



UC/FPCE_2014

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Gestão do conhecimento em câmaras municipais: que efeitos na satisfação dos clientes?

Liliana Inês Vieira Jorge (e-mail: lilianavjorge@gmail.com)

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

Gestão do Conhecimento em câmaras municipais: que efeitos na satisfação dos clientes?

Resumo

Gerir conhecimento nas organizações tem adquirido, cada vez mais, um papel importante na gestão estratégica das mesmas. O presente estudo, baseando-se num modelo explicativo de gestão do conhecimento sustentado em quatro fatores (Pais, 2014), pretende estudar o papel que estes protagonizam na satisfação dos clientes. Para o efeito, foram administrados dois questionários distintos: o de gestão do conhecimento (Pais, 2014), preenchido por 1307 colaboradores de autarquias locais, e o QSM-S (Brito, 2010) respondido por 2914 munícipes (clientes destas autarquias).

Com o intuito de se averiguar se as avaliações eram suficientemente homogéneas para poderem ser consideradas como um indicador organizacional (Yammarino & Dansereau, 2011), recorreu-se ao cálculo de um índice de concordância ADM. Os resultados obtidos indicaram que a gestão do conhecimento prevê pouco da satisfação sentida pelos clientes, em relação a ambas as dimensões estudadas (satisfação face às condições físicas da prestação de serviços e face à própria prestação de serviços). Os resultados revelaram, igualmente, efeitos negativos não significativos e de magnitude baixa (Cohen, 1988) das Práticas Formais e Informais de gestão do conhecimento, quer na satisfação com as condições físicas em que os serviços são prestados quer com a própria prestação de serviços.

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

Knowledge management in municipalities: what effect on customer satisfaction?

Abstract

Knowledge management in organizations has acquired an increasingly important and strategic role in their management. Based on the four factor explanatory model of knowledge management (Pais, 2014), the aim of our study is to analyse its effect on customer satisfaction. Two separate surveys were carried out: the knowledge management survey (Pais, 2014) was filled in by 1307 local authorities' employees and the QSM-S (Brito, 2010) survey was answered by 2914 citizens (as customers of the aforementioned local authorities).

In order to ascertain whether the reviews were sufficiently consistent to be taken in to account as an organizational indicator (Yammarino & Dansereau, 2011), the ADM index of agreement was applied. The results indicated that knowledge management provides insufficient data regarding the levels of satisfaction felt by customers, in both the dimensions studied: the satisfaction with both the service provided and the conditions in which it is provided. The results also indicate the minor negative and magnitude effects of both the Formal and Informal practices of knowledge management. Not only in what the service provided is concerned, but also in relation to the conditions in which the service is provided.

Key Words: Knowledge management, customer satisfaction, municipalities.

Agradecimentos

Este espaço é dedicado às pessoas que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais e ao meu irmão Nuno, pelo apoio incondicional, confiança, paciência e pelos conselhos úteis nos momentos mais difíceis, que contribuíram para que conseguisse concluir esta etapa da minha vida.

Em segundo, às minhas orientadoras por todo o acompanhamento durante estes seis meses (aproximadamente). À Professora Doutora Leonor Pais, pela utilidade das suas sugestões e orientações. À Professora Doutora Lisete Mónico, por toda a ajuda, dedicação e disponibilidade na análise estatística dos dados.

Agradeço ainda à Professora Doutora Elisabeth Brito que sempre se prontificou em ajudar, através dos seus conhecimentos da temática estudada.

Não podia deixar de agradecer às minhas companheiras de GC (grupo de Tese): Andreia, Ornela e Sara por todo o companheirismo, partilha de dúvidas e receios, prontidão em ajudar, paciência em me aturar e por todas as muitas gargalhadas e fotos partilhadas.

Merecem também o meu agradecimento os Professores do Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho: a forma única como lecionam e partilham conhecimentos e experiências, fazem nos crescer tanto a nível académico e profissional como pessoal. Agradeço, também, aos meus queridos POT's, pelo espírito de equipa e de interajuda, pelos bons momentos vividos e por serem as pessoas especiais que são!

Ao grupo de Direção da RHumo (“grupo da Caneca”), por fazerem parte deste percurso e por serem tão especiais, cada um à sua maneira.

Gostaria de agradecer às minhas colegas e amigas desde o início do meu percurso académico: Carolina, Cristiana, Filipa Beirão, Filipa Oliveira, Flávia, Jéssica e Sara, que sempre me acompanharam.

Por último, agradeço às minhas amigas de longa data (elas sabem quem são): por mostrarem preocupação com o meu trabalho e por tentarem sempre me motivar e aconselhar, nos momentos menos bons.

A todos, obrigada!

Índice

Introdução-----	1
I – Enquadramento conceptual-----	2
II – Objetivos -----	6
III – Metodologia -----	6
3.1. Amostra-----	6
3.2. Materiais/Instrumentos de medida-----	7
3.3. Procedimento -----	11
IV – Resultados -----	14
V – Discussão -----	23
VI – Conclusões -----	26
Anexos-----	34

Introdução

A gestão do conhecimento, sendo uma capacidade organizacional que, com o intuito de criar, partilhar e usar conhecimento, possibilita a integração de pessoas, tecnologias, processos e estratégia, dentro da organização (Martelo, Barroso & Cepeda, 2013; Sedaghati, 2012), tem vindo a ser considerada por vários especialistas como uma ferramenta essencial na promoção da inovação e do desempenho organizacional. Vários são os estudos que têm comprovado que quando as práticas relativas à gestão do conhecimento são aplicadas, tal resulta num melhor desempenho para a organização.

Ora, é possível verificar que, com o passar dos tempos, têm sido imensas as evoluções e alterações ao nível político e administrativo, especificamente no que respeita à organização e gestão das autarquias locais. Não obstante, os munícipes (clientes das câmaras municipais), enquanto *stakeholders* externos, têm um papel na avaliação da satisfação dos serviços que lhes são prestados.

Neste âmbito, é de sublinhar que o valor do cliente é visto, cada vez mais, como um elemento-chave na obtenção de estratégias para alcançar e manter a sustentabilidade das organizações. (Woodruff, 1997). Paladini (1995) aponta que as organizações que queiram manter-se competitivas necessitam de assumir que o cliente é a sua prioridade.

Perante isto, são precisamente estas as referências do presente estudo empírico: pretende-se estudar a influência de um conjunto de práticas da gestão do conhecimento, percecionadas pelos colaboradores, na satisfação dos clientes, que são utilizadores dos serviços prestados, no nosso caso, nas câmaras municipais.

O presente trabalho conta, assim, com a exploração de conceitos como a gestão do conhecimento, a satisfação dos clientes (tanto relativamente a aspetos físicos da prestação de serviços como a aspetos relacionados com a prestação de serviços em si mesma: forma de atender os clientes e de dar resposta às suas necessidades, etc).

I – Enquadramento conceptual

Gestão do conhecimento

O conhecimento adquiriu o estatuto de recurso estratégico das organizações, uma vez que consensualmente se considera que este é essencial ao seu funcionamento e sustentabilidade. É neste contexto que a gestão do conhecimento é considerada uma importante ferramenta na promoção da inovação e do desempenho organizacional (e. g., Guchait, Namasisvayam & Lei, 2011; Li, Huang & Tsai, 2009; Attafar, Sadidi, Attafar, & Shahin, 2013; Brito, Gomes & Cardoso, 2005).

Pelo que anteriormente foi dito, o conhecimento tem sido alvo de interesse e de estudo por parte de investigadores e alguns estudos (e. g., Pathirage, Amaratunga & Haigh, 2007; Marques & Simon, 2006) têm demonstrado que as organizações que adotam práticas de gestão do conhecimento apresentam melhor desempenho relativamente a outras que as não adotam. Importa, neste sentido, clarificar que a gestão de conhecimento pode ser definida como a capacidade organizacional que permite a integração de pessoas, tecnologias, processos e estratégia, dentro da organização, a fim de criar, partilhar e usar conhecimento (Martelo, Barroso & Cepeda, 2013; Sedaghati, 2012).

