Câmara Municipal moderadamente favorável. A pontuação média da Imagem baseada no rigor e qualidade é também significativamente superior à da Imagem baseada na troca de interesses $t(4) = 4.82, p < 0.01$.

Quadro 1 – Estatísticas descritivas e matriz de correlações entre a Imagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento

	Min	Max	MD	DP	Imagem TI	Orientaçã Cultural	Orientaçã Competitiva	Práticas Formais	Práticas Informais	GC Global
Imagem RQ	2.31	3.95	3.06	.34	.29*	-.06*	-.02	-.17	-.14	-.13
Imagem TI	2.22	3.69	2.86	.24	---	-.04	-.03	-.06	.01	-.03
Orientaçã Cultural	1.57	4.86	3.73	.71	---	---	.43**	.65**	.56**	.82**
Orientaçã Competitiva	1.00	4.75	2.65	.86	---	---	---	.46**	.51**	.68**
Práticas Formais	1.00	4.50	2.54	.95	---	---	---	---	.66**	.88**
Práticas Informais	1.00	4.80	3.19	1.11	---	---	---	---	---	.86**
GC Global	1.27	4.27	3.09	.73	---	---	---	---	---	---

* $p < .05$ ** $p < .01$

No que diz respeito às correlações entre os processos de gestão do conhecimento e a Imagem, devido ao facto de as análises serem realizadas apenas com 75 unidades (75 câmaras municipais), os valores dos coeficientes de correlação só atingiram o limiar de significação estatística com magnitudes médias, atendendo à classificação de Cohen (1988). Neste sentido, consideramos importante analisar a magnitude da correlação entre as Práticas Formais de Gestão do Conhecimento e a Imagem baseada no rigor e qualidade ($r = -.17$, cf. Quadro 1). Verificamos, assim, que uma maior perceção da aplicabilidade das práticas formais de gestão do conhecimento nas câmaras municipais se associa a uma menor Imagem baseada no rigor e qualidade por parte dos municípios, em relação à câmara

municipal de onde são clientes. Esta associação negativa também se verificou em relação às práticas informais de gestão do conhecimento, embora em menor intensidade ($r = -.14$; cf Quadro 1)

Com o intuito de explorar a influência das práticas de Gestão do Conhecimento na Imagem Organizacional, ora baseada no rigor e qualidade ora baseada na troca de interesses, realizámos uma análise da regressão linear múltipla. As práticas de Gestão do Conhecimento (Orientação Cultural, orientação Competitiva, Práticas Formais e Práticas Informais) foram consideradas preditoras da Imagem baseada no rigor e qualidade e da Imagem baseada na troca de interesses.

Para a dimensão da Imagem baseada no rigor e qualidade, obtivemos um coeficiente de correlação múltipla de $R = .21$, $F(4,70) = .78$; $p = .54$; $R^2 = .04$; $EPE = .35$. Para a Imagem baseada na troca de interesses obtivemos um coeficiente $R = .09$, $F(4,70) = .16$; $p = .96$; $R^2 = .01$; $EPE = .25$. Tendo em conta a significância dos resultados, concluímos que não conseguimos prever a imagem criada pelos munícipes a partir da percepção dos colaboradores quanto à operância fatores da gestão do conhecimento considerados.

No Quadro 2 indicamos os coeficientes regressão não estandardizados (b) e estandardizados (β), os erros-padrão (EP), os testes de significação estatística (t), bem como os coeficientes de correlação parciais para cada um dos quatro fatores do GC. Analisando os contributos de cada variável preditora, averiguamos que não existem valores estatisticamente significativos. Apesar disso, pela magnitude dos coeficientes de regressão estandardizados (Cohen, 1988), é-nos indicado que podemos considerar que tanto as práticas formais como as informais têm um efeito negativo na Imagem baseada no rigor e qualidade ($\beta = -.11$, em ambos). Por outro lado, as práticas informais dos colaboradores influenciam positivamente Imagem criada pelos munícipes baseada na troca de interesses ($\beta = .11$), ao passo que as práticas formais têm uma influência negativa nesse tipo de imagem ($\beta = -.10$). Esses efeitos, apesar de não serem estatisticamente significativos na nossa análise, são classificados por Cohen (1988) de magnitude pequena. Após a remoção estatística dos efeitos dos restantes fatores do GC, através dos coeficientes da correlação parciais, observámos uma influência negativa das práticas formais na Imagem baseada no rigor e qualidade ($r_{\text{parcial}} = -.14$,