Na presente investigação assumimos uma abordagem da gestão do conhecimento que considera quatro dimensões diferentes, mas complementares: *orientação cultural para o conhecimento*; *orientação competitiva*, *práticas formais de gestão de conhecimento* e *práticas informais de gestão de conhecimento* (Pais, 2014). A primeira diz respeito a um “quadro” que serve de orientação às práticas e procedimentos instaurados e que devem ser seguidos; remete para os valores que orientam e atribuem sentido ao *modus operandi* da organização. A segunda dimensão, por sua vez, relaciona-se com a ideia da utilização do conhecimento numa perspectiva competitiva, isto é, reflete uma gestão que olha para o conhecimento numa perspectiva estratégica, que tem como principal finalidade alcançar, por parte da organização, uma resposta cada vez mais eficiente para todos os *stakeholders*. As *práticas formais de gestão de conhecimento* remetem para um conjunto de métodos organizacionais formalmente estabelecidos, que se evidenciam num conhecimento maioritariamente explícito. Já as *práticas informais de gestão de*

conhecimento integram as redes de interação sociais que acontecem na organização, focando-se, desta forma, num conhecimento essencialmente tácito. Estas interações auxiliam, segundo Cardoso (2003) na “construção social do conhecimento” (p. 248) (Cardoso, 2003; Pais, 2014).

Satisfação de clientes

A relevância do papel do cliente na gestão de uma organização tem vindo a aumentar nos últimos vinte anos (Martelo et al., 2013; Attafar et al., 2013). Cada vez mais as organizações consideram o valor do cliente como um elemento-chave na obtenção de estratégias para alcançar e manter a sua sustentabilidade (Woodruff, 1997). Paladini (1995) enfatiza que as organizações que queiram manter-se competitivas necessitam de assumir que os clientes são a sua prioridade.

Neste sentido, as organizações focam-se nos seus clientes, sendo que, para Strong (2006), o foco no cliente refere-se ao compromisso de uma organização para identificar e satisfazer as preocupações do cliente com a qualidade e pontualidade dos seus pedidos, bem como as suas exigências quanto a novos produtos e serviços. Por outro lado, as organizações necessitam de avaliar continuamente a satisfação do cliente, o que deve ser, assim, uma regra base para a gestão (Fornell, 1992). Em tempos instáveis, como os que nos deparamos, a preocupação com a retenção dos clientes é acrescida. Satisfazer o cliente é a melhor maneira de o reter, uma vez que clientes satisfeitos têm tendência a se tornar leais (Flint, Blocker & Boutin, 2011; Liao & Li, 2011). Dito de outro modo, se o cliente a quem determinada empresa presta o serviço não ficar satisfeito, deixará de continuar a querer fazer negócio com essa mesma empresa (Gerson, 2001).

Assim, a satisfação do cliente com um produto ou serviço tem sido identificada como variável-chave para a fidelização do cliente e consequentemente para a rentabilidade organizacional (Fornell, 1992).

No que concerne à definição de satisfação do cliente, não parece existir consenso na literatura. Para Oliver (2010), a satisfação pode ser entendida em termos de eventos singulares que levam a um resultado de consumo. A impressão coletiva desses eventos pode conduzir a um julgamento acerca de um dado produto/serviço ou acerca das suas características quanto ao nível de prazer e realização alcançados com o seu

consumo. Autores como Homburg e Giering (2001), por outro lado, afirmam que o conceito de satisfação do cliente se explica como sendo uma avaliação relativa a uma decisão particular de compra. De acordo com a literatura da especialidade, há a considerar dois tipos de satisfação: *satisfação transacional e global (ou satisfação cumulativa)*. A satisfação transacional é definida como o juízo valorativo de uma ocasião de compra específica e a satisfação global (cumulativa) é uma avaliação global baseada na experiência total (Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991; Oliver, 1993). A satisfação cumulativa caracteriza-se, assim, por ser um melhor preditor do comportamento futuro (retenção de clientes) e do desempenho da organização (Johnson, Nader & Fornell, 1996).

Neste contexto, Gerson (2001) considera que sempre que um produto ou serviço satisfaz ou excede a expectativa do cliente promove a sua satisfação. Dito de outro modo, a satisfação remete para a percepção que o cliente tem de as suas expectativas terem ou não sido satisfeitas (Oliver, 1980). Para Esmailpour, Zadeh & Hoseini (2012), as expectativas dos clientes são a expressão dos seus desejos. Assim, a compreensão das expectativas de um cliente em relação a um serviço possui um importante papel para a prestação de serviços satisfatórios (Vavra, 1996). Neste sentido, as expectativas são frequentemente referenciadas na literatura científica como um antecedente da satisfação do cliente e do seu comportamento futuro (Fornell, 1992; Oliver, 1981). Em suma, assume particular importância a ação de identificar as necessidades dos clientes e satisfazer as suas expectativas uma vez que estas são um elemento chave para a expansão de mercados e para a manutenção de clientes fiéis (Esmailpour, et al., 2012).

Uma outra abordagem, adoptada, por exemplo, por Woodruff (1997) e Jones, Mothersbaugh e Beatty (2000) define a satisfação do cliente como resultado da avaliação global do conjunto das experiências (tanto positivas, como negativas) tidas anteriormente, aquando da utilização dos seus produtos e/ou serviços, com uma dada empresa.

Focando o conceito de satisfação do cliente naquelas que são as suas componentes, Huete (1998) considera as componentes *estrutural e emocional*. A primeira diz respeito às prestações susceptíveis de serem medidas (prestações tangíveis), enquanto a segunda se relaciona com as características de “personalidade” da organização. Por seu turno, Giese e

Cote (2000) referem três componentes básicos que constituem a satisfação: constituir uma resposta afetiva, que pode variar de intensidade; a compra, a escolha do produto, ou até o consumo poderem ser o foco da satisfação e o facto de existir um tempo de determinação, que poderá variar consoante a situação. Assumimos na presente investigação uma definição integradora de satisfação do munícipe, entendendo-a como uma resposta global, resultante de processos psicossociais cognitivos e afectivos, sujeita a sofrer alterações, e que resulta da avaliação feita após a utilização dos serviços de uma câmara municipal (Brito, 2010).

Importa, no entanto, salientar que a literatura científica reflecte ainda alguma falta de consenso quanto à terminologia usada quando nos referimos ao próprio sujeito alvo da satisfação. Alguns autores optam por se referir à satisfação do cliente (Fornell, 1992), enquanto outros à satisfação do consumidor (Oliver, 1993). O trabalho de investigação aqui desenvolvido centra-se no sector autárquico e, por isso, considera os munícipes como sendo os utilizadores finais (ou clientes) da prestação de serviços das câmaras municipais. Contudo, para facilitar a explicitação dos seus conteúdos e a compreensão dos leitores, neste trabalho assumimos a designação “satisfação do cliente”, salvaguardando, no entanto, as especificidades inerentes ao facto de estarmos a falar de um cliente que é um munícipe, isto é, o utilizador de um serviço público.

Gestão do conhecimento e satisfação de clientes

Encontram-se na literatura (Zhang, Vonderembse & Lim, 2003) referências ao papel desempenhado por algumas “boas” práticas de gestão na inovação e na promoção dos níveis de satisfação do cliente. Concretamente, alguns autores aludem ao impacto positivo das práticas de gestão do conhecimento na construção de relações fortes com os clientes, bem como no aumento da sua satisfação e na promoção do desempenho organizacional (Marques & Simon, 2006; Pathirage et al., 2007). Contudo, a relação entre gestão do conhecimento e satisfação do cliente tem sido alvo de escassos estudos empíricos. Este facto determina a particular relevância de aqui referirmos a investigação realizada por Guchait, Namasivayam e Lei (2010), no âmbito da qual se conclui que as práticas de gestão do conhecimento tácito, utilizadas por prestadores de serviços, têm maior influência na

satisfação do cliente e nas suas intenções comportamentais do que as práticas de gestão do conhecimento explícito.

II – Objetivos

Esta investigação tem por objetivo analisar a influência da gestão do conhecimento, avaliada a partir das percepções dos colaboradores quanto à sua operância nas organizações onde trabalham (câmaras municipais), na satisfação dos clientes (municípios).

Objetivos específicos

Analisaremos, de uma forma mais detalhada, a influência de cada um dos fatores de gestão de conhecimento em cada um dos relativos à satisfação dos clientes. Na referida análise teremos em consideração duas dimensões da satisfação: satisfação face à prestação de serviços e satisfação com as condições físicas da prestação de serviços. Consideraremos, ainda, uma medida global de satisfação do cliente.

Outro dos objetivos específicos prende-se com a análise do papel das práticas de gestão do conhecimento (Formais e Informais), enquanto variáveis mediadoras, entre os fatores Orientações Cultural e Competitiva da gestão do conhecimento e a satisfação dos clientes, tanto global, como nas duas dimensões constituintes.

III – Metodologia

3.1. Amostra

Os participantes do presente estudo provêm de 2 amostras distintas: uma constituída pelos colaboradores de 75 câmaras municipais e outra composta pelos seus municípios, utilizadores dos serviços de Atendimento e Urbanismo.

A amostra 1 é composta por 1307 indivíduos, que colaboram nos serviços de Atendimento e Urbanismo das 75 câmaras municipais. Deste total, 38% são do sexo masculino e 62% do sexo feminino. Em relação à idade, a amostra foi estratificada em cinco níveis: entre 18 e 24 anos (1,8%); entre 25 e 34 (32,4%); entre 35 e 49 (52,7%); entre 50 e 64 (12,9%) e mais de 65 anos (0,2%). Em relação à antiguidade na câmara municipal, 4%

trabalham há menos de um ano; 15,5% entre um e cinco anos; 26,3% entre cinco a dez anos e 54,2% há mais de dez anos. No que diz respeito à função desempenhada, a maioria dos colaboradores desempenha funções administrativas (46.5%), seguindo-se as funções de técnicos superiores (27%), de técnicos profissionais (15.6%), de direção e chefia (8%), de operários (1,1%) e de operários qualificados (1.1%), de assessores (0,5%) e funções de direção política (0,2%). Resta ainda referir que dos 1307 colaboradores, 846 pertencem ao Departamento do Urbanismo (64,7%) e 461 ao Departamento do Atendimento (35,3%).

A amostra 2 é constituída por 2914 munícipes portugueses, clientes externos dos serviços de Atendimento e Urbanismo das câmaras referentes à amostra 1. Deste total, 38.3% são do sexo masculino e 61.7% do sexo feminino. Tal como se procedeu para o GC, as idades foram apresentadas em cinco níveis de faixas etárias, sendo que o nível mais frequente foi o das idades entre os 35 e 49 anos (35%) e o menos frequente de mais de 65 anos (3%). Nos outros níveis de faixas etárias, 12.4% têm entre 18 e 24 anos; 32% entre 25 e 34 e 17.6% têm entre 50 e 64 anos da idade. No que concerne à residência dos munícipes, 66.2% dos indivíduos afirmam residir na sede do município; 25.4% residem noutra área do município e 8.4% residem na área de outro município.

3.2. Materiais/Instrumentos de medida

Descrição e validade fatorial: questionário GC

Relativamente à recolha de dados junto dos colaboradores das câmaras municipais (amostra 1), usou-se a versão reduzida¹ do Questionário GC, constituído por 22 itens (Pais, 2014), que permitem identificar e avaliar as perceções dos colaboradores relativamente aos diferentes processos de gestão do conhecimento organizacional.

Os itens do questionário em questão estão centrados na expressão “aplica-se”, sendo apresentados numa escala de Likert com cinco possibilidades de resposta, em que 1 – Quase não se aplica e 5 – Aplica-se quase totalmente.

A validade fatorial dos questionários utilizados foi avaliada por

¹ Consultar questionário em Anexos

intermédio de uma análise fatorial confirmatória com o software AMOS (Arbuckle, 2008, 2009). A fiabilidade compósita e a variância extraída média por cada fator foram avaliadas como descrito em Fornell e Larcker, 1981). A existência de outliers foi avaliada pela distância quadrada de Mahalanobis (D^2) (Tabachnick & Fidell, 2007) e a normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e curtose (Ku) uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição normal, uma vez que $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 10$.

A qualidade de ajustamento global dos modelos fatoriais foi concretizada através dos índices (χ^2 ; CFI, NFI, TLI e RMSEA) e respetivos valores de referência (Marôco, 2010; Bentler 1990; Schumacker & Lomax, 1996; Brown, 2006; Kline, 2011; Hu & Bentler, 1999). O ajustamento do modelo foi feito a partir dos índices de modificação (superiores a 11; $p < 0.001$) produzidos pelo AMOS e com base em considerações teóricas.

O modelo tetra-fatorial do GC de 22 itens revelou uma boa qualidade de ajustamento ($\chi^2 (203) = 1037.26$; NFI = 0.869; TLI = 0.88 e RMSEA = 0.056) a uma amostra de colaboradores de câmaras municipais; em relação ao índice CFI = 0.890, revelou uma qualidade de ajustamento sofrível. Ainda assim, mesmo depois de eliminarmos oito observações, a qualidade de ajustamento não se alterou significativamente ($\chi^2 (203) = 1037.26$; CFI = 0.90; NFI = 0.87; TLI = 0.88 e RMSEA = 0.056).

A consistência interna foi estimada através do coeficiente *alpha de Cronbach*. O primeiro fator (Orientação Cultural; 7 itens) apresenta um coeficiente de 0.802. O segundo (Orientação Competitiva; 4 itens) e o terceiro (Práticas Formais de Gestão do Conhecimento; 6 itens) fatores possuem um coeficiente de 0.691 e 0.787, respetivamente. O último fator (Práticas Informais de Gestão do Conhecimento), composto por 5 itens tem um coeficiente de 0.722 (Nunally, 1978).

Na Figura 1, apresentamos o Modelo tetra-fatorial do GC ajustado a uma amostra de colaboradores de câmaras municipais.

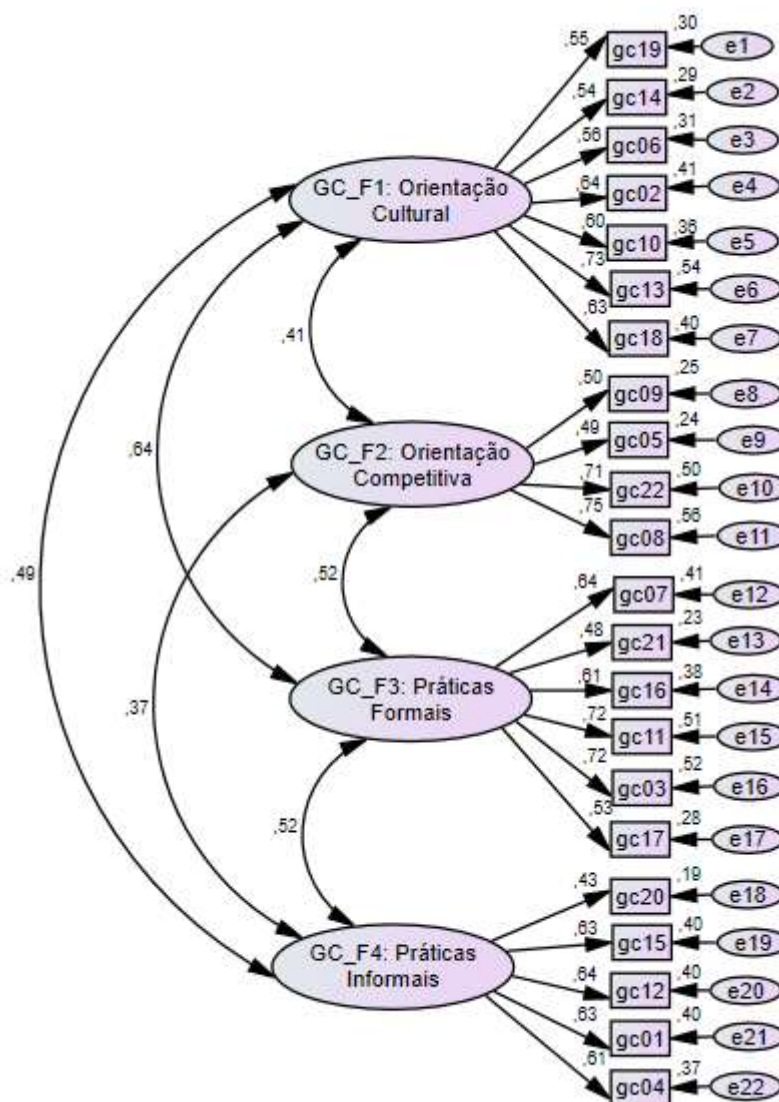


Figura 1. Modelo tetra-fatorial do GC ajustado a uma amostra de colaboradores de câmaras municipais [χ^2 (203) = 1037.26; CFI = 0.90; NFI = 0.87; TLI = 0.88 e RMSEA = 0.056]

Descrição e validade fatorial: Questionário de Satisfação dos Municípios – Satisfação (QSM-S)

Tal como foi já anteriormente referido, a recolha da amostra 2 foi realizada através do QSM-S (Brito, 2010), que tem como finalidade avaliar a satisfação do munícipe relativamente à prestação do serviço de atendimento

ou urbanismo da Câmara Municipal em questão.

O QSM-S² é constituído por 41 itens, e possui uma escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 – nada satisfeito e 5 – totalmente satisfeito.

Devido aos objetivos do presente estudo e por considerarmos que as designações adotadas por Brito (2010) poderiam ser mais explícitas, resultando numa maior compreensão da essência de cada um dos fatores, após consultar a autora (Brito, 2010) sentiu-se a necessidade de (re) nomear os fatores. Desta forma, o fator relativo à “satisfação tangível” passou a designar-se “satisfação face às condições físicas da prestação de serviços” e o fator “satisfação intangível” renomeou-se para “satisfação face à prestação de serviços”.