cf. Quadro 2), sendo este efeito classificado de magnitude pequena segundo Cohen (1988). Os demais coeficientes de correlação parciais apresentaram magnitudes nulas (Cohen, 1988). Assim, podemos concluir que as práticas formais dos colaboradores tendem a levar a uma menor imagem das câmaras baseada no rigor e qualidade, criada pelos munícipes.

Quadro 2 – Análise da regressão múltipla e coeficientes de correlação parciais da Imagem dos munícipes prevista a partir da Gestão do Conhecimento dos colaboradores de 75 Câmaras Municipais

Variáveis predictoras :	Imagem baseada no rigor e qualidade					Imagem baseada na troca de interesses				
	B	EP	β	T	r Parcial	B	EP	β	t	r Parcial
Orientação Cultural	.05	.08	.10	0.61	.07	-.01	.05	-.02	-.13	-.02
Orientação Competitiva	.04	.06	.09	.65	.08	-.01	.04	-.02	-.16	-.02
Práticas Formais	-.07	.06	-.11	-1.14	-.14	-.03	.04	-.10	-.58	-.07
Práticas Informais	-.04	.05	-.11	-.69	-.08	.02	.04	.11	-.62	.07

Por último, no sentido de avaliar as trajetórias dos processos de Gestão do Conhecimento na imagem baseada na troca de interesses e na baseada no rigor e qualidade conjuntamente, procedemos a uma regressão linear múltipla multivariada. As variáveis “Imagem baseada no rigor e qualidade” e “Imagem baseada na troca de interesses” foram tomadas como variáveis dependentes e as variáveis “GC para a orientação cultural”, “GC para orientação competitiva”, “GC práticas formais” e “GC práticas informais” como variáveis independentes (cf. Figura 3). O método da máxima verosimilhança foi utilizado para avaliar a significação dos coeficientes de regressão, através da estimação dos parâmetros. Utilizou-se novamente a distância quadrática da Mahalanobis (D^2) para avaliar a existência de *outliers*, não se verificando valores indicativos da sua presença. Para avaliar a normalidade das variáveis utilizou-se os coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) uni- e multivariada, tendo-se constatado uma não violação à distribuição normal (Maroco, 2010). Calculando os VIF assegurámos que não existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis. Nenhum efeito foi estatisticamente significativo ao nível $p < .05$.

No Quadro 3 apresentamos os Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), os Erros-padrão (EPE), os Rácios Críticos (RC) e os

Coefficientes de Regressão Estandarizados (β), relativamente ao modelo apresentado na Figura 3.

Quadro 3 – Análise da regressão múltipla multivariada: Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios Críticos (RC) e Coeficientes de Regressão Estandarizados (β)

	Dimensões/Variáveis	b	EPE	RC	β
GC_F1	Imagem baseada no rigor e qualidade	.05	.08	.62	.10
	Imagem baseada na troca de interesses	-.01	.05	-.14	-.02
GC_F2	Imagem baseada no rigor e qualidade	.04	.06	.67	.09
	Imagem baseada na troca de interesses	-.01	.04	-.17	-.02
GC_F3	Imagem baseada no rigor e qualidade	-.07	.06	-1.17	-.20
	Imagem baseada na troca de interesses	-.03	.04	-.60	-.10
GC_F4	Imagem baseada no rigor e qualidade	-.04	.05	-.70	-.11
	Imagem baseada na troca de interesses	.02	.04	.64	.11