O modelo bi-fatorial do questionário QSM-S de 41 itens, ajustado a uma amostra de municípios portugueses (amostra 2) revelou uma qualidade de ajustamento boa ($\chi^2(208) = 2955.4$; CFI = 0.950; NFI = 0.946; TLI = 0.944 e RMSEA = 0.065).

A consistência interna para o questionário relativo à satisfação dos municípios foi também estimada através do coeficiente *alpha de Cronbach*. O fator da satisfação face à prestação de serviços, composto por 17 itens, apresenta um coeficiente de 0.967 e o fator da satisfação com as condições físicas a prestação de serviços, composto por 5 itens, possui um coeficiente de 0.885. No conjunto dos dois fatores retidos, a escala apresenta um coeficiente de consistência interna de 0.962, sendo este considerado um bom valor de consistência interna (Nunally, 1978).

Na Figura 2, apresentamos o Modelo bi-fatorial do QSM-S ajustado a uma amostra de municípios (clientes das câmaras municipais).

² Consultar questionário em Anexos

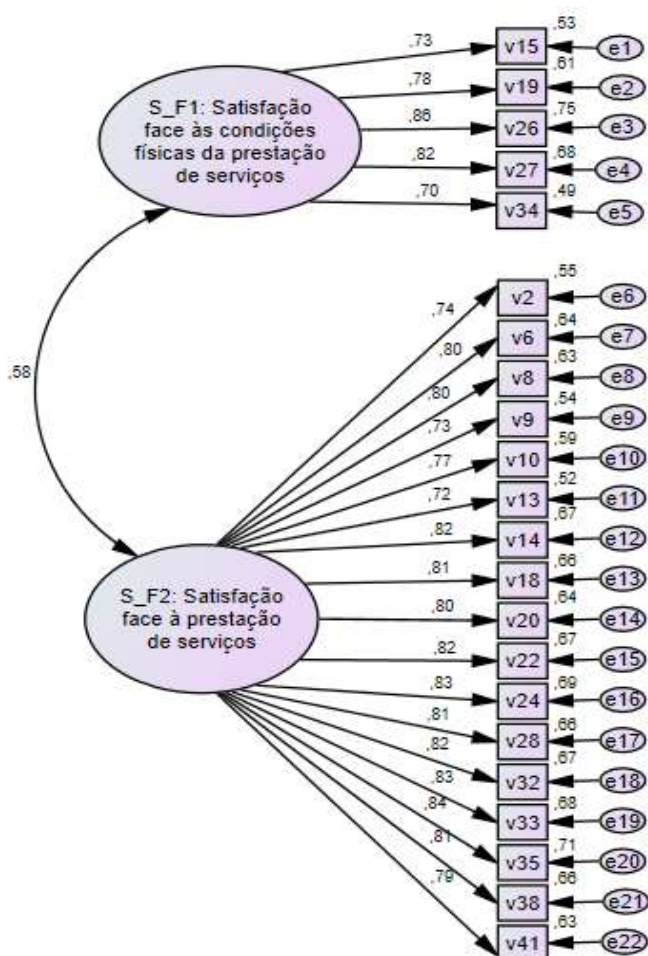


Figura 2. Modelo bi-fatorial do QSM-S ajustado a uma amostra de munícipes (clientes das câmaras municipais) [$\chi^2(208) = 2955.4$; CFI = 0.950; NFI = 0.946; TLI = 0.944 e RMSEA = 0.065]

3.3. Procedimento

Ambos os questionários (questionário GC e QSM-S) foram administrados no mesmo espaço de tempo, tendo sido definido o tempo limite de um mês para o seu preenchimento.

No preenchimento dos questionários, foram incluídos todos os colaboradores dos departamentos considerados (Atendimento e Urbanismo), de forma a assegurar variância nas variáveis em estudo, bem como minimizar enviesamentos inerentes às escolhas dos participantes por parte do topo estratégico da organização (Câmaras Municipais).

Cálculo dos Índices ADM

No presente estudo, os dados relativos à Gestão do Conhecimento e à Satisfação dos Municípios foram preenchidos por sujeitos distintos. Neste sentido, antes de agregar as respostas individuais a cada uma das escalas por cada câmara, foi necessário recorrer a um índice de concordância, de forma a verificar se as avaliações eram suficientemente homogêneas para serem consideradas como um indicador organizacional (Yammarino & Dansereau, 2011). Entre as diferentes técnicas existentes, optámos pelo índice ADM (Burke, Finkelstein & Dusig, 1999; Burke & Dunlap, 2002; Dunlap, Burke, & Smith-Crowe, 2003), que nos fornece informação sobre a magnitude da concordância das respostas dadas pelos colaboradores das câmaras e pelos municípios.

Tivemos por base o cálculo do índice através da média dos fatores de cada escala e escala global, dado este ser o procedimento mais utilizado (Burke & Dunlap, 2002). Para tal, utilizámos o rácio de $c/6$ proposto por Burke e Dunlap (2002), sendo c o número de opções de resposta para os itens de cada instrumento de medida.

Assim, para os questionários GC e QSM-S obtivemos um rácio de $5/6 = 0.83$, já que ambos os questionários possuem cinco opções de resposta de tipo Likert. Este valor foi definido como ponto de corte, a partir do qual verificámos se estaríamos em condições de agregar as respostas dos membros em cada câmara municipal. Valores iguais ou inferiores aos pontos de corte indicam-nos confiança nas agregações.

Os índices ADM foram calculados para cada item de cada escala global e fatores correspondentes a partir da fórmula do desvio-médio.

Para a escala global da Gestão do Conhecimento, a pontuação média para o índice de concordância ADM obtido foi de $M = 0.35$ ($DP = 0.11$). Em relação aos fatores da escala GC, as pontuações médias para os índices ADM obtidos foram: Orientação Cultural para o Conhecimento: $M = 0.43$ ($DP = 0.12$); Orientação Competitiva: $M = 0.50$ ($DP = 0.14$); Práticas Formais: $M = 0.55$ ($DP = 0.16$) e por fim o fator Práticas Informais: $M = 0.46$ ($DP = 0.13$). No que diz respeito à escala global da Satisfação, a pontuação média obtida para o índice de concordância ADM obtido foi de $M = 0.50$ ($DP = 0.09$). Para o fator Satisfação face às condições físicas da prestação de serviços obteve-se $M = 0.52$ ($DP = 0.09$) e para o fator

Satisfação face à prestação de serviços, obteve-se $M = 0.55$ ($DP = 0.10$). Como é possível verificar para ambas as escalas, as médias encontram-se abaixo do ponto de corte (.83). Concluimos, assim, que existe homogeneidade intra-câmaras para todas as câmaras em estudo, tanto para a escala GC como para a escala QSM-S.

Para além de averiguar a existência de homogeneidade intra-câmaras procedemos a uma análise de variância (ANOVA), de forma a verificar a existência de variabilidade inter-câmaras. Para o efeito, tomamos como variável independente as câmaras municipais e como variável dependente as pontuações médias obtidas em cada fator da escala de Gestão de Conhecimento e as pontuações médias obtidas em cada fator da escala de Satisfação.

Assim, em relação à escala global do GC obteve-se $F(74, 1302) = 2.54$, $\eta^2 = .13$; $p < .001$. Obtivemos razões $F(74, 1302)$ de 1.83 ($\eta^2 = .10$), 3.11 ($\eta^2 = .16$), 2.94 ($\eta^2 = .15$) e 1.94 ($\eta^2 = .10$) para os fatores Orientação Cultural, Orientação Competitiva, Práticas Formais e Práticas Informais, respetivamente ($p < .001$).

No que diz respeito à satisfação dos munícipes, para a escala global obteve-se $F(74, 2839)$ de 5.93 ($\eta^2 = .13$). Nos fatores, obtivemos um $F(74, 2839)$ de 10.58 ($\eta^2 = .22$) para o fator satisfação face às condições físicas da prestação de serviços e de 5.06 ($\eta^2 = .12$), para o fator satisfação face à prestação de serviços ($p < .001$).

Desta forma, ficou comprovada a existência de variabilidade inter-câmaras para ambos os instrumentos utilizados.

Tomando os dois procedimentos efetuados em conjunto, os resultados obtidos asseguram tanto a homogeneidade intra-câmaras como a heterogeneidade inter-câmaras para prosseguirmos com as análises estatísticas relativamente à gestão de conhecimento e à satisfação de clientes, com a base de dados agregada para 75 câmaras municipais.