Como é possível examinar na Figura 3, as trajetórias positivas ocorrem da Orientação Cultural e da Orientação Competitiva para a Imagem baseada no rigor e qualidade, enquanto que as trajetórias das Práticas Formais e Informais para a Imagem baseada no rigor e qualidade são negativas. As Práticas Informais da gestão do Conhecimento são a única trajetória positiva para a Imagem baseada na troca de interesses, sendo as restantes trajetórias negativas (Orientação Cultural, Orientação Competitiva e Práticas Formais). As trajetórias de magnitude maior (embora pequena, segundo Cohen, 1988) são das Práticas Formais ($\beta = -.20$) e das Práticas Informais ($\beta = -.11$) para a Imagem baseada no rigor e qualidade, indicando uma influência negativa de ambas as práticas na Imagem baseada no rigor e qualidade que os munícipes têm acerca da Câmara Municipal onde são clientes. Estas mesmas práticas também têm uma pequena influência na Imagem baseada na troca de interesses (β de $-.10$ e $.10$, respetivamente), indicando que uma maior aplicabilidade das práticas formais nas autarquias se associa a uma diminuição da Imagem baseada na troca de interesses das câmaras; por outro lado, as práticas informais contribuem positivamente para a Imagem baseada na troca de interesses das câmaras municipais. Por outro lado, a orientação cultural para o conhecimento possui uma influência positiva e pequena na Imagem baseada no rigor e qualidade ($\beta = .10$). Refira-se, por último, as trajetórias de influência nula da Orientação

Cultural e da Orientação Competitiva na Imagem baseada na troca de interesses ($\beta = -.02$).

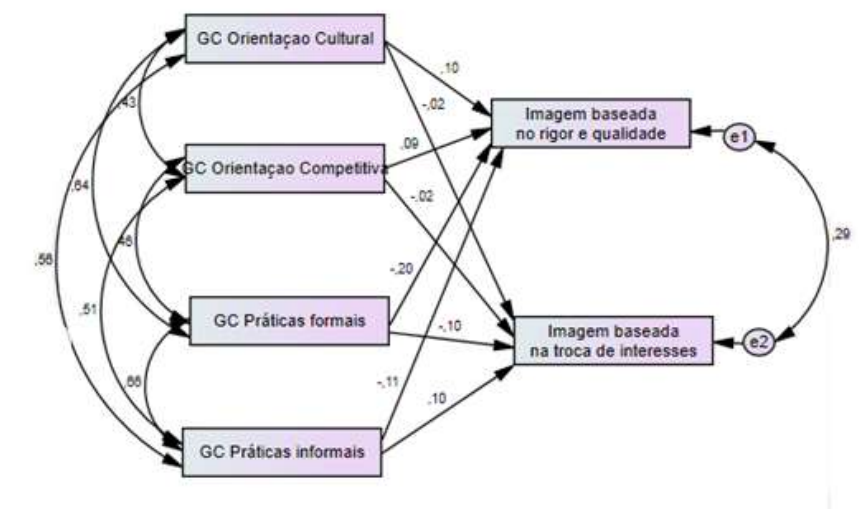


Figura 3 – Modelo tetra-factorial explicativo estabelecido entre as variáveis “GC para a orientação cultural”, “GC para orientação competitiva”, “GC práticas formais” e “GC práticas informais” e as variáveis “Imagem baseada no rigor e qualidade” “Imagem baseada na troca de interesses” (variáveis dependentes)