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 munícipes, sendo que calculámos a média da satisfação dos munícipes para cada Câmara Municipal. Refira-se, ainda, que todas as variáveis apresentam uma distribuição normal, avaliada

pelo teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors (Dallal & Wilkinson, 1986).

IV – Resultados

O quadro 1 ilustra as estatísticas descritivas obtidas e a matriz de correlações entre a satisfação e a gestão de conhecimento. Verificou-se que em relação aos processos de gestão de conhecimento, os colaboradores das câmaras municipais estudadas percebem como estando mais operantes a Orientação Cultural, seguindo-se a Orientação Competitiva, as Práticas Formais e, por último as Práticas Informais.

Em relação à satisfação, a pontuação média mais elevada verificou-se na dimensão relativa às condições físicas da prestação de serviços (S_F1), comparativamente à dimensão referente à própria prestação de serviços (S_F2), $t(74) = 14.45, p < .001$. É de realçar as relações fortes (Cohen, 1988) e positivas entre os 2 fatores da satisfação. Além disso, sublinhamos as relações fortes e positivas (Cohen, 1988) entre os quatro fatores de gestão do conhecimento, verificando-se a associação mais elevada entre as Práticas Formais e as Práticas Informais, seguindo-se a associação entre as Práticas Formais e a Orientação Cultural, as Práticas Informais e a Orientação Cultural, a Orientação Competitiva e as Práticas Informais, a Orientação Competitiva e as Práticas Formais e, por último, a Orientação Cultural e a Orientação Competitiva.

Em virtude da análise dos dados ser realizada apenas com 75 unidades (75 câmaras municipais), os valores dos coeficientes de correlação só atingem o limiar de significação estatística com magnitudes médias atendendo a classificação de Cohen (1988). Neste sentido, consideramos importante analisar a magnitude da correlação entre as Práticas Formais de gestão do conhecimento e a Satisfação face à prestação de serviços ($r = -.207$, cf. Quadro 1). Verificamos, assim, que uma percepção de maior aplicabilidade das Práticas Formais de gestão do conhecimento nas câmaras municipais se associa a uma menor satisfação face à prestação de serviços por parte dos munícipes, clientes dessas câmaras. Esta associação negativa também se verifica em relação às Práticas Informais de gestão do conhecimento, embora em menor intensidade ($r = -.181$; cf. Quadro 1)

Quadro 1:

Estatísticas descritivas e matriz de correlações entre a satisfação e a gestão de conhecimento

	Min	Máx	M	DP	S_gl	S_F1	S_F2	GC_gl	GC_F1	GC_F2	GC_F3	GC_F4
S_gl	2,38	3,89	2,97	0,30	----			-,145	-,078	-,060	-,165	-,146
S_F1	2,68	4,25	3,36	0,39		----	,655**	-,004	,059	-,017	-,026	-,027
S_F2	2,27	3,90	2,86	0,31			----	-,187	-,123	-,067	-,207 ^a	-,181
GC_gl	1,27	4,27	3,09	0,73	-,145			----				
GC_F1	1,57	4,86	3,73	0,71	-,078				----	,426**	,645**	,559**
GC_F2	1,00	4,75	2,65	0,86	-,060					----	,462**	,511**
GC_F3	1,00	4,50	2,54	0,95	-,165						----	,657**
GC_F4	1,00	4,80	3,19	1,11	-,146							----

Nota. ^a $p = 0.075$ ** $p < .001$

GC_F1: Orientação Cultural para o Conhecimento; GC_F2: Orientação Competitiva; GC_F3: Práticas Formais de gestão de conhecimento; GC_F4: Práticas Informais de gestão de conhecimento; GC_gl: Escala global da gestão do conhecimento S_F1: Satisfação face às condições físicas da prestação de serviços; S_F2: Satisfação face à prestação de serviços; S_gl: Satisfação Escala global.

De forma a avaliar o impacto dos fatores de Gestão do Conhecimento na satisfação dos clientes, procedemos a uma análise de regressão múltipla, onde os quatro fatores da gestão do conhecimento foram tidos como variáveis preditoras e cada uma das dimensões da satisfação como variáveis critério.

Atendendo à escala global do questionário de satisfação, a análise de regressão múltipla indicou um coeficiente de correlação múltiplo de $R = .182$, $F(4, 70) = 0.600$; $p = 0.664$; $R^2 = .033$; $EPE = .308$. Relativamente à dimensão da satisfação face às condições físicas da prestação de serviços obteve-se um coeficiente de correlação múltiplo de $R = .111$, $F(4, 70) = .218$; $p = 0.928$; $R^2 = .012$; $EPE = .397$. Por sua vez, para a dimensão satisfação face à prestação de serviços, a análise de regressão múltipla indicou um coeficiente de correlação múltiplo de $R = .223$, $F(4, 70) = .916$; $p = 0.459$; $R^2 = .050$; $EPE = .311$. Atendendo à significação dos coeficientes de regressão múltipla, somos levados a concluir que os quatro fatores da gestão do

conhecimento nas câmaras municipais, analisados conjuntamente, não conseguem prever a satisfação dos munícipes, nem em relação às condições físicas da prestação de serviços nem à prestação dos serviços.

No Quadro 2, estão indicados os coeficientes de regressão não estandardizados (b) e estandardizados (β), os erros-padrão (EP) e os testes de significação estatística t para cada um dos fatores do GC. Apesar de não significativos, a inspeção da magnitude dos coeficientes de regressão estandardizados (β) indica que as Práticas Formais de gestão do conhecimento mostram alguma aptidão preditiva negativa da Satisfação face à prestação de serviços ($\beta = -.183$). A inspeção dos coeficientes de correlação parciais mostra-nos que, após remoção estatística dos efeitos dos outros fatores do GC, as Práticas Formais associam-se de forma negativa à Satisfação face à prestação de serviços ($r_{\text{parcial}} = -.125$, cf. Quadro 2), sendo esta correlação considerada de magnitude pequena (Cohen, 1988).

Quadro 2:

Análise da regressão múltipla da Satisfação dos clientes prevista a partir dos 4 Fatores da Gestão do Conhecimento e coeficientes de correlação parciais

	S_{gl} : Satisfação Escala global					S_{F1} : Satisfação face às condições físicas da prestação de serviços					S_{F2} : Satisfação face à prestação de serviços				
	b	EP	β	t	r_{Parcial}	b	EP	β	t	r_{Parcial}	b	EP	β	t	r_{Parcial}
Varáveis preditoras:															
GC_F1: Orientação Cultural	.027	.069	.063	.392	.047	.080	.089	.145	0.901	.107	.013	.069	.030	.191	.023
GC_F2: Orientação Competitiva	.013	.050	.036	.263	.030	-.008	.065	-.018	-.127	-.015	.022	.051	.060	.431	.051
GC_F3: Práticas Formais	-.061	.056	-.159	-.908	-.108	-.034	.073	-.082	-.465	-.066	-.060	.057	-.183	-1.061	-.125
GC_F4: Práticas Informais	-.026	.046	-.085	-.569	-.068	-.016	.059	-.045	-.264	-.032	-.030	.046	-.109	-.656	-.076

Foi avaliado um modelo causal da Orientação Cultural para o Conhecimento e da Orientação Competitiva sobre a Satisfação (com a escala global e 2 fatores da satisfação), mediado pelas Práticas Formais Informais de Gestão de Conhecimento. A significação dos coeficientes de regressão foi analisada após a estimação dos parâmetros pelo método da máxima verosimilhança implementado pelo software AMOS (Arbuckle, 2008,

2009).

A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (sk) e curtose (ku) -uni e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de Sk e Ku indicadores de violações severas à distribuição Normal ($Sk < 3$ e $Ku < 10$). A significância dos efeitos diretos, indiretos e totais foram avaliados com testes de χ^2 como descrito em Marôco (2010).

No Quadro 3 apresentamos os Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), os Erros-padrão (EPE), os Rácios Críticos (RC) e os Coeficientes de Regressão Estandarizados (β), relativamente aos três modelos anteriormente descritos e analisados.

Como é possível verificar, apenas se verifica um efeito estatisticamente significativo do fator Orientação Cultural nos fatores referentes às Práticas Formais e Práticas Informais de Gestão do Conhecimento, bem como do fator Orientação Competitiva nos factores relativos às Práticas Formais e Práticas Informais (cf. Quadro 3).

A influência da gestão de conhecimento na satisfação não se revelou significativa, no entanto, consideramos importante referir a via de determinação da Orientação Cultural para o conhecimento na satisfação face às condições físicas da prestação de serviços, cujo valor $\beta = .145$ poderia ser significativo caso a nossa amostra possuísse mais do que 75 câmaras municipais.