V - Discussão

Com o presente estudo pretendeu-se avaliar o impacto que a percepção dos colaboradores de câmaras municipais relativa à operância da gestão do conhecimento nas suas organizações tem sobre a Imagem criada pelos seus clientes. Para tal, consideraram-se dois grupos para prossecução do estudo, os colaboradores e os clientes (municipes). A cada grupo aplicou-se um questionário, aos primeiros o GC e aos segundos o QSM-I. Tendo em conta que os dados recolhidos foram provenientes de fontes diferentes, foi necessário agregar os dados por organização, demonstrando através dos índices de ADM a existência de homogeneidade intra-câmaras e através da ANOVA a heterogeneidade inter-câmaras. As análises estatísticas foram, assim, realizadas ao nível organizacional, tendo como amostra final 75 Câmaras Municipais. Destaca-se a mais valia dos resultados

obtidos resultarem da análise simultânea de duas fontes distintas de informação, os colaboradores das câmaras municipais e os munícipes, clientes dessas autarquias.

No que concerne ao nível global da GC, os resultados indicaram que os colaboradores das Câmaras Municipais, em média, experienciam moderadamente a aplicabilidade das práticas de Gestão do Conhecimento no seu local de trabalho. A forte relação entre os factores de GC pode ser explicada pela percepção que os colaboradores têm da aplicação destas práticas de um modo muito articulado e relacionado. As práticas de GC que mais pontuaram entre os colaboradores foram as referentes à Orientação Cultural para o conhecimento, ao passo que as menos pontuadas centraram-se nas práticas formais de GC.

A literatura caracteriza esta Orientação Cultural como um guia partilhado de valores comuns que modera as práticas e procedimentos organizacionais adotados para lidar com o conhecimento, sendo por isso relevante na unificação das percepções dos colaboradores (Brito, 2010). Resultados similares foram encontrados noutros estudos, quer no sector privado (Cardoso, 2003) quer no sector público (Brito, 2010).

Os munícipes, por sua vez, têm, em média, uma imagem moderadamente satisfatória relativamente aos serviços de que vêm usufruindo nas câmaras municipais estudadas. A Imagem favorável, baseada no rigor e qualidade, é, contudo, algo superior à Imagem desfavorável, baseada na troca de interesses, havendo apenas uma relação moderada entre os dois factores.

Pudemos constatar que a relação entre a GC e os dois factores da Imagem é baixa, sugerindo pouca influência das práticas organizacionais relacionadas com o conhecimento na Imagem detida pelos clientes destes serviços públicos.

Na análise da influência de cada prática de GC na Imagem, os resultados obtidos não foram estatisticamente significativos. No

entanto, averiguaram-se efeitos de magnitude pequena tendo em conta a classificação de Cohen (1988), sendo relevante a discussão dos resultados encontrados ao nível da relação entre as Práticas Formais e Informais de gestão do conhecimento com a Imagem baseada no rigor e qualidade (favorável) e com a Imagem baseada na troca de interesses (desfavorável).

No que diz respeito à relação encontrada entre as Práticas Informais com a Imagem baseada no rigor e qualidade, apesar de a literatura referir estas práticas como interacções sociais informais entre os colaboradores e serem consideradas interacções facilitadoras da “construção social do conhecimento” (Cardoso, 2003, p. 248), parecem não ter sido assim percebidas pelos clientes. O cliente parece interpretar estas interacções, entre os colaboradores, como falta de consideração destes pelas suas necessidades e preocupações, interpretando estas práticas apenas numa perspectiva social. Perspectiva essa que engloba interacção extrínseca ao local de trabalho, neste caso à função de colaboradores das Câmaras Municipais.

A relação entre as práticas informais e a Imagem baseada na troca de interesses é positiva, apesar de não ser significativa, e segundo Cohen (1988) pode ser classificada de baixa magnitude. Estes dados sugerem que as interacções informais entre os colaboradores são percebidas pelos clientes de forma negativa, levando-os a concluir que estas práticas possam ser indicadoras de uma maior probabilidade de troca de interesses.

Quando existe uma maior aplicabilidade das práticas formais, tende a existir uma menor Imagem baseada no rigor e qualidade, o que nos pode levar a pensar que a formalidade das práticas pode ser interpretada pelos clientes como sinónimo de burocratização. Dito de outro modo, os clientes podem perceber “esta burocratização” como impedimento da optimização dos processos, interpretando-a, também, como falta de personalização no tratamento dos seus casos.

Os resultados mostraram, também, que quanto mais Práticas Formais são aplicadas menor tende a ser a Imagem baseada na troca de interesses. Segundo a literatura, estas práticas focam-se na aquisição e criação de conhecimento através de interacções formais, pressupondo regras e normas. Ora, o cliente ao contactar com práticas que assentam em procedimentos que se regem por regras e normais claras, percebem que a lei é respeitada e, por isso, sentem que todos os clientes são tratados de forma igual, não havendo trocas de interesse consideradas injustas ou ilegais.

Podemos, assim, concluir que a Imagem baseada no rigor e qualidade é prevista negativamente pelas Práticas Formais e Informais.

No que concerne à Imagem baseada na troca de interesses, podemos concluir que é prevista positivamente pelas Práticas Informais, sendo prevista negativamente Práticas Formais.

Como limitações do presente estudo podemos referir o facto de os dados terem sido recolhidos junto de duas amostras diferentes, os colaboradores das Câmaras Municipais e os munícipes das mesmas, o que pensamos ter atenuado a magnitude das relações entre os constructos provenientes das duas amostras. No entanto, não podemos deixar de enfatizar algo a que anteriormente aludimos: esta é também uma característica distintiva, inovadora e de elevada relevância do presente estudo. Se, porventura, poderá ter estado na origem do alcance de resultados estatisticamente menos significativos, a verdade é que deles retira os enviesamentos decorrentes da obtenção de dados junto de uma mesma fonte.

Podemos também referir a auto-administração dos questionários, que, apesar das suas vantagens intrínsecas, acarreta desvantagens referentes à validade das conclusões obtidas num estudo não experimental. Tendo em conta que este estudo é não experimental, apontamos a limitação de só em casos especiais nos ser possível afirmar de forma clara a corroboração da teoria que explique

as relações de causalidade entre práticas de gestão do conhecimento e imagem das câmaras municipais.

Outra limitação diz respeito ao facto de não existir literatura que sustente os resultados encontrados, restringindo assim a discussão dos mesmos. Por este motivo, sugerimos que novas investigações retomem o tema aqui estudado, de modo a melhorar a compreensão da influência da gestão do conhecimento na imagem organizacional. Tendo em conta os nossos resultados, sugerimos que se explore a imagem organizacional formulada do ponto de vista do cliente e do colaborador, de modo a poder considerar as duas perspectivas na relação com os processos organizacionais relacionados com o conhecimento.

VI - Conclusões

Apesar das limitações que lhe são intrínsecas, este estudo revelou-se importante por ser o primeiro a investigar a influência das práticas da gestão do conhecimento, tal como são percebidas pelos colaboradores das câmaras municipais, na imagem criada pelo cliente. Muito provavelmente porque os dados tratados foram recolhidos junto de duas fontes distintas, os resultados alcançados não atingiram níveis de significação estatística. Contudo, permitem sugerir a existência de influência tanto das práticas de gestão de conhecimento de natureza formal como das informais, na Imagem que os clientes desenvolvem sobre as organizações (tanto a baseada no rigor e qualidade, como a baseada na troca de interesses). No entanto, torna-se necessário proceder à realização de estudos posteriores para melhor se conhecer a natureza das relações aqui estudadas.