Quadro 3:

Path Analysis: Coeficientes de Regressão não Estandarizados (b), Erros-padrão (EPE), Rácios Críticos (RC) e Coeficientes de Regressão Estandarizados (β)

	Dimensões/Variáveis	<i>b</i>	EPE	RC	β
GC_F1: Orientação Cultural	GC_F3:Práticas Formais	.732	.126	5.789	.548***
	GC_F4:Práticas Informais	.657	.156	4.198	.417***
	S_ face às condições físicas	.080	.091	.874	.145
	S_ face à prestação de serviços	.013	.071	.185	.030
	S_ escala global	.027	.071	.380	.063
GC_F2: Orientação Competitiva	GC_F3:Práticas Formais	.252	.104	2.411	.228**
	GC_F4:Práticas Informais	.434	.129	3.358	.333***
	S_ face às condições físicas	-.008	.064	-.127	-.018
	S_ face à prestação de serviços	.022	.050	.432	.060
	S_ escala global	.013	.050	.254	.036
GC_F3: Práticas Formais	S_ face às condições físicas	-.034	.065	-.525	-.083
	S_ face à prestação de serviços	-.060	.051	-1.186	-.183
	S_ escala global	-.051	.050	-1.025	-.160
GC_F4: Práticas Informais	S_ face às condições físicas	-.016	.052	-.298	-.045
	S_ face à prestação de serviços	-.030	.041	-.741	-.109
	S_ escala global	-.026	.040	-.642	-.095

Nota. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Representamos graficamente os modelos de mediação das Práticas da gestão do conhecimento na influência das Orientações Cultural e Competitiva na satisfação dos munícipes face às condições físicas da prestação de serviços (cf. Figura 3), face à prestação de serviços (cf. Figura 4) e em relação à escala global da satisfação (cf. Figura 5).

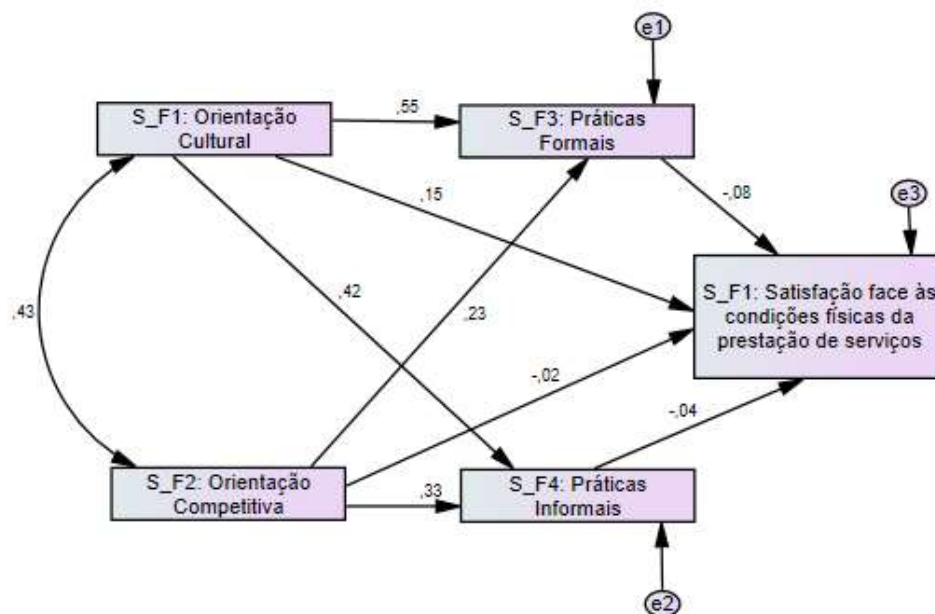


Figura 3. Modelo de mediação das Práticas da gestão do conhecimento (GC_F3 e F4) na influência das Orientações Cultural (GC_F1) e Competitiva (GC_F2) na satisfação face às condições físicas da prestação de serviços (S_F1)

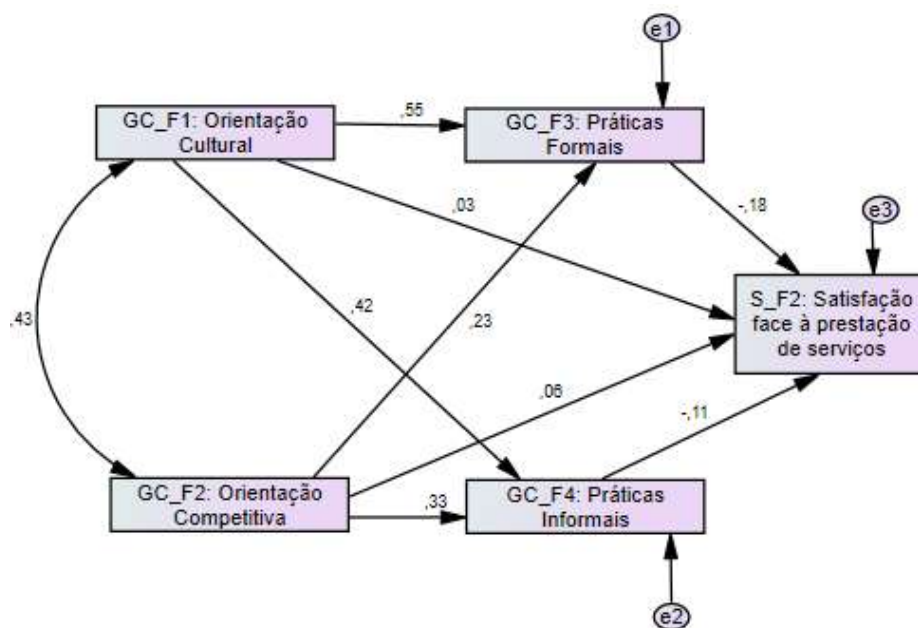


Figura 4. Modelo de mediação das Práticas da gestão do conhecimento (GC_F3 e F4) na influência das Orientações Cultural (GC_F1) e Competitiva (GC_F2) na satisfação face à prestação de serviços (S_F2)

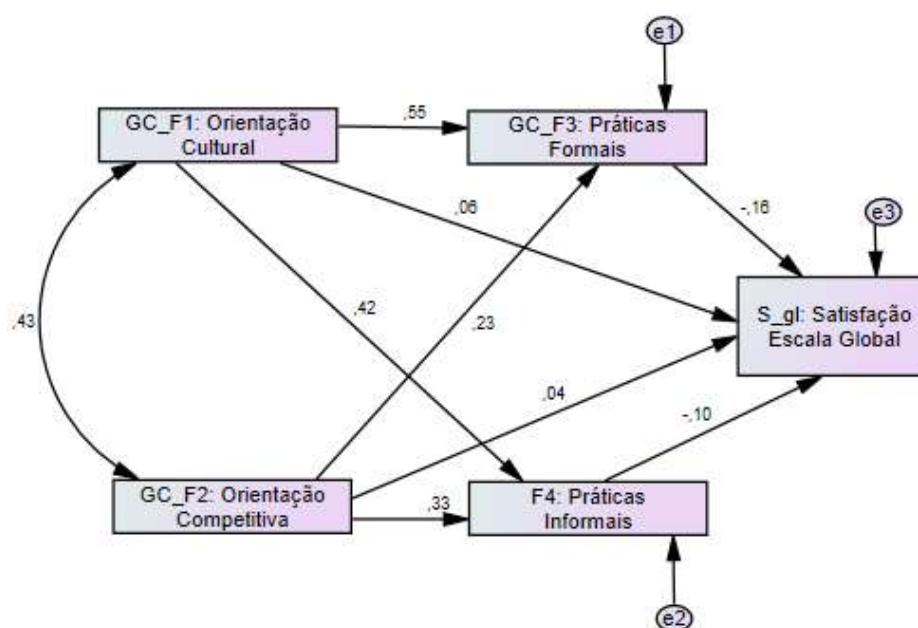


Figura 5. Modelo de mediação das Práticas da gestão do conhecimento (GC_F3 e F4) na influência das Orientações Cultural (GC_F1) e Competitiva (GC_F2) na escala global da satisfação (S_gl)

A análise dos três modelos mostrou que as trajetórias da Orientação Cultural para o conhecimento e da Orientação Competitiva nas Práticas Formais e Informais são positivas e significativas. É possível constatar que entre os quatro fatores da gestão do Conhecimento, as trajetórias com coeficientes mais elevados verificam-se entre a Orientação Cultural e as Práticas Formais, seguindo-se a interligação entre a Orientação Cultural e a Orientação Competitiva e, por último a trajetória entre a Orientação Cultural e as Práticas Informais.