Bibliografia

- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17 user's guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Arbuckle, J. L. (2009). *Amos18 Reference Guide (Version 18) [Computer Software]*. Chicago, IL:SPSS Inc.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation and corporate branding*. London: Routledge.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bentler, P. (1990). *Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models*. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246. doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Brito, E., & Cardoso, L. (2012). Knowledge management processes in the Portuguese local government sector, In (Ed.) *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management* (pp. 135-151). United Kingdom: Academic Publishing Limited (ISBN: 978-1-908272-63-8).
- Brito, E. (2010). *Gestão do conhecimento e qualidade como vectores de competitividade na administração pública local* (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Brito, E., Cardoso, L., & Gomes, A. D. (2005). Gestão do conhecimento: Adaptação e validação da escala GC para o sector autárquico. *Psychologica*, 38, 9-22.
- Brito, E. (2003). *Gestão do conhecimento e qualidade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of*

Marketing, 61, 68-84. doi: 10.2307/1252190

- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 99-106. doi: 10.1177/0092070305284969
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Burke, M. J., Finkelstein, L.M., & Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1),49-68. doi: 10.1177/109442819921004.
- Burke, M. J., & Dunlap, W.P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*,5(2),159-172. doi: 10.1177/1094428102005002002
- Cardoso, L. (2003). Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68 doi:10.1057/palgrave.crr.1540164
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Dallal, G. E., & Wilkinson, L. (1986). An analytic approximation to the distribution of Lilliefors's test statistical for normality. *The American Statistician*, 40 (4), 294-296. doi: 10.1080/00031305.1986.10475419.
- Davenport, T. H, & Prusak L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In W.

- Powell & P. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press (ISBN: 9780226677095).
- Dunlap, W. P., Burke, M. J., & Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for rwg and average deviation interrater agreement indices. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 356-362. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.356
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fornell, C. & Lacker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gotsi, M., & A.M. Wilson. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)
- Hooley, G. J. & Saunders, J. (1996). *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makon Books.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Markwick, N., & C. Fill. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(6), 396-409. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb060639>
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Mumber, Lda.

- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Olin, W. (1990). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In M. Siqueira, (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Pires, M. T. (2008). *A nova gestão pública na administração fiscal: Contribuinte, cliente e cidadão* (Tese de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro: Aveiro.
- Pruzan, P. (2001). Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 50-64. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540132.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Bill, J. B. (1997). Corporate image: employee reactions and implication for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Skyrme, D. & Arnindon, D. (1997). *Creating the knowledge based business*. London: Business Intelligence.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatcher, L. (1996). *A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modelling*. Cary, NC: SAS Institute, Inc.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Boston: Pearson.
- Titoce, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional* (tese não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Thomas, J. C., Kellogg, W. A., & Erickson, T. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in Knowledge management. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 863-884.

doi:10.1147/sj.404.0863.

- Vergin, R. C., & Qoronfleh, M. W. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, 41(1), 19-26. doi: 10.1016/S0007-6813(98)90060-X.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peter (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yeo, R. K., Goh, M., & Tso, S. (2011). Corporate image and reputation of large Mainland Chinese enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 17(3), 195-211. doi: 10.1080/13527260903421466.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005).

Anexos

Questionário de gestão do conhecimento - GC

Apresentamos-lhe de seguida uma lista de afirmações. Leia-a atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica verdadeiramente à sua organização. Assinale, por favor, a sua resposta com uma cruz, de acordo com a seguinte escala:

1. <i>Quase nunca se aplica</i>	2. <i>Aplica-se pouco</i>	3 – <i>Aplica-se moderadamente</i>	4 – <i>Aplica-se muito</i>	5 – <i>Aplica-se quase totalmente</i>
---------------------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Nesta empresa:

GC01	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem	1	2	3	4	5
GC02	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos)	1	2	3	4	5
GC03	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	1	2	3	4	5
GC04	Falamos das nossas funções	1	2	3	4	5
GC05	Sabemos que os nossos concorrentes têm informações sobre nós	1	2	3	4	5
GC06	Cada um de nós tem uma função a cumprir	1	2	3	4	5
GC07	Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
GC08	Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adoptamos os melhores “truques”)	1	2	3	4	5
GC09	O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes	1	2	3	4	5
GC10	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	1	2	3	4	5
GC11	Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho	1	2	3	4	5
GC12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho	1	2	3	4	5
GC13	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	1	2	3	4	5
GC14	Agimos de acordo com certos princípios	1	2	3	4	5
GC15	Falamos da nossa empresa	1	2	3	4	5
GC16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas	1	2	3	4	5
GC17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	1	2	3	4	5
GC18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	1	2	3	4	5
GC19	O que sabemos vê-se na forma como produzimos	1	2	3	4	5
GC20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (por exemplo, no intervalo do café)	1	2	3	4	5
GC21	São recompensados aqueles que partilham o que sabem	1	2	3	4	5
GC22	O que sabemos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes	1	2	3	4	5

Questionário de Satisfação do Munícipe - QSM (Atendimento)

Apresentamos-lhe dois grupos de afirmações, compostos por diversos itens, sobre os quais gostaríamos de saber a sua opinião.

Ao responder ao primeiro grupo tenha sempre em mente que este se relaciona com o **serviço de atendimento** (ou afim). O segundo grupo é relativo à instituição como um todo Câmara Municipal.

Não há respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

A sua colaboração é fundamental para nós!

Instruções

Assinale a sua resposta, de acordo com a seguinte escala:

- ① Nada satisfeito ② Pouco satisfeito ③ Moderadamente satisfeito ④ Muito satisfeito ⑤ Totalmente satisfeito

Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinale a sua resposta na coluna **NS** (Não sei responder).

Muito Importante: preencha apenas a lápis, esferográfica azul ou preta, **enchendo totalmente** os círculos correspondentes à sua resposta, uma vez que **os questionários irão ser alvo de leitura óptica.**

Certo:



Errado:



Qual o meu grau de satisfação com:

Nada satisfeito
Pouco satisfeito
Moderadamente satisfeito
Muito satisfeito
Totalmente satisfeito
NS - Não sei responder

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) A apresentação dos funcionários do serviço de atendimento | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 2) O modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 3) A disponibilidade que os funcionários mostram na resolução dos meus pedidos | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 4) O vínculo dos funcionários ao serviço/informação que me prestam | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 5) A idoneidade dos funcionários | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 6) A confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 7) Os materiais de comunicação do serviço de atendimento (ex: cartazes, faixas, painéis e folhetos) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 8) A confiança que o comportamento dos funcionários me inspira | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 9) A certeza de que em nenhum outro sítio me "serviam" melhor | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 10) O serviço de atendimento desta Câmara | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 11) A confiança que sinto quando tenho de me relacionar com o serviço de atendimento desta Câmara | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 12) O horário de funcionamento dos serviços de atendimento | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 13) A prestação dos serviços nos prazos devidos | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 14) Os esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 15) A segurança das instalações | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 16) A atenção personalizada que os funcionários me prestam | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 17) O serviço que me foi prestado | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 18) A capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 19) O espaço físico do serviço de atendimento | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |
| 20) A execução dos meus pedidos "bem à primeira vez" | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ○ |

Qual o meu grau de satisfação com:

Nada satisfeito
Pouco satisfeito
Moderadamente satisfeito
Muito satisfeito
Totalmente satisfeito
NS - Não sei responder

21) A capacidade dos funcionários esclarecerem as minhas dúvidas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
22) A rapidez com que os funcionários de atendimento me prestam o serviço	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
23) A facilidade de acesso ao serviço de atendimento pela generalidade dos cidadãos (ex: ausência de barreiras)	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
24) O rigor com que me são prestadas as informações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
25) A disposição dos funcionários para me ajudar	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
26) O conforto das instalações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
27) O mobiliário do serviço de atendimento (actualizado / moderno)	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
28) A capacidade dos funcionários comunicarem comigo	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
29) O interesse demonstrado na resolução dos meus problemas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
30) Os conhecimentos que os funcionários têm para esclarecer as minhas dúvidas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
31) A simplicidade dos formulários que tenho de preencher	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
32) A capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
33) A clareza das informações que me são prestadas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
34) A limpeza e higiene das instalações	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
35) A atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
36) A sinalização do serviço de atendimento	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
37) A prestação do serviço nos prazos prometidos	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
38) O cumprimento do prometido pelos funcionários	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
39) A capacidade dos funcionários para perceberem os meus problemas	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
40) A preocupação dos funcionários com os meus interesses	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
41) A capacidade que os funcionários têm de antecipar as minhas necessidades futuras	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

Instruções

Pedimos-lhe que passe agora a utilizar a seguinte escala:

1 Discordo totalmente 2 Discordo 3 Nem concordo nem discordo 4 Concordo 5 Concordo totalmente

Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinala a sua resposta na coluna **NS** (Não sei responder).

Esta Câmara:

Discordo totalmente
Discordo
Nem concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente
NS - Não sei responder

1) Recomendo vivamente os serviços desta Câmara aos outros	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
2) Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições para resolver os seus próprios interesses	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
3) Nas suas relações com os munícipes trata a todos por igual	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
4) É uma Câmara digna de confiança	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>
5) Tem funcionários que aceitam decidir um processo a favor ou contra o munícipe de acordo com as suas relações pessoais	1	2	3	4	5	<input type="radio"/>

Esta Câmara:

Discordo totalmente
Discordo
Nem concordo nem discordo
Concordo
Concordo totalmente
NS - Não sei responder

6) Cumpre a lei nas suas relações com os munícipes	1 2 3 4 5
7) Toma decisões sem atender a "cunhas"	1 2 3 4 5
8) Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo a favor do munícipe	1 2 3 4 5
9) Organiza-se em serviços de elevada Qualidade	1 2 3 4 5
10) Fornece um serviço de Qualidade à comunidade	1 2 3 4 5
11) Toma decisões sempre baseadas na lei	1 2 3 4 5
12) Costumo fazer comentários positivos sobre esta Câmara	1 2 3 4 5
13) É uma Câmara com prestígio	1 2 3 4 5
14) Tem funcionários que tomam decisões apenas baseadas na lei	1 2 3 4 5
15) Tem funcionários que aceitam favores para decidir um processo a favor do munícipe	1 2 3 4 5

Não se esqueça, por favor, de responder a estas últimas questões:

<p>1) Idade</p> <p>1 De 18 a 24 anos</p> <p>2 De 25 a 34 anos</p> <p>3 De 35 a 49 anos</p> <p>4 De 50 a 64 anos</p> <p>5 Mais de 65 anos</p>	<p>3) Habilitações académicas</p> <p>1 Sem Escolaridade</p> <p>2 1º Ciclo do ensino básico (1ª a 4º ano)</p> <p>3 2º Ciclo do ensino básico (5º e 6º ano)</p> <p>4 3º Ciclo do ensino básico (7º a 9º ano)</p> <p>5 Ensino secundário (10º a 12º ano)</p> <p>6 Bacharelato</p> <p>7 Licenciatura</p> <p>8 Mestrado</p> <p>9 Doutoramento</p>	<p>4) Situação profissional actual</p> <p>1 Funcionário / prestador de serviço no sector público</p> <p>2 Trabalhador por conta própria (sector privado)</p> <p>3 Trabalhador por conta de outrem (sector privado)</p> <p>4 Desempregado</p> <p>5 Estudante</p> <p>6 Aposentado / Reformado</p> <p>7 Sem qualquer tipo de actividade profissional</p>
<p>2) Sexo</p> <p>1 Feminino</p> <p>2 Masculino</p>	<p>5) Reside</p> <p>1 Na sede deste município</p> <p>2 Noutra área deste município</p> <p>3 Na área de outro município</p>	

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!