Em relação ao modelo da satisfação face às condições físicas da prestação de serviços (cf. Figura 3), as trajetórias respeitantes aos efeitos dos fatores da gestão do conhecimento sobre esta dimensão são negativas, com exceção da trajetória do efeito da Orientação Cultural. Porém, nenhuma delas se revelou estatisticamente significativa (cf. Quadro 3). Atendendo à magnitude dos Coeficientes de Regressão Estandarizados, referimos o efeito positivo da Orientação Cultural para o Conhecimento (GC_F1) na

satisfação face às condições físicas da prestação de serviços (S_F1), $\beta = .15$.

Como se pode verificar na Figura 3, é importante sublinhar a interligação entre a Orientação Cultural para o Conhecimento e a Orientação Competitiva, bem como a influência que estes fatores têm nas Práticas de gestão de conhecimento. Estes, tal como a Orientação Competitiva para o conhecimento, não possuem qualquer efeito na satisfação face às condições físicas da prestação de serviços, já que os coeficientes se podem considerar nulos atendendo à classificação de Cohen (1988).

Em relação ao modelo da satisfação face à prestação de serviços (cf. Figura 4), verificamos que os efeitos da Orientação Cultural e da Orientação Competitiva nesta dimensão da satisfação são nulos. Já o efeito das Práticas Formais e das Práticas Informais, apesar de não ser estatisticamente significativo (cf. Quadro 3), é negativo e de magnitude baixa (Cohen, 1988). Assim, as Práticas Formais possuem um efeito negativo na satisfação face à prestação de serviços ($\beta = -.18$), o mesmo ocorrendo com as Práticas Informais de gestão do conhecimento, embora em menor magnitude ($\beta = -.11$).

Por fim, a análise à escala global da satisfação (cf. Figura 5) permitiu verificar que as trajetórias respeitantes aos efeitos diretos das Práticas Formais e das Práticas Informais sobre a Escala Global se revelaram, tal como seria de esperar, negativas e de magnitude baixa (Cohen, 1988), embora não sejam estatisticamente significativas atendendo ao limiar de significação estatístico $p < .05$ (cf. Quadro 3). Uma vez mais, as Práticas Formais possuem um efeito mais negativo na satisfação face à prestação de serviços ($\beta = -.16$) comparativamente com o efeito que têm nas Práticas Informais ($\beta = -.10$) de gestão do conhecimento.

No Quadro 4 apresentam-se os coeficientes de regressão múltipla estandardizados para os efeitos diretos, indiretos e totais (Kline, 2011) dos três modelos analisados. Para testar a significação dos efeitos indiretos, realizámos o método *Bootstrap* de reamostragem, para 2000 amostras *bootstrap* (Marôco, 2010).

Os efeitos indiretos na satisfação face à prestação de serviços dos fatores Orientação Cultural para o Conhecimento e Orientação Competitiva indicaram um $p = .10$ e $.12$, respetivamente. Apesar de estes efeitos não

serem estatisticamente significativos, consideramos relevante analisar estes efeitos indiretos dado o facto de termos apenas 75 sujeitos (câmaras) na análise estatística e de os dados da gestão do conhecimento e da satisfação terem sido recolhidos com amostras diferentes, apesar de se referirem à mesma organização. É particularmente relevante o efeito indireto negativo da Orientação Cultural na satisfação face à prestação de serviços ($\beta = -.146$), que é devido não propriamente à influência da cultura nas Práticas Informais, mas sim às Práticas Formais. Destaca-se também o efeito indireto negativo da Orientação Competitiva no mesmo tipo de satisfação, embora o efeito seja menor ($\beta = -.078$).

Em relação aos efeitos indiretos na satisfação face às condições físicas da prestação de serviços, nenhum deles foi estatisticamente significativo, tal como os efeitos diretos não foram significativos atendendo ao limiar de significação estatística $p < .05$.

Quadro 4:

Efeitos diretos, indiretos e totais: coeficientes de regressão standardizados [estimação pelo método MLE].

Constructos	GC_F2: Orientação Competitiva			GC_F1: Orientação Cultural			GC_F4: Práticas Informais			GC_F3: Práticas Formais		
	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
GC_F4: Práticas Informais	.333***	.000	.333***	.417***	.000	.417***	—	—	—	—	—	—
GC_F3: Práticas Formais	.228**	.000	.228**	.548***	.000	.548***	—	—	—	—	—	—
S_ face à prestação de serviços	.060	-.078 ^b	-.018	.030	-.146 ^a	-.116	-.109	.000	-.109	-.183	.000	-.183
S_ face às condições físicas	.018	-.034	-.052	.145	-.064	.082	-.045	.000	-.045	-.083	.000	-.083
S_ escala global	.036	-.068	-.032	.063	-.127	-.064	-.095	.000	-.095	-.160	.000	-.160

Nota. ^a $p = .10$ ^b $p = .117$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

V – Discussão

Neste ponto procedemos a uma discussão dos resultados, tentando enquadrá-los e confrontá-los com os estudos e conceções teóricas apresentados anteriormente.

Um aspeto que, desde já, destacamos, prende-se com o facto de os resultados que são agora discutidos serem provenientes de dados recolhidos em fontes diferentes: uma são os colaboradores das organizações em estudo, enquanto outra são os clientes (municípios) dessas mesmas organizações. Tal facto poderá estar na base e ser explicativo de alguns dos resultados obtidos. Aquilo que poderá ser percecionado pelos colaboradores como sendo mais benéfico para a organização e mais satisfatório para os clientes, poderá não ser percecionado por ambos da mesma forma.

Num primeiro momento, é importante referir que, em termos globais, os municípios inquiridos mostraram-se moderadamente satisfeitos com os serviços prestados pelas câmaras. Além disso, expressaram uma satisfação média mais elevada com as condições físicas dos serviços de atendimento e/ou urbanismo do que com a prestação de serviços em si mesma. Tal resultado poderá dever-se ao facto de as câmaras municipais terem vindo, cada vez mais, a demonstrar uma preocupação com a modernização das secções de atendimento e a apostar na reestruturação e modernização dos espaços, dotando-os de condições de comodidade que são visíveis e apreciadas pelos clientes.

As relações fortes e significativas entre os 2 fatores da satisfação (face às condições físicas da prestação de serviços e face à prestação de serviços), são consonantes com o acordo entre os diferentes autores quanto à natureza multidimensional da satisfação dos clientes. Quando um cliente interage com uma empresa prestadora de serviços, perceciona o ambiente físico, estabelece contacto com os colaboradores da empresa e interage com outros clientes da mesma tendo todos estes elementos presentes no momento de avaliação da satisfação com o serviço (Kotler, 1994).

Também se verificaram relações fortes entre os 4 fatores de gestão do conhecimento, o que, de algum modo, evidencia que os colaboradores os percecionam como interligados na organização onde laboram.

Os resultados apresentados permitem-nos, de uma maneira geral, considerar que as práticas de gestão do conhecimento explicam pouco da

satisfação sentida pelos clientes, relativamente aos serviços prestados pelos colaboradores das câmaras municipais. Neste âmbito, estas práticas parecem explicar/prever com mais intensidade a satisfação quanto à prestação de serviços. Os nossos resultados indicaram que os fatores de gestão de conhecimento explicam 5% da satisfação sentida pelos munícipes, face à prestação de serviços.

Especificando um pouco mais os resultados obtidos, foi possível verificar que, apesar de os efeitos não terem sido estatisticamente significativos, a Orientação Cultural para o Conhecimento consegue prever a satisfação dos munícipes face às condições físicas da prestação de serviços, embora tenha um efeito considerado nulo na satisfação face à própria prestação de serviços. Tal resultado afigura-se-nos compreensível, já que este fator remete para a “cultura” que serve de orientação às práticas, regras e procedimentos instituídos, traçando, desta forma, uma certa orientação quanto ao *modus operandi* da organização. Ora, tal cultura e tal quadro orientador das práticas tem reflexos num conjunto de questões no âmbito do qual as próprias condições dos espaços físicos em que os serviços são prestados ao cliente (e.g., conforto, segurança, limpeza e higiene) se integram e fazem sentido.

Os resultados obtidos apontam também no sentido de uma interligação positiva entre a Orientação Cultural para o Conhecimento e a Orientação Competitiva, o que nos permite evidenciar a relação forte existente entre o que serve de orientação aos procedimentos, regras e práticas que são seguidos na organização e o que a mesma considera constituir uma perspetiva estratégica e essencial para obter uma resposta organizacional sustentável e competitiva. Verificou-se também uma influência da Orientação Cultural para o Conhecimento nas Práticas Formais e nas Práticas Informais de gestão do conhecimento, embora mais acentuada nas primeiras do que nas segundas.

Por sua vez, verificou-se que quão mais os colaboradores das organizações estudadas percebem como estando mais operantes as Práticas Formais e Informais de gestão do conhecimento, menor é a satisfação dos clientes, tanto relativamente às condições físicas da prestação de serviços, como quanto à satisfação face aos serviços prestados. No entanto, mesmo não se tendo revelado significativa, esta influência das

práticas de gestão de conhecimento parece ser mais visível na satisfação face à prestação de serviços. Uma possível explicação poderá relacionar-se com a ideia comumente partilhada pelos clientes que tendem a considerar as interações dos colaboradores (quando dialogam entre si) como uma interação informal e não como uma partilha de informações ou de conhecimentos relevantes para o trabalho propriamente dito e para o serviço que lhe está a ser prestado. Quer isto dizer que as redes de interação que acontecem na organização, que facilitam a “construção social do conhecimento” (isto é, as ditas práticas informais), podem ser encaradas pelos clientes não como trabalho realmente eficaz e visível, mas sim como “meras conversas entre funcionários”, “uma perda de tempo”. Assim, tendem a fazer uma avaliação pouco satisfatória, particularmente quando questionados sobre tópicos referentes à qualidade do atendimento e dos serviços e à forma e capacidade como os colaboradores respondem aos seus pedidos e necessidades. No que se refere às Práticas Formais, como remetem para processos organizacionais formalmente instituídos, podem ser entendidas pelos clientes como “burocracia”, comportamentos e procedimentos dispensáveis que, assim sendo, fazem com que os clientes fiquem insatisfeitos com os serviços que lhe são prestados.

Além disso, através das análises estatísticas realizadas, é possível verificar que parecem ser as práticas formais (conhecimento de natureza explícita) que têm maior peso para esta relação negativa, isto é, quão mais os colaboradores percecionam como estando mais operantes as práticas formais, menor é a satisfação dos clientes face à prestação de serviços. Desta forma, os nossos resultados parecem ir um pouco ao encontro das conclusões obtidas na investigação realizada por Guchait, Namasivayam e Lei (2010), em que os autores concluem que as práticas de gestão do conhecimento tácito (que remete, no nosso caso, para as práticas informais) têm uma maior influência na satisfação do cliente e intenções comportamentais.

É relevante destacar ainda os efeitos indiretos negativos da Orientação Cultural e da Orientação Competitiva na Satisfação face à prestação de serviços. Estes efeitos são negativos devido não à influência que a Orientação Cultural e a Orientação Competitiva têm nas práticas de gestão do conhecimento (coeficientes positivos e significativos), mas sim à influência negativa que as práticas de gestão do conhecimento nas câmaras

municipais têm na satisfação dos clientes face à prestação de serviços.

VI – Conclusões

Para concluir, queremos enfatizar, uma vez mais, que a presente investigação apresenta uma característica diferenciadora e inovadora, que é o facto de os dados dos participantes permitirem relacionar percepções emergentes de fontes diferentes (uma constituída pelos colaboradores das câmaras municipais e outra composta pelos munícipes, utilizadores dos seus serviços).

Além disso, queremos realçar a mais-valia de uma das variáveis deste estudo ser a satisfação dos munícipes que deve ser encarada como um valor norteador da definição de estratégias de gestão das câmaras municipais. Esta gestão, por sua vez, deve ser orientada para as necessidades, expectativas e desejos dos seus munícipes, revestindo, assim, este estudo e outros que lhe possam seguir, de particular interesse.

Mesmo não se tendo verificado resultados estatisticamente significativos, tal como já foi discutido anteriormente, é de realçar a dimensão das duas amostras estudadas, pouco comum e que reflecte um investimento significativo, sobretudo no que concerne aos dados recolhidos junto dos clientes. O presente trabalho é também indicador da existência de relações relevantes que, futuramente, precisam de ser confirmadas e aprofundadas, se possível, em amostras organizacionais de maior dimensão – entenda-se, com mais de 75 organizações. Neste sentido, sugere-se que estudos deste género sejam replicados e, a título de exemplo, propõe-se, em estudos futuros a replicação no sector privado.

Perante o que foi analisado neste estudo, surge também uma questão que é pertinente investigar em estudos posteriores. Prende-se com a análise da influência que a cultura de cada região pode ter na forma como cada organização (neste caso, cada câmara municipal) orienta os processos e regras da organização do seu serviço. Por outro lado, esta mesma cultura pode influenciar na forma como os clientes (munícipes) avaliam a prestação de serviço dessas organizações. Como as organizações devem orientar-se segundo aquilo que são as expectativas, desejos e necessidades dos clientes, devem procurar avaliar a percepção daquilo que é apreciado pelos clientes como fatores satisfatórios.

É importante alertar também para algumas das limitações desta investigação. Destacamos uma relacionada com a técnica utilizada para a realização da recolha dos dados nas duas amostras: o questionário autoadministrado. Não descurando as vantagens que esta técnica usufrui, apresenta, no entanto, uma desvantagem referente ao estabelecimento de relações causais entre as variáveis em análise, o que pode assim afetar a validade interna da investigação (Alferes, 1997).

Bibliografia

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Arbuckle, J. L. (2008). *Amos 17 user's guide*. Chicago, IL: SPSS
- Arbuckle, J.L. (2009). *AMOS18 Reference Guide (Version 18)* [Computer Software]. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Attafar, A., Sadidi, M., Attafar, H. & Shahin, A. (2013). The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. *Middle- East Journal of Scientific Research*, 13 (6), 829-835.
- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238- 246.
- Brito, E.J.O. (2010) *Gestão do Conhecimento e Qualidade como Vectors de Competitividade na Administração Pública Local*. (Dissertação de Doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Brito, E., Gomes, D., Cardoso, L. (2005). Gestão do conhecimento: adaptação e validação da escala GC para o sector autárquico. *Psychologica*, 38, 9-22.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- 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.

- 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.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional* (Dissertação de Doutorado publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). New York: Academic Press.
- Dallal & Wilkinson, (1986). An analytic approximation to the distribution of Lilliefors's test statistical for normality. *The American Statistician, 40* (4), 294-296.
- 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.
- Esmailpour, M., Zadeh, M. B., & Hoseini, E. H. (2012). The Influence of Service Quality on Customer Satisfaction: Customers of Boushehr Bank Sepah as a Case Study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3*(9), 1149-1159.
- Flint, D. J., Blocker, C. P. & Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management, 40*, 219-230.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing, 55*, 1-21.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gerson, R. F. (2001). *Medir a qualidade e a satisfação do cliente: um guia para gerir um serviço de qualidade* (2ª Ed). Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 2000(1). Retirado de <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>
- Guchait, P., Namasivayam, K., & Lei, P. (2011). Knowledge management in service encounters: impact on customers satisfaction evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 513-527.
- 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.
- Huete, L. (1998). *Serviços & Lucro*. Lisboa: Edições AESE.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customers satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *Psychology and Marketing Journal*, 18(1), 43-66.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-274.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12, 267–286.

- Johnson, M. D., Nader, G., & Fornell, C. (1996). Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. *Journal of Economic Psychology*, 17, 163-182.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kotler, P (1994) *Marketing Planning Management: Analysis Planning and Control* (8th ed). Prentice Hall, New York.
- Liao, K. H., & Li, Y. C. (2011). The effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in steel company services. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 1413-1417.
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440–449.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marques, D.P., & Simon, F.J.G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-56.
- Martelo, S., Barroso, C., Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66, 2042-2050.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, New York: McGraw-Hill.

- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes on retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*, 2, 65-85.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer* (2nd Edition). Boston: McGraw-Hill.
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In Siqueira, M. (Org.). *Novas Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (193-208). Porto Alegre: Artmed.
- Paladini, Q. P. (1995). *Gestão da qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas.
- Pathirage, C.P., Amaratunga, D.G., & Haigh, R.P. (2007). Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 115-26.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sedaghati, A. (2012). Analysis the effects of knowledge management implementation on brand equity among iranian selected companies. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(5), 926-935.

- Strong, C.A. (2006). The influence of employee behavioural performance on customer focus strategies. *The Service Industries Journal*, 26(2), 147–163.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed.). Boston: Pearson.
- Vavra, T.G. (1996). *Marketing de Relacionamento*. 1ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2011). Multilevel issues in organizational culture and climate research. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M.F. (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., 50-76). Thousand Oaks: Sage.
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A., & Lim, J.S. (2003). Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships Among Competence, Capability, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2), 173–191.

Anexos

Questionário de Gestão do Conhecimento (Pais, 2014)

Questionário de Satisfação dos Munícipes – Satisfação (Brito, 2010)

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

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

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

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

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração!