

Elisabeth de Jesus Oliveira Brito

***GESTÃO DO CONHECIMENTO E QUALIDADE COMO VECTORES DE COMPETITIVIDADE
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL***

*Dissertação de Doutoramento em Psicologia, na área de Especialização em Psicologia das Organizações
Orientada pela Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso
Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*

Coimbra I 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FPCEUC FACULDADE DE PSICOLOGIA
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Dissertação de Doutoramento em Psicologia
Especialização em Psicologia das Organizações
Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra
Coimbra 2010

Orientadora: Prof^a. Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

Investigação apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia

PTDC/PSI/78464/2006

*Dedico este trabalho, com todo o amor,
à pessoa que, com a sua existência,
ilumina a minha vida: o meu filho Emanuel.*

AGRADECIMENTOS

Foi longo o percurso que agora termina. Nem sempre a alegria se fez presente porque as contrariedades competiam com ela. Porém, não foi um percurso solitário porque aqueles que tornaram possível a sua conclusão continuamente me acompanharam. Durante este trajecto, muitas foram as pessoas que cruzaram o meu caminho e, cada uma, à sua maneira, deixou marcas, profundas ou leves, frequentes ou espaçadas, cada uma na sua «área» ou nos vários «contextos da vida», me ajudou a completar determinados troços do percurso mostrando-me que tenho AMIGOS.

Gostaria de expressar os meus agradecimentos a cada uma das pessoas que caminhou comigo e àquelas que enriquecem ,sempre, a minha vida.

Em primeiro lugar, e de forma muito sentida, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Leonor Maria Cardoso, que desde o primeiro momento acreditou em mim e, com total disponibilidade, me aceitou como sua orientanda. Agradeço, também, pelo apoio sempre constante e pelas reflexões motivacionais que acompanharam a construção deste processo. Os seus ensinamentos foram para além de académicos. Na nossa relação esta será sempre uma dívida eterna.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Estima de Oliveira, pela oportunidade e incentivo, por ter acreditado em mim e pela confiança sempre demonstrada na finalização deste projecto.

Agradeço, com carinho, aos membros do NEFOG – Professor Doutor Duarte Gomes; Professor Doutor Paulo Renato Lourenço; Professora Doutora Teresa Rebelo; Professora Doutora Carla Carvalho; Professor Doutor Joaquim Valentim – por permitirem sentir como se estivesse em casa e por estarem sempre dispostos a partilhar comigo os seus conhecimentos e experiências. Muito obrigada pelo vosso tempo e ensinamentos.

Também desejo mostrar a minha gratidão às instituições que contribuíram para a realização desta investigação, nomeadamente:

- À Fundação de Ciência e Tecnologia (FCT), instituição que ao financiar o projecto permitiu a concretização da investigação realizada.

- À Universidade de Aveiro, mais directamente à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA), pela concessão de dispensa do serviço, visando uma maior rapidez na concretização da minha investigação.

- A todas as câmaras municipais que participaram no estudo e a todos os seus colaboradores, tendo sido o seu contributo fundamental para a resposta aos inquéritos por questionário.

- Um agradecimento também é devido à equipa que nos acompanhou ao longo dos meses em que percorremos Portugal, recolhendo os dados nas localidades da nossa amostra. Fica o nosso reconhecimento por um trabalho realizado com empenho e dedicação. Referimo-nos às Dras. Joana Rebocho, Marta Costa, Sara Félix, Elisabeth Garção, Catarina Ramalho e Eng. Rui Sebastião.

Agradeço à Mestre Cláudia Lopes pela sua disponibilidade e também pelo auxílio tão eficaz na definição da metodologia deste trabalho.

Um agradecimento, também, à Mestre Cláudia Figueiredo pelos bons momentos de partilha e pelo interesse caloroso sempre demonstrado no desenrolar do trabalho.

Também ao Mestre Carlos Peralta devo um agradecimento pelo apoio, tão importante, no tratamento estatístico dos dados e pelo apoio amigo que em vários momentos evidenciou.

À Mestre Andreia Meireles estou grata pela ajuda na recolha da amostra, na pesquisa bibliográfica e pela calorosa amizade que temos vindo a construir.

Quero expressar à Dr^a. Alice Oliveira o meu agradecimento pela sua sempre total disponibilidade e pelas diversas manifestações de apreço e carinho.

Às minhas amigas, Maria Clara, Maria Cristina, Maria Luísa, Sara Micaela, Ana Jorge, Carla Cristina e Isabel Cristina pela amizade e apoio sempre demonstrados e pelos “bons momentos”.

À Ana Isabel pela co-partilha de emoções, pela construção de uma narrativa profissional comum e pela amizade que nos une.

Aos meus amigos Maria Gabriela e Agostinho Fernandes pelo carinho, apoio e amizade com que sempre me presentearam.

À Maria Fernanda, pela tão profunda amizade que nos acompanha e nos une e pela companhia interior que sempre me faz. Agradeço-lhe, também, pelas revisões tão pertinentes que foram tornando mais agradável a apresentação e leitura do presente trabalho

Ao Zé (*in memoriam*) pela sua ajuda na co-construção deste projecto, por ter partilhado sempre comigo os seus profundos conhecimentos do mundo autárquico e também os seus sonhos. Será sempre recordado com saudade e grande estima, cabendo-me dedicar-lhe parte do valor deste trabalho pela mais valia que constituíram as conversas prévias ao início deste projecto.

Sou, também, muito grata a todos os meus familiares pelo incentivo recebido ao longo destes anos. Assim, agradeço ao meu pai (*in memoriam*) e à minha mãe com quem aprendi a profunda simplicidade da vida, pelo exemplo de amor e de luta pelos ideais.

Às minhas irmãs e cunhados, pelo apoio emocional, por serem sempre uma fonte de aconchego, segurança, e por me fazerem sentir que nunca estarei só.

Aos meus sobrinhos, pelo amor, alegria e espontaneidade, pelo incentivo constante e por serem, em todas as ocasiões, uma excelente e divertida companhia.

Ao meu afilhado Bruno por, além de tudo, comigo ter partilhado as angústias da formatação deste trabalho.

Ao meu filho, com quem partilho os meus sonhos, agradeço com todo o meu amor, por ter sido sempre o meu porto de abrigo, o meu companheiro e amigo que sempre me impulsiona a lutar para conseguir, sempre, mais e melhor.

E agradeço, em especial, a Deus por ter estado sempre comigo.

A todos bem-haja!

RESUMO

A sociedade portuguesa (à semelhança de outras) tem sofrido mudanças na sua estrutura e funcionamento. Coincidindo com as mesmas ou sendo delas reflexo, têm-se verificado alterações nas estratégias definidas pelas organizações e, conseqüentemente, nas práticas organizacionais por elas desenvolvidas. Tendo este contexto como pano de fundo, os municípios portugueses têm procurado modernizar-se, investindo em práticas de gestão mais inovadoras (como a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade) visando uma maior satisfação dos seus munícipes/clientes. No que concerne à gestão do conhecimento, as práticas vigentes são ainda pouco consistentes, e, na sua maioria, não formalizadas. No que concerne à gestão da qualidade, esta tem sido encarada, pelos municípios, como uma ferramenta catalisadora da resolução de problemas inerentes ao sector, nomeadamente a baixa qualidade na prestação dos serviços, as ineficiências na utilização dos recursos disponíveis e o distanciamento relativamente aos cidadãos.

A presente investigação de doutoramento, na área de especialização de Psicologia das Organizações, pretende ser um contributo para a clarificação da relação existente entre a gestão do conhecimento, a qualidade e a satisfação dos “clientes” no sector autárquico português. Mais especificamente, constitui-se como nosso objectivo verificar empiricamente até que ponto a competitividade na administração pública local – entendida sob a perspectiva da satisfação do munícipe – é influenciada pela gestão do conhecimento e pela gestão da qualidade.

A revisão da literatura realizada foi clarificadora quanto às diferenças existentes entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade, mas permitiu constatar que ambas assumem condições que ultrapassam as fronteiras organizacionais, procurando uma relação que permita a permanente troca de informação com os diversos *stakeholders*, concretizando-se, assim, uma partilhada orientação externa. A informação em questão deverá ser, posteriormente, tratada e difundida por toda a organização, concretizando-se uma requerida orientação interna para a geração e gestão do conhecimento de e para a qualidade, essenciais ao alcance da satisfação dos clientes.

Tendo em vista a prossecução do objectivo atrás referido, desenvolvemos três estudos empíricos. Foram estudadas 81 câmaras municipais (40 câmaras com serviços de atendimento e /ou urbanismo certificados e 41 sem esses serviços certificados), situadas

em todo o território de Portugal continental, tendo sido inquiridos os seus colaboradores e munícipes.

No primeiro estudo, relacionado com a gestão do conhecimento, participaram 1372 funcionários, pertencendo 760 às câmaras certificadas e 612 às não certificadas. O estudo realizado permitiu validar o instrumento de recolha de dados utilizado (Cardoso, 2003), fazendo emergir uma estrutura tetradimensional composta pelos seguintes factores: orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento. A estrutura em questão afigurou-se semelhante nos dois tipos de câmaras municipais (com e sem certificação), tendo sido, depois, testado um modelo estrutural que convergiu de forma adequada e verificadas empiricamente as hipóteses enunciadas, em ambos os tipos de câmaras.

No segundo estudo participaram 3096 munícipes, sendo que 1579 são clientes das câmaras certificadas e 1517 das não certificadas. Construámos e validámos um questionário composto por duas partes, uma relativa à satisfação do munícipe (QSM-S) e outra à imagem das organizações estudadas (QSM-I), que foi posteriormente utilizado na recolha de dados.

As análises realizadas e os resultados obtidos fizeram emergir, no que concerne à satisfação dos munícipes, uma estrutura bidimensional composta pelos factores: tangíveis e intangíveis e no que concerne à imagem uma estrutura bidimensional composta pelos factores: imagem favorável e imagem desfavorável (associada à ausência de valores éticos).

Propusemos, depois, um modelo estrutural e enunciámos e testámos hipóteses de investigação. As estruturas revelaram-se semelhantes, nos dois tipos de câmaras municipais (com e sem certificação), tendo o modelo convergido de forma adequada e sido totalmente confirmadas as hipóteses enunciadas para as câmaras certificadas e parcialmente verificadas as referentes às não certificadas.

Os resultados globalmente obtidos permitiram concluir que, relativamente à gestão do conhecimento, são os processos de gestão estratégica do conhecimento e as suas práticas de gestão que diferenciam significativamente as câmaras certificadas das não certificadas. No entanto, são as práticas de gestão do conhecimento que melhor discriminam os dois tipos de câmaras. No que concerne à satisfação dos munícipes e à imagem que estes detêm das suas câmaras, constatámos que são as três variáveis – tangíveis, intangíveis e imagem favorável – que diferenciam significativamente as

câmaras certificadas das não certificadas. No entanto, são os tangíveis que melhor as discriminam.

Salientamos, ainda, que, no referente à gestão do conhecimento, os processos organizacionais relativos à sua orientação cultural e à gestão social e discursiva evidenciaram possuir fraca capacidade discriminativa. No que concerne à imagem, a desfavorável apresenta igualmente fraca capacidade discriminativa.

Por último, procedemos a uma análise discriminante que reflectiu o impacto que os processos relacionados com a gestão estratégica do conhecimento e com as suas práticas de gestão têm ao nível da satisfação dos munícipes (quer com os tangíveis quer com os intangíveis) e da imagem organizacional favorável por eles detida, sendo as câmaras certificadas as que apresentam valores mais elevados nestas cinco dimensões.

Para terminar este resumo, gostaríamos de salientar que as relações entre os processos organizacionais que a presente dissertação focaliza suscitam continuamente novas questões, propiciando um fecundo campo de investigação conceptual e constituindo um desafio ao desenvolvimento de estudos empíricos neste domínio.

ABSTRACT

ABSTRACT

Portuguese society, like others, has undergone changes in its structure and operation. Coinciding with these or as their reflection, alterations have been found in the strategies defined by organizations, and consequently in the organizational practices they develop. With this context as the setting, Portuguese local authorities have sought to modernize, investing in more innovative management practices (such as knowledge management and quality management) aiming for the greater satisfaction of their citizens/customers. Concerning knowledge management, current practices are still inconsistent, and in most cases not formalized. As for quality management, this has been considered by local authorities as a catalyst for solving the sector's inherent problems, namely poor quality of service provision, inefficiency in using available resources and relative distance from citizens.

This doctorate investigation, in the specialist area of Organizational Psychology, aims to contribute to clarification of the relationship between knowledge management, quality and "user" satisfaction in the Portuguese local authority sector. More specifically, it is our objective to investigate empirically to what extent competitiveness in local public administration – understood from the perspective of the citizen's satisfaction – is influenced by knowledge management and quality management.

The literature review carried out was enlightening as regards the differences between knowledge management and quality management, but revealed that both have aspects that go beyond organizational borders, seeking a relationship that allows permanent exchange of information with the various stakeholders, so forming a shared external orientation. The information in question should then be dealt with and spread through the whole organization, forming a necessary internal orientation for the generation and management of knowledge of and for quality, which are essential to attain customer satisfaction.

Aiming to fulfil the objective referred to, we developed three empirical studies. 81 local authorities were studied (40 authorities with certified services for dealing with the public and/or planning and 41 without those certified services), situated over all mainland Portugal, and their collaborators and citizens were surveyed.

The first study, related to knowledge management, involved the participation of 1372 employees, 760 belonging to certified local authorities and 612 to non-certified ones. The study carried out allowed validation of the data collection instrument used (Cardoso, 2003), a tetra-dimensional structure emerging composed of the following factors: cultural orientation to knowledge, knowledge management practices, social and discursive knowledge management and strategic knowledge management. The structure in question had a similar form in the two types of local authority (with and without certification), with later testing of a structural model which suitably converged and empirically checked the hypotheses formulated, in both types of authorities.

3096 citizens participated in the second study, 1579 being users of certified municipalities and 1517 of non-certified ones. We constructed and validated a questionnaire in two parts, one related to citizen satisfaction (QSM-S) and the other to the image of the organizations studied (QSM-I), which was later used in data collection.

The analysis made and the results obtained, concerning citizen satisfaction, led to the emergence of a bi-dimensional structure composed of the factors: tangibles and intangibles, and concerning image a bi-dimensional structure composed of the factors: favourable image and unfavourable image (associated with the absence of ethical values).

We then proposed a structural model and formulated and tested the investigation hypotheses. The structures were revealed to be similar in the two types of local authorities (with and without certification), the model having converged suitably and with total confirmation of the hypotheses formed for certified authorities and partial confirmation of those referring to non-certified ones.

The overall results obtained allow us to conclude that, concerning knowledge management, it is the processes of strategic knowledge management and knowledge management practices that significantly differentiate certified from non-certified authorities. However, it is knowledge management practices that best discriminate the two types of authorities. Regarding citizen satisfaction and the image they have of their local authorities, we find it is the three variables – tangibles, intangibles and favourable image – that significantly differentiate certified authorities from non-certified ones. However, it is tangibles variable that discriminates them best.

We also point out that, regarding knowledge management, the organizational processes related to its cultural orientation and social and discursive management were seen to have poor discriminating capacity. As for image, the unfavourable image also presents poor discriminating capacity.

Finally, we made a discriminatory analysis which reflected the impact processes related to strategic knowledge management and knowledge management practices have on citizen satisfaction (regarding both tangibles and intangibles) and the favourable image they have of the organization, with certified authorities presenting the highest values in these five dimensions.

To end this summary, we would like to highlight that the relationships between the organizational processes this dissertation deals with continually give rise to new questions, providing a fertile field of conceptual investigation and setting a challenge for development of empirical studies in this domain.

ÍNDICE

Introdução	23
Pertinência do estudo e principais objectivos	26
Contribuição em termos académicos e práticos	28
Estrutura do trabalho	29
Primeira Parte – Enquadramento Teórico	
Capítulo I - A Gestão do Conhecimento e o contexto da Administração Pública Local	37
1. Emergência e desenvolvimento da gestão do conhecimento	39
1.1 As duas orientações básicas: para as pessoas e para a tecnologia	40
1.2 As três perspectivas da gestão do conhecimento	42
1.2.1 Perspectiva centrada nas relações entre a gestão do conhecimento e a tecnologia (USA)	42
1.2.2 Perspectiva centrada na criação do conhecimento (Japão)	47
1.2.3 Perspectiva centrada no Capital Intelectual (Europa)	52
2. Gestão do conhecimento – para uma abordagem integradora	58
2.1 Modelo GC - Para uma conceptualização e operacionalização dos processos de gestão do conhecimento	59
2.1.1 Objectivos/Resultados	60
2.1.2 Criação e aquisição	61
2.1.3 Atribuição de sentido	62
2.1.4 Partilha e difusão	63
2.1.5 Memória organizacional	63
2.1.6 Medição	64
2.1.7 Recuperação	65
3. A gestão do conhecimento no contexto da Administração Pública	66
3.1 As Boas Práticas na Administração Pública	71
3.2 As Comunidades de Prática na Administração Pública	73
Capítulo II - A Qualidade nas organizações	77
1. Emergência e desenvolvimento da Qualidade	78
1.1 A era da inspecção	81
1.2 A era do controlo estatístico	81
1.3 A era da garantia da qualidade	83
1.4 A era da gestão da qualidade total	88
2. Contributos das teorias organizacionais para a gestão da qualidade	90

3. Intervenção em gestão da qualidade	93
3.1 A gestão da qualidade total – uma teoria ou uma prática?	93
3.2 Gestão da qualidade – implementação	95
3.3 Gestão da qualidade – contextos	96
3.4 Gestão da qualidade – Cultura organizacional	99
Capítulo III - Processos organizacionais de gestão da qualidade, do conhecimento e das pessoas	109
1. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento	111
1.1 Semelhanças e diferenças	112
1.2 Complementaridade	120
2. Pessoas e gestão de pessoas	127
2.1 As pessoas na gestão da qualidade	128
2.2 As pessoas na gestão do conhecimento	132
2.3 As pessoas na gestão da qualidade e na gestão do conhecimento	136
3. A gestão do conhecimento e a certificação da qualidade	138
3.1 Gestão do conhecimento e a ISO 9001	139
3.2 As oportunidades de criação do conhecimento na ISO 9001:2000	141
3.3 A implementação de uma nova regra (ISO 9000) e a criação do conhecimento	145
3.4 Codificação do conhecimento na ISO 9000	148
3.5 Partilha do conhecimento e a ISO 9000	152
Capítulo IV - Satisfação de clientes e qualidade de serviços	157
1. Satisfação de clientes	159
1.1 Emergência e desenvolvimento	161
1.2 Conceptualização	167
1.2.1 Dificuldades de conceptualização	169
1.2.2 Dupla orientação – resultado ou processo	173
1.2.3 Perspectiva integradora	175
1.3 Operacionalização – antecedentes e consequentes	179
1.3.1 Antecedentes	179
1.3.2 Consequentes	183
2. Qualidade de serviços	185
2.1 Conceptualização	186
2.2 Operacionalização – relação com a satisfação de clientes	190
2.2.1 Determinantes	194
2.3 Modelos	197
2.3.1 O modelo da imagem e qualidade de serviços	198
2.3.2 Modelo GAP e o instrumento SERVQUAL	200
2.3.3 Modelo conceptual SERVPERF	203

II Parte – Estudos Empíricos

Capítulo V - Objectivos e estratégia metodológica dos estudos empíricos	207
1. Objectivos	209
2. Estratégia metodológica	211
2.1 Técnicas de recolha de dados	211
2.2 População e amostra	213
2.3 Sujeitos (colaboradores e munícipes)	221
3. Procedimento	226
Capítulo VI - Teste da validade factorial e teste da invariância dos processos de gestão do conhecimento	231
1. Instrumento de medida	233
2. Análises Factoriais Exploratórias	234
2.1 Amostra	234
2.2 Pressupostos e estratégia analítica	236
2.3 Resultados	240
3. Teste da validade factorial e teste da invariância da medida e da estrutura dos processos de gestão do conhecimento	248
3.1 Amostra	248
3.2 Estratégia analítica	251
3.3 Pressupostos das Análises Factoriais Confirmatórias	258
3.4 Resultados	260
3.4.1 Câmaras certificadas	261
3.4.2 Câmaras não certificadas	267
4. Invariância da medida	272
5. Modelo estrutural	273
5.1 Hipóteses	273
5.2 Resultados	274
6. Discussão	276
Capítulo VII - Teste da validade factorial e teste da invariância da satisfação dos munícipes (satisfação e imagem)	283
1. Instrumentos	285
2. Análises Factoriais Exploratórias do QSM-S e do QSM-I	287
2.1 Amostra	287
2.2 Pressupostos e estratégia analítica	289
2.3 Resultados do QSM-S	291
2.4 Resultados do QSM-I	295
3. Teste da validade factorial e teste da invariância da medida e da estrutura do QSM-S e do QSM-I	299
3.1 Amostra	299
3.2 Estratégia Analítica	301
3.3 Pressupostos	303
3.4 Resultados do QSM-S	305

3.5 Resultados do QSM-I	309
4. Invariância da medida	313
5. Modelo estrutural	316
5.1 Hipóteses	316
5.2 Resultados	317
6. Discussão	318
Capítulo VIII Diferenças nos processos de gestão do conhecimento e de gestão da qualidade nas câmaras (certificadas e não certificadas)	327
1. Amostra	329
2. Considerações e procedimentos prévios	330
3. Procedimentos estatísticos	333
4. Resultados	334
5. Discussão	336
Considerações finais	343
Bibliografia	351
Anexos	389

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Ofícios enviados às Câmaras Municipais (com e sem informação).....	391
Anexo 2 – Ofício de pedido de colaboração às Câmaras Municipais seleccionadas para a nossa amostra	397
Anexo 3 – QGC (Questionário Gestão do conhecimento)	405
Anexo 4 – Guião de Entrevista.....	413
Anexo 5 – QSM (Questionário satisfação do munícipe) Atendimento	417
Anexo 6 – QSM (Questionário satisfação do munícipe) Urbanismo	425

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Os modos de conversão do conhecimento	48
Figura 2 – O processo de Gestão da Qualidade Total	111
Figura 3 – O processo da Gestão do Conhecimento	112
Figura 4 – A ligação entre QM e KM	123
Figura 5 – Oportunidades de criação de conhecimento na ISO 9001: 2000	141
Figura 6 – Modelo de criação de conhecimento para a ISO 9001:2000	143

Figura 7 – Abordagens ao conceito de satisfação do cliente, segundo o enfoque	168
Figura 8 – Resumo das relações causais entre satisfação e qualidade de serviço	191
Figura 9 – Modelo genérico da Qualidade de Serviços	199
Figura 10 – Equação das discrepâncias	201
Figura 11 – Modelo estrutural do GC e hipóteses	274
Figura 12 – Modelo estrutural do QSM e hipóteses	316

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – O modelo de GC	60
Quadro 2 – Síntese das Quatro Eras da Qualidade: o Modelo de Garvin	80
Quadro 3 – Variáveis contextuais relevantes na implementação da gestão da qualidade total	97
Quadro 4 – Resultados dos estudos exploratórios acerca das práticas de gestão da qualidade total	98
Quadro 5 – Semelhanças e diferenças entre a GC e a GQT	114
Quadro 6 – Semelhanças e diferenças entre GC e GQT	115
Quadro 7 – Proposta de critérios de semelhanças e diferenças, emergentes da literatura, entre Gestão da Qualidade Total e Gestão do Conhecimento	118
Quadro 8 – Evolução histórica das perspectivas da satisfação do cliente	163
Quadro 9 – O cliente nos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ)	166
Quadro 10 – Abordagem da satisfação segundo o alvo	169
Quadro 11 – Abordagens da satisfação segundo o objecto	172
Quadro 12 – Dupla orientação da satisfação	174
Quadro 13 – Conotação da orientação da satisfação	175
Quadro 14 – Antecedentes da satisfação	180
Quadro 15 – Qualidade vs. Satisfação	192
Quadro 16 – Número de respostas obtidas em função das regiões de Portugal Continental e do nível de certificação (N=257)	218
Quadro 17 – Número de respostas obtidas em função da dimensão da Câmara Municipal e do nível de certificação (N=257)	219
Quadro 18 – Número de Câmaras Municipais que compõem a amostra definida, segundo a região de pertença, a dimensão e o nível de certificação (N=81)	221
Quadro 19 – Caracterização da amostra I em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população (N = 612 de câmaras não certificadas; N = 760 de câmaras certificadas)	222
Quadro 20 – Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 612 de câmaras não certificadas; N = 760 de câmaras certificadas).	224

Quadro 21 – Caracterização sócio-demográfica da amostra II relativa aos munícipes que responderam QSM-S (1579 munícipes de câmaras certificadas e 1517 de câmaras não certificadas)	225
Quadro 22 – Caracterização sócio-demográfica da amostra 3 relativa aos munícipes que responderam QSM-I (1151 munícipes de câmaras certificadas e 1078 de câmaras não certificadas)	226
Quadro 23 – Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara (nº de colaboradores e população) (N = 400)	235
Quadro 24 – Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 400)	236
Quadro 25 – Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros cinco factores das três amostras	243
Quadro 26 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para a amostra total (N = 400)	244
Quadro 27 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para as câmaras certificadas (N = 200) e não certificadas (N = 200)	246
Quadro 28 – Coeficientes de congruência entre factores do GC para câmaras certificadas e não certificadas	247
Quadro 29 – Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara (nº de colaboradores e de população) (N = 972)	249
Quadro 30 – Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 972)	250
Quadro 31 – Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do GC para os funcionários das câmaras certificadas	264
Quadro 32 – Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do GC para câmaras certificadas	265
Quadro 33 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC para os funcionários das câmaras municipais certificadas (N = 560)	266
Quadro 34 – Correlações entre factores, alphas de Cronbach, rhos de Raykov e AVEs, para a amostra dos funcionários das câmaras certificadas (N = 560)	267
Quadro 35 – Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do GC para os funcionários das câmaras não certificadas	269
Quadro 36 – Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do GC para câmaras não certificadas	270
Quadro 37 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC para os funcionários das câmaras municipais não certificadas (N = 412)	271
Quadro 38 – Correlações entre factores, alphas de Cronbach, rhos de Raykov e AVEs, para a amostra dos funcionários das câmaras não certificadas (N = 412)	271
Quadro 39 – Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida das câmaras municipais	273
Quadro 40 – Ajustamentos e parâmetros estimados do modelo de equações estruturais	275
Quadro 41 – Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos munícipes que responderam QSM-S (400 munícipes de câmaras certificadas e 400 de câmaras não certificadas)	288

Quadro 42 – Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos munícipes que responderam QSM-I (400 munícipes de câmaras certificadas e 400 de câmaras não certificadas)	289
Quadro 43 – Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros três factores das três amostras relativas ao QSM-S	292
Quadro 44 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-S para a amostra total (N = 800)	294
Quadro 45 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-S para as câmaras certificadas (N = 400) e não certificadas (N = 400)	295
Quadro 46 – Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros três factores das três amostras relativas ao QSM-I	296
Quadro 47 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-I para a amostra total (N = 800)	297
Quadro 48 – Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-I para as câmaras certificadas (N = 400) e não certificadas (N = 400)	298
Quadro 49 – Coeficientes de congruência entre factores do QSM-S e do QSM-I para câmaras certificadas e não certificadas	298
Quadro 50 – Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos munícipes que responderam QSM-S (1179 munícipes de câmaras certificadas e 1117 de câmaras não certificadas)	300
Quadro 51 – Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos munícipes que responderam QSM-I (751 munícipes de câmaras certificadas e 695 de câmaras não certificadas)	301
Quadro 52 – Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do QSM-S para os munícipes das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas.....	306
Quadro 53 – Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do QSM-S para câmaras certificadas e não certificadas	307
Quadro 54 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-S para os munícipes das câmaras municipais certificadas (N = 1179)	308
Quadro 55 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-S para os munícipes das câmaras municipais não certificadas (N = 1117)	308
Quadro 56 – Correlações entre factores, <i>alphas</i> de <i>Cronbach</i> , <i>rhos</i> de <i>Raykov</i> e AVEs, para a amostra dos munícipes das câmaras certificadas (N = 1179) e não certificadas (N = 1117)	309
Quadro 57 – Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do QSM-I para os munícipes das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas	311
Quadro 58 – Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do QSM-I para câmaras certificadas e não certificadas	311
Quadro 59 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-I para os munícipes das câmaras municipais certificadas (N = 751)	312
Quadro 60 – Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-I para os munícipes das câmaras municipais não certificadas (N = 695)	312

Quadro 61 – Correlações entre factores, <i>alphas</i> de <i>Cronbach</i> , <i>rhos</i> de <i>Raykov</i> e AVEs, para a amostra dos municípios das câmaras certificadas (N = 751) e não certificadas (N = 695)	313
Quadro 62 – Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida do QSM-S para os municípios das câmaras municipais certificadas e não certificada	314
Quadro 63 – Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida do QSM-I para os municípios das câmaras municipais certificadas e não certificadas	314
Quadro 64 – Estatísticas descritivas, correlações entre constructos e valores de consistência interna na diagonal (entre parênteses)	315
Quadro 65 – Ajustamentos e parâmetros estimados do modelo de equações estruturais	317
Quadro 66 – Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população (N = 41 de câmaras não certificadas; N = 40 de câmaras certificadas)	330
Quadro 67 – Estatísticas descritivas dos índices de concordância ADM (N organização = 81).....	332
Quadro 68 – Resultados relativos à análise discriminante dos processos de gestão do conhecimento e da gestão da qualidade total	335
Quadro 69 – Resultados das estatísticas de classificação (percentagens)	336

Introdução

INTRODUÇÃO

No domínio da Psicologia das Organizações, no qual o presente trabalho se insere, é pouco estudada a relação da competitividade quer com a gestão do conhecimento como com a gestão da qualidade. Ainda que a produção científica a respeito destas temáticas tenha crescido, pode afirmar-se que ainda não há um número expressivo de autores que as abordem, razão pela qual decidimos abraçar este desafio.

Desafio, tem sido, também, a adopção das práticas de gestão da qualidade e da gestão do conhecimento pela administração pública portuguesa. No contexto da nova sociedade e numa economia baseada no conhecimento, este passa a ser um recurso tão, ou mais, significativo que o capital e a mão-de-obra (Drucker, 1993; Fooray & Lundvall, 1996; Hatchuel & Weil, 1995; Nonaka, 1991). A sociedade do conhecimento estimulou uma mudança social real, que provocando fortes pressões tem afectado, cada vez mais, o sector público que, através das suas organizações, procura usufruir do potencial da gestão do conhecimento para aumentar a sua eficácia. Estas alterações conduziram à transformação das expectativas e aspirações dos cidadãos que, cada vez mais, requerem serviços de qualidade por parte das administrações públicas (Lara, 2002) que, por sua vez, pressionam as suas organizações a estabelecer novas formas de interacção com os cidadãos.

Que o conhecimento influencia a qualidade do trabalho foi desde sempre compreendido e tido em consideração, sendo dada particular atenção ao modo como os colaboradores o adquirem e utilizam no desempenho das suas tarefas. Assim, o foco no conhecimento tende a ser colocado no indivíduo e não nas considerações sistémicas relativas aos processos de trabalho mais amplos, ou àqueles que se relacionam com o conhecimento dentro das organizações. No entanto, a gestão do conhecimento emergiu, sobretudo, para rendibilizar os recursos do conhecimento numa lógica de desempenho organizacional (na gestão pública ou privada) (Alle, 1998; Bohme & Stehr, 1986; OECD, 200; Reich, 1991; Wiig, 1994, 1997). Neste contexto, os líderes começam a focar-se na gestão do conhecimento, enquanto prática deliberada, sistemática e formalizada, conduzindo aquilo que Wiig (2002) denomina de gestão do conhecimento compreensiva.

Dito de outro modo, uma gestão do conhecimento conduzida pelas prioridades estratégicas da organização.

A linha orientadora do trabalho realizado, e que aqui se apresenta, é a de contribuir para a compreensão dos papéis da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade na competitividade organizacional reflectindo sobre a forma como aqueles processos se relacionam com esta. A perspectiva sistémica que adoptamos na análise das referidas relações conduziu-nos à utilização das expressões “sistema de gestão de conhecimento” e “sistema de gestão da qualidade” para designar as variáveis em questão.

Pertinência do estudo e principais objectivos

Para um entendimento cabal do estudo que aqui se apresenta, em termos do percurso trilhado e das opções efectuadas entre vários percursos possíveis, impõe-se uma breve explicação sobre o motivo que levou à sua realização. A ideia de realizar um trabalho de investigação, dedicado à gestão do conhecimento, remonta a alguns anos atrás, tendo despontado aquando dum contacto com uma revisão de literatura sobre o tema e realizado no âmbito da nossa dissertação de mestrado. Foi nesse contexto que teve lugar o primeiro contacto com um campo de estudo que é recente, em Portugal, na investigação académica. Entretanto, esta primeira experiência deu lugar à curiosidade e desejo de compreender um fenómeno marcado, na altura, pela reduzida produção científica no contexto português. Assim, o embrião da presente dissertação foi-se desenvolvendo a partir das reflexões sobre a temática e no seguimento da dissertação de mestrado.

O mote para a nossa investigação centrou-se na temática da competitividade na administração pública local, entendida sob a perspectiva da satisfação do munícipe que resulta da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade. Para tal, procurámos relacionar a gestão do conhecimento e a satisfação dos clientes com a gestão da qualidade e, simultaneamente, contribuir para a compreensão da gestão do conhecimento e, em particular, os efeitos que produz na competitividade do sector autárquico. Assim, o problema da investigação pode ser sintetizado na seguinte questão: Até que ponto a competitividade na administração local – entendida sob a perspectiva da satisfação do munícipe – é influenciada pela gestão do conhecimento e pela gestão da qualidade?

O contexto escolhido para a nossa investigação foi o sector autárquico. Esta escolha prende-se, por um lado, com razões emocionais, afectivas e de interesse pessoal

e, por outro lado, com a escassez de investigação sobre este sector de actividade e com o desejo de poder contribuir para o incremento da sua compreensão.

Para o nosso estudo, foram seleccionadas 81 câmaras municipais, 40 das quais têm serviços com certificação da Qualidade e 41 que ainda os não têm. Fizemos esta opção por nos termos ancorado no princípio de Nonaka e Takeuchi (1995) que considera que as organizações que já iniciaram o percurso de mudança, no sentido da integração da qualidade nos seus processos, apresentam, também, condições para o desenvolvimento da capacidade para criar conhecimento organizacional, disseminá-lo na organização e incorporá-lo nos seus produtos, serviços e sistemas. Em nosso entender, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, resulta de um adequado processo de desenvolvimento que se focaliza na criação e na internalização do conhecimento, e se associa à aplicação de ferramentas e métodos da qualidade.

Não ignorando que a competitividade é um conceito dinâmico, complexo, multifacetado e multidimensional, por tal influenciado por diversos factores, optámos por o operacionalizar considerando um dos seus indicadores – a satisfação dos munícipes, como clientes das câmaras municipais. Esta nossa opção prende-se com o facto de entendermos que a competitividade de uma organização é fruto da adequação das acções que aquela desenvolve em relação ao seu ambiente de actuação, diferenciando-se das congéneres quando fornece um serviço único que é valorizado pelos seus clientes. Esta diferenciação reside em actividades específicas que a organização empreende e que afectando os seus clientes, interferem no seu nível de satisfação.

Para responder à nossa questão de investigação, concebemos e realizámos um estudo empírico com o objectivo geral de verificar a influência da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade na competitividade da administração pública local (sector autárquico), entendida na perspectiva da satisfação do munícipe. Assim, pretendemos avaliar em que medida a capacidade competitiva das câmaras municipais detentoras de certificação da Qualidade dos seus serviços, total ou parcial, apresenta diferenças significativas em relação com a competitividade daquelas que ainda não se encontram a desenvolver qualquer processo ou procedimento com vista à certificação da Qualidade. Pretendemos determinar, ainda, eventuais relações dinâmicas entre a certificação da Qualidade dos serviços e os processos de gestão do conhecimento operantes nas referidas câmaras municipais.

Em síntese, consideramos como principais objectivos do estudo empírico realizado:

i. Caracterizar as iniciativas e práticas de gestão do conhecimento operantes no sector autárquico.

ii. Verificar empiricamente a relação entre a gestão do conhecimento e a qualidade, bem como as hipóteses teóricas que estão na base do modelo de gestão do conhecimento adoptado (Cardoso, 2003).

iii. Verificar empiricamente a relação entre a satisfação dos munícipes, bem como a imagem que os mesmos detêm das suas câmaras municipais com a qualidade.

Neste sentido, e de acordo com os referidos objectivos, definimos como objectivos específicos da presente investigação:

A. Conceber e/ou adaptar instrumentos de medida relativos às práticas de gestão do conhecimento, à avaliação da satisfação dos clientes/munícipes e à imagem que estes detêm das suas organizações.

B. Identificar os processos de gestão do conhecimento presentes:

a. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade.

b. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e Urbanismo sem certificação da qualidade.

C. Analisar a satisfação dos munícipes com a prestação de serviços das câmaras municipais, bem como a imagem que os mesmos delas detêm:

a. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade.

b. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo sem certificação da qualidade.

D. Discriminar as câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade daquelas que ainda não têm esses serviços certificados, com base nos processos de gestão do conhecimento vigentes e na satisfação e imagem organizacional dos seus munícipes.

Contribuição em termos académicos e práticos

Considerando a escassez, existente no seio da literatura, de trabalhos de investigação que estabeleçam a relação entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade, reputamos de fulcral relevância o desenvolvimento de estudos, tanto teóricos como empíricos, que fomentem e aprofundem o conhecimento acerca desta relação.

A presente investigação propõe-se clarificar o papel desempenhado pela gestão do conhecimento e pela gestão da qualidade na competitividade organizacional. Assim, é possível afirmar que o presente estudo representa um contributo para a promoção do conhecimento científico numa área de investigação carente de trabalhos de carácter empírico mais focalizados.

Além dos objectivos científicos, esta investigação, ainda, pretende contribuir para a melhoria das práticas de gestão, ajudando a fazer luz sobre os efeitos dos processos de gestão do conhecimento e da qualidade na competitividade organizacional. Embora se trate de um estudo de natureza académica, ele pode revelar-se de grande interesse para os gestores, na medida em que aborda uma questão que lhes é particularmente cara. A identificação ou clarificação do poder preditivo, associado às variáveis da gestão do conhecimento e da qualidade, poderá servir de base à definição de políticas organizacionais destinadas a promover o empenhamento dos profissionais, prestando uma maior atenção às práticas de gestão neste sector. Ou seja, o conhecimento dos efeitos positivos ou negativos, derivados das variáveis estudadas, tem a utilidade potencial de identificar as actuações que devem ser privilegiadas pelos profissionais, que poderão orientar políticas e acções organizacionais, ajudando a elaborar mecanismos e práticas de gestão promotoras da competitividade nas organizações da administração pública local. Em suma, pelos motivos apresentados, entendemos que esta temática se reveste de interesse tanto para a comunidade académica como para quem intervém, quotidianamente, nas organizações com responsabilidades ao nível da sua gestão.

Estrutura do trabalho

Neste contexto e de acordo com os objectivos traçados, estruturámos esta dissertação em duas partes – uma primeira relativa ao enquadramento teórico e à clarificação da temática em questão, e uma segunda que se refere à apresentação e discussão da investigação empírica realizada e que comportou um estudo comparativo de organizações com serviços certificados e não certificados, que teve em consideração os processos de gestão do conhecimento e a satisfação dos munícipes.

A primeira parte encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro, que é exclusivamente dedicado à gestão do conhecimento (temática de partida deste trabalho), subdivide-se em três pontos ou unidades. Iniciamo-lo com uma revisão da evolução histórica do conceito, procurando explicitar as abordagens que nos parecem mais marcantes para o entendimento da sua evolução. Na segunda unidade, centramo-nos na

especificação do modelo de Cardoso (2003) que preconiza a operacionalização dos processos inerentes à gestão do conhecimento, tendo merecido um destaque especial tanto pela sua natureza integradora e compreensiva como por constituir o modelo em que ancorámos o nosso estudo empírico. O terceiro ponto deste capítulo decorre do contexto do nosso trabalho de investigação, ou seja, nele abordamos a gestão do conhecimento na administração pública, dando conta de práticas de gestão do conhecimento aí vigentes. Este capítulo teve como objectivo servir de enquadramento e especificar o modelo em que ancorámos o nosso estudo empírico, no que à gestão do conhecimento diz respeito, bem como clarificar os processos com a mesma relacionados.

O segundo capítulo tem como objectivo clarificar o conceito de gestão da qualidade. Para a sua concretização começa-se com a evolução histórica da qualidade visando tornar compreensível a complexidade do conceito e dos significados que o mesmo vai adquirindo ao longo do tempo. Na segunda unidade, faremos uma incursão pelas teorias organizacionais, especificando quais são os seus contributos na gestão da qualidade total. No terceiro ponto, lançamos diferentes olhares sobre a gestão da qualidade, procurando debater algumas questões que nos pareceram importantes para melhor compreender esta temática e a relacionar com a área científica em que se situa a presente investigação. Neste sentido, iniciámos pela tentativa de delimitação do conceito e pelo debate acerca de se considerar a gestão da qualidade uma teoria ou uma prática. Seguimos, abordando os cuidados a ter na implementação da gestão da qualidade para melhor compreensão da sua influência na competitividade. E, pela importância que atribuímos aos contextos organizacionais e à influência que estes têm na implementação da gestão da qualidade, descrita na literatura, foi este o tema por nós seleccionado para prosseguirmos. Para terminar, abordámos um dos aspectos fundamentais que caracterizam a gestão da qualidade, a sua cultura, que se consubstancia nos valores e nas crenças que a formam. Assim, concluímos este capítulo focando a nossa atenção na cultura organizacional e no papel que ela desempenha na gestão da qualidade. Com este capítulo pretendemos clarificar as principais linhas teóricas em que assenta a nossa concepção de qualidade, uma vez que esta é a base a partir da qual as organizações detêm ou não a certificação, questão basilar no nosso estudo empírico.

O terceiro capítulo desta dissertação tenta clarificar a associação que a literatura da especialidade sugere existir entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade. Iniciamo-lo, delimitando a relação que existe entre os dois sistemas – a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade – especificando as semelhanças e as diferenças

entre ambos, concluindo pela sua complementaridade. De seguida, e porque não podíamos falar da relação entre os dois sistemas sem abordar o elemento constituinte básico, centraremos a nossa atenção nas pessoas, focalizando o papel desempenhado por elas em ambos os sistemas. Concluimos este capítulo, com uma unidade que aborda a gestão do conhecimento e a certificação da qualidade pela importância que esta relação detém para o nosso estudo empírico. Neste sentido, especificamos os modelos teóricos propostos por Tang e Tong (2007), Lin e Wu (2005a), Marcus e Naveh (2005), Bénézech et al. (2001), Molina et al. (2004). A integração deste capítulo prende-se com o reconhecimento de que as diferentes formas de articulação que a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade assumem nas organizações podem influenciar a natureza dos seus processos, as suas dinâmicas e os seus efeitos, sendo, também esta, uma questão nuclear da nossa investigação.

O quarto capítulo, o último do enquadramento teórico, é dedicado à clarificação das principais linhas teóricas acerca da satisfação dos clientes e encontra-se dividido em duas partes. Na primeira, procuramos clarificar o conceito de satisfação dos clientes e na segunda dedicamos especial atenção a questões relativas à qualidade de serviços, porquanto este deverá ser o enfoque quando situamos a satisfação dos clientes ao nível específico dos serviços, como é o caso da presente investigação. Assim, damos início a este capítulo efectuando uma breve resenha histórica que ilustra a da profusão de autores que se dedicaram a estudos de satisfação e, também, do emergir de diferentes enfoques sobre este tema. No segundo ponto deste capítulo, explicitamos as dificuldades de definição e conceptualização do conceito que provem dos vários enfoques que os autores preconizam. Não podíamos deixar de operacionalizar a satisfação do cliente, e tendo sido essa a preocupação que tivemos no terceiro ponto deste capítulo aí abordamos os seus antecedentes e consequentes. A segunda parte deste capítulo é inteiramente dedicada à qualidade de serviços onde foi especificada a sua relação com a satisfação de clientes. Num primeiro ponto, preocupamo-nos em conceptualizar o conceito e, de seguida, operacionalizá-lo, tendo, para tal, clarificado a sua relação com a satisfação dos clientes e especificado os determinantes da qualidade de serviços. O terceiro, e último ponto deste capítulo, é dedicado aos modelos da qualidade de serviços (Cronin e Taylor, 1992; Grönroos, 1984; 1990; 2004; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; 1988; 1993) que serviram de ancoragem ao nosso estudo empírico, no que diz respeito à satisfação de clientes.

A segunda parte desta dissertação é dedicada ao estudo empírico que se inicia com o quinto capítulo. Nele se explicitam os objectivos e se dá conta das opções metodológicas efectuadas. A população, a amostra e os sujeitos inquiridos são aqui caracterizados, explicitando-se, ainda, a forma como as câmaras municipais foram contactadas e o procedimento adoptado no que respeita à recolha de informação.

O sexto capítulo, centra-se, sobretudo, no estudo empírico dos processos de gestão de conhecimento. Neste sentido, inicia-se com uma referência ao instrumento de medida utilizado, centrando-se, de seguida, nas análises factoriais exploratórias do GC¹, apresentando-se os respectivos resultados. Efectua-se, ainda, o teste de validade factorial e da invariância da medida e da estrutura dos processos de gestão do conhecimento. São apresentados e discutidos os resultados obtidos.

O capítulo seguinte, o sétimo, focaliza-se no estudo da satisfação dos munícipes e da imagem que os mesmos detêm das suas câmaras municipais. Neste sentido, inicia-se com o relato e fundamentação do processo de construção dos instrumentos de medida utilizados, QSM-S² e QSM-I³. Centra-se, de seguida, nas análises factoriais exploratórias dos mesmos, apresentando-se os respectivos resultados. Efectua-se, ainda, o teste de validade factorial e da invariância da medida e da estrutura do QSM-S e do QSM-I, sendo apresentados os respectivos resultados. Finalizamos, uma vez mais, com uma discussão dos resultados que emergiram do estudo.

O oitavo capítulo dedica-se ao estudo das diferenças existentes entre as câmaras certificadas e não certificadas. No estudo destas diferenças são consideradas as variáveis relativas aos processos de gestão do conhecimento, da gestão da qualidade, satisfação dos munícipes e imagem das câmaras municipais. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos.

O nono capítulo apresenta as conclusões da dissertação. São identificadas as principais contribuições da investigação realizada, quer em termos teóricos quer práticos. Proceder-se, ainda, à identificação das principais limitações do estudo e à apresentação de algumas pistas para investigação futura.

No final, é apresentada a lista das referências bibliográficas que serviram de suporte à realização do estudo e à elaboração da dissertação. Em anexos são apresentados

¹ GC é o acrónimo de Questionário de Gestão do Conhecimento.

² QSM-S é o acrónimo de Questionário de Satisfação dos Munícipes – Satisfação.

³ QSM-I é o acrónimo de Questionário de Satisfação dos Munícipes – Imagem.

os documentos que suportaram a constituição da nossa amostra assim como os instrumentos de recolha de dados.

PRIMEIRA PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I

***A Gestão do Conhecimento e o contexto
da Administração Pública Local***

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

O presente capítulo pretende ser um dos capítulos de enquadramento e ancoragem da presente dissertação. Para cumprir este objectivo, centra-se na temática da gestão do conhecimento, um dos aspectos que consideramos basilar.

Para realizar o nosso trabalho necessitávamos de encontrar um quadro de referência através do qual olhássemos as questões relacionadas com a gestão do conhecimento de uma forma abrangente, clara e operacionalizada. Neste contexto, e na tentativa de melhor compreender o pensamento dos diversos autores que se debruçam sobre esta temática e, simultaneamente, melhor situar as opções conceptuais realizadas, decidimos, num primeiro momento, efectuar uma síntese histórica e, num segundo, apresentar o modelo operacionalizado no qual sustentámos o trabalho empírico desenvolvido. Por fim e porque esta dissertação trata de um estudo levado a efeito na administração pública local, importa dar conta de como as questões da gestão do conhecimento têm aí sido abordadas. A essa tarefa dedicamos a última parte deste capítulo.

1. Emergência e desenvolvimento da gestão do conhecimento

Nesta secção não pretendemos realizar uma revisão exaustiva da literatura no domínio da gestão do conhecimento. Pretendemos, antes, centrar a nossa análise naqueles aspectos que consideramos serem os marcos fundamentais para a sua compreensão. Assim, realçamos a importância da orientação quer para a tecnologia (orientação que pode considerar-se seminal), quer para as pessoas (que surge na sua (des)continuidade). Posteriormente, centramo-nos em três perspectivas – Americana, Japonesa e Europeia – que contribuíram para a emergência e desenvolvimento da temática da gestão do conhecimento tal como hoje a concebemos.

A ideia central que percorre o texto que apresentamos é a da dupla orientação da gestão do conhecimento – pessoas e tecnologia –, da configuração dos processos de criação do conhecimento e da clarificação do conceito de capital intelectual.

Consideramos que esta incursão conceptual é catalisadora de um melhor enquadramento da temática de base da nossa investigação – a gestão do conhecimento.

1.1 As duas orientações básicas: para as pessoas e para a tecnologia

A reflexão em torno da evolução histórica da gestão do conhecimento transporta-nos para a consideração de McElroy (1999), segundo a qual importa ter em consideração duas gerações de teorias. A primeira remete-nos para a perspectiva da gestão do conhecimento orientada para a tecnologia, na qual têm um papel importante as tecnologias de informação e da comunicação e que focaliza a codificação e partilha do conhecimento, centrando-se a segunda nas pessoas e nos processos organizacionais, uma vez que passam a evidenciar, sobretudo, as acções de criação e aquisição do conhecimento. Estas duas orientações foram consideradas por Cardoso (2003) como sequenciais, naquele que pode ser considerado o processo de desenvolvimento conceptual da gestão do conhecimento, apresentando diferentes focalizações facilmente perceptíveis, qualquer que seja o contexto considerado.

A abordagem orientada para a tecnologia perspectiva o conhecimento como uma entidade separada de quem o criou, entendendo, então, a sua gestão como a mera utilização de bases de dados relacionais e de *software* “inteligente” que permite a codificação e armazenamento do conhecimento sob a forma de bases de dados, documentos, memorandos, relatórios, fórmulas, procedimentos, etc., para futura reutilização. Este aspecto é, sem dúvida, importante. As tecnologias de informação e comunicação proporcionam, às organizações e às pessoas, vastas fontes de informação e comunicações mais rápidas para partilhar conhecimento. Permitem, ainda, a sua codificação, armazenamento e sistematização. Foi neste aspecto que se começaram por centrar as atenções de muitas organizações, ao encarar prioritariamente, a gestão do conhecimento como a gestão dos sistemas de informação, neles investindo intensivamente. Contudo, tal perspectiva revelou-se limitada porque a produção de conhecimento não é uma questão meramente tecnológica. Está fundamentalmente ligada às pessoas e aos seus comportamentos, estando enraizada nos processos culturais e de aprendizagem. A tecnologia é útil, mas é apenas um suporte que facilita a criação de saber pelos indivíduos, e segundo Walsham, (2001)

“não é a única resposta para melhorar a partilha de conhecimento entre pessoas numa organização e entre organizações. Não substitui o conhecimento tácito dos seres humanos que está no centro do pensamento e da acção, nem evita a necessidade de relações pessoais que não se podem desenvolver exclusivamente através de meios electrónicos” (p. 607).

Consideramos que só se permitirá que a tecnologia apoie os indivíduos e a organização na concretização dos seus objectivos, se houver compreensão dos princípios fundamentais da gestão do conhecimento e a articulação entre a metodologia e os instrumentos que servem a sua gestão (Wilsson & Assay, 1999).

A abordagem orientada para as pessoas coloca a ênfase nos processos relacionados com os recursos humanos, nomeadamente nos processos de interacção social (individual e colectiva), no âmbito dos quais o conhecimento é construído. Esta perspectiva considera que a forma mais eficaz de partilhar o conhecimento assenta numa base social, uma vez que este se encontra intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e que tem, como meio privilegiado para a sua partilha, as interacções presenciais (face-a-face). São seus exemplos as discussões que ocorrem aquando da tentativa de resolução de um problema, as histórias que são contadas para transmissão de informações ou conhecimento e até o tempo dedicado à interpretação e reflexão de alguns documentos. Daí a extrema importância que é atribuída a questões relacionadas com a comunicação, a linguagem e a atribuição de sentido. O conhecimento, segundo esta abordagem, é entendido como um processo complexo, dinâmico, em constante mudança, motivo que leva a uma maior preocupação com a gestão de competências a nível individual, grupal e organizacional. Esta perspectiva, centrada nas pessoas, revela a preocupação com a ligação entre indivíduos e partilha de experiências. Assenta, por isso, tal como anteriormente referimos, em questões cruciais relacionadas com a aprendizagem e a cultura organizacionais, abordagem que é hoje muito explorada.

A tecnologia constitui um facilitador da emergência da gestão do conhecimento, bem como um catalisador do seu sucesso. No entanto, a literatura produzida neste âmbito espelha uma abordagem algo mecanicista do conhecimento e que se repercute nas práticas e ferramentas associadas à sua gestão (Spender, 1996).

Pode dizer-se, contudo, que a gestão do conhecimento não pode, nem deve, desprezar as duas vertentes referidas. O que faz sentido é atender simultaneamente aos aspectos tecnológicos e humanos e ao seu enquadramento mais geral que permite o desenvolvimento harmonioso da actividade organizacional. Neste sentido, parece ser

apropriada a utilização do conceito de *ecologia social* como sistema em que as pessoas se integram, que abrange a cultura, as pessoas, a liderança, os processos, a estrutura, os sistemas de informação e os sistemas de recompensa (Govindarajan & Gupta, 2001). Este âmbito mais alargado de consideração da questão é importante, porque a vantagem competitiva das organizações depende do uso inteligente e adequado da tecnologia e da valorização das pessoas, intimamente relacionada com as suas competências, motivações, comportamentos individuais e colectivos, que dependem, também, da interacção dos aspectos referidos. Gerir o conhecimento ultrapassa, assim, a mera gestão isolada dos sistemas de informação e dos recursos humanos (Nicolau, 2003).

Consideramos serem pertinentes os contributos das duas orientações, para as pessoas e para a tecnologia, no sentido de uma compreensão mais abrangente e mais adequada da gestão do conhecimento organizacional.

1.2 As três perspectivas da gestão do conhecimento

O conceito de gestão do conhecimento não tem um dono com direitos, ele emerge e tem-se desenvolvido através dos esforços de um conjunto de autores oriundo de diversos pontos do globo. Os seus trabalhos podem ser enquadrados numa categorização que os considera integráveis numa de três orientações teóricas distintas, mas complementares, acerca da gestão do conhecimento (Takeuchi, 1999). São elas a orientação Americana, mais centrada nas relações entre a gestão do conhecimento e a utilização da tecnologia, a Japonesa, focalizada na criação do conhecimento, distinguindo as suas dimensões tácita e explícita, e a Europeia, que analisa o capital intelectual e os recursos organizacionais intangíveis. De seguida, apresentaremos, sucintamente, as três perspectivas enunciadas.

1.2.1 Perspectiva centrada nas relações entre a gestão do conhecimento e a tecnologia (USA)

O modelo apresentado por Davenport e Prusak (1998) é considerado ilustrativo desta corrente (Cardoso, 2003). Os autores apontam três subprocessos essenciais num processo global de gestão do conhecimento: a criação (*knowledge generation*), a codificação e coordenação (*knowledge codification and coordination*) e a transferência (*knowledge transfer*), salientando, ainda, o importante papel desempenhado pelas tecnologias de informação e comunicação no desenvolvimento de todo o processo.

Para Davenport e Prusak (1998) são cinco os modos possíveis de adquirir/criar conhecimento organizacional: aquisição ou aluguer; recursos dedicados; fusão; adaptação; e redes de trabalho. Modos estes que carecem de uma adequação, em termos de tempo e espaço, necessária ao seu desenvolvimento.

A “*compra*” constitui a forma mais directa e eficaz de adquirir conhecimento, podendo ser efectuada, por exemplo, através da aquisição de outras organizações ou da contratação de indivíduos detentores desse conhecimento. Uma outra forma de aquisição de conhecimento refere-se ao seu *aluguer*, ou seja, ao aluguer de fontes de conhecimento, como, uma vez mais por exemplo, a contratação de um consultor para colaborar num determinado projecto, para que este partilhe o conhecimento que detém acerca de um assunto específico.

Uma forma habitual de criação de conhecimento organizacional relaciona-se com os recursos dedicados, que emergem da constituição de unidades ou de equipas de trabalho constituídas com esse fim, como sejam, os departamentos de investigação e desenvolvimento e até as bibliotecas existentes em algumas organizações, por se assumirem como variações dos referidos departamentos, enquanto “fornecedores” de novo conhecimento à organização. As dificuldades surgem, por um lado, quando as organizações são forçadas a realizar uma gestão que visa a obtenção de lucros a curto prazo bem como a redução de custos (eliminando, por exemplo, os departamentos de investigação e desenvolvimento) e, por outro, quando os criadores e os utilizadores do conhecimento utilizam linguagens diferentes, dificultando a transferência do conhecimento criado. Neste sentido, os autores defendem que cabe aos gestores a definição de estratégias que superem estas dificuldades e que assegurem a disponibilização a toda a organização do conhecimento criado.

A criação de conhecimento através da fusão implica a reunião de pessoas com diferentes perspectivas (conhecimentos e experiências) para trabalhar num problema ou projecto comum, procurando-se um consenso através do desenvolvimento de novas ideias ou da combinação “nova” de ideias antigas. Na fusão ou fricção criativa⁴ os membros da equipa necessitam de utilizar uma linguagem comum, o que conduz a um enquadramento e a uma base comum de entendimento que possibilita a comunicação entre eles. Devido a esta complexidade de interacções, são necessárias estratégias conducentes a um

⁴ Fricção criativa designa, segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conflito produtivo emergente da reunião de pessoas com diferentes conhecimentos e experiências e que é uma das condições necessárias à criação de conhecimento.

compromisso de tempo e de esforço, de modo a que todos os membros da equipa se envolvam e contribuam numa forma eficaz para o trabalho a desenvolver, para que partilhem da mesma linguagem e assegurem a colaboração entre a diversidade de ideias e estilos individuais.

Uma outra questão relevante remete para a necessidade de adaptação. De facto, as organizações necessitam de efectuar ajustamentos constantes para se adaptarem aos ambientes interno e externo, correndo o risco de, caso não o consigam, acabarem por fracassar. Para Davenport e Prusak (1998), a capacidade de as organizações se adaptarem ao ambiente depende da forma como gerem os seus recursos e as suas capacidades internas ao nível do conhecimento, considerando que os diversos actores organizacionais assumem um papel importante por serem os detentores de potencial capaz de conduzir à aquisição de novo conhecimento e ao desenvolvimento de novas aptidões favoráveis ao sucesso.

Para os supra citados autores, o conhecimento pode ser também adquirido através de redes de trabalho informais e auto-organizadas, que serão capazes de ser progressivamente formalizadas ao longo do tempo. Nas organizações, os grupos de indivíduos detentores de conhecimento organizam-se em torno de interesses comuns, reúnem-se, estabelecem interacções através de encontros pessoais, conversas por telefone, por *e-mail* ou por *intranets*, de modo a partilharem o conhecimento e experiências, bem como solucionarem problemas em conjunto, emergindo daí, em regra, novo conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) referem que o principal objectivo, subjacente ao processo de codificação e coordenação do conhecimento, é o de o tornar acessível àqueles que dele necessitam, convertendo-o em formatos explícitos, portáteis e aplicáveis. Este processo deve ser orientado por quatro princípios, a saber: a definição clara, por parte dos responsáveis pela gestão, dos objectivos organizacionais, em função dos quais o conhecimento codificado deverá ser orientado; a identificação do conhecimento existente nos múltiplos suportes e fontes, definindo qual o mais adequado aos objectivos pré-definidos; a avaliação desse conhecimento, de acordo com a sua utilidade e susceptibilidade de codificação; o encontro de um suporte apropriado, de forma a realizar a codificação e a permitir a sua posterior distribuição pelos vários níveis organizacionais.

Para que o projecto de codificação do conhecimento organizacional seja facilitado, a organização deve definir claramente o propósito ou fim do conhecimento a codificar, o que, lógica e naturalmente, faz pressupor que a organização deva possuir

alvos específicos para a codificação do conhecimento. Devem, também, ser cuidados os aspectos relativos à identificação e localização das fontes de conhecimento a codificar, através da constituição de mapas de conhecimento. Estes mapas (mapas ou bases de dados relativos a fontes de conhecimento) assumem a forma de guias, constituindo um modelo de codificação do conhecimento. Podendo ser percebidos como inventários, consistentes na localização de conhecimentos importantes na organização e na elaboração de uma lista ou imagem que indique a sua localização (indivíduos, documentos, bases de dados, etc.), estão em condições de ser utilizados como instrumentos de avaliação do *stock* de conhecimento organizacional, permitindo a identificação de áreas fortes e de pontos fracos a serem melhorados.

A avaliação da possibilidade e instrumentalidade da aplicação do conhecimento constitui um pré-requisito dispendioso, mas vital, ao sucesso do processo de codificação, uma vez que a sua aplicabilidade dependerá da respectiva natureza (tácita ou explícita).

Relativamente ao conhecimento tácito são grandes as dificuldades em o codificar e o reproduzir numa base de dados, devido à sua grande complexidade e ao seu carácter pessoal, pelo facto de ser resultado da aprendizagem do indivíduo que o detém e de ser expresso pelas suas capacidades, aptidões, percepções, perícia, *know how*, etc. Assim, o processo de codificação deste conhecimento, nas organizações, consiste normalmente na localização do indivíduo que o possui, promovendo a interacção entre este e a pessoa que o procura. Mas o conhecimento tácito tem um valor muito elevado para o desempenho organizacional, justificando-se, por isso, que haja grande preocupação, por parte da organização, em encontrar estratégias que permitam prevenir a sua perda, aquando do abandono de colaboradores-chave, tentando, por exemplo, efectuar a transferência desse conhecimento através de acções diversas de indução de aprendizagem.

A transferência de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é um processo que ocorre nas organizações através das suas trocas diárias, ainda que formalmente, não esteja implementado qualquer sistema de gestão do conhecimento. Tal transferência é, deste modo, espontânea e não estruturada, sendo, no entanto, vital para o sucesso da organização por implicar o desenvolvimento de estratégias específicas de incentivo a esse tipo de trocas.

No entanto, os autores advertem para o facto de a existência de conhecimento organizacional não garantir, de modo algum, a sua adequada utilização. As características do conhecimento tácito tornam-no difícil de transferir, levando à necessidade de incentivar os recursos dedicados ao objectivo de o colocar em circulação. Davenport e

Prusak (1998) consideram que as conversas informais, por exemplo no bar da organização, são frequentemente ocasiões privilegiadas para a transferência de conhecimento, pois a maioria incide sobre assuntos de trabalho, acabando os indivíduos por trocar ideias, pedir conselhos, descobrir aquilo que sabem, partilhar soluções e/ou preocupações com os seus colegas e criar, até, novo conhecimento para a organização.

Cardoso (2003) considera que a transferência de conhecimento, através da prática discursiva, tem sido, desde sempre, ameaçada por actuações gestionárias que negligenciam estes aspectos. Tais actuações mantêm-se, ainda hoje, através da utilização de “escritórios virtuais” que implicam a redução drástica da frequência das transferências informais de conhecimento. Por isso, a autora chama a atenção para as organizações que privilegiam os “escritórios virtuais”, no sentido de incentivar os seus colaboradores a permanecerem no mesmo ambiente físico de trabalho, pelo menos em determinados dias, para que possam interagir presencialmente com os seus colegas. Refere, ainda, que a cultura organizacional japonesa favorece os contactos face a face para a partilha do conhecimento, através da criação de salas de convívio, jantares e saídas em grupo. Considera que se devem adaptar os métodos utilizados na transferência do conhecimento à cultura organizacional (e nacional) e reconhecer as vantagens de ambos os tipos de contacto, o virtual e o presencial, bem como encontrar formas de aplicação e rendibilização de ambos.

Davenport e Prusak (1998) apontam a contratação de indivíduos detentores do conhecimento de que se necessita e o incentivo à sua interacção com os colaboradores da organização, como uma das formas mais eficazes de transferência do conhecimento organizacional. Esta prática é, muitas vezes, dificultada pela falta de tempo dos colaboradores por causa da sobrecarga de trabalho.

Do que foi dito, facilmente percebemos que existem dificuldades na transferência de conhecimento tácito, não só por se necessitar de extensos contactos pessoais como pela falta de espaços e de ocasiões favorecedoras de diálogo e de interacções informais entre os colaboradores duma organização, mormente em organizações de grande dimensão, onde não existe definição de estratégias formalizadas e intencionais com aqueles objectivos. O conhecimento explícito é, pelo contrário, de mais fácil transferência, dada a facilidade da sua incorporação em documentos e bases de dados.

Para uma transferência de conhecimento ser eficaz, muitos são os cuidados a ter, pois, mesmo quando a transmissão e posterior absorção, por parte do receptor, são bem

sucedidas, não possuem qualquer valor se o novo conhecimento não conduzir a mudanças efectivas no comportamento dos diversos actores organizacionais ou ao desenvolvimento de novas ideias que, por sua vez, originem novas atitudes e comportamentos. De seguida, no que se refere à aplicação ou utilização do conhecimento transferido nas organizações, há que ter em conta a velocidade⁵ e a densidade⁶ presentes nas actividades de transferência, devendo, por isso, as mesmas rodear-se de cuidados, de molde a estabelecer-se um compromisso entre aqueles dois factores, (a velocidade e a densidade).

Para os autores (op. cit.), a utilização da tecnologia é muito importante no âmbito da transferência ou partilha do conhecimento, na medida em que permite a extracção do conhecimento de um indivíduo ou equipa de trabalho, a sua estruturação em documentos, de modo a ser depois utilizado aos diversos níveis organizacionais, aumentando o alcance e a velocidade do processo de transferência. É neste contexto que as organizações não podem descurar o papel da tecnologia que possibilita a captura, o armazenamento e a distribuição do conhecimento explícito.

No âmbito da perspectiva que acabámos de apresentar, a gestão do conhecimento pressupõe e implica mudanças ao nível comportamental, cultural e organizacional, que não serão alcançáveis pela simples implementação e utilização de recursos tecnológicos. Assim, o facto de uma organização deter uma tecnologia facilitadora da gestão dos processos relacionados com o conhecimento, não significa que a mesma gere o conhecimento de um modo eficaz e eficiente.

1.2.2 Perspectiva centrada na criação do conhecimento (Japão)

A essência do modelo preconizado pela perspectiva Japonesa é consubstanciada no processo de criação do conhecimento, do qual daremos conta de seguida.

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2001), o processo de criação do conhecimento pode ser facilmente percebido por um modelo composto por três elementos em permanente interacção: o modelo *SECI* (Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização) que preconiza a criação do conhecimento a partir da interacção do

⁵ Podem ser invocadas alguns factores que influenciam a velocidade na transferência do conhecimento, tais como a falta de confiança na fonte de conhecimento, o orgulho e a teimosia, a falta de tempo e de oportunidade ou, em organizações que punam os erros cometidos pelos seus colaboradores, o receio de falhar.

⁶ A densidade pode ser influenciada por diversas causas, designadamente pelo método de transferência utilizado. Por exemplo, o conhecimento transferido por meio de um longo processo de aprendizagem ou através de uma relação de *mentoring* deverá ter uma alta densidade, enquanto que o adquirido através de uma base de dados ou da leitura de um artigo será menos denso.

conhecimento tácito e explícito, segundo quatro modos de conversão; o *ba* que é o contexto partilhado necessário à criação do conhecimento e os recursos do conhecimento que incluem *inputs*, *outputs* e outros moderadores do processo de criação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) explicam o processo de criação do conhecimento através de um modelo que actua mediante duas espirais. É um processo de interacção entre as categorias de conhecimento tácito e explícito, com uma natureza dinâmica e contínua e da qual emergem quatro “modos de conversão” – SECI (Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização), que podemos ver, de forma gráfica, na seguinte figura:

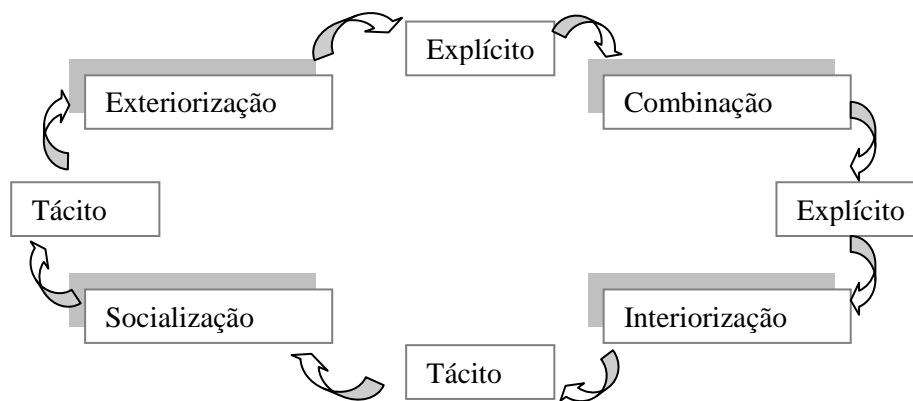


Figura 1 – Os modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1995, p. 62).

A Socialização é o processo de criação de novo conhecimento tácito, através da partilha de experiências, da observação, da imitação e da prática. Exige ao sujeito capacidade de auto transcendência e disponibilidade individual, uma vez que o mesmo necessita de ultrapassar o seu próprio eu, a fim de integrar o conhecimento tácito do outro.

A Exteriorização é o processo que permite a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Este é um processo que exige, do mesmo modo, a auto transcendência do sujeito, visto necessitar de ultrapassar as fronteiras interiores e exteriores do eu, a fim de poder alcançar o seu conhecimento tácito e o converter em conhecimento explícito. Este processo é passível de ser efectuado ou através da utilização da linguagem – que é considerada por Ross e von Krogh (1995) o capital do desenvolvimento do conhecimento –, de palavras, de conceitos, de metáforas, de analogias, de narrativas, ou pela tradução de conhecimentos pessoais em fórmulas

compreensíveis para os outros. As ideias têm, inicialmente, origem interna e precisam de alguém, além do seu criador, que as ouça e acredite nelas. Após esta etapa, é necessário que se encontre coerência, utilidade e expressividade nesta ideia. Esta é uma actividade essencial e mais complexa, na criação do conhecimento, porquanto, segundo Cardoso (2003), “explicitar o conhecimento tácito significa, de alguma forma, encontrar um modo de exprimir o inexprimível” (p.72).

A Combinação é o processo de criação de conhecimento explícito, que toma por ponto de partida o conhecimento explícito proveniente do interior ou exterior da organização, reunido e posteriormente combinado, editado ou processado e transformado, desta forma, em novo conhecimento, que será, posteriormente, disseminado por toda a organização.

A Interiorização é um processo de incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Também neste processo assumem importância a capacidade de transcendência individual dos limites do *eu*, assim como a capacidade de cada indivíduo ser capaz de identificar, perante o universo do conhecimento organizacional, o que é relevante para o adequado desempenho das suas funções. Este processo desenrola-se em dois momentos. Num primeiro momento, desenvolve-se a incorporação do conhecimento explícito nos comportamentos e práticas dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais partilhados, ou conhecimentos técnicos (*Know-how*). Num segundo momento incorpora-se o conhecimento explícito através da utilização de programas de simulação ou de experiências, com o intuito de promover a aprendizagem através da prática (*learning by doing*), possibilitando, desta forma, a aprendizagem de novos conceitos ou métodos de trabalho.

Estes quatro modos de conversão, que envolvem o conhecimento tácito e explícito, vão-se sucedendo e desenrolando, de modo contínuo e em espiral, o que pressupõe, não apenas que o sujeito analise as experiências adquiridas, quando coloca em prática os novos conhecimentos, mas também que posteriormente os incorpore nas bases de conhecimento tácito da organização, sob a forma de modelos mentais partilhados ou práticas de trabalho.

A especificidade contextual assume um papel importante no processo de criação do conhecimento. Nonaka e Konno (1999) adoptaram o termo *ba* para explicitar o contexto em que é susceptível ocorrer a génese do conhecimento. O *ba* “pode ser entendido como espaço partilhado para a emergência de relações, ou, dito de outro modo, como um contexto partilhado para a cognição e acção” (Cardoso, 2003 p.82). No entanto,

não significa necessária e unicamente, espaço físico, mas um tempo e espaço específicos, podendo referir-se ao espaço físico, ao espaço virtual, ao espaço mental ou a uma combinação dos mesmos.

Cada um dos modos de conversão requer um determinado *ba*, no sentido da criação de conhecimento. Assim, a cada um corresponderá um *ba* adequado, havendo, como tal, de considerar a existência de quatro tipos de *ba*. Estes são definidos a partir de duas dimensões: por um lado, o tipo de interacção que neles ocorre, que pode ser individual ou colectiva e, por outro, os meios de interacção usados, que podem ser contactos presenciais (face a face) ou contactos virtuais (livros, manuais, memorandos, *e-mails*, teleconferências, etc.). Estas dimensões combinam-se de forma diversa, dando origem a quatro diferentes *ba*'s: *originating ba*, *dialoguing ba*, *systemizing ba* e *exercising ba*.

O *originating ba* corresponde ao espaço onde decorre a socialização e, em consequência, a partilha do conhecimento tácito. São, por isso, privilegiadas as situações onde decorrem encontros face a face sendo, por tal, cruciais todos os aspectos relativos à cultura organizacional.

O *dialoguing ba* deve ser entendido como o espaço onde os modelos mentais e as aptidões individuais são partilhados, transformando o conhecimento tácito em explícito. É, por consequência, caracterizado pelas interacções colectivas, em situações de face a face (*peer to peer*) e por um processo reflexivo capaz de transformar os modelos cognitivos e aptidões individuais em conceitos específicos, através de uma linguagem comum.

O *systemizing ba* corresponde a um espaço de interacção virtual, sendo, deste modo, definido por interacções colectivas virtuais. Interage com o modo de conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito (combinação) que, de seguida, deverá ser disponibilizado para todos os actores organizacionais. Para tal, necessita de ser partilhada uma visão organizacional sistémica e é requerida uma cultura orientada para a partilha e colaboração entre os actores organizacionais. Sendo, também, fundamental a existência e utilização de meios virtuais, nomeadamente das novas tecnologias de informação e comunicação.

O *exercising ba* deve ser entendido como o espaço onde decorre o processo de interiorização, ou, por outras palavras, o modo de conversão do conhecimento explícito em tácito. Para tal, é preciso haver incorporação do conhecimento explícito, previamente comunicado através de meios, que podem ser virtuais (manuais escritos, relatórios,

fórmulas, etc.) e o indivíduo. Este, em situação real de trabalho, vai sendo estimulado a seleccionar e integrar determinados padrões de comportamento e pensamento, convertendo-os em conhecimento tácito.

Os vários *ba*, acima descritos, podem convergir e formar o *basho*, que ocorre sempre que um indivíduo integre uma equipa, passando do *ba* de nível individual para o de nível colectivo. Do exposto, depreende-se que as equipas constituem o *ba* para o indivíduo, a organização constitui o *ba* para a equipa.

Os diferentes modos de conversão pressupõem diferentes *ba* para que ocorra a criação de conhecimentos, sendo também necessários recursos do conhecimento que incluem os *inputs*, *outputs* e factores moderadores. Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2001), esses recursos de conhecimento podem ser diferenciados em quatro categorias: recursos de conhecimento experiencial; recursos de conhecimento conceptual; recursos de conhecimento sistémico e recursos de conhecimento de rotina. Todos estes recursos, têm características diferenciadoras.

Os recursos de conhecimento experiencial são caracterizados por conteúdos tácitos, partilhados através de experiências, pelos diversos actores organizacionais, internos e externos (clientes, fornecedores, organizações afiliadas). Estes conteúdos tácitos (aptidões, *know how*, conhecimentos emocionais, físicos, energéticos e rítmicos) são uma importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que são de difícil avaliação, troca e imitação, cabendo à organização promover e desenvolver experiências conjuntas, a fim de estimular a criação dos seus próprios recursos de conhecimento (Nonaka, Toyama e Konno, 2001).

Os recursos de conhecimento conceptual são baseados em conceitos transmitidos pelos clientes e diversos actores organizacionais. São constituídos por conteúdos explícitos articulados através da linguagem, de imagens e de símbolos.

Os recursos de conhecimento sistémico constituem a categoria mais “visível”, sendo de fácil transmissão, na medida em que são compostos pelos conteúdos explícitos já sistematizados e armazenados. Nesta categoria estão englobadas as tecnologias de informação, os manuais, os catálogos de especificações dos produtos, os catálogos de informação relativa a clientes e fornecedores, as patentes, etc.

Os recursos de conhecimento de rotina são recursos de natureza instrumental, em termos práticos, porquanto são caracterizados pelos conhecimentos tácitos enraizados nos procedimentos e rotinas de trabalho, embebidos nos comportamentos e práticas

organizacionais. Fazem parte desta categoria de recursos os procedimentos quotidianos, as rotinas, o *know how* e a cultura organizacional.

Para a perspectiva apresentada o processo de criação do conhecimento não se restringe às fronteiras da organização, uma vez que a envolvente é percebida como um lugar onde o mesmo pode ser gerado. Quanto mais a organização interagir com a envolvente e capturar conhecimento nela criado mais competitiva será.

1.2.3 Perspectiva centrada no Capital Intelectual (Europa)

Os processos de medição dos recursos de conhecimento têm merecido uma maior atenção por parte de autores europeus (Kaplan & Norton, 1992, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997^a; Ross et al. 1998). Nesta perspectiva, da qual daremos conta de seguida, o capital intelectual mereceu um maior destaque.

Cardoso (2003), tendo como objectivo contribuir para a clarificação conceptual neste domínio, e introduzir maior clareza na terminologia adoptada, efectuou uma revisão de literatura acerca do capital intelectual (Bassie, 1999, Brooking, 1997, 1999, Carrol & Tansey, 2000, Edvinsson & Malone, 1997, Edvinsson, 1997, Guthrie, 2001, Huseman & Goodman, 1999, Joia, 2000, Klein, 1998, Liebowitz & Suen, 2000, Reinhardt *et al.*, 2001, Roos *et al.*, 1997, Strassman, 1996, Sullivan, 1999, Sveiby, 1997) identificando, nesta abordagem, três elementos nucleares: atributos gerais, atributos específicos e localização.

No que se refere aos atributos gerais do capital intelectual, considera-se, desde logo, desenvolver um potencial criador de valor, uma vez que, embora não constituindo um activo financeiro e assumindo-se com uma natureza intangível, pode ser convertido em lucro para a organização. É constituído pela soma de tudo o que se sabe no interior de uma dada organização, essencialmente por elementos tácitos, que se combinam ou articulam, culminando numa espécie de “força cerebral colectiva”.

No que se refere aos atributos específicos do capital intelectual, são destacadas as dificuldades inerentes à sua detecção, transferência e distribuição, o que não implica a inviabilidade da sua medição, mediante a constituição de indicadores, logrando-se ultrapassar, desta forma, a barreira da avaliação.

No que se refere à sua localização (*locus*), o capital intelectual pode ser encontrado nos indivíduos, nas equipas, bem como na própria cultura organizacional, sendo, por isso, perspectivado como presente em toda a organização.

Na literatura que se dedica à temática do capital intelectual, constata-se que diferentes autores recorrem a distintas designações, especificando igualmente diferentes categorias ou tipos de capital intelectual. Exemplificando, enquanto uns consideram que o conceito de capital intelectual deve ser decomposto ou subdividido, outros falam dele numa perspectiva unitária. A posição defendida por Cardoso (2003), na tentativa de introduzir alguma clarificação terminológica e conceptual, foi a de enquadrar o capital intelectual “em três categorias gerais: a) capital humano, b) capital estrutural e c) capital relativo aos clientes” (p.111). É com base nesta perspectiva que iremos enumerar alguns aspectos de cada uma das citadas categorias. No entanto, queremos realçar que constatámos na literatura que as novas abordagens têm vindo a utilizar uma nova categorização integrada emergente valorização das redes de conhecimento, atribuindo novas características ao capital relacional, das quais falaremos mais adiante.

O capital humano assume um conjunto de características dos próprios actores organizacionais, podendo ser entendido como um *stock* activo de capacidades e de competências individuais. Não pode, como tal, ser considerado como propriedade da organização, sendo, contudo, essencial para o seu sucesso, na medida em que é susceptível de influenciar o seu desempenho, dado que constitui um vector para a mudança, para a adaptação e para a inovação.

O capital humano é o valor virtual dos colaboradores da organização, enquanto capacidade de acrescentar valor. Essa capacidade depende das suas competências⁷, atitudes⁸ e agilidade intelectual⁹ e capacidade para inovar. Na medida em que diz respeito às pessoas, incorpora elementos maioritariamente tácitos e, conseqüentemente, intangíveis. Podemos compreendê-lo como constituído por dois tipos de componentes, a saber: os componentes individuais e os componentes organizacionais. Os componentes individuais relacionam-se, obviamente, com os indivíduos e com as actividades desenvolvidas por eles nas organizações e referem-se, por exemplo, às suas características

⁷ Por competência devemos entender um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo (Le Boterf, 1995). A competência do indivíduo, segundo Sveiby (1998) consiste em cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social.

⁸ Atitudes são a predisposição mental do indivíduo para acrescentar valor, com vista à prossecução dos objectivos organizacionais. De nada vale saber muito se não existir motivação para aplicar esses conhecimentos para a concretização dos objectivos da organização.

⁹ A agilidade intelectual consubstancia-se na capacidade de gerar valor orientado para os fins organizacionais.

personalísticas, aos seus conhecimentos, questões atribucionais e motivacionais, à experiência, às atitudes face aos outros e ao trabalho, ao potencial de inovação e criatividade. Os componentes organizacionais referem-se ao todo organizacional, quer à sua vertente interna, onde se destacam todos os factores relacionados com os seus recursos humanos, quer à sua vertente externa, onde será de salientar todos os que se referem aos clientes e fornecedores.

A localização do capital humano encontra-se diluída nos três níveis de análise: o individual, o grupal e o organizacional, não devendo ser descurada a importância que deve ser dada à cultura da organização e aos seus diversos *stakeholders*.

A medição do capital humano é bastante pertinente para o planeamento organizacional estratégico, uma vez que possibilita as práticas de gestão de recursos humanos concernentes ao seu desenvolvimento potencial (investimento em educação e formação, promoção de competências, constituição de *task forces*). Dessa medição resultam indicadores que, na maior parte das vezes, aparecem associados aos objectivos e estratégia organizacionais.

Relativamente à noção de capital estrutural, esta integra os diferentes elementos que, pela sua natureza, são considerados como exteriores ao indivíduo e que se prendem com aspectos estruturais da organização. Desta forma, o capital estrutural remete-nos para a explicitação e codificação de conhecimentos tácitos existentes na organização, ou para a formalização de conteúdos, tornados explícitos pelos seus colaboradores, e que contribuem para resultados organizacionais explícitos.

Este capital pode ser entendido como o conhecimento que a organização consegue explicitar, sistematizar e internalizar e que pode, em princípio, encontrar-se em estado latente nas pessoas e nas equipas. Incluem-se, na mencionada noção, todos aqueles conhecimentos estruturados, de que depende a eficácia e eficiência interna da organização, mais propriamente os sistemas de informação e comunicação, a tecnologia disponível, os processos de trabalho, as patentes, os sistemas de gestão. Um sólido capital estrutural facilita uma melhoria no fluxo de conhecimentos e implica uma melhoria na eficácia da organização. Assim, pode ser considerado o “*Know-how*” da organização, materializado na sua forma de fazer as coisas, a sua relação com o ambiente e a sua

capacidade para produzir inovações. Compõe-se de relações¹⁰, organização e processos¹¹, renovação e desenvolvimento¹².

O capital estrutural transcende o capital humano apoiando-se na actividade do gestor para distribuir rapidamente o conhecimento, fazendo aumentar o conhecimento colectivo, diminuindo o tempo de espera entre os processos e conseguindo, entre outros resultados, uma alta produtividade dos seus profissionais (Stewart, 1997). Para Cardoso (2003), “O capital estrutural corresponde, grosso modo, a artefactos representativos do conhecimento explicitado” (p. 118), resultantes de processos de natureza externa e interna.

Quanto ao capital relativo aos clientes, este diz respeito às relações com estes estabelecidas e com os demais *stakeholders*. Num sentido genérico, este capital envolve todo o conteúdo intelectual e emotivo do cliente, o conhecimento que cada um possui da organização e dos seus serviços, os seus valores, necessidades e expectativas, assim como todos os produtos e objectivos que permitem à organização agregar valor.

O capital cliente inclui, também, o valor que tem para uma organização o conjunto de relações mantido com o exterior, com sócios estratégicos, com fornecedores, com a comunidade em geral e com outras organizações, assim como todos os aspectos relacionados com a imagem externa da organização, designadamente o seu bom nome ou reputação.

A qualidade e sustentabilidade da base dos seus clientes e a sua potencialidade para gerar, no futuro, novos clientes, são questões-chave para o êxito das organizações, assim como o conhecimento que pode obter-se da relação com outros agentes da envolvente (e.g. alianças, fornecedores). Neste contexto, são também contempladas as marcas registadas, os produtos e serviços (numa óptica de serviço ao cliente), as licenças e alianças, ou bases de clientes, e igualmente as relações com eles estabelecidas.

¹⁰ Relações são todas as conexões com o ambiente capazes de gerar valor para a organização. Nesta categoria incluem-se dois dos itens mais valiosos das empresas: o capital cliente e o capital fornecedor. Ninguém sabe melhor do que os clientes do que estes precisam quanto a produtos e serviços.

¹¹ Organização e processos são o produto de um trabalho intelectual e da experiência em funcionamento para atingir os objectivos organizacionais, sendo, como tal, uma fonte de valor (ex.: a doutrina e os procedimentos operativos e administrativos, o *software* que faz com que se atinjam os objectivos organizacionais, as publicações correspondentes a cada ramo de actividade).

¹² A renovação e o desenvolvimento, incluindo as propriedades em bens intelectuais concretos e a possibilidade de desenvolver invenções e inovações. As invenções consistem na criação de valor intelectual original, a partir de um conjunto prévio de conhecimentos e de recursos de transformação. A inovação significa agregar valor a elementos existentes.

À medição do capital cliente e sua avaliação é atribuída grande importância porque está relacionada, em primeiro lugar, com as preocupações relativas ao aumento da produtividade, através do controlo de qualidade; depois, com o potencial deste tipo de capital na promoção e criação de valor que aumentará a visibilidade de uma organização, ou a sua cotação no mercado, e, finalmente, para estabelecer uma forte relação organizacional com os seus clientes.

Também a medição do capital intelectual se torna bastante importante para a definição de indicadores de desempenho organizacional e para a promoção da eficácia e competitividade organizacionais. Os seus indicadores devem contemplar os investimentos efectuados aos mais diversos níveis, nomeadamente em tecnologias de informação e comunicação, na aquisição de novas patentes, na formação dos colaboradores, e o retorno através deles obtido. Devem contemplar, ainda, o desenvolvimento de novos produtos, a expansão da rede de fornecedores e de clientes, os níveis de satisfação dos diversos *stakeholders* e a qualidade do desempenho alcançado.

Do que foi dito, ressalta concomitantemente a ideia da extrema importância a conferir aos vários indicadores do capital intelectual, na medida em que todas as informações relativas, quer ao conhecimento, quer aos mercados e aos clientes são relevantes por possibilitarem a criação de valor para as organizações e promoverem o desenvolvimento de uma cultura orientada para a qualidade e para o conhecimento.

Dada a relevância atribuída à instrumentalidade do capital intelectual e à sua gestão, os autores debruçaram-se sobre o desenvolvimento de um conjunto específico de procedimentos que permitiu a sua medição. Cardoso (2003) analisa o referido conjunto de procedimentos em três momentos distintos, envolvendo actividades relacionadas com etapas prévias à medição, com a medição propriamente dita e as posteriores à medição.

Nas etapas prévias à medição do capital intelectual desenvolvem-se actividades relacionadas com o *capital humano* e com o processo de criação de valor, tais como actividades relacionadas com o incentivo à aprendizagem e com a sistematização e institucionalização de processos organizacionais orientados para a criação de conhecimento (aquisição, identificação, acumulação, transformação e validação de novos conhecimentos).

Na etapa da medição propriamente dita são desenvolvidas actividades relativas, não só à definição de critérios para o desenvolvimento de sistemas de medição de capital intelectual, mas também à resolução de questões relacionadas com a sua contabilização e auditoria.

Na etapa posterior à medição, visando a extracção de valor e o consequente acesso aos dados obtidos, prevê-se a elaboração e publicação de documentos que englobam relatórios internos e/ou externos.

Relativamente à medição do capital intelectual¹³, queremos referir os esforços que têm sido desenvolvidos, com vista à construção de instrumentos que possibilitem a medição e viabilização da sua gestão. Neste contexto, enumeramos, apenas, os modelos mais conhecidos e que podem ser considerados como modelos de referência na literatura. São eles o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996, 1997), a simulação *Tango* (Sveiby 1986), o *Intangible Assets Monitor* (Sveiby, 1997a), o *Skandia Navigator* (Edvinsson, 1993, 1997, 1998 e Edvinsson et al. 1996, 1997, 1998), e o modelo de Ross et al. (1997).

No que se refere às novas abordagens a tema, estas centram a sua atenção no capital relacional (Gulati & Kletter, 2005) entendido como o valor derivado da rede de relacionamentos da organização com os seus *stakeholders*. Neste sentido, as organizações estão cada vez mais dependentes das suas relações com quatro grupos de *stakeholders* críticos que incluem os seus clientes, os fornecedores, os parceiros de alianças e as unidades intra-organizacionais (Gulati & Kletter, 2005).

Neste sentido, as organizações desenvolvem as teias das suas relações atribuindo um novo papel aos clientes, procurando um maior, e mais profundo, envolvimento com estes, mantendo relações de colaboração e ligação através da partilha de informações, de ligações através de redes informáticas, da venda de soluções de valor acrescentado, em vez da simples venda de produtos ou serviços, da integração do cliente no desenvolvimento de produtos ou serviços e da longevidade do relacionamento estabelecido. As organizações reconhecem a importância de manterem laços fortes e duradouros com os fornecedores-chave, partilhando informações, sendo esta uma condição essencial para o sucesso. Quanto às alianças, estas são consideradas imprescindíveis para o desenvolvimento organizacional. Assim, as organizações devem concentrar-se no que fazem de melhor, nas suas competências *core*, e formar alianças estratégicas para todo o resto, construir pontes mais amplas com os parceiros de alianças já existentes e angariar novos parceiros. Relativamente às unidades intra-organizacionais, as organizações devem promover uma maior colaboração entre as suas unidades internas

¹³ Para um estudo mais pormenorizado sobre este assunto consultar Cardoso (2003).

que poderá acarretar importantes benefícios externos. Assim, “as organizações descobrem o capital relacional que está no seu próprio quintal” (Gulati & Kletter, 2005).

Ao longo de cada uma das quatro dimensões, atrás referidas, a relação evolui das simples operações colaborativas até ao ponto em que a organização e os seus principais *stakeholders* investem na continuidade do seu relacionamento. Dito de outra forma, as organizações expandem-se para os clientes, e cada vez se ligam mais aos seus fornecedores, aos parceiros com quem têm alianças e que podem preencher lacunas e oferecer serviços que constituem uma parte importante para o seu sucesso, devendo criar, também, conexões entre as suas unidades internas, que se devem unir de forma harmoniosa para oferecer aos clientes uma experiência integrada.

No âmbito desta perspectiva, a ideia central de capital intelectual foi evoluindo, vindo a integrar o capital relacional, tornando-a mais abrangente.

2. Gestão do conhecimento – para uma abordagem integradora

No decorrer do percurso efectuado, constatámos a existência de uma perspectiva teórica que emerge da Psicologia das Organizações e do Trabalho e que possibilita a operacionalização dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento e que viabiliza a investigação empírica neste domínio. Esta perspectiva, desenvolvida por Cardoso (2003), considera que o conhecimento organizacional “consiste numa combinação complexa, dinâmica e multidimensional de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, “um activo” que é pessoal e socialmente construído, cuja orientação para a acção o torna determinante para o funcionamento das organizações” (p. 185). Para a autora, tal como para a generalidade dos autores que se dedicam ao estudo da gestão do conhecimento, o conhecimento contém duas dimensões (já anteriormente referidas neste trabalho): a explícita e a tácita. Apesar de ser mais fácil aceder à sua forma explícita, a verdade é que a sua forma tácita é bem mais discriminativa.

O conhecimento tem, como principal suporte, a acção individual e projecta-se para o nível organizacional através dos seus vectores essenciais — grupos e contextos de partilha — sendo de realçar o papel activo e criativo dos diversos actores organizacionais. Constitui uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, uma vez que é um recurso inesgotável que aumenta à medida que se utiliza, mas a sua operacionalização e gestão exigem processos metacognitivos complexos.

A autora assume que a gestão do conhecimento, pela sua actuação e abrangência, viabiliza a concretização dos objectivos organizacionais, realçando o papel activo e construtivo desempenhado pelo elemento humano que torna produtivo o factor conhecimento. Assim, designa a gestão do conhecimento como “a criação e o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização, etc.) no sentido da consecução dos objectivos da organização” (p. 186).

2.1 Modelo GC - Para uma conceptualização e operacionalização dos processos de gestão do conhecimento

O modelo, no qual nos ancorámos para o desenvolvimento da investigação empírica realizada, contempla sete dimensões e diversos processos (que sistematizamos no Quadro 1) e foi apresentado por Cardoso (2003). A autora, com o referido modelo, propõe uma abordagem integradora das diferentes perspectivas relativas à gestão do conhecimento (americana, japonesa e europeia), procurando integrar os seus diferentes contributos e caminhar no sentido de uma maior explicitação e operacionalização dos diversos processos que consubstanciam a gestão do conhecimento nas organizações.

Quadro 1
O modelo de Cardoso (2003): dimensões e processos

Fonte: Brito, E. (2003)

Objectivos/	Orientação interna		
Resultados	Orientação externa		
Criação/Aquisição	Interna	Fontes	
		Actividades relacionadas	
	Externa	Fontes	
		Actividades relacionadas	
	Catalisadores		
Atribuição de sentido	Processos cognitivos inerentes à atribuição de sentido		
	Objectos de análise e atribuição de sentido		
Partilha e difusão	Intencional	Catalisadores	
		Actividades relacionadas	
	Não intencional	Catalisadores	
		Actividades relacionadas	
Memória Organizacional	Interna		Localização
		Intencional	Actividades relacionadas
			Localização
		Tácita	Actividades relacionadas
	Externa		
Medição	Etapas prévias		
	Definição de critérios para o desenvolvimento de sistemas de medição		
	Medição, contabilização, auditoria		
	Extracção de valor		
Recuperação	Controlada	A partir das pessoas	
	Automática	A partir da tecnologia	

2.1.1 Objectivos/Resultados

No referente aos objectivos/resultados, considera-se que ambos estão intimamente ligados, na medida em que a avaliação de resultados decorre dos objectivos

previamente definidos para uma dada acção e permite identificar a existência, ou não, de hiato¹⁴ entre os mesmos.

Quando uma organização adopta uma estratégia orientada para a gestão do conhecimento procura alcançar objectivos e resultados que tanto podem ter uma orientação interna ou intra-organizacional — relativa a processos internos e a actividades com eles relacionadas —, como uma orientação externa ou extra-organizacional — relativa aos processos externos e às actividades que com eles se relacionam, ou ambas.

Relativamente à orientação interna, as organizações promovem a gestão do conhecimento no sentido da aquisição de competências facilitadoras da prossecução dos objectivos organizacionais, da criação de riqueza e da promoção do desenvolvimento organizacional. As acções desenvolvem-se visando, sobretudo, a explicitação do conhecimento tácito, o acesso ao conhecimento relevante e instrumental e a criação e disponibilização do novo conhecimento a todos os actores organizacionais e a sua incorporação em produtos e serviços.

Quanto aos objectivos de orientação externa, estes estão estreitamente relacionados com os de orientação interna e emergem na sua continuidade, isto é, são condição *sine qua non* para o alcance dos primeiros. Quando as organizações promovem a gestão do conhecimento pretendem adaptar-se à envolvente externa, gerindo — deste modo — o factor de vantagem competitiva sustentável mais importante para a sobrevivência organizacional, dando particular atenção a todos os *stakeholders* organizacionais.

Cardoso (2003) categorizou os processos relacionados com o conhecimento em torno de seis dimensões: a) criação e aquisição do conhecimento; (b) atribuição de sentido; (c) partilha e difusão; (d) memória organizacional; (e) medição; e (f) recuperação.

2.1.2 Criação e aquisição

A criação e aquisição de conhecimento são considerados processos fundamentais no desencadear dos demais processos organizacionais relacionados com o conhecimento sendo, por isso, entendidos como que o seu “motor”.

¹⁴ A existência ou inexistência deste hiato permitir-nos-á perceber o grau de alcance dos objectivos. A sua inexistência significa que foram alcançados os objectivos previamente definidos, enquanto que a sua existência é indicativa de que há necessidade de reflectir e repensar as acções desenvolvidas.

Para que uma organização possa criar conhecimento deve desenvolver acções consonantes com uma orientação clara nesse sentido através, por exemplo, da constituição de equipas heterogéneas, do estímulo à interacção social entre os indivíduos no sentido do diálogo e da reflexão, na criação de espaços de partilha de ideias e experiências, nos incentivos à colaboração e à cooperação, à aprendizagem, à iniciativa e à criatividade.

Relativamente à aquisição externa de conhecimento deve desenvolver estratégias que permitam, por exemplo, aproveitar os conhecimentos introduzidos na organização pelos novos colaboradores, criar e rendibilizar parcerias diversas, bem como estar a par do conhecimento que emerge de investigações relevantes para a organização.

Quanto às actividades, relacionadas com os processos de criação e aquisição interna do conhecimento, é de realçar o valioso papel desempenhado pelas chefias intermédias. Também convém destacar, no que se refere às práticas de gestão de recursos humanos, o importante papel exercido pelas acções de indução de aprendizagem internamente desenvolvidas assim como pelas actividades de investigação e desenvolvimento. Acresce, ainda, a relevância da existência de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem e para o conhecimento que promova o envolvimento e a participação de todos os indivíduos em comunidades ou redes, na medida em que todos são considerados trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*), a todos cabendo uma função essencial a este nível.

Existem, também, ao nível da aquisição interna do conhecimento organizacional, recursos organizacionais catalisadores, tais como a tecnologia, o saber-fazer, os procedimentos e as rotinas organizacionais e a possibilidade de utilizar e “construir” uma dada linguagem, quer verbal, quer não verbal, sendo esse, no entender da autora “o mais importante recurso do conhecimento ao dispor das organizações” (p. 190).

2.1.3 Atribuição de sentido

A atribuição de sentido ao conhecimento focaliza os fenómenos organizacionais relevantes, incidindo sobre as estratégias organizacionais adoptadas, o controlo dos processos, os novos projectos, os acontecimentos ocorridos na história da organização, os sucessos e/ou insucessos experienciados, as regras, rotinas e procedimentos instituídos, etc., utilizando-se, para o efeito, processos cognitivos variados. Estes irão possibilitar a atribuição de sentido a nível organizacional que deve, portanto, ser colectiva, tendo

sempre presente que a atribuição de sentido a qualquer acção organizacional está dependente das características dos diversos actores organizacionais.

2.1.4 Partilha e difusão

As acções, desenvolvidas no sentido da partilha e difusão do conhecimento, devem ser alvo de particular atenção por parte das organizações, que pela sua importância estratégica, devem, também, ser alvo de investimentos e de dedicação de recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) que facilitem a comunicação e interacção aos níveis individual, grupal e organizacional. Essas actividades referem-se a acções definidas formalmente, na sequência da identificação do conhecimento organizacional válido, numa forma prescritiva ou, na impossibilidade da definição formal, as acções devem ser explícitas e conscientemente adoptadas pelos diversos actores organizacionais. São exemplo de acções formais, as reuniões de trabalho, as acções de formação, a elaboração de mapas do conhecimento, a rotatividade dos colaboradores por diversas funções, as publicações de jornais, revistas e boletins.

No entanto, a partilha e difusão do conhecimento organizacional podem ocorrer em situações informais quando o conhecimento é partilhado e difundido sem que as pessoas tenham consciência, ocorrendo, por isso, de forma não intencional e não deliberada. Quando se conversa enquanto se toma um café, quando se contam histórias acerca de acontecimentos que ocorreram no trabalho, quando um indivíduo ocupa o lugar de outro colega, como refere Cardoso, (2003)

“ocorre uma partilha e uma difusão de conhecimento que organização alguma pode menosprezar, devendo, pelo contrário, valorizar e estimular. Assim sendo, o uso da linguagem, os discursos praticados ao trabalhar e para trabalhar, assumem um papel catalisador fundamental em todo este processo” (p. 193).

2.1.5 Memória organizacional

Para que o processo de partilha e difusão do conhecimento se desenvolva, deve ser apoiado e suportado por um conjunto de meios indispensáveis ao armazenamento e memorização do conhecimento organizacional considerado relevante, ou seja, a memória organizacional, consubstanciada em duas dimensões: uma de orientação interna e outra externa.

A memória organizacional interna pode ser distinguida em intencional ou tácita. A memória organizacional interna intencional é composta por elementos que constituem verdadeiros “repositórios” de conhecimento, como o são todos os colaboradores da organização, as equipas de trabalho, os próprios procedimentos e rotinas, bem como os produtos e serviços que a organização presta e que estão imbuídos do conhecimento que é próprio daquela organização e, por isso, distintivo. Neste sentido, é necessário definir estratégias e dotar a organização de infra-estruturas que permitam construir, manter e desenvolver a memória organizacional interna intencional que é essencialmente caracterizada por um conjunto de competências nucleares.

A própria organização, todos os indivíduos que nela trabalham, incluindo as suas equipas de trabalho, são elementos constituintes da memória organizacional interna tácita. São, também, elementos deste tipo de memória a própria estratégia organizacional, as suas políticas e práticas, as suas teorias de acção, a sua estrutura, a ecologia e a sua cultura¹⁵. O conhecimento organizacional acerca dos elementos constituintes deste tipo de memória — tais como os valores, princípios, rituais, símbolos, modos de fazer e de estar, etc. — desenvolve-se “através da prática de uma linguagem que pode vir a assumir contornos discursivos partilhados, mais ou menos “comuns”” (Cardoso, p. 195).

Por sua vez, a memória organizacional externa é constituída por todos os elementos que integram a comunidade envolvente da organização (clientes, fornecedores, entidades governamentais, concorrentes, media, Internet, etc.), já que todos são potenciais repositórios da sua memória externa. De facto, todos os acontecimentos relacionados com a imagem e reputação da organização influenciam as opiniões que os diversos *stakeholders* têm a seu respeito, razão pela qual, acedendo a todas estas fontes, se acede à memória organizacional externa.

2.1.6 Medição

Sendo o conhecimento um factor de vantagem competitiva de difícil identificação e medição, dada a sua natureza intangível, é importante desenvolver acções que facilitem essas operações, tendo em vista a gestão eficaz dos recursos organizacionais com ele relacionados, bem como a sua rendibilização e protecção.

¹⁵ Cultura aqui entendida “enquanto formas aprendidas de perceber, reflectir e sentir a realidade organizacional” (Cardoso, 2003, p. 196).

A medição do conhecimento organizacional deve constituir um processo que – enquanto tal – se desenrola por várias fases. Desde logo, inicia-se com a sua criação e aquisição; passando, depois, para a identificação e localização do conhecimento verdadeiramente instrumental e relevante, e termina com a sua acumulação, transformação e validação. Findo este percurso estaremos, então, em condições de iniciar a definição dos critérios relativos aos sistemas de medição, devendo ser considerados apenas os que se encontrem intimamente relacionados com os objectivos organizacionais e que possam ser aplicados num horizonte temporal razoável. O processo termina com a validação do sistema de medição, para posteriormente se proceder à elaboração de relatórios internos e externos.

Com vista à medição do conhecimento organizacional, desenvolvem-se actividades de gestão do capital intelectual que possibilitam uma avaliação e gestão dos recursos organizacionais relacionados com o conhecimento, mais eficaz e, dessa forma, permitindo uma mais eficaz exploração e protecção.

2.1.7 Recuperação

A recuperação do conhecimento adquirido é condição para o desenrolar da vida organizacional e pode ocorrer de forma controlada (individual ou organizacionalmente) ou de forma automática.

A recuperação efectuada de forma controlada pode ocorrer a partir das pessoas ou da tecnologia, englobando a informação contida nos repositórios organizacionais, contextualizada na elaboração e utilização de registos, bem como a que se recupera, por exemplo, através da consulta a colegas acerca da solução encontrada para problemas idênticos e que foram resolvidos no passado. A recuperação que ocorre tendo as pessoas como vectores, tem lugar, sobretudo, através da utilização do diálogo pois a

“linguagem exerce, uma vez mais, um papel fundamental, na medida em que é através da prática discursiva intencional que se reflecte criticamente sobre prévios contextos organizacionais, se acede ao conhecimento de que se necessita, podendo recorrer-se a soluções anteriormente validadas pela acção individual, grupal ou, mesmo, organizacional” (Cardoso, 2003, p. 197).

Quando a recuperação do conhecimento ocorre automaticamente, pode acontecer em momentos e contextos diferentes, ter como objecto processos organizacionais diferentes (cultura, estrutura e ecologia) e acontecer de diversas formas, envolvendo o conhecimento tácito (individual, grupal e organizacional), a utilização da linguagem e a

prática discursiva. Neste sentido, em todas as interações e no próprio desenrolar das acções de trabalho (de acordo com valores, princípios e aspectos da cultura organizacional) pode ocorrer um processo automático de recuperação de informação e conhecimento. No entanto, a autora chama a atenção para o facto de neste tipo de recuperação poderem ocorrer erros ou fracassos, dos quais não haja consciência organizacional, uma vez que a recuperação é automática e tácita, e, por isso, não possibilitar a reflexão e o questionamento.

3. A gestão do conhecimento no contexto da Administração Pública

O presente estudo ocorre no contexto da administração pública local, razão pela qual nos propomos, nesta secção, focalizar as questões relativas à gestão do conhecimento neste sector de actividade específico.

As organizações, quer públicas quer privadas, têm sofrido alterações no seu funcionamento, fruto das mudanças orientadas pelo processo de globalização, numa acção conjugada com o desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e comunicação e com a valorização crescente da economia baseada no conhecimento. Importa, ainda, assinalar que se assiste a um movimento de progressiva competição entre empresas privadas e organizações do sector público na entrega de bens e serviços (e.g. a educação, a ciência, a segurança e o conhecimento). A par destas mudanças, temos assistido a um processo de transformação social e económica, que incita a mudanças na gestão das organizações da administração pública, quer central quer local, orientado para a exploração da informação, a sua conversão em conhecimento e a criação de mecanismos de aplicação do conhecimento no desenvolvimento dos serviços. Os novos valores da administração pública criam a necessidade de uma nova cultura organizacional, uma cultura de serviço, de intercâmbio de informação e conhecimentos e de cooperação, que possa materializar-se na prestação de melhores e mais eficazes serviços públicos.

Neste contexto, as organizações públicas seguem o exemplo do sector privado e procuram usufruir do enorme potencial das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a sua eficácia mediante uma eficaz gestão de dados, informação e conhecimento. Estas têm, de facto, permitido melhorar os custos e a eficiência das organizações do sector público, possibilitando uma maior integração dos processos automatizados e a cooperação com outras organizações públicas na prestação de melhores

serviços. Na verdade, a sociedade da informação, amplamente impulsionada pela utilização das tecnologias de informação e comunicação, afecta cada vez mais o sector público. Assim sendo, as organizações públicas necessitam de se preparar para os novos desafios relacionados quer com a sociedade do conhecimento e da informação, quer com a competitividade, que requerem a optimização dos processos através dos quais captam, geram, distribuem ou exploram o conhecimento disponível. Assim, o conhecimento é considerado um activo também nestas organizações (Sánchez, 2000). Estamos cientes que à medida que os cidadãos exigem e recebem serviços e produtos cada vez mais personalizados por parte das empresas privadas, que se têm orientado progressivamente para o conhecimento, também esperam benefícios similares do sector público.

No que à gestão do conhecimento diz respeito, muito do que se faz nas organizações públicas tem por base a utilização de recursos tecnológicos, estando estes na base das principais mudanças ocorridas nestas organizações nos últimos anos (Polhtt, 1990; Clarke & Newman, 1997; Haynes, 2003; Hughes, 2003). Deste modo, pode dizer-se que a perspectiva dominante à gestão do conhecimento se centra na criação e utilização de repositórios de conhecimento que, posteriormente, facilitam a sua recuperação e distribuição (Haynes, 2005). No entanto, um foco excessivo na tecnologia, cria dificuldades à gestão do conhecimento, na medida em que essa é fácil de comprar, implementar e medir (Davenport & Prusak, 2000), não promovendo a competitividade entre as organizações. Partilhamos do pensamento de Syed-Ikhsan e Rowland (2004), ao afirmar que a gestão do conhecimento deve assentar, não numa abordagem estandardizada e direccionada para a gestão da tecnologia mas, numa parceria entre gestores, profissionais e utilizadores dos serviços, construída numa partilha de conhecimento, na sua utilização e criação. Tal como Gladstone (2000, p. 70) afirma: “o desafio da actual gestão do conhecimento é conduzir as organizações à aquisição de capacidades que lhes permitam uma melhor aprendizagem, criação e partilha”. Pensamos que as mudanças sociais vigentes, indo no sentido da economia do conhecimento, o tornam num determinante crítico da competitividade, para o sector público, resultando, por isso, numa ferramenta de grande utilidade para as organizações públicas, cujo maior capital reside nas pessoas que a integram e nos conhecimentos que estas possuem.

Constatámos, na revisão de literatura realizada, que, embora se verifique o crescente interesse pela gestão do conhecimento no sector público, como um todo, existem ainda poucos artigos que exploram os aspectos relevantes e desafiadores que são aplicáveis a essas organizações. Os exemplos actuais da investigação sobre a gestão do

conhecimento no sector público são, por vezes, estritamente focados e não fornecem muitos dados sobre as estratégias e experiências daqueles que se envolveram no processo ao nível organizacional, centrando-se quase exclusivamente no papel da tecnologia ou nos serviços do *e-government* (Ling, 2002). Alguns artigos enfatizam a gestão do conhecimento em subsectores do sector público, tais como a polícia (Dale, 2001; Luen & Al-Hawamdeh, 2001) e a saúde (Van Beveren, 2003).

O que acabámos de referir vem mostrar que, apesar de a gestão do conhecimento ser já reconhecida como relevante para a gestão das organizações do sector público, o seu significado, técnicas e formas de operar estão ainda rodeados de uma certa ambiguidade, não sendo muito expressivas as iniciativas organizacionais que a focalizam. É, no entanto, um facto que algumas organizações do sector privado têm vindo a envolver-se em iniciativas de adopção de novas filosofias de gestão, conducentes à aquisição de competências para lidar com as mudanças descontínuas do ambiente e à aquisição de vantagens competitivas para a sua sobrevivência (McAdam & Reid, 2000). O sector público tentou sempre seguir estas tendências de gestão, iniciadas pelo sector privado, como aconteceu com as iniciativas ligadas à gestão da qualidade e à certificação, que, só depois de terem alcançado alguma maturidade no sector privado, passaram a ser adoptadas pelo sector público. Assim, pensamos que o mesmo irá acontecer no que se refere à gestão do conhecimento, que, como alguns críticos referem, já passou o estágio de ser uma moda da gestão, parecendo ser oportuno o seu desenvolvimento no sector público (Cong & Pandya, 2003).

Contudo, a transferência de práticas de gestão de um sector para o outro não é pacífica, confrontando-se com diferenças estruturais entre os dois sectores. Embora seja sugerido por alguns autores que as organizações públicas devam importar, de forma directa, os processos de gestão do sector privado, outros defendem que as diferenças entre os dois sectores, público e privado, são de tal amplitude e profundidade que as práticas de gestão não podem ser transferidas entre si. Atendendo a que a transposição das práticas do sector privado para o público tem tido crescente aceitação, indicia-nos, que o conceito e as práticas de gestão do conhecimento podem seguir este percurso. Contudo, o seu sucesso ou fracasso, quanto a nós, irão depender do modo como a gestão do conhecimento é adaptada ao contexto do sector público, pois consideramos que existem algumas diferenças a ter em conta, entre os dois sectores, como por exemplo, ao nível das práticas e políticas de gestão de recursos humanos, bem como dos processos de decisão.

Além destes aspectos, outros há que, no entanto, marcam a diferença entre os dois sectores. Em nosso entender, as organizações do sector público, não operam, por norma, como as organizações do sector privado, conseqüentemente, a satisfação das necessidades dos seus clientes apresenta-se como uma tarefa com especificidades inerentes a estas diferenças. O sector público é diferente do sector privado, conjugando em si características únicas, o que obriga a uma abordagem diferente por duas razões:

Em primeiro lugar, o sector público tem '*stakeholders*'¹⁶ dependentes, enquanto que o sector privado tem '*shareholders*'¹⁷ dependentes. No sector privado, as empresas são as principais responsáveis pelos seus *shareholders*, devendo facultar-lhes o retorno do investimento que estes realizaram. A abordagem dos *Stakeholder's* envolve as múltiplas partes interessadas no processo, sendo, assim, mais complexo. No sector público, os *stakeholders*, podem ser cidadãos, o Estado, o governo local, as empresas privadas, os utilizadores, os grupos de oposição, etc. Quando os governos têm de delinear decisões políticas e providenciar a entrega de serviços, devem ter em consideração os interesses de todos estes.

Em segundo lugar, o sector privado sustenta, globalmente, a sua acção na competição. Ou seja, para sobreviver, as organizações encontram-se em constante vigilância no sentido de obterem vantagens competitivas para lidar com as mudanças descontínuas do ambiente, através da adopção de novas ferramentas, técnicas e filosofias de gestão, como por exemplo a gestão do conhecimento. Contudo, no sector público não tem existido esta ameaça porque a mudança organizacional não tem sido motivada pela competitividade, sendo este sector mais dependente de factores como a entrega de serviço, o fornecimento de informações, a identificação, partilha e utilização do conhecimento. Porém, está, de alguma forma, e crescentemente, a ser desafiado pela globalização da informação, pelo aumento de pessoas e de capital.

As duas razões apontadas, acerca da distintividade do sector público, têm alterado a estratégia da implementação da gestão do conhecimento, considerando-se que existe a necessidade de desenvolver uma abordagem genérica da mesma, através da compreensão

¹⁶ *Stakeholders*, são partes interessadas no desempenho da organização, e que são afectados pelo que acontece na organização, que não apenas a valorização de acções. (e.g. fornecedores, colaboradores, clientes, etc.).

¹⁷ *Shareholder* é um accionista, portanto, detém uma participação na organização através da detenção de acções da organização com o objectivo de obter lucro.

e implementação das suas práticas, devendo, aquela estratégia, focar-se mais na identificação, partilha e utilização do conhecimento.

Outras razões há que justificam aplicar ao sector público as práticas de gestão do conhecimento. Assim, é, também, de referir, que as principais tarefas da administração pública são a construção de políticas públicas e a entrega de serviços, para satisfação das necessidades básicas dos cidadãos, constituindo o conhecimento um elemento importante e um recurso central para o desenvolvimento desses serviços, que só terão um funcionamento eficaz se assentarem na aquisição e disseminação eficaz desse conhecimento. No entanto, pensamos que não foi dado o passo indispensável para considerar o conhecimento como um bem económico e do capital intelectual, nem se tem dado valor aos seus possíveis benefícios. Por outro lado, entre os diversos recursos produtivos (recursos humanos, conhecimento, capital, matérias primas e tecnologia), a administração pública utiliza com maior intensidade os dois primeiros (recursos humanos e conhecimento) que são intangíveis. Podendo, também, em nosso entender, as organizações da administração pública (cuja matéria-prima é constituída basicamente por informação e conhecimento) ser classificadas como organizações de informação. Assim sendo, uma adequada gestão dessa informação é de suma importância, na medida em que possibilita que o conhecimento organizacional esteja mais acessível e se possa partilhar e difundir de forma mais eficiente.

Acresce, ainda, o facto de a própria sociedade do conhecimento ter conduzido à transformação das necessidades dos cidadãos e das empresas, que requerem, cada vez mais serviços de qualidade, por parte das organizações públicas (Lara, 2002), facto que vem desenvolvendo uma situação de pressão e que leva as organizações públicas a sentirem-se obrigadas a estabelecer novas vias de interacção com os seus stakeholders – os cidadãos, as empresas e outras organizações (Martínez et. al. 2006).

O novo ambiente, orientado para o cliente ou utilizador, adquire, também, importância na concepção estratégica da organização (Lara, 2002). Os cidadãos, enquanto clientes, à medida que exigem e recebem uma maior personalização nos serviços do sector privado, têm, também, esperado benefícios similares por parte do sector público. Os cidadãos, crescentemente mais informados, requerem uma administração pública moderna que esteja cada vez mais informada e actualizada acerca do conhecimento criado. No sector público já se desenvolvem algumas actividades para melhorar a relação com os clientes ou utilizadores, no sentido de criar melhores serviços (públicos), mais modernos e adaptados aos requisitos que a sociedade actual exige, nomeadamente através

da utilização de técnicas de gestão da relação com o cliente, *Customer Relationship Management* (CRM) (González, 2002), ou da utilização de técnicas relacionadas com a *web* (Villena, 2001).

Outro aspecto de importância estratégica, para o sector público, relaciona-se com a excessiva e gradual onda de reformas e reduções no número dos seus colaboradores, que muitas instituições públicas têm estado a enfrentar (McAdam & Reid, 2001). Dito de outro modo, o elevado número de aposentações de funcionários e a sua mobilidade criam novos desafios à retenção do conhecimento, à preservação da memória organizacional e à formação de novos colaboradores, abrindo caminho para a gestão do conhecimento. As organizações públicas necessitam, assim, de (re)pensar as suas iniciativas de gestão do conhecimento, no sentido de reter o conhecimento dos seus colaboradores, captando o conhecimento tácito dos mesmos.

De tudo o que atrás foi dito, podemos reter que o sector público tem de enfrentar estes desafios e tem de aproveitar as oportunidades para a gestão do conhecimento facultadas pela globalização, pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação e pela economia baseada no conhecimento. No entanto, e de acordo com Martínez et. al. (2006), as organizações da administração pública têm vindo a implementar projectos relacionados com a gestão do conhecimento, de forma não intencional. Há instituições que se encontram a desenvolver projectos centrados nos repositórios do conhecimento ou projectos de acesso ao conhecimento e, ocasionalmente, uma combinação entre ambos. Alguns desses projectos apresentam-se como sendo exemplo de Boas Práticas, porque se focalizam nos repositórios do conhecimento, e consideram os documentos (memos, apresentações, artigos, relatórios) que enraízam o conhecimento explícito, armazenados nesse repositório, através do qual podem ser facilmente recuperados, à medida que são necessários. Os projectos de acesso ao conhecimento centram-se tanto no acesso ao conhecimento (tácito e explícito), como na facilitação do sistema de articulação e socialização entre os membros, sendo seu exemplo as Comunidades de Prática. Os dois casos oferecem a oportunidade para partilhar e disseminar o conhecimento.

3.1 As Boas Práticas na Administração Pública

A abordagem das Boas Práticas constitui um componente essencial da gestão do conhecimento, ao fornecer uma oportunidade para reter e utilizar o conhecimento,

apresentando, no entanto, algumas limitações. De acordo com Malhotra (1998), num ambiente em mudança, tal abordagem pode conduzir as organizações ao estágio em que elas próprias estão a fazer mais do mesmo, e este ciclo, de fazer mais do mesmo, tende a resultar numa prisão em padrões comportamentais que dificultará o desenvolvimento organizacional. Efectivamente, o que é o melhor hoje pode ser o pior amanhã porque as capacidades nucleares de ontem, nas melhores práticas de hoje, podem tornar-se numa rigidez nuclear do amanhã, o que obriga à existência de um processo de reavaliação contínuo. No sentido de reavaliar, apropriada e continuamente as Boas Práticas, o autor supra citado sugere a utilização de um número de processos centrais tais como a programação e desprogramação, o reforço e exploração, a aprendizagem e reaprendizagem, a construção e desconstrução. Esses processos asseguram que, em devido tempo, a espiral de actividades “*feedback-reencaminhamento*” seja estabelecida na organização, que lhe dará apoio para analisar, constante e minuciosamente, o ambiente, de modo a verificar a emergência de algo novo, antes da implementação das Boas Práticas.

As Boas Práticas, continuamente reavaliadas, actualizadas e armazenadas em bases de dados, *websites*, etc., conjuntamente com processos inovadores, colaborativos, e de aprendizagem, podem ter um valor significativo para as organizações. Contudo, quando utilizadas, se não forem geridas apropriadamente, podem limitar-se a resultados de curto prazo (Asoh et al. 2002). Até porque, segundo o autor, ao analisar o quotidiano organizacional, verifica-se que as pessoas, habitualmente, não olham para as bases de dados das boas práticas. Por exemplo¹⁸, “quando um colaborador tem um problema com uma aplicação será que recorre a uma base de dados para encontrar a informação que o ajude?” O mais provável é que não o faça, mas que se dirija à pessoa que sabe que é perito nesta aplicação, para resolver o seu problema. Outros autores, vão no mesmo sentido, como por exemplo Tang (2001), ao indicar as limitações das Boas Práticas, referindo que as *intranets* permitem que novos procedimentos, dados, políticas, etc., sejam rapidamente partilhados ao longo de toda a organização, sendo, contudo, em alguns casos, melhor encontrar-se e falar com o perito do que ler os documentos da sua autoria. Este tipo de troca de informação é um fluxo chave para a construção de uma organização centrada no conhecimento.

¹⁸ Exemplo referido pelo CKO da Universidade Nacional da Defesa, Professor Robert Neilson numa recente entrevista à revista CHIPS (2001).

O que foi dito evidencia algumas das limitações das Boas Práticas, nomeadamente a sua pouca utilidade, uma vez que a transferência de conhecimento de explícito para tácito, através das Boas Práticas, se pode converter num desperdício de esforços para as organizações, a menos que estas estejam continuamente a rever, modificar e integrá-las com outros componentes da gestão do conhecimento.

Naturalmente, com a sobrecarga de informação e a pressão de tempo, as pessoas são obrigadas a não depender das Boas Práticas, independentemente de quão boas elas possam ser. O desejo das pessoas está em existir conhecimento tácito transferido directamente para conhecimento tácito, sem haver uma passagem intermédia. Assim, será nesta janela de oportunidade que as Comunidades de Prática¹⁹ têm um papel preponderante. É neste sentido que vai o pensamento de Asoh et al. (2002), que consideram que as Boas Práticas constituem um meio, na gestão do conhecimento, constituindo um bom ponto de início para um fim, e que a sua utilidade pode ser apoiada se for utilizada conjuntamente com outras alternativas, como por exemplo, as Comunidades de Prática. A investigação destes autores revelou que entre as duas práticas, as Comunidades de Prática têm um maior potencial do que as Boas Práticas, na medida em que abordam mais apropriadamente a questão da cultura na gestão do conhecimento.

3.2 As Comunidades de Prática na Administração Pública

Na literatura, encontrámos duas perspectivas acerca do significado de Comunidades de Prática. A primeira perspectiva é apresentada por Wenger (1999), que percebe as Comunidades de Prática como canais em que a partilha do conhecimento toma lugar através do processo de aprendizagem. Dito de forma mais concreta, um grupo de pessoas que partilha um interesse, num determinado domínio, que se envolve num processo de aprendizagem colectiva e cria uma ligação entre eles, como por exemplo,

¹⁹ As Comunidades de Prática captam e partilham o conhecimento e complementam as estruturas organizacionais existentes pela estimulação da partilha do conhecimento, da aprendizagem e da mudança. Estas comunidades tiveram origem na Grécia clássica com os metalúrgicos, *masons*. Historicamente, as comunidades de prática são constituídas por grupos que se juntam informalmente pela competência partilhada e pela pertença a uma organização. Estão dedicados a um problema ou missão. Estes grupos informais, de pessoas advindas de todos os níveis e funções da organização, reúnem-se regularmente, pessoalmente ou através de redes de e-mail. Estes grupos de trabalho, inserem-se fora da tradicional estrutura organizacional, e são virtualmente imunes à gestão. Os membros de várias Comunidades de Prática guiam e inspiram o andamento do trabalho na organização, ou funcionam nos “espaços brancos” dos mapas da organização. Ao longo do tempo, os membros destas comunidades desenvolveram grupos de conhecimentos e geraram recursos pela transferência do conhecimento e estimulação da inovação. Os membros das comunidades constroem conhecimento para a organização, e para si mesmos, através do contacto e comunicação informais.

uma tribo, uma banda de garagem ou um grupo de engenheiros que trabalha em projectos. A segunda perspectiva é representativa do pensamento de Tiwana (2000), que considera as Comunidades de Prática como canais em que a partilha de conhecimento pode ter lugar, face a exigências específicas, pois estas são grupos de membros virtuais ou locais, com especialização similar. Por oposição às redes computadorizadas (*hard networks* ou *network computing*) que, através das tecnologias de informação, estabelecem a ligação técnica entre computadores para assegurar a distribuição de dados e informação, as Comunidades de Prática (*soft networks*) envolvem a reunião de um determinado número de pessoas que pode ser chamado quando as suas competências são necessárias. As Comunidades de Prática podem ser muito úteis para os serviços de apoio ao cliente²⁰, na medida em que as empresas têm de actuar para captarem e fidelizarem clientes e, mesmo com orçamentos reduzidos e com falta de pessoal qualificado com as competências necessárias para o efeito, têm sido desenvolvidos projectos de gestão do conhecimento com o objectivo de que esses grupos de apoio possam ir ao encontro das expectativas dos seus clientes.

Asoh et al. (2002) consideram estas duas perspectivas complementares. Assim, uma Comunidade de Prática, que opera com os princípios subjacentes a ambas as perspectivas, não irá servir apenas os seus membros (Wenger, 1999) mas irá, igualmente, servir os membros externos, face à exigência e à necessidade sentida (Tiwana, 2000). Os autores realçam o papel das Comunidades de Prática na partilha do conhecimento, referindo que as mesmas congregam em si características que as convertem num excelente mecanismo de partilha de conhecimento e que são referidas por Lesser e Prusak (1999) como dimensões estruturais, relacionais e cognitivas. Uma Comunidade de Prática opera num determinado domínio, servindo comunidades específicas e levando-as a aderir às suas práticas. Despertam o interesse, pelo poder que detêm de organizar uma sociedade, com base em questões e funções, fortalecer a criação de valor a curto e longo prazo, facilitar a criação de conhecimento tácito para explícito, eliminar as barreiras culturais na partilha de conhecimento e assegurar a colaboração e cooperação, que conduzem frequentemente a um aumento na capacidade de gerir o conhecimento organizacional.

Neste sentido, uma organização que procure aumentar o seu nível de capital social pode fazê-lo através da Comunidade de Prática, bastando, para tanto, identificar as

²⁰ No sector privado, existem grupos que fornecem apoio aos clientes, 24 horas por dia e sete dias por semana

Comunidades de Prática que influenciam os objectivos críticos da organização, fornecer instrumentos que apoiem a comunidade a identificar e a manter o contacto entre os membros novos e os já existentes, bem como os momentos de encontro. Adicionalmente, Turch e Williams (2001) referem uma outra razão para a utilização das Comunidades de Prática, alertando para o facto de que o conhecimento tácito é “apenas o que é”, e não podemos captá-lo simplesmente através de respostas escritas, cabendo aquelas um papel de relevo neste âmbito. Uma Comunidade de Prática actua, como um tipo de gene, no qual reside a capacidade para desenvolver soluções futuras. Através deste tipo de comunidades, podemos, igualmente, abordar as questões da confiança e da motivação enquanto aspectos essenciais para assegurar a partilha de conhecimento e a continuidade da gestão do conhecimento.

Asoh et al. (2002) referem o caso da Nortel²¹ – que foi considerada por Tiwana (2000) uma iniciativa de gestão de conhecimento, na área de apoio aos serviços, com grande sucesso no sector privado – e que pode facilmente ser adoptada pela administração pública. A Nortel enfrentava problemas na prestação de serviços de apoio aos seus clientes e não existia um mecanismo apropriado que permitisse verificar se alguém, na unidade de apoio, já se tinha deparado com um determinado problema anteriormente, porque as equipas dos diferentes escritórios não partilhavam nenhum do seu conhecimento, relativo à resolução de problemas. Como resultado, a Nortel acabou por reinventar soluções para o mesmo problema, inúmeras vezes. Os autores consideram que uma grande parte dos problemas identificados pela Nortel pode igualmente ser reconhecida na Administração Pública, como por exemplo, a ausência de partilha de conhecimento entre as equipas de apoio situadas em diferentes locais; a excessiva repetição de trabalho e de reinvenção de soluções (devido à ausência de mecanismos formais de captação de problemas e soluções); as medidas inconsistentes da satisfação do cliente; os *webmasters* que operam como equipas em locais isolados em vez de se encontrarem distribuídos numa única equipa e, também, a recolha não centralizada de problemas ou a não existência de repositórios de soluções predefinidas. Assim, consideram que os passos que foram adoptados pela Nortel poderão ser aplicados, pelos colaboradores da administração pública, no sentido de uma eficaz gestão do conhecimento.

²¹ Nortel é uma empresa de telecomunicações.

Alinhamos o nosso pensamento pelo de autores como Fullan, (2001) e McAdam e Reid, (2001) para quem a gestão do conhecimento tem potencial para influenciar e melhorar fortemente os processos de renovação do sector público. Cremos, tal como Sveiby e Simons (2002) que a implementação da gestão do conhecimento, em qualquer organização do sector público enfrenta, dois grandes desafios que são, a cultura de resistência e a cultura de acumulação do conhecimento (na tentativa de o manter e proteger) encontradas na maioria de organizações deste tipo. Assim, segundo os autores, essas organizações têm desafios mais significativos, no estabelecimento de culturas colaborativas, do que as do sector privado.

A incorporação da gestão do conhecimento nas actividades do sector público permitirá transformar a informação e o conhecimento num activo para a gestão administrativa, acrescentando factores como a inovação, a criatividade, a aprendizagem, a produtividade e o trabalho partilhado (Pinto, 2004). Isto é, a gestão do conhecimento exige mudanças importantes na estratégia das organizações, na medida em que se potencia a cooperação, os processos relacionados com a partilha de informação e conhecimento (tácito e explícito), a reutilização de informação e conhecimento já gerados e a aprendizagem contínua entre os membros da organização.

Ao abordar as questões relacionadas com a administração pública, procurámos uma maior e melhor compreensão desta realidade, bem como contextualizar o estudo empírico realizado. Importa salientar que foi igualmente nossa preocupação, tal como enunciámos no início deste capítulo, focalizar as questões relacionadas com a gestão do conhecimento, nomeadamente as boas práticas e as comunidades de prática.

Capítulo II

A Qualidade nas organizações

A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo pretendemos abordar, de forma sintética, a problemática da qualidade. Esta tarefa é algo complexa, porquanto aquele conceito se foi desenvolvendo, ao longo do tempo, sempre com o mesmo interesse e intensidade, construindo-se, assim, como um corpo de conhecimentos importante e que foi envolvendo a consideração de um conjunto diversificado de outros conceitos e técnicas, provenientes de diversas áreas do conhecimento, tais como a engenharia, a estatística, a gestão, a psicologia, etc. Tomaremos o conceito de qualidade sempre ao nível organizacional e com sentido genérico, ou, melhor dizendo, quando falamos de qualidade queremos abarcar tanto o sector público como o privado.

Iniciaremos a abordagem pelas origens da qualidade, uma vez que consideramos importante perceber qual a multiplicidade de áreas e contributos que auxiliaram na sua constituição enquanto área autónoma. Assim, procuramos clarificar os principais contributos daqueles que são, sob o nosso ponto de vista, os principais marcos históricos da área da qualidade. De seguida, tentaremos fundamentar uma melhor compreensão do conceito de qualidade explicitando a importância, quer da sua implementação, quer dos contextos para o seu desenvolvimento. Por fim, apresentamos diferentes olhares sobre a qualidade, nomeadamente no contexto das teorias da gestão e terminaremos abordando a importância da cultura organizacional para o desenvolvimento da qualidade.

Como já aludimos anteriormente, a qualidade é uma área multifacetada havendo, por isso, vários percursos que podíamos seleccionar para a sua abordagem. No entanto, a nossa formação e área de especialização orientaram as nossas escolhas quanto aos temas a abordar. Outra motivação que esteve subjacente às nossas escolhas está relacionada com o facto de o nosso estudo empírico contemplar câmaras municipais com e sem certificação da qualidade. Ora, a certificação da qualidade não é mais do que o reconhecimento, por uma entidade externa e independente, de que a organização cumpre com uma série de requisitos e exigências consonantes com a respectiva norma da Qualidade pela qual é certificada. Neste sentido, sendo a Qualidade o pano de fundo onde se integra a certificação, faria todo o sentido que a mesma fosse contextualizada no presente enquadramento teórico. As questões relativas à certificação serão alvo de

posterior explicitação, através da apresentação, no próximo capítulo, de diversos modelos com ela relacionados.

1. Emergência e desenvolvimento da Qualidade

A qualidade teve uma evolução que pode ser resumida, na perspectiva de Garvin (1992), em quatro eras: a era da inspeção²² com ênfase na conformidade; a era do controlo estatístico²³; a era da garantia da Qualidade²⁴ e a era da gestão da qualidade Total²⁵. Dale e Cooper (1995) e Godinho e Neto (2001) acrescentam uma quinta, a era da sustentabilidade (a partir dos anos 00), em que a qualidade é vista como suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental, permitindo atingir o desenvolvimento sustentável, ao satisfazer todos os *stakeholders*.

Quadro 2 – Síntese das Quatro Eras da Qualidade: o Modelo de Garvin

Fonte: Garvin (1992): p.44.

Características Básicas	Inspeção - 70	Controlo Estatístico do Processo prevenção 80	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse Principal	Verificação	Controlo.	Coordenação	Impacto estratégico.
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proactivamente.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Toda a cadeia de fabricação desde o projecto até ao mercado e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	As necessidades de mercado e do cliente.
Métodos	Instrumentos de medição.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Programas e sistemas.	Planeamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização.
Papel dos profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação, reparo.	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos.	Planeamento, medição da Qualidade e desenvolvimento de programas.	Estabelecimento de metas, educação e formação, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.
Responsável pela Qualidade	O Departamento de Inspeção.	Os Departamentos de Fabricação e Engenharia (o controlo de Qualidade).	Todos os Departamentos com a alta administração envolvendo-se superficialmente com o planeamento e a execução das directrizes da Qualidade.	Todos na empresa com a alta administração exercendo forte liderança.
Teoria Administrativa	Teorias Científica e Clássica.	Escola das Relações Humanas.	Teoria Sistémica.	Teoria Contingencial.
Orientação e Enfoque	Inspeccionar a Qualidade.	Controlar a Qualidade.	Construir a Qualidade.	Gerir a Qualidade.
Enfoque no Factor Humano	Homo Economicus	Homo Social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Funcional e Homem Complexo.

Pode considerar-se que esta evolução ocorreu assente em três eixos centrais, ao longo do tempo. O primeiro transporta-nos para a evolução generalizada das áreas afins a nível mundial, para a mudança ocorrida nas teorias de gestão e para o avanço de todos os campos do conhecimento humano. O segundo remete para a evolução da técnica que provocou alterações na vida do homem, nomeadamente no mundo do trabalho. E o

²² Do século XIX ao início do século XX com Taylor e a Administração Científica.

²³ Juran – Controlo Estatístico de Processos, Shewhart e Deming – o Gráfico de Controlo de Processos.

²⁴ Escola das Relações Humanas e com trabalhos de Maslow, McGregor e Herzberg no estudo da motivação humana. A prevenção e as técnicas foram para além das ferramentas estatísticas, incluindo conceitos, capacidades e técnicas de gestão. Esta era foi composta por quatro principais movimentos: a quantificação dos custos da qualidade; o controlo total da qualidade; as técnicas de Fiabilidade e o programa Zero Defeitos de Crosby.

²⁵ Desde finais da década de 70.

terceiro relaciona-se com as mudanças sociais, resultantes das anteriores, que originaram a evolução do próprio conceito e do enfoque da Qualidade, que foi mudando e acompanhando os processos de mudança da sociedade e das organizações em geral.

1.1 A era da inspecção

A primeira fase, a da inspecção (até aos anos 30) tinha como objectivo controlar, medir e comparar para verificar a conformidade.

A prática sistemática da busca de qualidade começou a surgir a partir do século XX (1900) com os trabalhos de Taylor²⁶, que legitimou a actividade da medição e principalmente da inspecção, separando o planeamento da execução do trabalho (Caravantes et al., 1997). Dito de outra forma, pode considerar-se a Administração Científica de Taylor um esforço para aperfeiçoar a qualidade dos produtos, consubstanciada na padronização, na divisão do trabalho e na especialização, como meio de obtenção de eficiência, eficácia e alta qualidade da produção.

A inspecção²⁷ ganhou legitimidade pela necessidade de rapidez e qualidade no trabalho, tendo-se tornado absolutamente necessária na época em que se passou para o fabrico de peças padronizadas e intercambiáveis (Garvin, 1988; Teboul, 1991), transformando-se no primeiro instrumento criado para o controlo da qualidade.

1.2 A era do controlo estatístico

A segunda fase (anos 30 - 50) corresponde ao desenvolvimento do controlo estatístico do processo. Neste período, durante a segunda guerra, a indústria americana alterou as estratégias de produção, ao colocar ênfase na indústria bélica o que originou, no período pós guerra, uma grande escassez de bens concomitante com um enorme crescimento do poder de compra. Esta situação determinou a queda da qualidade, visto que a prioridade máxima passou a ser o prazo de entrega das mercadorias e não a qualidade do produto acabado (Caravantes et al., 1997), situação contrária à defendida

²⁶ Frederick Taylor, considerado o pai da “Administração Científica”.

²⁷ De acordo com Juran (1988), as estratégias de inspecção podem ser estudadas a partir da situação verificada na Hawthorne Works of Western Electric Company, no final da década de 20, havendo outros exemplos ilustrativos dessa época, nomeadamente o de, em 1922, ter sido criado o departamento de inspecção na Western Electric Company e em 1925 na Bell Telephone Laboratories.

por Deming e Juran²⁸. Neste contexto, a grande preocupação da economia americana era produzir em larga escala, o que ofuscou o entusiasmo com a qualidade e levou ao abandono das técnicas de controlo estatístico da qualidade. Foi, também, neste período que surgiu o interesse pelas questões humanas despertado por Mayo, que, mantendo a inspecção e a divisão do trabalho de Taylor, desenvolveu uma nova concepção do homem, enquanto pressuposto da Teoria das Relações Humanas,

Com o decorrer do tempo percebeu-se, com clareza, que a inspecção e a rectificação eram meios dispendiosos de aperfeiçoar a qualidade, pois refazer e reparar, ainda que permitisse detectar e corrigir defeitos nos produtos, aumentava os custos de produção. Perante este facto, Shewhart (1931, 1939)²⁹ sintetizou os princípios essenciais do controlo da qualidade de processos, tendo desenvolvido técnicas de controlo estatístico da qualidade (técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária de forma a melhorar a qualidade) e estabelecido, a partir de então, o controlo estatístico³⁰ que definiu³¹ como aspecto básico do processo produtivo e da qualidade dos produtos. Este autor lançou, também, as bases para os modernos programas de qualidade total, através do desenvolvimento do método de controlo do processo de produção, conhecido como o ciclo *PDCA*³² que veio a ser amplamente divulgado por Deming.

²⁸ Deming e Juran, que foram discípulos de *Shewart* (de origem americana), são tidos como os inspiradores do milagre industrial japonês que ocorreu no pós Guerra. Tudo porque nos anos 50 começaram a chamar a atenção para aspectos da qualidade que não foram valorizados, na altura, pelos americanos, mas sim pelos japoneses que, de imediato, os convidaram a colocar as suas teorias em prática. Os americanos só vieram a adoptar as suas premissas nos anos 80, sendo as suas ideias a base para uma revolução da qualidade que, na época, restabeleceu a confiança na indústria nacional.

²⁹ Shewhart (1931, 1939), era um estatístico, chefe do departamento de qualidade da *Western Electric Company*, que trabalhava nos Laboratórios *Bell*, e que tinha estudado o efeito da variabilidade em processos industriais e desenvolvido um sistema de controlo estatístico da qualidade que permitia aos trabalhadores determinar, de forma simples, o nível de variação inerente a um processo produtivo. Elaborou um documento continha um diagrama por meio do qual era possível estabelecer a proporção de defeitos que geravam diferentes processos produtivos dentro de determinados limites de tolerância num período específico. As observações de *Shewhart* de como as técnicas estatísticas de controlo de processos podiam incrementar o número de produtos correctamente elaborados, geraram uma ampla utilização destas ferramentas.

³⁰ É a partir da Segunda Guerra Mundial que o controlo estatístico se desenvolve de maneira decisiva sob o impulso das necessidades do exército americano.

³¹ Definiu controlo estatístico afirmando que: “Dir-se-á que um fenómeno está sob controlo quando, recorrendo-se à experiência passada, se puder prever, pelo menos dentro de certos limites, como o fenómeno deve variar no futuro. Subentende-se, portanto, que a previsão significa que se possa determinar, pelo menos aproximadamente, a probabilidade de que o fenómeno observado fique dentro de determinados limites” (Caravantes et al., 1997).

³² O ciclo *PDCA* (*Plan – Do – Check – Act*) é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o planeamento. Pressupõe a elaboração de um plano, a sua implementação, verificação e desenvolvimento de acções com o objectivo de efectuar os ajustes necessários, e o retorno ao planeamento.

1.3 A era da garantia da qualidade

A terceira fase, a da garantia da qualidade (anos 50 – 80), preconiza o controlo total da qualidade dos produtos e serviços e dos sistemas organizacionais que lhe servem de suporte. Passou a ser enfatizada a prevenção das falhas, em detrimento da detecção das mesmas, sendo planeadas acções sistemáticas para assegurar que o produto cumpria os requisitos exigidos pelo cliente. Todavia, o esforço e a mobilização para a qualidade, até esse momento, eram internos, voltados para a produção e medição de defeitos e erros, mantendo-se uma atitude defensiva e protectora em relação ao exterior e aos clientes. Do início dos anos 50 até final dos anos 70, as preocupações das organizações centravam-se, principalmente na qualidade física dos produtos. A qualidade estava ainda sobre a influência do paradigma clássico, colocando ênfase na produção e no controlo estatístico da qualidade, elaborando gráficos e cartas de controlo nos pontos-chave do processo organizacional. Somente no final dos anos 80 surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano (Moller, 1997). Colocar as pessoas e a qualidade pessoal em primeiro lugar, representavam preocupações do desenvolvimento da qualidade. Como afirma Moller (1997, p. 5) “Esta revolução na consciência da qualidade é, antes de qualquer coisa, uma nova forma de pensar a respeito da qualidade. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade do produto, a nova consciência abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo”.

Este período foi bastante rico em contribuições de vários autores, igualmente importantes para a consolidação e posterior desenvolvimento do movimento da qualidade. Assim, referimos alguns dos contributos considerados fundamentais neste âmbito.

Deming³³ é considerado o autor precursor do movimento da qualidade a nível mundial. Quando lhe foi solicitada colaboração, no início da II Grande Guerra, pela Universidade de Stanford, sugeriu a aplicação dos princípios do controlo estatístico da qualidade à produção de material de guerra, tendo desenvolvido cursos sobre controlo estatístico da qualidade para alunos dos Estados Unidos. Em 1946 fundou a *American Society for Quality Control* (ASQC). Foi, entretanto, convidado para aplicar os seus

³³ Deming conheceu, e foi influenciado, por *Shewhart*, tendo definido a qualidade como conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas. Enquanto desenvolvia o seu doutoramento em Física na Universidade de *Yale*, colaborou durante as férias nas famosas experiências de *Hawthorne* (1927).

conhecimentos sobre qualidade no Japão, onde apoiou o desenvolvimento de um recenseamento no Japão e fundou a *Japan Union of Scientists and Engineers (JUSE)*³⁴, grupo que veio a ser determinante na adopção e difusão dos princípios da qualidade na indústria japonesa. O tema da qualidade despertou muito interesse, levando Deming a efectuar seminários, sobre o controlo estatístico da qualidade, destinados a engenheiros e chefes de produção de empresas japonesas. No entanto, a sua experiência com a implementação de técnicas de qualidade fê-lo perceber que não era suficiente envolver apenas os trabalhadores, mas também a gestão, o que o levou a contactar os gestores de topo dessas empresas. Auxiliou na implementação dos princípios e das ferramentas destinadas à produção e comercialização de produtos, obtendo um grau previsível de uniformidade e confiabilidade, a baixo custo e adequados ao mercado (Brocka & Brocka, 1994).

Considera que o controlo estatístico pode permitir a prevenção dos limites de variação que influenciam directamente a produtividade. Enfatiza o uso de técnicas estatísticas, na medida em que considera não ser suficiente cumprir as especificações. Dá relevo à utilização dos instrumentos de controlo estatístico de qualidade, em vez da mera inspecção de produtos, dado que esta não melhora a qualidade, não a garante e até aceita um certo número de defeitos. Recomenda, também, uma selecção criteriosa dos fornecedores por parte da organização. Deming considera que o principal papel dos gestores é o de remover as barreiras que impedem a realização de um bom trabalho, chegando a afirmar que os executivos devem fazer os outros trabalhar melhor, e não apenas trabalhar mais. Segundo o autor, para uma organização dar ênfase à qualidade é imprescindível o empenho continuado da gestão de topo.

Deming foi inovador no movimento da gestão da qualidade, tendo a sua teoria um fundo filosófico, humanista, e que defendia uma maior participação do trabalhador no processo decisório ao nível organizacional. O seu pensamento sobre a gestão da qualidade foi influenciado pela sua participação no estudo de Hawthorne³⁵. Assim, a filosofia da qualidade, atribuída a Deming, resulta da combinação dos seus

³⁴ A *JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers)* instituiu o *Deming Prize*, em sua homenagem, que premeia anualmente as melhores empresas no campo da qualidade. Deming foi condecorado em 1960 pelo imperador japonês, com o mais elevado galardão atribuído a um estrangeiro: a Medalha de 2.ª Ordem do Sagrado Tesouro. Em sua homenagem foi criado, nos EUA, o *Edwards Demings Institute*.

³⁵ Nestas experiências verificou-se que os colaboradores motivados atingiam níveis de produtividade superiores, verificando-se que a fonte de motivação estava relacionada com a atenção dispensada por parte da gestão a esses empregados, e não com outro tipo de recompensas, como os prémios pecuniários ou as promessas de progressão na carreira.

conhecimentos técnicos com a sua experiência de implementação de técnicas de qualidade em organizações, quer nos Estados Unidos quer no Japão, estando expressa nos 14 princípios³⁶ que se direccionavam especificamente para os gestores e que se tornaram uma referência universal no ensino e na prática da qualidade. A sua doutrina baseia-se em três princípios: constância nos objectivos (em que a visão de longo prazo e o *benchmark* são pontos essenciais); melhoria contínua (na qual a tónica é a prevenção e o aperfeiçoamento) e conhecimento profundo da organização (os seus processos e o ambiente em que se encontra inserida). Para o autor, a qualidade exigia profundas transformações nas relações entre a empresa e os seus colaboradores, fornecedores e clientes, tornando, portanto, a empresa mais humanitária. Deming tem uma visão dinâmica da qualidade, pois considera que aquela deve ser definida consoante as exigências e as necessidades do consumidor e, como elas estão em permanente mudança, as especificações da qualidade devem, também, ser alteradas constantemente.

Outro autor decisivo no movimento da qualidade foi Joseph Juran³⁷, que em 1951, no livro *Quality Control Handbook*, apresentou o modelo de custos da qualidade, uma ferramenta de gestão que permite justificar investimentos em programas de melhoria da qualidade. Posteriormente, no livro *Juran on Leadership for Quality* apresentou uma base conceptual para o processo da gestão da qualidade, a famosa “trilogia de Juran”³⁸ constituída por três processos básicos: melhoria, planeamento e

³⁶ Os 14 passos recomendados por Deming no seu livro “*Out of the Crisis*”: 1º) Criar uma visão consistente e constante para a melhoria dos produtos ou serviços; 2º) Adotar a nova filosofia e assumir a sua liderança na empresa; 3º) Compreender os objectivos da inspecção como via para a qualidade através da melhoria do processo e redução de custos; 4º) Acabar com a prática corrente de contratar fornecedores ou serviços tendo somente como base o preço mais baixo; 5º) Melhorar continuamente os sistemas de produção e serviços; 6º) Estabelecer programas de formação (*training on the job*); 7º) Encarar a liderança como algo que todos podem aprender; 8º) Eliminar o medo. Criar confiança. Criar um clima propício à inovação; 9º) Optimizar os esforços das equipas, grupos e áreas departamentais e da própria gestão de topo destruindo as barreiras entre os departamentos funcionais; 10º) Eliminar as campanhas ou *slogans* com base na imposição de metas; 11º) (a) Eliminar quotas para produção. Em vez disso, aprender e por em prática métodos que conduzam à melhoria. (b) Abandonar a Gestão por Objectivos com base em indicadores quantitativos. Em vez disso calcular as capacidades dos processos e estudar os métodos que as permitam melhorar; 12º) Remover as barreiras que tiram às pessoas o seu orgulho no trabalho; 13º) Estimular a formação e a auto-melhoria para todos; 14º) Agir para concretizar a transformação, impondo a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

³⁷ Em 1979 fundou o *Juran Institute*, a instituição que maior actividade de promoção da qualidade tem desenvolvido em todo o mundo. *Juran* recebeu 40 prémios internacionais oriundos de 12 países.

³⁸ A famosa trilogia de Juran 1) Melhoria da qualidade: (a) Reconheça as necessidades de melhoria; (b) Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores; (c) Crie um conselho de qualidade, seleccione projectos de melhoria e as equipas de projecto e de facilitadores; (d) Promova a formação em qualidade; (e) Avalie a progressão dos projectos; (f) Premeie as equipas vencedoras; (g) Faça publicidade dos seus resultados; (h) Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias; (i) Inclua os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa. 2) Planeamento da qualidade: (a) Identifique os consumidores; (b) Determine as suas necessidades; (c) Crie características de

controlo da qualidade. A melhoria da qualidade deve estar no topo das prioridades da gestão e os processos de negócio são a maior oportunidade para isso, uma vez que os estudos indicam que a maioria dos problemas de qualidade é causada por processos de gestão³⁹ que a têm vindo a negligenciar. Assim, a gestão deve providenciar políticas, definir programas e procedimentos e constituir uma infra-estrutura que potencie a melhoria contínua da qualidade. Segue-se o planeamento que deve contar com a participação das pessoas que o vão implementar, uma vez que Juran considera a separação entre o planeamento e a execução uma noção já obsoleta que remonta aos tempos de Taylor. Por último vem o processo do controlo da qualidade que deve ser delegado aos níveis operacionais da organização. A crescente qualificação dos trabalhadores fá-lo acreditar no sucesso das equipas autogeridas (*self management teams*), recomendando, por isso, a criação de equipas de projecto que sejam responsáveis por cada uma destas fases.

Ao considerar que a qualidade não é mais do que a adequação do produto ao uso pretendido, Juran aproximou o conceito de qualidade à perspectiva do cliente. Enfatizou o papel da gestão de topo não só, na responsabilidade pela mudança necessária à orientação da organização para o mercado, mas também na exigência de processos de gestão específicos e adequados à gestão da qualidade. Estas variáveis sensibilizaram-no tendo sido, por isso, o primeiro autor a aplicar a qualidade à estratégia organizacional, em vez de a ligar meramente à estatística ou aos métodos de controlo total da qualidade.

Outro autor que contribuiu muito para o desenvolvimento da qualidade foi Philip Crosby⁴⁰. Em 1961 criou um padrão de desempenho para a qualidade: os zero defeitos –

produto que satisfaçam essas necessidades; (d) Crie os processos capazes de satisfazer essas características; (e) Transfira a liderança desses processos para o nível operacional. 3) Controlo da qualidade: (a) Avalie o nível de desempenho actual; (b) Compare-o com os objectivos fixados; (c) Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto.

³⁹ Em 1954 Juran conduz a primeira formação sobre sistemas de qualidade desenhada especificamente para gestores, na qual destacou a necessidade da sua participação nos sistemas de qualidade das organizações, que justificou a partir de uma situação frequente nas empresas – “Na hora de definir as especificações do produto, é necessário o acordo entre os diversos departamentos. Se os desenhadores conhecem os requisitos técnicos de um produto, desconhecem o seu valor para o consumidor, assim como os seus custos de produção”. Neste sentido, a participação não deve deixar-se ao acaso, mas deve ser organizada pelo gestor executivo.

⁴⁰ Autor das obras *Quality is Free* (1979) e *Quality Is Still Free* (1996). Trabalhava na empresa que fabricava mísseis para o exército americano, a *Martin Company* (actual *Lockheed Martin Corporation*), que detinha uma reputação de qualidade porque inspeccionava em massa os seus produtos. Esta foi confrontada com pedidos da base de Cabo Canaveral para a entrega, num prazo muito curto, de um míssil do tipo *Pershing*. Como não havia tempo suficiente para garantir a qualidade do míssil através do processo de inspeção habitual, a gestão solicitou aos trabalhadores que produzissem um míssil com qualidade na primeira montagem, o que veio a acontecer. Este acontecimento reforça a ideia de Feigenbaum que, tal como Deming e Crosby, define a Qualidade em termos de conformidade do produto

fazer certo à primeira vez, não admitindo a repetição do trabalho e privilegiando a prevenção – poderia reduzir, assim, o custo operacional e de produção. Concebeu a qualidade como a conformidade com as especificações que variam consoante as empresas e de acordo com as necessidades dos seus clientes, tendo como objectivo alcançar zero defeitos e não, apenas, produzir suficientemente bem. Estava convicto que esta orientação encorajava as pessoas a desenvolverem processos de melhoria contínua. Partiu do princípio de que concentrando os esforços na prevenção dos problemas, em vez de na sua posterior resolução, se podia atingir zero defeitos. Assim, valorizou a atitude de prevenção, uma vez que a considerava como a principal causadora de qualidade, prescrevendo uma atitude preventiva que contém três ingredientes: determinação, formação e liderança. Elaborou uma *checklist*, com 14 pontos⁴¹, para a melhoria da qualidade que considera um processo. Para o autor, a responsabilidade pela qualidade compete à liderança, devendo, por isso, as iniciativas da qualidade ser *top-down* e lideradas através do exemplo, exigindo-se, desta forma, o empenhamento da gestão de topo e a formação técnica dos colaboradores em instrumentos de melhoria da qualidade.

Em 1979, no seu livro *Quality is free*, Crosby (1979) enfatiza o papel da gestão de recursos humanos, defendendo a ideia de que para produzir bem à primeira vez se tem de criar uma consciência colectiva para a qualidade, motivar os colaboradores para produzirem com qualidade e reconhecer-lhes o esforço para essa melhoria. Estas mudanças exigiam novas competências, especialmente na área de relações humanas, que se tornaram numa preocupação para o autor. Os profissionais da área da qualidade devem concentrar a sua atenção na concepção de programas, determinação de padrões e acompanhamento das actividades de outros departamentos.

com as suas especificações técnicas, que deve ser grátis, compensando sempre o investimento, devendo, também, garantir que o processo vai produzir bem à primeira vez – *get it right first time*.

⁴¹ Os 14 pontos de Crosby são: 1) compromisso da alta direcção; 2) formação de um grupo para a melhoria da qualidade; 3) criação de cálculos e índices de medição da qualidade; 4) Avaliação dos custos da qualidade; 5) consciencialização para a qualidade; 6) identificação das causas de não conformidade para implementar acções correctivas; 7) planificação do programa "zero defeitos"; 8) formação dos supervisores; 9) instituir como solenidade o dia zd "zero defeitos"; 10) fixação dos objectivos a serem atingidos; 11) resolução dos erros e suas causas; 12) atitudes de reconhecimento oficial pelas pessoas que tiveram sucesso; 13) constituição de conselhos da qualidade para partilhar problemas e trocar ideias; 14) recomeçar tudo – "programa nunca acaba" (Crosby, 1979).

1.4 A era da gestão da qualidade total

Na quarta fase, a gestão da qualidade total (anos 80 – 00)⁴² emergiu, desenvolveu-se e consolidou-se como uma filosofia de gestão (McAdam & Leonard, 2001), passando a relacionar-se a qualidade com a organização e com o contexto em que está inserida (Wilkinson *et al.*, 1998). Esta fase corresponde ao momento em que o planeamento e a prevenção foram estendidos a todos os processos e níveis da gestão, em que se promoveu um sistema interno de cooperação conducente ao fornecimento de produtos e serviços, em função das necessidades dos clientes, tendo-se assumido como princípios fazer bem à primeira vez, lutar por melhorias contínuas e satisfazer as necessidades dos clientes (Snell & Dean, 1992). Assim, os padrões de desempenho passam a ser entendidos de forma dinâmica e a terem em conta o feedback da medição do índice de satisfação do consumidor, passando a qualidade a ser encarada como uma oportunidade concorrencial.

A partir desta década passa-se para um novo estágio de desenvolvimento da qualidade – a gestão estratégica da qualidade. Esta abordagem difere das anteriores, na medida em que a qualidade passa a estar inserida no processo de planeamento estratégico organizacional e a ser fortemente influenciada pelas preocupações da gestão de topo. É uma abordagem mais ampla do que das suas antecessoras, mais intimamente ligada ao lucro e aos objectivos organizacionais, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e firmemente associada à melhoria contínua (Garvin, 1997). Dito de outro modo, esta abordagem pode ser dividida em três *clusters*, a focalização e ênfase na satisfação do cliente, o realce dado à aprendizagem e melhoria contínua e a visão da organização como um sistema total (Sitkin *et al.*, 1994) que, embora distintos e distinguíveis, se e quando integrados criam sinergias positivas para o desenvolvimento organizacional. Podemos, então, afirmar que o movimento da qualidade, com esta abordagem, deu um passo gigante em relação ao seu passado.

Também, as atitudes dos profissionais da área da qualidade mudaram. No actual modelo, a especialização técnica continua a ser desejável, mas passa a ser mais importante a compreensão dos objectivos estratégicos da organização, revelando-se seus elementos essenciais, tanto a formação como a educação para uma visão global e

⁴² As premissas da Qualidade enunciadas por *Juran* e *Deming*, só vieram a ser adoptadas pelos americanos nos anos 80, tendo constituído a base da revolução da qualidade que restabeleceu a confiança na indústria americana.

estratégica da organização. Assim, a qualidade deve ser pensada de forma estratégica e ser incorporada no sistema organizacional como um todo, não devendo ser uma função isolada, restrita a um departamento específico, independente e dominada por técnicos especialistas. Nesta perspectiva, a dinâmica da qualidade deve desenvolver-se em cada processo, estender-se dentro do sistema da organização e ampliar-se, englobando ou aliando-se a outras missões, tais como prazos, custos e flexibilidade (Teboul, 1991).

Em meados da década de 80, o desenvolvimento de competências das grandes empresas de telecomunicações a nível mundial, permitiu ver quão extensa e profunda podia ser a qualidade – como conceito, filosofia e sistema – para as organizações. Efectuaram-se investigações que permitiram, por um lado, descobrir que a qualidade dos produtos, por si só, não era suficiente, alargando-se a gestão da qualidade aos processos e serviços associados ao produto. Por outro lado, aquelas investigações permitiram identificar aspectos novos, até então desconhecidos, e considerados pelos clientes como indicadores da qualidade dos produtos e serviços. Assim, se foi despertando um interesse crescente sobre a qualidade dos processos que suportavam os negócios em geral.

A satisfação dos clientes passou a ser primordial e a qualidade passou a ser definida em relação aos clientes e aos concorrentes e não a padrões organizacionais internos. São os clientes, e não os departamentos internos à organização, que dão a última palavra na determinação de um produto ser ou não aceitável (Garvin, 1997). Deste modo, as metas da qualidade devem sofrer uma contínua reformulação, tendo como objectivo atingir níveis cada vez mais elevados, que exigem dedicação contínua ao processo de melhoria e o compromisso de toda a organização, em especial da gestão de topo. A internalização de uma cultura da qualidade requer uma mudança de atitude nos vários níveis da organização, uma compreensão mais ampla e um envolvimento pessoal para a melhoria contínua e continuada (Garvin, 1997). Deste modo, a qualidade deve ser entendida como um processo dinâmico que está obrigado a voltar-se para o exterior, embora cuidando de aspectos internos.

Foram, assim, lançadas as bases para o que começou a denominar-se de forma genérica “gestão da qualidade total”. Esta resultou da combinação entre o controlo estatístico da qualidade, o aperfeiçoamento do planeamento, a extensão do alcance dos sistemas de qualidade a todos os processos da organização, a integração de todos estes elementos na vida das organizações, a consideração da qualidade como um aspecto estratégico para a vida daquelas, bem como outros avanços nesta matéria. Nesta altura,

despertou, também, o interesse pela qualidade dos serviços, provocando mudanças no campo organizacional e permitindo que o modelo da “Qualidade Total” se destacasse.

A retrospectiva histórica apresentada visou delinear os principais percursos da Qualidade, evidenciando a evolução por ela sofrida até ser considerada, hoje, um processo dinâmico, (obrigatoriamente) orientado para o exterior. No entanto, não se descaram aspectos organizacionais internos, colocando-se uma ênfase especial na satisfação dos clientes. Esta é a perspectiva de Qualidade por nós adoptada na presente investigação.

2. Contributos das teorias organizacionais para a gestão da qualidade

Reforçando a ideia anteriormente expressa de que a Qualidade, como área autónoma, recebeu contributos de várias áreas do conhecimento, pretendemos, nesta secção, abordar o contributo dado pelas várias teorias organizacionais, não constituindo, porém, nosso objectivo explorar aprofundadamente esta questão. As opções que efectuámos, em termos de selecção dos contributos, tiveram como orientação a sua relação com a área científica no âmbito da qual a presente investigação se insere.

Do que já foi dito, percebemos que o percurso trilhado pela qualidade foi muito influenciado, na década de 40, pelo desenvolvimento de teorias que providenciaram grandes contributos ao pensamento organizacional, tais como: a racionalidade de *Weber*, as teorias comportamentais e a teoria dos sistemas de *Bertalanffy*.

A Teoria da Burocracia de *Max Weber* foi, na época, um modelo racional ideal, para a organização das empresas, uma vez que objectivava a previsibilidade dos resultados (visão mecanicista) e a impessoalidade nas funções. As pessoas, com as suas diferenças individuais deviam restringir-se, totalmente, à execução das suas tarefas, sendo consideradas, num âmbito muito restrito, importantes apenas como factor de produção e não como portadoras de ideias, criatividade e identidade pessoal.

As teorias comportamentais introduziram a motivação humana como tema novo nas ciências organizacionais, surgindo, então, novas proposições que revolucionaram a teoria administrativa. Passou a entender-se o homem como um ser complexo, detentor de necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, do ego/estima e auto-realização) que motivam o seu comportamento dando-lhe direcção e sentido. Esta teoria entende o homem como um ser cooperativo e participativo que necessita de estar em constante concordância entre o pensar (consciência) e o agir.

Outro grande contributo é dado por *Bertalanffy*, ao diferir da corrente behaviorista e expor a teoria geral dos sistemas, segundo a qual, as organizações são entendidas como sistemas abertos em constante interacção com o ambiente que as circunda. Neste sentido, a organização é entendida como um organismo vivo, dependendo dos seus agentes internos (colaboradores) e externos (clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais, entidades sindicais) para a consecução dos seus objectivos.

Na década de 50, ganha também relevo uma nova teoria organizacional, a Teoria Contingencial, segundo a qual o ambiente externo determina a estrutura e o comportamento das organizações. As condições externas do ambiente – tais como os factores económicos, tecnológicos, políticos, sociais, culturais, etc. – exigem modelos diferentes de organização. O ambiente estável, típico da economia mundial nas primeiras décadas, é substituído por um ambiente mutável, instável e altamente dinâmico. Esta teoria veio, também, influenciar a perspectiva da qualidade.

A gestão da qualidade, no início dos anos 80, experienciou um surpreendente acréscimo de popularidade, tornando-se o tema dominante no discurso dos gestores (Barley & Kunda, 1992; Boje & Winsor, 1993), e verificando-se alguns esforços na investigação para conseguir situar a gestão da qualidade no contexto da teoria da gestão e, assim, colmatar as lacunas entre a prática e a teoria (Ahire, Landeros & Golhar, 1995). São disso exemplo o número especial da *Academy of Management Review*, em 1994, e os trabalhos elaborados por diversos autores que pretenderam comparar a gestão da qualidade e a teoria da gestão (Dean & Bowen, 1994; Anderson et al., 1994; Hackman & Wageman, 1995; Waldman, 1994). Estes estudos encontraram entre as duas teorias, áreas similares, áreas de discrepância, áreas onde a teoria da gestão pode oferecer conhecimentos à gestão da qualidade (em especial, no planeamento estratégico da qualidade e da gestão de recursos humanos), áreas onde a gestão da qualidade constrói questões que podem ser úteis para futuros desenvolvimentos no contexto da teoria da gestão e áreas de claro conflito entre ambas – a gestão da qualidade e a teoria da gestão.

Podemos constatar alguns pontos importantes que emergiram dos desenvolvimentos teóricos referidos. Por um lado, existem áreas onde a gestão da qualidade pode receber contributos da teoria da gestão. A gestão da qualidade, na sua forma mais pura (tal como foi concebida pelos seus fundadores), pode não constituir um sinónimo das actuais boas práticas uma vez que os profissionais estão a fundir a gestão

da qualidade com outras práticas prescritas pela teoria da gestão (e.g., relação desempenho-recompensa, *benchmarking*) (Hackman & Wageman, 1995). Acresce que, os estudos empíricos têm utilizado definições da gestão da qualidade que não são estritamente baseadas nos fundadores do movimento e a incorporação de práticas actuais têm demonstrado uma relação entre a utilização destas práticas e o desempenho (e.g. Flynn et al., 1995a; Ahire et al., 1996; Black & Porter, 1996). Assim, estes desvios à gestão da qualidade pura são aspectos que precisam de alguma clarificação e verificação.

Por outro lado, há estudos, que ao compararem a gestão da qualidade com a teoria da gestão, a um nível mais geral, afirmam que a gestão da qualidade parece ter potencial para inspirar a teoria da gestão, especialmente no que se refere à integração pragmática dos aspectos preconizados pelas escolas da teoria da gestão tradicionalmente opostas (Spencer, 1994; Grant et al., 1994). Neste sentido, para Spencer (1994), a gestão da qualidade retém em si alguns dos conceitos, ideias ou conteúdos que são valiosos dentro dos modelos organizacionais – mecânico e orgânico – não considerando, no entanto, alguns dos seus aspectos negativos. De forma similar, para Grant et al. (1994) a gestão da qualidade pode colmatar a lacuna existente entre a escola racionalista (baseada nos princípios da gestão científica e na teoria da burocracia) e a escola das relações humanas (baseada no papel da organização enquanto sistema social, enfatizando as necessidades sociais e psicológicas dos colaboradores).

Por último, existem estudos que evidenciam a existência de conflitos irresolutos entre a gestão da qualidade e a teoria da gestão, em algumas áreas (Dean & Bowen, 1994; Anderson et al., 1994). A investigação futura terá de verificar se a teoria da gestão deve incorporar alguns dos conhecimentos existentes na área da gestão da qualidade ou se os princípios e práticas preconizados pela gestão da qualidade devem ser modificados à luz da teoria da gestão (Sousa & Voss, 2001). Tem sido sugerido, também, que alguns dos conflitos existentes entre estas duas áreas subsistem devido à orientação universal da gestão da qualidade, o que contrasta com a abordagem contingencial da teoria da gestão (Dean & Bowen, 1994). A investigação contingencial na gestão da qualidade pode estabelecer um caminho promissor para a resolução de alguns destes conflitos (Sousa & Voss, 2001).

Assim se destaca a ideia de que a gestão da qualidade deve dar importância aos contextos em que é desenvolvida – tema que por nós será abordado posteriormente,

neste capítulo – e de que ela não é resultado de uma “única e boa forma de fazer as coisas”, ou, dito de outra forma, não existe *the one best way* para a gestão da qualidade.

Gostaríamos ainda de acrescentar que, com este olhar para a variedade de contributos das diversas teorias organizacionais para a génese da Qualidade, explicitámos o enriquecimento ocorrido ao nível do conceito de Qualidade, tornando-o eclético, incorporando, em maior ou menor grau, ideias nucleares de cada uma das referidas teorias. Fizemo-lo, também, com a intenção de evidenciar que quando na nossa investigação utilizamos o conceito de Qualidade, atendemos aos seus aspectos racionais, sistémicos, contingenciais, relacionados com as práticas de gestão, bem como com a grande valorização que o mesmo atribui às pessoas.

3. Intervenção em gestão da qualidade

Nesta secção pretendemos, por um lado, dar conta de diferentes olhares sobre a gestão da qualidade total, que se manifestam através de diferentes autores, sendo considerada uma teoria, por uns, e uma prática, por outros. Assim, é necessário delimitar o conceito e assumir o que é a Qualidade, para nós. Para uma mais completa concretização do nosso objectivo aludiremos tanto aos motivos que originam a implementação da qualidade, como à importância que, para ela, adquirem os contextos organizacionais. Por outro lado, pretendemos dar conta daquilo que se diz a respeito da forma como se procede nas organizações que adoptam a gestão pela Qualidade, referindo a questões relacionadas com a cultura organizacional.

3.1 A gestão da qualidade total – uma teoria ou uma prática?

Considera-se que o campo de estudo da área da gestão da qualidade já se encontra num momento de maturidade dado que já conseguiu acumular suficiente investigação teórica e empírica. No entanto, a investigação sobre a gestão da qualidade Total tem sido desequilibrada, inclinando-se, fortemente, para o desenvolvimento de conceitos e para a escrita prescritiva (Ahire, Landeros e Golhar, 1995). Os autores supracitados, na sua revisão da literatura, concluíram que é dada maior ênfase a artigos conceptuais (107 artigos) que são seguidos, depois, pelos estudos de caso (56 artigos). Consideram, haver, também, um menor número de investigadores que utilizam estudos empíricos para analisar detalhadamente a implementação da Qualidade (Garvin, 1986; Lascelles & Dale, 1989b; Modarress & Ansari, 1989; Harber, Marriott & Indrus, 1991;

Ebrahimpour & Withers, 1992; Benson, Saraph & Schroeder, 1991; Schroeder, Sakakibara, Flynn & Flynn, 1992; Harber, Burgess & Barclay, 1993; Kowalski & Walley, 1993; Longenecker & Scazzero, 1993). Concluem, ainda, que há um menor número de estudos empíricos publicados que procuram a verificação teórica da Qualidade (Benson, Saraph & Schroeder, 1991; Ebrahimpour & Withers, 1992; Flynn, 1992; Harber, Marriott & Indrus, 1991; Modarress & Ansari, 1989; Snell & Dean, 1992).

A investigação realizada tem procurado saber se a gestão da qualidade total, expressa num conjunto de práticas de gestão, é válida como um todo e se aquelas práticas são universalmente aplicáveis (Sousa & Voss, 2001; Tamimi, 1998) ou se se trata apenas de um conceito novo que encerra uma filosofia, um sistema integral de gestão, ou uma teoria acerca da prática (Albacete, Fuentes & Matias, 2001; Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994; Dean & Bowen, 1994; Kanji & Asher, 1996). No que concerne às práticas de gestão da qualidade, elas podem dividir-se em práticas críticas, que englobam as dimensões de desenho do produto, da informação, da análise e da gestão de processos, e práticas de suporte que englobam as dimensões da liderança, relação com clientes e fornecedores, gestão de recursos humanos, atitude dos empregados e aprendizagem (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995).

A gestão da qualidade total é considerada uma nova teoria organizacional que transformou e desenvolveu as práticas da gestão (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Neste sentido, é considerada uma teoria da prática já que, além de explicar e prever o efeito de determinados comportamentos, prescreve o que se deve fazer para alcançar melhores resultados e desempenhos empresariais (Albacete, Fuentes & Matías, 2001; Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994; Dean & Bowen, 1994; Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995). Não obstante o que foi referido, a gestão da qualidade total é, também, considerada uma filosofia de gestão integral, que se baseia na melhoria contínua da qualidade de produtos e processos, com o fim de alcançar a satisfação do consumidor (Sureshchander, G. S.; Rajendran, C. & Kamalanabhan, T. J. 2001). Esta perspectiva consubstancia-se num modelo de comportamento e desenvolvimento organizacional que permite melhorar os resultados das empresas. Neste sentido, a gestão da qualidade total é entendida numa perspectiva de desenvolvimento organizacional, como um conceito multidimensional e latente, que vai muito para além dos standards da qualidade, dos prémios e modelos de avaliação, das técnicas e ferramentas de controlo da qualidade e da própria qualidade do produto ou

serviço (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994; Dean & Bowen, 1994; Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995; Garvin, 1987; Gustafson & Hundt, 1995; Martínez Lorente et al. 1999; Saraph, Benson & Schroeder, 1989).

Ao que foi dito, cabe acrescentar que a gestão da qualidade total pode ser considerada como uma escolha estratégica para guiar as práticas de gestão (Mehra et al., 2001; Yam et al., 2005) e, se assim for entendida, a Qualidade necessita de ser gerida (Powell, 1995). A gestão da qualidade total, também pode ser entendida na perspectiva dos recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) em que o seu desenvolvimento tanto se pode conceber a partir de uma posição pragmática de controlo estatístico de processos, como de uma capacidade crítica das empresas, que é necessária para construir, coordenar, integrar e explorar o recurso – a qualidade.

Na nossa opinião, a resposta à questão inicial desta secção – teoria ou prática? – parece-nos óbvia, pois perfilhamos uma posição consentânea com a de diversos autores (já anteriormente referidos) ao considerarmos a Qualidade uma teoria da prática. De facto, ela explica e prediz o efeito de determinados comportamentos e orienta no sentido da promoção do desempenho organizacional e da satisfação dos clientes. Estes resultados são somente alcançáveis com base num modelo de comportamento e desenvolvimento organizacionais.

3.2 Gestão da qualidade – implementação

A revisão da literatura permitiu-nos concluir que as organizações adoptam e implementam programas de qualidade total pelas mais diversas ordens de razões. Por um lado, a procura de mais vantagens competitivas, essenciais à sobrevivência das organizações, estimula quer o desenvolvimento de estruturas e processos, cada vez mais eficazes e flexíveis, quer a adopção de modelos de gestão voltados para a racionalização, para a qualidade de produtos e serviços e para a redução de custos. É claro que a qualidade total “compreende um grupo de ideias⁴³ para aumentar o desempenho competitivo” (Grant et al., 1996). Na realidade, a competitividade de uma organização depende dos seus sistemas de produção, mas também da qualidade dos seus produtos e serviços, da qualidade dos seus colaboradores e da forma como ela gere o

⁴³ Conforme Brocka e Brocka (1996), tais ideias ou princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total podem ser resumidos em: orientação para o processo; implementação em cascata e envolvimento de todos; melhoria contínua de todos os processos e produtos (internos e externos); constância de propósitos e visão partilhada; investimento nas pessoas; estabelecimento de objectivos partilhados, comunicados e determinados por todos.

seu conhecimento. A progressiva pressão da concorrência faz multiplicar o número de produtos e serviços, ao mesmo tempo que reduz a vida útil dos mesmos, o que leva a que o tempo necessário ao desenvolvimento e comercialização exija uma gestão da qualidade cada vez mais metódica e sistemática (Teboul, 1991). Assim, o interesse pela qualidade total inscreve-se no movimento mais amplo em que as organizações canalizam esforços para alcançar e manter vantagens competitivas crescentes, impulsionando e norteando os movimentos de mudanças.

Por outro lado, a flexibilidade exigida pelo mercado actual impõe a utilização de modelos de gestão mais ágeis, tais como a qualidade total, entendida como uma filosofia de gestão cujo objectivo principal é a satisfação das necessidades das pessoas que se relacionam com a organização, e que é obtida através da melhoria contínua (Deming, 1997). O intuito da gestão da qualidade total é o de reduzir os custos, alcançar mais facilmente os objectivos aperfeiçoando a qualidade, diminuir as fronteiras entre a organização e o meio ambiente, de modo a que clientes e fornecedores sejam parte integrante do processo organizacional, e alterar o papel dos colaboradores e dos gestores tendo a formação, para isso, um papel essencial no fornecimento das competências necessárias.

A implementação e manutenção do sistema de gestão da qualidade total pode efectuar-se de maneira distinta, dependendo do tipo de organização em causa. No entanto, pressupõe o comprometimento da gestão de topo que tem o papel fundamental de interpretar os ambientes interno e externo, formular a estratégia, estabelecer padrões de avaliação e transmitir as metas de qualidade aos subordinados, mostrando comprometimento e entusiasmo (Roesch & Antunes, 1995). Consequentemente, a gestão de topo deve criar uma constância de propósitos e serviços, responsabilizar-se pelos problemas da qualidade, assim como pela divulgação e disseminação, por toda a organização, dos princípios norteadores do sistema de gestão da qualidade total (Deming, 1986; Juran, 1988; Crosby 1989; Spencer, 1994; Lee & Lazarus, 1996; Roesch & Antunes, 1995).

3.3 Gestão da qualidade – contextos

A abordagem sobre “o que fazer” para implementar a gestão da qualidade foi, desde o seu início, fortemente conduzida por profissionais, tendo, por tal, adquirido uma forte posição prescritiva, ao qual se associou um conjunto de práticas defendido,

frequentemente, como universalmente aplicado às organizações. Este facto implicou que as organizações adoptassem e utilizassem da mesma forma as práticas, segundo o mesmo e elevado nível, independentemente do seu contexto. Para Sousa e Voss (2002) a literatura existente sobre as contingências da gestão da qualidade, embora escassa, levanta a possibilidade das práticas de gestão da qualidade serem dependentes do contexto, considerando que estas não têm um impacto significativo no desempenho (e.g., Powell, 1995; Dow et al., 1999; Samson & Terziovski, 1999). No entanto, apenas dois estudos (Benson et al., 1991; Sousa, 2000) abordaram, directa e empiricamente, este aspecto tendo realçado, assim, a necessidade de serem efectuados mais estudos empíricos deste tipo. Esses estudos devem orientar-se para a identificação de variáveis contingentes importantes, para se fazer a distinção entre diferentes tipos de contextos organizacionais e para a produção de linhas orientadoras direccionadas para a implementação e ênfase de cada uma das práticas.

No entanto, com o passar do tempo, alguns estudos de cariz académico começaram a questionar a validade universal das práticas de gestão da qualidade, investigando a influência do contexto organizacional nas mesmas. Todos eles sugeriram que a eficácia das práticas de gestão da qualidade, em termos individuais, é contingente ao contexto organizacional, emergindo as variáveis contextuais relevantes que se encontram expressas no Quadro seguinte.

Quadro 3
Variáveis contextuais relevantes para a implementação da gestão da qualidade total

Variáveis contextuais	Autores
O conhecimento gestor, o apoio organizacional à qualidade, os requisitos da qualidade externa e a complexidade do produto	Benson et al. (1991)
A incerteza organizacional	Sitkin et al. (1994); Reed et al. (1996)
O contexto da estratégia fabril	Sousa (2000); Sousa & Voss (2001)
A indústria	Maani (1989); Powell (1995)
O tamanho da empresa	Price & Chen (1993); Madu et al. (1995)
Os anos de adopção dos programas de gestão da qualidade	Powell (1995); Ahire (1996)
O País	Madu et al. (1995)
O sistema fabril	Maani (1989)
O tipo de trabalho desenvolvido pela organização	Lawler (1994)
A amplitude da linha de produtos e frequência das mudanças do produto	Kekre et al. (1995)

Na abordagem da implementação da qualidade, a literatura é rica na descrição de problemas relacionados com as práticas – “como fazer” (e.g., Van de Wiele et al., 1993), nomeadamente na necessidade da mudança organizacional radical (e.g., Dobyns & Crawford-Mason, 1991; Munroe-Faure & Munroe-Faure, 1992; Reger et al., 1994)

que poderá resultar numa viragem de paradigma que questione as assumpções básicas sobre a natureza da organização (Blackburn & Rosen, 1993). Existem, também, alguns estudos, de natureza exploratória, descritiva e/ou prescritiva, que se encontram plasmados no Quadro 3.

Quadro 4
Resultados dos estudos exploratórios acerca das práticas de gestão da qualidade total

Resultados	Autores
Recomendações baseadas na experiência	Fenwick (1991); Dawson (1995); Goetsch & Davis (1997).
Lições baseadas em estudos de caso	Instone & Dale (1989); De Cieri et al. (1991); McDonnell (1992).
Identificação de barreiras à implementação	Oakland & Sohal (1987); Eisen et al. (1992); Whalen & Rahim (1994).
Razões do fracasso dos programas de gestão da qualidade	Harari (1993); MacDonald (1993).

Actualmente, existe a necessidade de desenvolver teórica e metodologicamente a investigação concernente à implementação da gestão da qualidade e, assim, tentar produzir princípios mais gerais, tendo Sousa e Voss (2002) proposto dois caminhos. Em primeiro lugar, desenvolver abordagens teóricas que possam estruturar e orientar a investigação para além do nível meramente exploratório e que alcance a construção da teoria, sendo vantajoso, para tal, recorrer às teorias de base e já existentes⁴⁴. Os autores consideram a literatura existente na área da gestão da mudança organizacional (e.g., Tushman & Romanelli, 1985; Mohrman et al., 1989) uma fonte teórica promissora, mas que ainda não foi explorada adequadamente. Em segundo lugar, conduzir estudos contingenciais. Não existindo uma única e melhor abordagem de implementação que satisfaça todas as organizações e cada organização possa precisar de um programa de implementação adaptado e ajustado às suas necessidades e características (e.g. Van der Akker, 1989; Atkinson, 1990), será sempre possível gerar princípios gerais que se apliquem a determinadas categorias de organizações. Neste sentido, a investigação deveria identificar os factores contextuais relevantes a ter em conta e as suas relações com a abordagem de implementação escolhida (e.g. Mann & Kehoe, 1995; Yusof & Aspinwall, 2000).

Para os autores, a implementação da gestão da qualidade requer decisões nas áreas de “o que fazer” e “como fazer” tendo, no entanto, as respectivas correntes de investigação optado por se ignorarem mutuamente. Por um lado, a corrente de investigação de “como fazer” tem partido do princípio de que todas as práticas de gestão

⁴⁴ Os autores referem o exemplo de Reger et al. (1994) que se basearam na teoria cognitiva para construir uma abordagem conceptual sobre os impedimentos à implementação da gestão da qualidade.

da qualidade são universalmente aplicáveis e que a mudança do contexto de uma organização é sempre possível, no sentido de acomodar todas as práticas de gestão da qualidade. Por outro lado, a investigação sobre “o que fazer” sugere que podem existir características organizacionais inatas que resultam, por exemplo, da natureza dos mercados ou da estratégia de negócio que, ou não podem ou são muito difíceis de mudar, para permitirem a incorporação dos padrões e normas da gestão da qualidade. Algumas dificuldades e problemas na implementação da gestão da qualidade, descritos na literatura, podem resultar de um desajustamento entre a forma, universalmente preconizada, da gestão da qualidade e o contexto organizacional particular. É importante diferenciar estas dificuldades das que resultam do processo de mudança, porquanto ambas exigem diferentes cursos de acção. A integração das duas correntes de investigação emerge como o principal desafio que a investigação, sobre a implementação da gestão da qualidade, deve enfrentar.

As dificuldades concernentes ao processo de mudança que é necessário efectuar nas organizações, que aderem à gestão pela qualidade total, são relacionadas com a cultura organizacional de que daremos conta de seguida.

3.4 Gestão da qualidade – Cultura organizacional

Reflectir sobre a gestão da qualidade impõe que se dedique algum tempo ao tema da cultura organizacional porquanto as organizações percorrem um caminho sistemático, indutor de mudanças fundamentais na organização, nos seus processos, estratégias, crenças, valores, atitudes e comportamentos (Grant, 1996; Spencer, 1994). Assumimos que a gestão pela qualidade total possui três aspectos fundamentais: o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, as ferramentas estatísticas para o controlo da qualidade, os valores e as crenças que formam a cultura da qualidade.

Referir-nos à satisfação do cliente, suas necessidades e expectativas, não significa, somente, fazer referência a uma preocupação superficial, expressa em palavras e *slogans*, mas também a uma adesão a crenças e valores como parte integrante da cultura organizacional. É a cultura da qualidade a parte mais importante e complexa do estudo da filosofia de gestão pela qualidade total, porque dela depende o sucesso da sua implementação. Por isso, os programas de qualidade total deverão estar em plena sintonia com as mudanças comportamentais, com as diferenças individuais, com os valores culturais e com a capacidade reflexiva do ser humano, para que possam obter

sucesso nas transformações que desejam implementar (Fleury & Fleury 1995). Está, pois, implícito e é considerado fundamental, o fomento de uma cultura de qualidade impulsionada pela liderança da gestão de topo e com o suporte formal e informal da estrutura organizacional (Ortiz & Benito, 2004).

A implementação da gestão da qualidade exige uma mudança organizacional que contemple, tanto mudanças estruturais como comportamentais. Ou seja, não é possível abordar a evolução da qualidade nas organizações sem que se aborde a cultura organizacional e as mudanças organizacionais decorrentes (Crosby, 1994; Ishikawa, 1993). Portanto, abordar a qualidade pressupõe esforços para mudanças contínuas e permanentes que consigam envolver a mudança de atitudes e do comportamento das pessoas. Enquanto as novas atitudes e comportamentos não estiverem incorporados no conjunto de crenças e valores das pessoas, não se consegue consolidar uma cultura organizacional orientada para a qualidade que obriga a que todos os colaboradores compreendam o desempenho dos seus papéis individuais e a consequente responsabilidade na consecução de acções e tarefas voltadas para a melhoria contínua (Aidar, 1994). Dito de outro modo, é necessário definir uma linguagem comum, entre os colaboradores, que gere sinergias em torno de uma mentalidade orientada para a qualidade.

Todas as considerações que fomos tecendo, acerca da Qualidade, permitem perceber que para impulsionar um programa de Qualidade numa organização é necessário implementar mudanças organizacionais e cuidar dos aspectos relativos à cultura organizacional, orientando-a para uma Cultura de Qualidade, que deve ser entendida como um subconjunto da cultura global da organização. Essas mudanças, devem referir-se à definição da qualidade, aos objectivos para ela definidos, ao paradigma que a suporta, ao conjunto de valores ou até à própria abordagem geral da Qualidade que predomina naquela organização. Na medida em que engloba todos os aspectos que envolvem a Qualidade, a sua cultura, tem um foco mais limitado do que a Cultura Organizacional. Dito de outra forma, a Cultura da Qualidade representa o modo de pensar a Qualidade, o modo de a definir e o modo de a viver na prática diária de uma organização.

Na literatura, existem, ainda, poucas investigações empíricas acerca desta temática. Há abordagens que relacionam as diferentes práticas da qualidade total com os tipos de cultura organizacional. Assim, por exemplo, Kekale e Kekale (1995) consideram que as organizações se podem catalogar como organizações de cultura

comportamental – se for colocada ênfase nas práticas associadas à medição da qualidade, ao controlo de processos, à standardização e ao controlo estatístico –, e como organizações de cultura cognitiva – se derem relevo a práticas da Qualidade Total relacionadas com os estilos de gestão, o trabalho de grupo, a autonomia e a responsabilidade.

Outros investigadores discutem se são as práticas de gestão da qualidade total que trazem mudanças culturais (Irani et al., 2004) ou se é a cultura organizacional que afecta a implementação da gestão da qualidade total e os seus resultados (Prajogo & McDermott, 2005). Diversos estudos têm abordado a relação existente entre a cultura organizacional e as práticas relacionadas com a gestão da qualidade e seus processos subjacentes (Ambroz, 2004; Irani et al., 2004; Kujala & Lillrank, 2004; Van der Wiele, 2000). A investigação empírica dos efeitos da gestão da qualidade total na cultura organizacional é escassa (Bright & Cooper, 1993). No entanto, entendendo a Gestão pela Qualidade Total como uma resposta às exigências de mudança que o mercado impõe, podemos afirmar que aquela depende e gera impacto na cultura organizacional entendida, como um conjunto de maneiras tradicionais e habituais da organização se comportar frente às situações adversas e/ou restritivas com que se defronta (Moller, 1997).

Ao analisar a orientação da organização para a Qualidade, foram identificadas diferenças que distinguem uma orientação interna à própria organização, ou para as suas operações, duma orientação externa dirigida aos clientes ou para o mercado (Garvin, 1988; Reed et al., 1996; Shiba et al., 1993 e Sitkin et al., 1994) caracterizadoras da cultura dessas organizações. Podemos, aqui, estabelecer um paralelo com as várias definições do conceito de Qualidade, e que podem ser divididas em dois grandes grupos: um grupo de definições que é, do ponto de vista interno da organização, essencialmente operativo – “Qualidade é cumprir as especificações” – e outro grupo que se orienta para um enfoque externo à organização e, portanto, mais global — Qualidade é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (produto, serviço, preços e normas).

Cameron (1990) formulou um modelo da Cultura da Qualidade que incluía os dois níveis de orientação – a interna e a externa. Dos resultados da sua investigação, realizada entre 1985 e 1996 através de entrevistas e inquéritos a 200 empresas da indústria e serviços (Cameron et al., 1993; Cameron & Peterson, 1995), verificou que diferentes organizações evidenciavam diferenças reconhecíveis nas suas Culturas da

Qualidade, tendo emergido três diferentes orientações em relação à Qualidade. Assim, foram identificados três tipos de cultura dominante, bem como os atributos que são seus caracterizadores – na medida em que ilustram as diferenças gerais típicas de cada tipo de cultura – e não estão todos presentes em cada Cultura da Qualidade, mas apenas a sua maioria. Nenhuma das organizações foi caracterizada apenas por uma Cultura de Qualidade, sendo certo que, na maioria das organizações, uma Cultura era mais vinculada do que as outras.

Os autores comparam este modelo com o desenvolvimento cronológico da Qualidade, considerando que à medida que o próprio conceito de Qualidade e as suas práticas evoluíram, diferentes tipos de Culturas se foram desenvolvendo e emergindo nas organizações. Isto é compreensível se considerarmos que a Cultura da Qualidade se distingue a partir dos aspectos caracterizadores da Qualidade — a forma de pensar, sentir e vivenciar a Qualidade. Dito de outra forma, nas organizações a par das etapas do desenvolvimento da Qualidade coexistiram diferentes tipos de Culturas de Qualidade (Ansoff, 1979; Cameron e Whetten, 1981; Garvin, 1988; Kimberly e Miles, 1980; Treacy e Wiersema, 1993).

Para melhor ilustrar o que acabámos de dizer, retomamos as ideias já expressas no ponto 2.1, relativo à emergência e desenvolvimento da Qualidade. Assim, até à década de 70, as grandes preocupações das organizações centravam-se na inspecção, na detecção do erro e no controlo estatístico, constituindo, estas acções, as principais características da cultura da Qualidade. Relativamente ao produto, o importante era inspecionar, detectar os erros ou defeitos e corrigi-los, evitar os enganos e reduzir os desperdícios, colocando ênfase na uniformidade dos resultados, no respeito pelos limites de tolerância e nas actividades de medição e auditoria. Relativamente à orientação para os clientes, internos e externos, o importante era evitar a sua insatisfação, indo ao encontro das suas expectativas e exigências através de um atendimento rápido, efectuando a medição da satisfação dos clientes no momento posterior ao atendimento ou consumo, o que acarretava várias desvantagens, ou seja, a avaliação tinha uma dinâmica meramente reactiva, defensiva, protectora, no sentido de evitar a insatisfação dos clientes.

Durante a década de 80, houve uma mudança no enfoque da Qualidade e concomitantemente na Cultura da Qualidade, que evoluiu para a prevenção e controlo do erro. O novo enfoque da Qualidade tem como objectivo o controlo da qualidade total, alargando-se a toda a organização e envolvendo a gestão do topo. Relativamente

aos produtos, a orientação era a de atingir a perfeição, obtendo zero defeitos e sem repetir trabalho, prestando especial atenção aos processos de trabalho. Relativamente aos clientes, a preocupação era agradar-lhes e fornecer-lhes um serviço de valor acrescentado que gerasse a sua confiança e lealdade. O importante já não era satisfazer as necessidades dos clientes, mas superá-las e medir continuamente a sua satisfação, consubstanciando uma orientação agressiva e proactiva que torna negativa a correlação entre custo e qualidade (Huff et al. 1994; Schonberger, 1986).

Nos anos 90, a gestão estratégica da qualidade fez emergir um novo tipo de cultura da qualidade que era continuamente criativa. A Qualidade, definida a partir do cliente, era o ponto central da Cultura Organizacional e da sua estratégia. Passou a existir um alinhamento permanente, e uma perfeita inseparabilidade, entre a estratégia do negócio, a estratégia da Qualidade e as preocupações constantes com a melhoria contínua e a inovação. Colocaram-se especiais preocupações na educação, na formação e, também, na criação de produtos que proporcionassem aos clientes benefícios adicionais que, para além da inexistência de defeitos, os tornassem mais baratos, mais seguros, recicláveis, etc. Passou a haver, também, preocupações com a qualidade dos fornecedores. A orientação para os clientes ia no sentido de os “surpreender”, “encantar”, tornar fiéis e leais, de preferência para toda a vida. Esta Cultura tem uma característica peculiar, inserindo a melhoria e a inovação no trabalho quotidiano, potenciando o aumento dos padrões de desempenho, da motivação para a aprendizagem e melhoria organizacionais, assim como o aumento do desempenho de fornecedores e clientes. Este tipo de Cultura foi encontrada em poucas organizações.

A análise da evolução, que foi realizada, permite-nos perceber, por um lado, que se verificou o progresso de uma Cultura de Qualidade mais rudimentar para uma mais completa e mais avançada e, por outro lado, que as características da Cultura de uma organização são um factor importante para a explicação do sucesso, ou não, da implementação de iniciativas de Qualidade naquela. Os autores concluíram, no seu estudo, que as organizações, com níveis mais elevados de eficácia, tendem a possuir Culturas de Qualidade com maior probabilidade de induzir um elevado desempenho organizacional, capaz de exceder a média de desempenho das outras organizações, especialmente das suas concorrentes, antevendo, assim, maiores níveis de eficácia organizacional e mais elevados níveis de Qualidade.

As organizações diversificam-se e adaptam-se, através da inovação, para se ajustarem às condições de mudança da tecnologia e do mercado chegando mesmo a

rejuvenescer ou a “reinventarem-se” (Nonaka & Yamanouchi, 1989), devendo, por isso, incorporar uma cultura que estimule o compromisso com o comportamento inovador. Neste sentido, Santos-Vijande e González, (2007) estudaram o efeito da gestão da qualidade total na predisposição cultural das empresas para inovar⁴⁵ e, para os autores a gestão da qualidade total é um sistema de gestão capaz de criar uma cultura organizacional aberta e receptiva à inovação

A inovação é, e tem, uma cultura organizacional que incentiva os trabalhadores a serem criativos, indicando, também, a receptividade da organização para prosseguir o desenvolvimento de novos produtos e processos (Zaltman et al., 1973). Neste sentido, a inovação “implica que uma empresa seja pró-activa ao explorar novas oportunidades, em vez de apenas explorar os seus pontos fortes actuais” (Menguc & Auh, 2006, p. 65) e, portanto, um esforço inovador é considerado essencial para ser capaz de ultrapassar as expectativas do cliente.

A relação da gestão da qualidade total com os efeitos na inovação dos bens e serviços das organizações ou dos processos de trabalho, é mediada pela existência de uma cultura favorável à inovação, que, por seu lado, é moderada pela turbulência do mercado. Assim, quando o ambiente é muito instável e dinâmico, a gestão da qualidade total exerce um efeito directo na adopção de um grande número de inovações técnicas originais, através da cultura de inovação. Por um lado, a gestão da qualidade total, sob fraca turbulência do mercado, estimula fortemente a cultura de inovação da organização, de forma a manter a capacidade de antecipar o mercado (se necessário) e a sensibilidade adequada para abordar a satisfação das necessidades actuais. Por outro lado, sob mercados turbulentos, a gestão da qualidade total exerce um efeito mais fraco na cultura de inovação, que fica equilibrado por um impacto directo do desenvolvimento das inovações técnicas requeridas pelo mercado.

Os resultados globais reforçam a conveniência da gestão da qualidade total como sistema de gestão que ajuda, efectivamente, as empresas a lidarem com os desafios decorrentes dos seus ambientes competitivos. Neste sentido, no âmbito de um estudo empírico, Harber et al., (1993) analisaram o resultado da implementação da gestão da qualidade total como uma intervenção cultural no interior de uma grande empresa electrónica, tendo sido verificado que aquela teve um efeito positivo no envolvimento dos colaboradores, no comprometimento e percepção da organização, e

⁴⁵ Este conceito é semelhante ao que Zaltman et al. (1973) apelida de “abertura à inovação” e reflecte a tendência das organizações para procurarem o desenvolvimento de novos produtos ou processos.

tendo, também, influenciado as crenças básicas e os valores da organização relacionados com as actividades de inovação.

Em jeito de síntese, diremos ter compreendido que a percepção da Qualidade evoluiu a partir de uma visão simplista, de um conceito restrito emergente da Revolução Industrial, em que a tónica era a conformidade dos produtos alcançada através da inspecção, até à prática actual voltada para a melhoria contínua e que envolve a totalidade da organização, no sentido de uma perspectiva holística e sistémica. Consideramos que existem duas abordagens distintas, embora complementares, entre os autores da qualidade, sendo que uma é mais pragmática, centrando-se nas questões organizacionais, e a outra uma abordagem mais teórica que se fixa nas questões mais filosóficas da gestão da qualidade e do seu impacto a nível institucional. Actualmente, a visão sobre a Qualidade é abrangente, integrada numa perspectiva de desenvolvimento sustentado do meio ambiente e numa atitude do homem do século XXI, ecologicamente consciente.

O conceito de qualidade tem sido analisado sob diferentes perspectivas, por diferentes autores, provenientes tanto do meio académico ou do empresarial, como de diferentes áreas do conhecimento, mas não existindo ainda uma definição comum e universal para aquele. Este facto reside na complexidade e amplitude do conceito, na medida em que o mesmo envolve um elevado nível de variância no que se refere aos factores e questões que o afectam. Por outras palavras, a qualidade não corresponde a um conceito estático, mas a um conceito dinâmico que, ao longo do tempo, vai sendo tratado de forma diferente, consoante as especificações do momento e o objecto particular sob análise (Anand, 1997; Ruzevičius, Makijovaitė, 1998; Ruzevicius, 2005). Existe, no entanto, uma aceitação generalizada de que a qualidade constitui uma competência estratégica importante e uma arma-chave competitiva que não pode ser ignorada por nenhuma organização.

Para Ruzevicius, 2006 “*Quality may be defined as meeting certain set standards and specification requirements, being suitable for use, or the degree of customer/client satisfaction*” (p.31). Neste sentido, o conceito de qualidade é abrangente pois resulta da soma total das características do produto e da sua susceptibilidade de ir ao encontro das necessidades, expressas ou implícitas do consumidor, determinadas pelas condições de utilização do mesmo e dos seus objectivos, incorporando, também, quer os seus defeitos quer o seu impacto sobre o ambiente.

É para nós claro que, diferentes autores têm diferentes formas de entender a qualidade, considerando alguns, sem rodeios, que em termos práticos, a implantação da qualidade total nas empresas é, simplesmente, uma nova roupagem para o Taylorismo, uma vez que esta – qualidade – também procura o melhor método de trabalho, visando o aumento da produção, a redução dos custos e o aumento dos lucros.

Por contraste com esta visão redutora do homem, constatamos que há um esforço da qualidade total para redireccionar as suas preocupações para os "recursos humanos", para a melhoria dos processos, ao invés de gerir somente as rotinas e rodar o *PDCA*. É neste sentido que autores como Spencer (1994), manifestam uma visão menos radical, ao considerarem a qualidade um “descendente espiritual” do modelo mecanicista da Administração Científica. Para a autora, a gestão da qualidade total foi aperfeiçoada, na medida em que, incorporando e expandindo os atributos da Administração Científica, deu maior ênfase aos objectivos de longo prazo e à Aprendizagem Organizacional. Considera, ainda, que o modelo da qualidade total apresenta forte influência da escola das relações humanas, uma vez que esta contribuiu com noções sobre *empowerment*, participação, motivação e educação dos colaboradores que são factores influenciadores do aperfeiçoamento da qualidade, dos produtos e serviços, a fim de satisfazer e, até, possivelmente superar expectativas, desejos e necessidades dos clientes de uma organização (Lee e Lazarus, 1996).

Outros autores, mais alinhados com a visão por nós perfilhada, consideram-na um modelo de gestão eclético, na medida em que utiliza vários aspectos dos mais diversos modelos existentes, enfatizando em maior ou menor grau alguns deles (Carvalho e Tonet, 1996; Guillén, 1994). Este último autor especifica que considera a gestão da qualidade total um modelo eclético, porque esta combina processos de aperfeiçoamento administrativos, típicos da administração científica, com técnicas de relações humanas e de reestruturação organizacional. No entanto, ideologicamente, o autor (op.cit.), segue a orientação da escola de relações humanas. É claro, então, que ao mesmo tempo que se enfatiza o estudo das tarefas, os controlos estatísticos e os planos de melhoria crescente, se procura o envolvimento dos colaboradores da empresa, mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, também se articulam estratégias de transacção com o meio ambiente, maximizadoras de resultados (Carvalho & Tonet, 1996).

De tudo o que foi dito, parece-nos, pois, estar na presença de um modelo que se inspirou em princípios tayloristas, humanistas e sistémicos. A nosso ver, a perspectiva

sociotécnica, implicando a procura de uma solução numa visão de sistema integrado – na qual o sistema social seja adequadamente articulado com o sistema técnico, com vista à consecução das metas da qualidade da produção, dos serviços, dos objectivos da organização e das pessoas –, é a mais adequada para a interpretação do movimento da qualidade total. É com base nesta perspectiva que configuramos a presente investigação.

De acordo com o que foi já anteriormente referido, as questões relativas à certificação serão abordadas no próximo capítulo, porquanto é nossa intenção tratar essa temática na articulação requerida com os processos de gestão do conhecimento.

Capítulo III

Processos organizacionais de gestão da qualidade, do conhecimento e das pessoas

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DA QUALIDADE, DO CONHECIMENTO E DAS PESSOAS

Neste capítulo, faremos uma abordagem conjunta aos dois sistemas-alvo da nossa dissertação. Nele apresentamos a comparação em relação às semelhanças e diferenças das suas características e concluiremos pela sua complementaridade. Uma segunda parte é dedicada às pessoas, actores principais em qualquer um dos dois sistemas. Para tal, a discussão é ancorada na importância que as pessoas assumem tanto na gestão da qualidade como na gestão do conhecimento. Esta nossa opção justifica-se, por um lado, pelas preocupações que mais directamente estão ligadas com a área em que se integra a presente investigação e, por outro, porque qualquer um dos dois sistemas alvo deste capítulo tem uma visão construtiva acerca das pessoas e da gestão de recursos humanos. Há autores, que quer estejam mais ligados à vertente prática quer à académica da qualidade, argumentam que as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento dos processos da qualidade, sendo o envolvimento e o empenho fundamentais para a implementação bem sucedida de iniciativas, programas, práticas e técnicas a ela associadas (Pfeffer, 1994). Relativamente à gestão do conhecimento, os autores afirmam que, numa sociedade tecnologicamente evoluída, o potencial humano constitui o fundamento para o sucesso das organizações – o seu “verdadeiro diferencial competitivo”. Os intangíveis são considerados como activos que podem ser desenvolvidos e usados para criar valor organizacional.

Concluiremos este capítulo com uma secção dedicada à articulação entre gestão do conhecimento e certificação da qualidade, aspectos que são pilares do nosso trabalho. Apresentam-se modelos de diversos autores, provenientes da literatura consultada e que mereceram destaque, em virtude de articularem as duas temáticas em questão.

1. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento

Sendo a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade, temáticas fundamentais na nossa investigação, faz sentido adquirir uma maior compreensão da relação entre elas estabelecida. Nesta secção apresentaremos diferentes perspectivas que coexistem na literatura consultada e que nos apontam formas diversas de articular a

gestão da qualidade e a gestão do conhecimento. Começaremos por as comparar e terminaremos com uma perspectiva que acentua a sua complementaridade.

1.1 Semelhanças e diferenças

Para melhor compreender os dois sistemas – gestão do conhecimento e gestão da qualidade –, houve autores que os compararam, salientando as semelhanças e diferenças entre ambos (Zhao & Bryar, 2001; Kurta et al 2004; Hsu & Shen, 2005; Fernandez et al. 2006; Moballeghi & Moghaddam, 2008).

Os dois sistemas foram analisados através da perspectiva dos processos operacionais, ou seja, do processo transformacional básico – *input-output* (Zhao & Bryar, 2001), sendo ambos considerados processos de transformação de um conjunto de *inputs*.

No caso da gestão da qualidade total, os *inputs* incluem os equipamentos e as matérias-primas, os procedimentos e os métodos, a informação e o conhecimento, as pessoas e as suas capacidades. Através da Gestão de Processos, esses *inputs* são transformados em produtos, serviços, informações, documentos e resultados, tendo em vista satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes (fig. 2).

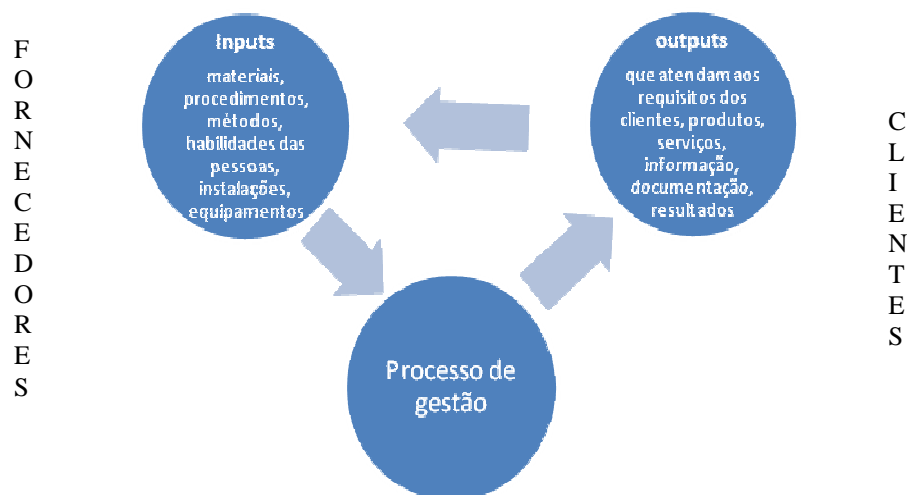


Figura 2 – O processo de gestão da qualidade total

Fonte: Zhao & Bryar, (2001: p. 3)

Relativamente ao processo da gestão do conhecimento, nos seus *inputs*, temos uma combinação do conhecimento das necessidades e das expectativas do cliente, do conhecimento das matérias-primas e dos recursos utilizados, do conhecimento dos

produtos e dos serviços distribuídos, bem como da informação, dos dados ou do conhecimento (fig. 3).



Figura 3 – O processo da gestão do conhecimento
Zhao & Bryar, (2001: p. 2)

O processo de conversão do conhecimento é um processo dinâmico e em progressão. Consiste na inserção, na preservação e no reforço do conhecimento dos produtos e dos serviços e pode ser entendido como um processo de criação, transferência e partilha do conhecimento, bem como de acesso à melhoria contínua. Para o sucesso deste processo, é vital a promoção de um ambiente que lhe seja favorável. O processo toma a informação, o conhecimento e as pessoas como os seus *inputs* básicos e, tanto o conhecimento aplicado (o conhecimento que se encontra embutido nos produtos e nos serviços, a melhoria do conhecimento e a compreensão das necessidades dos clientes) como o capital intelectual como os seus *outputs* desejados.

As figuras 2 e 3 evidenciam semelhanças entre os dois sistemas, verificando-se que tanto a gestão da qualidade total como a gestão do conhecimento concebem a informação, o conhecimento e as pessoas como seus *inputs* básicos e quer o conhecimento aplicado, quer o capital intelectual (que poderá tomar a forma de informação e de “documentação” no caso da Qualidade) como seus *outputs* desejados.

Assim, podemos entender que ambos os sistemas são constituídos por processos de melhoria contínua e aprendizagem que, através das pessoas – seus colaboradores –, procuram alcançar a satisfação dos seus clientes. Para que esse objectivo seja alcançado,

os colaboradores são valorizados, promovendo-se o desenvolvimento das suas competências, o *empowerment* e o seu envolvimento. Os dois sistemas procuram adquirir conhecimento dos vários *stakeholders* da organização (concorrentes, clientes, fornecedores, sócios, os que têm interesses financeiros na organização e sociedade em geral), abrindo com eles um canal de comunicação que lhes permita melhorar a qualidade e a eficiência na tomada de decisão (Tabela 1).

Quadro 5
Semelhanças e diferenças entre a GC e a GQT
 (Adaptado de: Zhao & Bryar, 2001 p. 4; Moballeggi & Moghaddam, 2008, p.10)

	GC	GQT
Semelhanças	Melhoria contínua e aprendizagem através dos outros Valoriza os colaboradores/capital intelectual Pessoas /desenvolvimento das competências <i>Empowerment</i> / envolvimento Trabalho de equipa / colaboração Adquire o conhecimento dos concorrentes, clientes, fornecedores e sócios	Melhoria contínua e medição para alcançar a satisfação dos clientes Valoriza os colaboradores/capital intelectual Forma/educa/desenvolve os trabalhadores <i>Empowerment</i> / envolvimento Trabalho de equipa / colaboração Adquire o conhecimento do cliente e do mercado Selecciona e utiliza a informação e os dados Abre um canal de comunicação Aumenta a qualidade e a eficiência da tomada de decisão
Diferenças (focus/estratégias)	Incorpora o conhecimento no pessoal, nos clientes, nos produtos, processos e serviços Considera o conhecimento como fonte de vantagem competitiva Alcança uma produtividade superior através do uso do conhecimento Cria/dissemina o novo conhecimento e incorpora-o na nova tecnologia e nos produtos Procura novas fontes de informação Adapta o conhecimento às necessidades de mercado	Melhor utilização dos recursos, para atingir a eficácia e a eficiência Procura a excelência através do <i>benchmarking</i> , etc. Desempenho consistente e preciso de elevados padrões em todas as áreas da organização Liderança eficaz e compromisso de equipa em toda a parte Foco no cliente Foco nos resultados Medição da qualidade utilizando os dados e as ferramentas Gestão pelos factos e pelos processos Respeito mútuo, mútua confiança e mútuo benefício de todos os stakeholders

Apesar de se verificarem estas semelhanças entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade total, os autores, aí referidos, consideram que os focos e as estratégias de ambas são um pouco diferentes.

Para a gestão do conhecimento, a fonte de vantagem competitiva é o conhecimento, sendo através da utilização daquele que se consegue alcançar uma produtividade superior. Dito de outro modo, é através da gestão do conhecimento que se cria e dissemina o novo conhecimento, incorporando-o nos colaboradores, nos clientes, nos processos, na tecnologia, nos produtos, nos serviços e adaptando-o às necessidades do mercado.

Já a gestão da qualidade total, para alcançar a satisfação do cliente, depende dos processos de qualidade. No entanto, embora com o foco no cliente, aquela também se

focaliza nos resultados, procurando atingir a eficácia e a eficiência. O seu objectivo consubstancia-se na busca de um desempenho consistente, estruturado em padrões elevados em toda a organização, numa liderança eficaz e num compromisso de equipa, que efectue uma gestão de processos e medição da qualidade, utilizando dados recolhidos e ferramentas adequadas. Tem como lema o respeito mútuo, a mútua confiança e o benefício de todos os *stakeholders*.

Apesar das diferenças existentes entre ambas – gestão do conhecimento e gestão da qualidade total – os autores chamam a atenção para o facto daquelas não serem mutuamente exclusivas.

No mesmo sentido se situa a abordagem de Hsu e Shen, (2005), para quem as similitudes entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade total são a orientação para os resultados, a gestão baseada nas pessoas, o trabalho em equipa, a liderança e a satisfação dos clientes (Tabela 2).

Quadro 6
Semelhanças e diferenças entre GC e GQT
Hsu & Shen, 2005: p.360

	GQT	GC
Semelhanças	Orientação para os resultados Gestão baseada nas pessoas Trabalho em equipa Liderança Satisfação de clientes	
Diferenças	Melhoria contínua Gestão baseada em factos	Inovação Cultura

No que se refere à orientação para os resultados, os autores consideram que o alcance da excelência através da gestão da qualidade total permite obter resultados que satisfaçam todos os *stakeholders* da organização. A gestão do conhecimento permite enfatizar o modo como o conhecimento organizacional apoia a estratégia de negócio (e.g. satisfação de clientes), e não somente o modo como se concretiza esta mesma estratégia.

O papel das pessoas é, assim, vital para a gestão da qualidade total, na medida em que a excelência do negócio é maximizada através do envolvimento e do contributo dos colaboradores (Hsu & Shen, 2005). Por isso, é necessário que eles saibam o que fazer, como fazer e que obtenham *feedback* sobre o seu desempenho, de modo a serem encorajados e motivados a assumirem a responsabilidade pela qualidade do seu próprio trabalho. Por outro lado, as pessoas são igualmente importantes para a gestão do

conhecimento. De facto, as organizações não podendo forçar um colaborador a partilhar o seu conhecimento, visto que ele lhe é intrínseco, individual e faz parte da sua mente, podem apenas fornecer um ambiente propiciador à criação e partilha do mesmo. Os indivíduos e grupos autónomos, nas organizações criadoras de conhecimento, estabelecem fronteiras nas tarefas que executam para atingirem o objectivo desejado pela organização (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A gestão da qualidade total valoriza o trabalho em equipa uma vez que este fornece oportunidades para as pessoas concretizarem e realizarem a qualidade total em conjunto. Para os autores, as pessoas que trabalham sozinhas não se apercebem do trabalho realizado pelos outros, não tendo, por tal, consciência das consequências positivas ou negativas que podem originar à qualidade na organização. Se as pessoas, em conjunto, forem encaminhadas para o alcance de objectivos comuns, a melhoria da qualidade torna-se mais fácil de atingir, na medida em que a qualidade se comunica por todo o departamento, ou seja, ultrapassa as barreiras funcionais.

Para Hsu e Shen (2005), na gestão do conhecimento, a ênfase excessiva no desempenho individual conduziria à ausência de disposição e disponibilidade para partilhar conhecimento com os restantes colaboradores. As actividades de partilha de conhecimento só acontecem, se as pessoas não estiverem relutantes na partilha de conhecimento crucial, e, conseqüentemente, não tiverem medo de perder tanto a sua pertença como a sua posição de privilégio ou superioridade e não recebem, também, a não atribuição de recompensas adequadas pela partilha, nas situações em que o sucesso foi alcançado com muito esforço e trabalho. As pessoas podem, também, não estar dispostas a dedicar tempo e recursos para a transferência do conhecimento.

Na gestão da qualidade total, a liderança actua ao estabelecer e comunicar uma clara direcção para a organização, definindo uma linha de acção. Deste modo, unem e motivam as pessoas através da definição da missão e distribuição de recursos (Hsu & Shen, 2005).

Os líderes legitimam a gestão do conhecimento, quando enfatizam e discutem a importância da criação e partilha do conhecimento e utilizam fóruns públicos. Como os retornos da gestão do conhecimento não são imediatos e normalmente levam bastante tempo a ser desenvolvidos, exigem um forte apoio e compromisso por parte da gestão de topo. Neste sentido, a liderança deve envolver-se na criação de condições que conduzam as pessoas à produção de conhecimento válido, fazendo-o de forma a encorajá-las à responsabilidade individual.

A definição da qualidade, segundo Hsu e Shen (2005), no sentido de satisfazer os requisitos dos clientes, torna necessário construir relações de trabalho favoráveis à entrega de produtos de valor, que possam satisfazer os clientes externos, isto é, ser o melhor naquilo que eles valorizam, implicando a necessidade de mudar ao longo do tempo. Estar a par destas mudanças e da satisfação actual e futura dos clientes, quer internos quer externos, constitui parte integrante da gestão da qualidade total.

A gestão do conhecimento foca-se em actividades de partilha entre clientes, fornecedores e outros parceiros organizacionais no sentido de conduzir à identificação de novas oportunidades (Hsu & Shen, 2005). Tal como refere Hippel (1988), os clientes e fornecedores de uma organização são as suas fontes primárias de ideias inovadoras.

Para os autores Hsu e Shen (2005) no que se refere às diferenças entre os dois sistemas, a gestão da qualidade total privilegia a melhoria contínua e a gestão baseada em factos, enquanto que a gestão do conhecimento dá ênfase à inovação e à cultura.

A gestão da qualidade total não pode constituir um objectivo a curto prazo, que terminará assim que o mesmo seja alcançado, pois não deve ser entendida como um programa ou um projecto mas, como uma atitude e um processo de gestão que reconhece que, apesar das melhorias que uma organização implemente, os seus clientes criarão cada vez maiores expectativas e os seus competidores directos continuarão, também, a melhorar (Hsu & Shen, 2005). Neste sentido, a gestão da qualidade total é uma atitude e um processo de gestão que implementa melhorias contínuas para superar, quer os seus competidores directos, quer as expectativas dos seus clientes.

A gestão do conhecimento foca-se mais na inovação do que na melhoria contínua. Embora proporcione um conjunto de instrumentos e a oportunidade de apoio à reelaboração de processos, os maiores benefícios da gestão do conhecimento advêm da inovação e da criatividade. Contudo, a maioria dos projectos da gestão do conhecimento continua conservadora e foca-se somente na sua eficácia (Hsu & Shen, 2005).

Para Hsu e Shen (2005), embora o foco da gestão do conhecimento seja a inovação, isto não significa que o processo de melhoria contínua não constitui um alvo de preocupação e de interesse. Na realidade, os processos de inovação e de melhoria contínua complementam-se. Dito de outra forma, os gestores devem aprender a caminhar e a dirigir as acções organizacionais articulando-as entre a melhoria contínua (ênfase na qualidade) – que se aplicada de forma radical pode sufocar a criatividade – e a inovação (ênfase da GC) – em que de forma radical a criatividade pode ser desenfreada e, deste modo, nada chegar a ser produzido.

A gestão da qualidade total tem como princípio a gestão baseada em factos. Conhecer os actuais níveis de desempenho de todos os colaboradores, dos produtos e dos serviços fornecidos aos clientes constitui o primeiro estágio do processo da capacidade de melhorar. Se soubermos onde começamos podemos medir as nossas melhorias e fornecer esta informação às pessoas que trabalham na organização para que possam fundamentar as suas decisões em factos e não em sentimentos de culpa, sendo este um aspecto essencial para a melhoria contínua.

A gestão do conhecimento não enfatiza a medição em termos de factos. Contudo, a medição dos benefícios da gestão do conhecimento, para uma organização, permite averiguar se o objectivo da gestão do conhecimento está a ser realizado. Isto constitui um requisito que permite ganhar a confiança da organização e da sua equipa – aspectos que colocam ênfase na cultura –, contribuindo com investimentos e atenção contínuas para que uma iniciativa de gestão do conhecimento tenha o sucesso que efectivamente deve ter.

Partindo das tabelas apresentadas por Zhao e Bryar, (2001); Hsu e Shen, (2005) e Moballegghi e Moghaddam, (2008), acrescentamos contributos de Kurta et al (2004) e Fernandez et al. (2006), e resumimos as semelhanças e diferenças que consideramos serem significativas na relação entre os dois sistemas (Tabela 3).

Quadro 7
Proposta de critérios de semelhanças e diferenças, emergentes da literatura, entre gestão da qualidade total e gestão do conhecimento

	GQT	GC
Semelhanças		Orientação para os resultados Satisfação de clientes Melhoria contínua/Aprendizagem contínua Gestão baseada nas pessoas/Knowledge workers Trabalho em equipa Liderança Envolvimento dos colaboradores
Diferenças (no foco)	Melhoria contínua Gestão baseada em factos Cultura orientada para a Qualidade	Inovação Gestão baseada na Cultura Cultura orientada para o conhecimento

A vertente humana, consolidada no envolvimento dos colaboradores, é, também, realçada por Kurta et al. (2004), para quem a aplicação dos conceitos da gestão do conhecimento, na gestão da qualidade total, consiste na utilização do potencial do capital humano que se encontra na organização. Aí poderá resolver problemas e partilhar as suas experiências no sentido de contribuir, através da sua participação na elaboração de todos os documentos do sistema, tais como o manual da qualidade, os

procedimentos e instruções de trabalho, e do mesmo modo que colabora em toda a estrutura documental exigida pelos sistemas da qualidade. A partilha de informações, a aprendizagem, a memória organizacional e o capital intelectual aplicados, dentro do sistema de gestão da qualidade, podem conduzir a organização a um melhor aproveitamento do potencial humano existente, com o objectivo de implementar, manter e melhorar todo o sistema. Neste caso, a partilha do conhecimento e a inovação ocorrem por meio das pessoas.

A abordagem da gestão da qualidade total considera a gestão de recursos humanos como uma parte integrante do seu núcleo de acção. Os colaboradores são considerados como clientes internos, cujas necessidades e preocupações devem ser consideradas na perspectiva global da satisfação de clientes. Esta conceptualização vai ao encontro do conceito de *Knowledge Workers* (Drucker, 2002) enquanto factor chave para o sucesso das organizações. De facto, segundo Fernandez et al. (2006) o novo foco na gestão do conhecimento permite reforçar a importância efectiva do modelo de gestão de recursos humanos. Tal como na gestão da qualidade total, as questões que se prendem com os colaboradores, o seu envolvimento e a sua lealdade são consideradas como cruciais para a gestão do conhecimento.

Assim, os processos que consubstanciam a implementação de um sistema de qualidade são similares aos que servem de base para a implementação de um sistema de gestão do conhecimento, a saber: orientação para os resultados, com vista à satisfação dos clientes e implementação de processos de melhoria contínua/aprendizagem contínua, que contribuam para o sucesso do sistema, porque têm como base comportamentos humanos. Esses comportamentos firmam-se numa gestão baseada nas pessoas/*Knowledge Workers* (Drucker, 2002) e na obtenção de comportamentos eficazes para os objectivos preconizados, nomeadamente, através de uma liderança capaz de promover o trabalho em equipa e o envolvimento dos colaboradores.

As grandes diferenças situam-se a nível de focalização dos sistemas ou das estratégias mais adequadas a cada um para o alcance do sucesso na sua implementação. De facto, tanto a gestão do conhecimento como a gestão da qualidade total, reconhecem que sem mudanças profundas nos âmbitos comportamental, cultural e organizacional, não podem ser implementadas e desenvolvidas com sucesso. No entanto, as estratégias a utilizar por cada uma delas apresentam algumas diferenças.

1.2 Complementaridade

Após termos analisado as semelhanças e diferenças que há entre a gestão do conhecimento e gestão da qualidade, iremos questionar os laços existentes entre os dois sistemas de gestão.

A gestão da qualidade evoluiu, conforme foi por nós abordado no capítulo 2, desde a simples aplicação de instrumentos, facilitadores da sua implementação, para um sistema metodológico mais amplo – a gestão da qualidade total –, constituído por processos de gestão do trabalho alinhados com a visão e a estratégia organizacional que englobam a interacção permanente com os clientes, e a preocupação constante com o seu *feedback*. Também a gestão do conhecimento, como abordámos no capítulo 1, evoluiu de um conjunto de instrumentos de *software*, de apoio à aprendizagem e partilha do conhecimento, até à sua constituição actual, enquanto metodologia sistemática para o desenvolvimento e gestão do conhecimento de uma organização (Wilson & Asay, 1999).

A gestão do conhecimento pode ser considerada uma extensão da gestão da qualidade total, na medida em que, segundo Wilson e Asay, (1999), os benefícios da identificação do conhecimento organizacional providenciam o progresso da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, com uma redução significativa de tempo, energia e custos, disponibilizando, de imediato, o conhecimento que é valorizado, a todos os que dele necessitam. As decisões podem ser tomadas de forma mais rápida e em níveis hierárquicos baixos, podendo os colaboradores trabalhar com menor supervisão e intervenção, o que facilita o trabalho cooperativo entre as equipas.

Os autores Wilson e Asay, (1999), consideram, também, que se torna cada vez mais óbvia a necessidade de aplicação dos instrumentos e medidas da gestão da qualidade na gestão do conhecimento. Por exemplo, o PDCA (*plan-do-check-act*) é uma metodologia estruturada de intervenção da qualidade que, quando aplicada à gestão do conhecimento, transforma o conhecimento individual em vantajosos recursos de conhecimento organizacional, que podem ser partilhados. Tal como existe, na abordagem da qualidade, uma relação recíproca entre qualidade e desempenho, também existe uma relação similar entre a qualidade da base do conhecimento – memória organizacional –, os custos da captação do conhecimento especializado e o tempo necessário para aprender e aplicar o novo conhecimento (Wilson & Asay, 1999). À medida que os recursos do conhecimento se acumulam, e a memória organizacional se

expande, baixam os custos da inovação e do acesso à especialização, aumentando a capacidade dos colaboradores e a melhoria do seu desempenho.

Do que foi dito, parece óbvia uma ligação entre a gestão da qualidade total e a gestão do conhecimento que não é contrária ao pensamento expresso por Hsu e Shen, (2005), para quem a gestão da qualidade total e a gestão do conhecimento podem coexistir de forma coerente e harmoniosa, na medida em que ambas partilham um conjunto de similitudes⁴⁶: orientação para os resultados, gestão baseada nas pessoas, trabalho em equipa, apoio da liderança, foco no cliente, etc. Alguns exemplos, emergentes da realidade organizacional, têm demonstrado que a combinação entre as mudanças radicais e as melhorias contínuas pode aumentar significativamente as vantagens competitivas das organizações, sendo compatíveis estas duas abordagens (Lee & Asllani, 1997).

Neste mesmo sentido, Velasco e Garcia (2005), tendo sistematizado as fases e sistemas organizativos de apoio ao processo de gestão do conhecimento, afirmam que a implantação das etapas básicas da gestão do conhecimento⁴⁷ necessita de uma infraestrutura organizacional adequada, assim como de uma utilização de tecnologias idóneas, para a gestão do conhecimento tácito e explícito, e da definição de uma estrutura de gestão, de recursos humanos e da cultura organizacional, que promovam a criação, a transferência e a absorção de conhecimentos. Assim, para facilitar às organizações a implementação deste novo modelo de gestão, os autores defendem a sua integração com os postulados da qualidade total, na medida em que esta constitui uma disciplina estruturada. Com efeito, o Modelo *EFQM* constitui um instrumento idóneo de apoio à gestão do conhecimento, ao reconhecer, explicitamente, que para alcançar um rendimento máximo, as organizações necessitam de gerir e partilhar os seus conhecimentos no contexto de uma cultura orientada para a aprendizagem, inovação e melhoria contínua. Os autores estabelecem as conexões existentes entre os critérios, “agentes facilitadores” e “resultados”, do Modelo de Excelência *EFQM* e a gestão do conhecimento, criando desta forma sinergias para a sua implementação.

Situando-se, ainda, nesta perspectiva sinérgica, Fernandez et al. (2006) consideram que o foco na gestão do conhecimento, pode ser baseado na gestão da qualidade total, uma vez que os esforços implementados para a formalização de um

⁴⁶ (Ver Quadro 6, pg. 117)

⁴⁷ As etapas básicas da gestão do conhecimento, para Velasco e Garcia (2005), são: identificação e medição, geração, captura e armazenamento, acesso e transferência e aplicação e integração do conhecimento.

sistema de Qualidade Total, relativamente aos aspectos conceptuais e operacionais, são uma base útil e um ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema operacional de gestão do conhecimento. O modelo conceptual, proposto por estes autores, considera o sistema formal da gestão da qualidade total e os seus programas de operacionalização e implementação (documentação do sistema, círculos de qualidade, programas de sugestões, programas de formação, etc.) como factores base para o sucesso da concepção do sistema operacional da gestão do conhecimento, que se baseia no modelo da construção espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Deste modo, pode construir-se e desenvolver-se um processo contínuo sinérgico, cooperativo e inovador de melhoria contínua, entre as políticas operacionais da gestão da qualidade total e a perspectiva da espiral do conhecimento. Os autores consideram que podemos identificar uma relação específica, em ambos os focos de abordagem, na medida em que os programas da gestão da qualidade total são assumidos como activadores do processo de troca e de interacção do conhecimento explícito e tácito, assemelhando-se, assim, à proposta de Nonaka e Takeuchi (1995).

Esta continuidade de processos e a criação de sinergias entre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento é, também, defendida por outros autores, nomeadamente Jaime et al (2006), que defendem a actuação conjunta dos métodos da gestão da qualidade e da gestão do conhecimento. Segundo os autores, existem nas organizações de investigação⁴⁸ dois tipos de actividades: actividades científicas (investigação básica e aplicada) que são responsáveis pela produção do conhecimento, e as actividades de apoio, que permitem o desenvolvimento das actividades científicas. Verificaram, depois de casos observados por eles, que a gestão da qualidade tem início nas actividades de apoio, onde os conceitos e métodos da Qualidade são facilmente aplicados através da utilização de uma metodologia que se baseia em dois elementos: a formalização das actividades, pela definição dos procedimentos e de outros documentos de apoio que especificam o modo como aquelas actividades devem ser desenvolvidas, e a definição de práticas standardizadas para a gestão.

A prática quotidiana das organizações de investigação evidencia, segundo os autores, que a gestão da qualidade se aplica com sucesso às actividades científicas, nomeadamente nas actividades técnicas e na gestão de dados científicos. Contudo, a aplicação à investigação é considerada mais difícil e, por este motivo, deve ser

⁴⁸ Considerando as observações e entrevistas conduzidas em sete organizações de investigação localizadas em Grenoble (França), ligadas ao CNRS (National Centre of Scientific Research of France).

ponderada, apenas, num estágio mais tardio, quando a aplicação das práticas de gestão da qualidade estiverem já estabilizadas nas actividades de apoio. Os autores chamam a atenção para o facto de a implementação de um sistema de qualidade afectar directamente a actividade central da organização que, no caso das actividades de investigação, é o conhecimento o recurso mais utilizado e produzido. Assim, a gestão do conhecimento deverá apoiar as actividades da gestão da qualidade. Dito de outro modo, a gestão da qualidade, quando aplicada a actividades básicas da investigação, requer a gestão do conhecimento (cf. Figura 4).



Figura 4 – A ligação entre QM and KM

Fonte: Jaime et al. (2006), p. 207

A abordagem conceptual proposta é a de que os métodos da gestão da qualidade sejam utilizados conjuntamente com os métodos da gestão do conhecimento, reforçando a lógica da capitalização, apoiada pela construção e manutenção da memória organizacional, relacionada com a conclusão das actividades de investigação. A ideia subjacente reflecte o apoio dado ao processo de investigação, através da melhoria dos *inputs* (informação e dados) fornecidos pelos investigadores, na construção da memória organizacional, enquanto parte integrante das suas actividades. O desafio coloca-se na busca de formas para a sua implementação eficaz, sem aumentar a quantidade de trabalho do investigador. Por esta razão, os autores visionam o uso das tecnologias de informação como uma importante fonte de apoio às actividades diárias dos investigadores apoiando, ao mesmo tempo, a construção da memória organizacional. Neste sentido, é possível observar a existência de uma relação entre a gestão da qualidade e os objectivos da gestão do conhecimento, que foram definidos por Steele

(1993), como: a promoção do crescimento do conhecimento; a comunicação do conhecimento; e a preservação do conhecimento. Assim, a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento devem actuar conjuntamente.

A utilização conjunta dos dois sistemas é, também, defendida por autores, como Lim et al. (1999), que concebem a gestão do conhecimento enquanto estratégia de gestão da qualidade, porque identificam vários benefícios provenientes da sua utilização, tais como: a redução das perdas de capital intelectual aquando da saída dos colaboradores da organização; a redução dos custos de desenvolvimento de um novo produto/serviço; o aumento da produtividade dos colaboradores tornando o conhecimento acessível a todos os que dele necessitam e o aumento da satisfação dos colaboradores. Assim, pela sua gestão eficaz, através do modelo proposto pelos autores, a organização investe numa cultura corporativa que encoraja consumidores, colaboradores e fornecedores a integrarem as suas aptidões no conjunto global de conhecimento, que pode ser utilizado na entrega de produtos e serviços de elevada qualidade, que, por sua vez, se concretizará numa experiência verdadeiramente satisfatória para os clientes.

No mesmo sentido vão os resultados do estudo de Molina et al. (2004)⁴⁹ que mostram que a implementação da gestão da qualidade total facilita a visibilidade do conhecimento, através da pesquisa estatística das melhores práticas, o que evita os problemas do conhecimento cuja utilidade ainda não tenha sido verificada (Szulanski, 1996). A gestão da qualidade total tem efeitos sobre a caracterização do conhecimento, aumentando o conhecimento partilhado que diz respeito à organização e ao seu contexto de actuação, factores que são considerados importantes para a transferência (Rulke *et al.*, 2000; Stasser *et al.*, 2000). O estudo realizado permitiu revelar a importância da gestão da qualidade total para a transferência de conhecimento, tendo, também, demonstrado que é, particularmente relevante, no caso das transferências internas. Este facto vai ao encontro da filosofia da gestão da qualidade total, na medida em que esta se concentra nos processos organizacionais internos, de modo a melhorar a qualidade daqueles, mas sem perder o ponto de vista dos clientes.

⁴⁹ Molina et al. (2004) efectuaram um estudo com um total de 215 empresas espanholas. Os resultados do estudo confirmaram a importância da Gestão da Qualidade Total para a transferência do conhecimento mas não confirmaram a relevância da implementação das normas ISO 9000, embora estas tenham um impacto positivo na transferência do conhecimento organizacional.

O efeito da gestão da qualidade total, ao nível da transferência do conhecimento, pode estar relacionado quer com a capacidade da organização transferir conhecimento, quer com a sua capacidade para o absorver (Cohen & Levinthal, 1990). Neste sentido, os resultados do estudo empírico efectuado por Molina et al. (2004) permitiram confirmar a complementaridade entre a utilização da gestão da qualidade total, da certificação ISO 9000, e da gestão do conhecimento. Assim, os efeitos são sinérgicos, na medida em os modelos ligados à gestão da qualidade têm influência em diferentes aspectos da transferência do conhecimento. Por um lado, os padrões normativos da ISO 9000 ajudam nessa transferência do conhecimento devido à forte influência que têm nela, por outro a gestão da qualidade total, também ajuda, na medida em que se concentra em aspectos relacionados com a gestão de recursos humanos e com a cultura organizacional. Desta forma, os autores concluem que quer a ISO 9000 quer a gestão da qualidade total podem constituir duas técnicas complementares à gestão do conhecimento, na medida em que permitem melhorar cooperativamente as transferências internas de conhecimento e aquelas que advêm de fornecedores e clientes, evidenciando, deste modo, a sua complementaridade.

A complementaridade entre os dois sistemas – gestão da qualidade total e gestão do conhecimento – para a melhoria do desempenho organizacional é também expressa nos resultados de uma outra investigação realizada por Molina et al. (2007). Estes indicam que, quer as transferências internas do conhecimento, quer o conhecimento advindo de fornecedores e clientes, se encontram significativamente relacionados com o desempenho organizacional. O estudo empírico realizado permitiu verificar a importância da cooperação tanto com os fornecedores como com os clientes, dado que foi evidente que a manutenção da cooperação com aqueles aperfeiçoa a transferência do seu conhecimento para a organização. Essas transferências de conhecimento constituem variáveis latentes, não directamente geridas, que são fortemente influenciadas pelos elementos da gestão da qualidade. Desta forma, os resultados fornecem um suporte teórico para a relação entre a gestão da qualidade, a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, uma vez que a gestão da qualidade tem uma influência positiva sobre a transferência do conhecimento, afectando os recursos e capacidades da empresa, bem como a sua vantagem competitiva.

Parecendo tão óbvia a complementaridade atrás apontada, outros autores vão para além dela, apontando, já, a possibilidade de substituição de um sistema por outro. Senão vejamos: Os princípios da Gestão da Qualidade Total foram universalmente

aceites como um meio para a melhoria global do desempenho organizacional. Envolviam a organização de equipas de controlo da qualidade, responsáveis, de forma contínua, pela monitorização e procura de novas e melhores formas no desempenho das suas funções e da satisfação das necessidades dos seus clientes. A gestão da qualidade Total foca-se na análise das actividades de *inputs*, conversão e *outputs* de uma organização, no sentido de aumentar a qualidade dos seus produtos e serviços. Este método de observação é apoiado tanto por computadores e sofisticados programas informáticos que controlam a produção, como pelas rápidas mudanças que se têm registado na forma como os gestores e seus colaboradores organizam os processos de trabalho. Entretanto, os padrões da gestão da qualidade total encontram-se categorizados em oito domínios distintos, o que leva, por vezes, a que o processo de implementação seja visto como incómodo e como um mero exercício automático e rotineiro de marcação de cruzes. Para gerir o processo de forma mais eficaz, nos anos 90, foi realizada uma tentativa para efectuar *downsizing* e *re-engineering* aos processos organizacionais de modo a torná-los mais eficazes e competitivos. Contudo, apesar do desafio colocado, ambas as perspectivas resultaram numa crítica perda de conhecimento e de perícia por parte das organizações.

Assim, Adamsom (2005) argumenta que a abordagem da gestão do conhecimento é, actualmente, uma vindoura substituta para a gestão da qualidade total, como instrumento de medida de abordagem da qualidade. A contabilização e equação do conhecimento organizacional no mercado global não são, apenas, uma questão de criação de conhecimento, de inovação, ou de controlo de qualidade por parte da gestão de topo. A dimensão ontológica da abordagem da gestão do conhecimento põe em evidência o desenvolvimento de conhecimento e de competências (tácitas e explícitas) no indivíduo, que posteriormente são transformadas numa ‘piscina’ de capital intelectual organizacional. Segundo o autor, se o estudo da gestão do conhecimento conseguir apreender a sua capacidade para não olhar de forma cega para todo o conhecimento como uma verdade absoluta, e se não repetir alguns dos erros da gestão da qualidade total, no que se refere à impraticabilidade e exagero de realização, então terá o potencial para substituir a gestão da qualidade total num futuro próximo.

Nestas duas secções olhámos para a relação entre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento, por considerarmos relevante descortinar se e como ambas se diferenciam e/ou articulam. Consideramos que apresentam semelhanças e diferenças que advêm das suas características nucleares tendo sido por nós proposta uma grelha

que as sistematiza. Na mesma linha, consideramos a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade como duas estratégias similares e, também, complementares, na medida em que ambas procuram, através de diferentes meios, atingir objectivos próximos.

Estamos conscientes da importância que a lógica de complementaridade entre os dois sistemas tem para o sucesso organizacional. Sendo o nosso posicionamento consonante com o pensamento dos diversos autores abordados, consideramos que devem ser criadas condições organizacionais para que a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento possam actuar como um processo contínuo e sinérgico e desta forma consigam promover um melhor desempenho e um conseqüente aumento de competitividade.

2. Pessoas e gestão de pessoas

O debate em torno do papel das pessoas, nos estudos da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade, assume, para nós, particular importância porquanto entendemos que estas têm um papel essencial nas duas abordagens. Entendemos a gestão da qualidade total numa perspectiva sistémica no sentido de que para uma organização ser eficaz, cada parte dela, cada departamento, nível, actividade e pessoa devem trabalhar em conjunto porque todas as pessoas e actividades se afectam e são afectadas entre si, necessitando, neste sentido, da participação e envolvimento de todos os indivíduos da organização, independentemente do seu posicionamento hierárquico.

A gestão do conhecimento considera como elementos-chave do contexto as pessoas, os processos e a tecnologia, entendendo nós que as pessoas têm um papel relevante no estímulo e apoio à partilha e utilização do conhecimento, sendo elas que utilizam os processos ou métodos para localizar, criar, captar e partilhar o conhecimento. Consideramos que a gestão do conhecimento é, prioritariamente, uma questão de pessoas. Na verdade, o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento depende da motivação das pessoas, da sua consciência, da sua capacidade para partilhar conhecimento e utilizar o conhecimento dos outros.

Facilmente entendemos que a implementação de uma estratégia eficaz, tanto da gestão da qualidade total, como, da gestão do conhecimento, passa pela adesão total da gestão de topo (liderança) e da possibilidade da sua transmissão ao conjunto dos actores organizacionais, obrigando ao envolvimento de todos. Assim, ambas as filosofias de

gestão necessitam das pessoas e, só com a colaboração delas conseguem alcançar o sucesso.

2.1 As pessoas na gestão da qualidade

As novas perspectivas da cultura organizacional, orientada para a qualidade, abarcam uma visão holística do indivíduo, que deve ser entendido como ser humano necessitado de encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional, o que inclui o sentimento de pertença ao todo, deixando de ser entendido como uma peça que compõe a máquina. Neste processo, a liderança deve ser efectiva e assumir um papel fundamental, ou seja, os líderes devem actuar como facilitadores que percebem as individualidades dos seus seguidores, as canalizam em prol da equipa e criam sinergias que, por sua vez, orientam a sua energia partilhada para o todo da organização.

Na gestão da qualidade total, o princípio da melhoria contínua, assim como os programas de educação e formação dos colaboradores tentam desenvolver recursos humanos competentes e competitivos, na organização, para que possam desempenhar de forma eficaz os seus papéis, funções e tarefas. Nela são desenvolvidas técnicas claras e teoricamente estimulantes, que prometem melhorias de várias ordens e que, na prática, funcionam a partir do envolvimento e do comprometimento das pessoas, ou seja, do grau de motivação presente. Dito de outro modo, o grau de comprometimento das pessoas com a qualidade nos processos de trabalho depende do grau de motivação de cada indivíduo. Se na implementação de qualquer programa de qualidade, ainda que haja boa vontade da gestão de topo, forem apenas consideradas a obrigação e a obediência dos colaboradores às regras e normas definidas, poderão ocorrer dificuldades. Essas dificuldades podem ser provenientes da falta de motivação dos indivíduos, uma vez que esse interesse não consegue ser accionado apenas pelo vislumbrar das possibilidades futuras, ainda que sejam muito benéficas e possam, algumas delas, ocorrer a curto prazo. Assim, a organização deve ter em conta o lado humano dos seus colaboradores. Não perdendo de vista o comunitário, deve atender à singularidade do ser humano, às suas emoções, à sua forma de aprender, à forma de interagir e estabelecer parcerias, à integração que gera sinergia e motivação. Constatase, assim, que a Gestão pela Qualidade exige mudanças na gestão das pessoas.

Neste sentido, a gestão de recursos humanos é considerada como uma parte integrante da abordagem da gestão da qualidade total. Os colaboradores são

considerados como clientes internos, cujas necessidades e preocupações devem ser encaradas na perspectiva global da satisfação de clientes. É destacada a importância de cada colaborador pelo impacto directo que ele tem na obtenção da qualidade, sendo de considerar que todos são responsáveis pela qualidade do seu trabalho. Na cultura organizacional, a noção de executar o trabalho de forma correcta tem de estar arraigada, uma vez que qualquer erro cometido pode ser identificado como produto ou serviço de má qualidade. Dito de outro modo, os erros cometidos pelos serviços, que são fornecidos dentro da organização, afectam o produto ou serviço que chega ao cliente externo. Será, então, necessário promover uma cultura orientada para a qualidade, no sentido da convicção de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação dos clientes externos, satisfazendo inicialmente os seus clientes internos (Slack et al. 1999). Toda esta articulação deve estar patente no serviço prestado, ao ponto de ser percebida, de imediato, pelo cliente externo aquando do contacto com a organização, dado que a percepção da qualidade, na cultura de uma organização certificada pela ISO ou com a gestão pela qualidade total, deve ser perceptível ao primeiro contacto.

Deste modo, a gestão da qualidade total encoraja a modificação da cultura organizacional no sentido daquilo que tem sido apelidado de cultura da qualidade (Adebanjo & Kehoe, 1999; Ahmed *et al.*, 1999; Kanji & Yui, 1997; Manley, 1998; Vermeulen, 1997). No contexto desta cultura, é de particular importância, a cooperação para desempenhar eficientemente as actividades (Anderson *et al.*, 1994, 1995), sendo, também, premente uma adequada gestão de recursos humanos.

A gestão de recursos humanos deve ser entendida como um sistema-chave na gestão da qualidade total, podendo ser o factor distintivo entre organizações e responsável pelas diferenças significativas entre os desempenhos de organizações com capacidades técnicas similares. Assumindo as pessoas uma posição tão importante, sendo elas essenciais para a busca da melhoria contínua de processos e resultados, o que requer um esforço integrado através do seu potencial, das suas energias, dos seus talentos e do seu comprometimento na implantação da qualidade total, é fundamental o desenvolvimento de uma política de recursos humanos que tenha em conta a satisfação das pessoas.

De forma congruente, a gestão da qualidade total exige que todos os aspectos da gestão de recursos humanos (planificação da mão-de-obra; recrutamento e selecção; formação e desenvolvimento; gestão do desempenho; e gestão do sistema de recompensas) assumam papéis estratégicos. Tudo isto, a nível individual, deve ser

reflectido em colaboradores qualificados e com uma preocupação sincera pela concretização do trabalho com qualidade, satisfeitos com a formação, desenvolvimento, avaliação e sistema de recompensas, que estejam dispostos a dar o seu melhor para a implementação da Qualidade Total. Ao nível grupal, torna-se importante o desempenho de todos os grupos de trabalho, tais como as equipas de melhoria da qualidade, dos grupos encarregues de missões especiais, dos círculos da qualidade, bem como outro tipo de grupos. Ao nível macro, uma política eficaz de gestão de recursos humanos deverá resultar numa cultura organizacional de cooperação, consenso e participação que será reflectida nas interações bem coordenadas e sinérgicas dos indivíduos, no sentido da execução de outros processos sistémicos da gestão da qualidade total, tal como a confiança na qualidade e na satisfação dos clientes.

Podemos referir que na revisão de literatura sobre gestão da qualidade total, efectuada por Ahire et al (1995), dos 226 artigos revistos, 60 apresentavam como foco primário a gestão de recursos humanos. Globalmente, o foco dos artigos encontrava-se na gestão participativa, nos círculos da qualidade e nos efeitos da gestão de recursos humanos. Os autores que discutiram a gestão participativa fizeram-no segundo perspectivas genéricas (Sonfield 1984, Oliver 1988, Everett e Sohal 1991, Harber, Marriott & Indrus 1991). Foi destacado o potencial da gestão participativa de recursos humanos para a eficácia das pequenas operações do negócio (Sonfield, 1984), identificados factores contextuais que afectam o comprometimento com o trabalho num ambiente participativo, tais como a clareza e transparência dos objectivos de desempenho, a revogabilidade das acções de cada um, a notoriedade consequente e a volição das acções (Oliver, 1988), e encontradas relações entre a participação dos colaboradores, considerada contingente às variáveis demográficas e à sua posição na hierarquia organizacional (Harber, Marriott & Indrus, 1991).

Neste âmbito, também foram efectuados dois estudos empíricos, em que ficou demonstrado que as organizações que utilizam a gestão da qualidade total apresentam, por um lado, níveis mais elevados de envolvimento dos colaboradores do que as organizações que não utilizam este tipo de gestão (Ebrahimpour & Withers, 1992)⁵⁰ e que, por outro lado, a satisfação com a formação aumenta com a implementação da gestão da qualidade total. Contudo, a satisfação com o reconhecimento, a promoção, o

⁵⁰ Os estudos foram efectuados por Ebrahimpour e Withers, (1992) em que procuraram determinar se as empresas que incorporam uma abordagem japonesa de gestão da qualidade tinham níveis significativamente mais elevados de participação dos seus trabalhadores.

pagamento e as condições de trabalho diminuí (Harber, Marriott e Indrus 1991). Adicionalmente, vários autores identificaram a formação e o desenvolvimento, em todos os níveis, como estratégias para melhorar a qualidade e a produtividade (Juran 1981a, 1981b; Lee & Ebrahimpour, 1985; Ebrahimpour, 1985).

Os efeitos da gestão da qualidade total e da gestão de recursos humanos são enfatizados em alguns artigos. Hostage (1975) discutiu os oito componentes⁵¹ da gestão de recursos humanos que ajudaram a *Marriott Corporation* a obter e a manter um elevado nível de qualidade nas operações dos seus hotéis, uma vez que estes componentes, desenvolvidos e implementados apropriadamente, asseguram uma qualidade superior das operações, em qualquer serviço da organização. Snell e Dean (1992) verificaram uma correlação positiva entre a gestão da qualidade total e algumas das práticas de gestão de recursos humanos, tais como: selecção de pessoal, formação, desenvolvimento, avaliação e recompensas externamente equitativas. A literatura reitera que a gestão da qualidade total favorece a partilha de responsabilidades e o empenho de todos os colaboradores, o que, por sua vez, resulta, num grande sentido de autonomia e responsabilidade, tendo um efeito benéfico na inovação, uma vez que os colaboradores assumem papéis mais amplos na geração e triagem de ideias no contexto da melhoria contínua e da mudança de paradigma (McAdam, 2004).

No que se refere à gestão de recursos humanos, pensamos haver, ainda, caminhos por percorrer. Julgamos pertinente a realização de estudos que permitam analisar o impacto da gestão da qualidade total na planificação e execução das funções da gestão de recursos humanos, como por exemplo, no recrutamento, na formação, na avaliação e compensação, e vice-versa. Também é conveniente estudar o impacto da gestão da qualidade sobre os papéis e as responsabilidades dos diferentes níveis da gestão (por exemplo, gestores e supervisores intermédios das organizações), podendo ser analisados, ainda, modelos contingentes para avaliar o impacto dos factores contextuais como o tamanho organizacional, a complexidade e a tecnologia sobre a eficácia das estratégias de gestão de recursos humanos, num ambiente de gestão da qualidade total.

No que às pessoas diz respeito, falta-nos abordar um aspecto que consideramos de grande relevância e ao qual deve ser dada especial atenção – os aspectos

⁵¹ Os componentes da gestão de recursos humanos que ajudaram a *Marriott Corporation* a obter e a manter um elevado nível de qualidade nas operações dos seus hotéis são: o desenvolvimento individual, a gestão da formação, a planificação da mão-de-obra, os padrões de desempenho detalhados e precisos, a progressão de carreira, as entrevistas de opinião, o tratamento justo e a partilha de lucros (Hostage, 1975).

comunicacionais. Uma das preocupações da gestão da qualidade total prende-se com a necessidade de facilitar a criação de uma linguagem comum e partilhada por todos, que fale da qualidade, seus problemas e defeitos, que se consubstancie nas métricas comuns, representativas dessa linguagem (Choo et al. 2007). Possuir métricas consistentes e abrangentes pode ser utilizado como uma “linguagem”, o *benchmark*, segundo o qual todos os projectos e negócios são avaliados (Kaplan & Norton, 1993). Assim, foi demonstrado que possuir “uma linguagem consistente com a actividade organizacional existente ajudará a compreender e a incorporar a vertente técnica da gestão pela qualidade total” (Zbaracki, 1998, p. 615), ou seja, facilita a integração da qualidade nas actividades diárias de uma organização.

2.2 As pessoas na gestão do conhecimento

Encontramo-nos perante uma nova realidade no mundo do trabalho. A utilização da potencialidade produtiva, veiculada pelas novas tecnologias, exige o desenvolvimento do “capital intangível”. Isto é, alguns aspectos deste capital intangível, nomeadamente a motivação, a iniciativa, a criatividade, a qualificação, a formação e em especial a identificação com o projecto empresarial, adquirem grande importância ao nível estratégico das organizações. Verifica-se, assim, que na organização científica do trabalho, o antigo trabalhador se tornou obsoleto, na medida em que lhe falta motivação e identificação com o projecto empresarial, que ele se encontra desprovido de qualificações e de motivação. A nova situação exige a implicação da inteligência humana no processo produtivo, e, por consequência, um novo estatuto e protagonismo para o trabalhador na gestão do conhecimento das organizações.

Desta forma, podemos afirmar que a utilização da potencialidade produtiva, permitida pelas novas tecnologias, conduz a uma transformação das relações sócio-técnicas que exigemo uma nova redistribuição do poder no interior da organização. Na prática, assistimos a uma coexistência de variedades nos sistemas de organização do trabalho e de gestão do conhecimento, embora permanecendo, de forma contraditória, a estratégia de relações humanas e dos sistemas baseados na organização científica do trabalho. Contudo, assistimos, de uma forma geral, ao progressivo desenvolvimento da estratégia de participação, sob a forma de experiências de co-gestão, círculos de

qualidade⁵², comunidades de prática, tecnologia de grupo⁵³ e gestão participativa por objectivos, exigindo aquela uma nova coesão com o projecto empresarial e uma nova implicação da inteligência humana no processo produtivo, de acordo com as potencialidades do novo paradigma.

As pessoas são consideradas o componente mais importante, na medida em que de uma gestão do conhecimento adequada depende a consciência das pessoas para as questões da partilha e reutilização do conhecimento (CIO Council, 2001). As pessoas no contexto da organização, sempre actuarão como facilitadores ou como barreiras à eficácia das práticas de gestão do conhecimento. As barreiras necessitam de ser identificadas e removidas. Os facilitadores existentes precisam de ser apoiados, bem como de serem criados outros adicionais. Este é, frequentemente, o grande desafio colocado à gestão do conhecimento.

Constatamos que as pessoas são o factor mais importante, quando pensamos na gestão do conhecimento. Steve Denning, CKO do Banco Mundial⁵⁴, com base na sua experiência, tem concluído que a gestão do conhecimento é, em 90%, relativa a mudanças culturais e, em 10%, no que se refere à tecnologia. É, então, evidente que o sucesso da gestão do conhecimento depende duma abordagem apropriada aos aspectos da mudança cultural (Davenport, 2000), em que devem compreender-se as dinâmicas da cultura organizacional e o modo como os indivíduos se relacionam com ela. Assim, as pessoas são o elemento-chave para todo o processo.

Assumimos uma postura mais consentânea com a abordagem orientada para as pessoas, pois, é nosso entendimento que o conhecimento reside na mente humana e só com o homem, e através dele, aquele pode ser gerido. Entendemos, também, que a formação e a motivação dos colaboradores são os factores chave para a gestão do conhecimento. A utilização quer de computadores de elevada potência, quer de redes de comunicação, podem apoiar uma organização a explorar mais eficazmente os seus dados, porém, o problema da interpretação permanece, uma vez que é só através das

⁵² Os círculos da qualidade, enquanto técnicas para a melhoria da qualidade, da produtividade e das relações humanas foram criados por Ishikawa, no Japão e amplamente defendidos no ocidente por Juran (1981a, 1981b).

⁵³ Tecnologia de grupo é um método que tenta analisar e arranjar o espectro de peças e os processos de fabricação aplicáveis de acordo com as similaridades de desenho e fabricação, de modo que uma base de grupo e famílias possa ser estabelecido para a racionalização dos processos de produção na área de produção em lotes médios e pequenos.

⁵⁴ O Banco Mundial é uma organização internacional que se encontra activamente envolvida na gestão do conhecimento.

peças que a informação é interpretada e transformada em conhecimento. Assim, as tecnologias de informação podem ser utilizadas como um facilitador na conversão de dados em informação tendo as pessoas, porém, um papel relevante. Deste modo, para a gestão do conhecimento, uma organização deverá moldar e redefinir as interações entre os seus colaboradores, tecnologias e técnicas. As técnicas aplicadas pelos colaboradores determinarão a destreza com que a tecnologia é utilizada e como são compreendidos os significados da informação. Pelo reconhecimento das interações críticas entre tecnologia, técnicas e pessoas, pode tomar-se consciência dos motivos que subjazem às múltiplas interpretações da mesma situação.

De facto, uma organização não é, exclusivamente, nem um sistema tecnológico nem representa, unicamente, um sistema social (Bhatt, 2001). É um sistema de experiências pessoais, relações sociais e tecnologias. As tecnologias facilitam a coordenação entre as comunidades de prática pela minimização de um número de constrangimentos humanos e físicos. Este processo de interação ajuda no desenvolvimento de uma visão holística da realidade, facilitando a integração de um conjunto diverso de conhecimento nas organizações.

Tecidas que foram estas considerações, queremos realçar o nosso posicionamento face à importância das pessoas nas práticas de gestão do conhecimento, porquanto consideramos que as soluções tecnológicas podem ser adquiridas, captadas, cultivadas, mas que para gerir o conhecimento, as organizações precisam de construir ambientes de participação, coordenação e partilha de conhecimento – âmbito das pessoas. Um dos problemas de implementação, subjacentes à gestão do conhecimento é a mudança do comportamento das pessoas (Glasser, 1998), na medida em que os projectos de gestão do conhecimento forçam uma organização a redefinir os seus tradicionais processos de trabalho, estruturas de poder e tecnologias. Neste sentido, uma organização precisa de assimilar, gradualmente, os princípios da gestão do conhecimento. Em geral, a implementação de programas de gestão do conhecimento requerem uma mudança na filosofia organizacional. Por exemplo: Um número de empresas colabora, tradicionalmente, na base da transacção de custos económicos, contudo, a filosofia da gestão do conhecimento enfatiza a aprendizagem colaborativa de modo a que, operando juntamente, possam acrescentar valor aos seus produtos e serviços para os clientes.

Por último, não podemos reflectir sobre as pessoas, sem que se aborde uma perspectiva que nos parece importante, já tratada por alguns autores, que é o facto de se

considerar que o conhecimento tem uma natureza política, uma vez que assim entendido, se torna uma barreira à partilha do conhecimento. Segundo Haynes, (2005) o que os profissionais sabem, e aquilo que eles pensam que sabem, é amplamente de faceta política. O conhecimento é sempre uma combinação da descoberta sistemática com valores e crenças. Na realidade, os repositórios do conhecimento são enraizados nas políticas organizacionais. A construção do conhecimento, e o modo como ele progride, capacita algumas pessoas e ao dar-lhes poder, despromoverá outras. Os subgrupos e as alianças podem emergir, conduzindo a que o decréscimo do conhecimento se torne cada vez mais numa possibilidade, e conseqüentemente, numa dificuldade para a organização.

É um mito pensar que a gestão do conhecimento pode desvincular-se de debates sobre quais os valores que são importantes e como deveriam os recursos estar distribuídos (Haynes, 2005). Neste sentido, Stacey (2001) critica as abordagens clássicas por causa dos seus focos mecanicistas tanto na auditoria como na recolha de informação, e afirma que o valor real do conhecimento se encontra nos processos interactivos, através dos quais a informação se recria enquanto conhecimento, assumindo novas e aplicadas formas. Assim, este autor argumenta que, no que se refere ao trabalho em equipa e à criatividade profissional, o conhecimento é replicado continuamente e potencialmente transformado na interacção comunicativa entre as pessoas. Com o tipo adequado de ética profissional, as novas ideias podem florescer e ser observadas, tanto pela sua potencial contribuição como pelos resultados subsequentes. Esta abordagem à gestão do conhecimento procura, não só acrescentar valor através da partilha aberta, como maximizar a criatividade, em detrimento de definições de captação estática e de prática standardizada. Stacey (2001) com firmeza coloca a interacção auto-organizadora no centro da criação do conhecimento e identifica-a como um processo qualitativo que pode envolver conjuntamente com o intelecto, o poder e a emoção. A ligação entre poder e conhecimento torna-se deste modo explicitamente reconhecida.

Quando os colaboradores reflectem sobre a sua vida profissional e se questionam afirmando “Que razões/motivos tenho para submeter as minhas ideias a este sistema?”; “O que ganho com isso?”, é porque, a cultura organizacional e o seu desenvolvimento se tornaram uma característica central.

2.3 As pessoas na gestão da qualidade e na gestão do conhecimento

Por tudo o que já foi reflectido nas páginas anteriores, podemos afirmar que ambas as abordagens, gestão da qualidade total e gestão do conhecimento, procuram através de meios diferentes atingir objectivos bastante similares, que levam, no final, as organizações a estar capacitadas com colaboradores mais competentes e proficientes, que conseguem atingir níveis de desempenho profissional mais elevados (Fernandez et al., 2006). Assim, ganha realce o objecto que foi por nós seleccionado para análise neste ponto – as pessoas.

A vertente humana é, também, realçada por Kurta et al. (2004). Para os autores, a aplicação dos conceitos da gestão do conhecimento na gestão da qualidade total consiste em utilizar o potencial do capital humano, que existe na organização, com o objectivo de resolver problemas, poder partilhar as suas experiências, e dispor do seu contributo na elaboração em toda a estrutura documental que é exigida quer pela gestão da qualidade total, quer pela ISO (manual da qualidade, os procedimentos e instruções de trabalho). A partilha de informações, a aprendizagem, a memória organizacional e o capital intelectual, aplicados no sistema de gestão da qualidade, podem conduzir a organização a um melhor aproveitamento do potencial humano existente, com o objectivo de implementar, manter e melhorar todo o sistema. Neste caso, a partilha do conhecimento e a inovação ocorrem por meio das pessoas.

De facto, segundo Fernandez et al. (2006) o novo foco na gestão do conhecimento permite reforçar a importância efectiva da gestão de recursos humanos. Tal como na gestão da qualidade total, as questões que se prendem com os colaboradores e a sua lealdade são consideradas como cruciais, por estes autores, para a gestão do conhecimento. Nesse sentido, deve ser escolhida uma cultura empreendedora adequada, que tem de ser promovida e desenvolvida, no âmbito de ambas as abordagens – gestão da qualidade total e gestão do conhecimento (Fernandez et al. 2006). Em organizações que tenham uma gestão pela qualidade total, esses requisitos encontram-se já colmatados, ou seja, os colaboradores fornecem os seus esforços, aptidões e conhecimentos, confiando na probidade da organização e nos sistemas de recompensas apropriados, de modo a assegurar a necessária lealdade mútua. Segundo os autores, a gestão da qualidade total colmata uma grande parte dos requisitos do novo foco da gestão do conhecimento, no que se refere às questões especificamente relacionadas com a gestão de recursos humanos. Assim, as organizações, que tenham implementado e

desenvolvido um conjunto de estratégias e de programas baseado nos princípios e requisitos formais da gestão da qualidade total, podem constituir-se como organizações do conhecimento onde os seus colaboradores são considerados recursos fulcrais para a competitividade e inovação organizacionais.

Também os processos de formalização exigidos pela certificação, através da ISO 9000, têm influência na transferência e partilha do conhecimento (Bénézech *et al.*, 2001; Molina et al. 2004), não significando, contudo, que as organizações certificadas tenham, necessariamente, mais transferências de conhecimento. Por isso, podemos pensar que o fundamental não é definir instrumentos que permitam a circulação do conhecimento, especialmente através da codificação electrónica e da divulgação de informação (McAdam & McCreedy, 2000), mas sim criar um ambiente organizacional que encoraje a transferência do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). Para tal, é premente uma cultura organizacional que ajude nessa transferência (Empson, 2001) e prestar atenção a aspectos relativos à gestão dos recursos humanos tendo em consideração que “todo o bom profissional possui uma quantidade imensurável de conhecimento e as organizações devem fazer com que esse conhecimento seja transferido para outros profissionais, preferivelmente de forma espontânea” (Kukla e Kruglianskas, 2003: p.149?).

Os processos de melhoria contínua de todo o sistema organizacional podem ser facilitados e pode agregar-se valor sustentável à organização se a gestão de topo valorizar os indivíduos, considerando a melhoria do clima organizacional e o processo de partilha de conhecimento. Neste sentido, é sugerido reconhecer e valorizar as atitudes e comportamentos positivos dos indivíduos na organização, isto é, comportamentos que contribuam para o sucesso dos processos de gestão implantados, tanto ao nível da gestão da qualidade como da gestão do conhecimento.

Quer na gestão da qualidade total, quer na gestão do conhecimento, a ideia base remete para a criação de um ambiente de confiança (Adler, 2001) que leve os membros a interiorizar os objectivos organizacionais, não deixando, no entanto, de assegurar os seus objectivos individuais, desde que o objectivo organizacional seja o de melhorar os processos que conduzam à qualidade, à criação, à partilha e integração do conhecimento (Conner & Prahalad, 1996).

Para que isto ocorra, no caso da qualidade é sugerido por Dean e Evans (1994) criar equipas de trabalho, e no caso da gestão do conhecimento é sugerido por Brown e Duguid (1991) e Wenger e Snyder (2000) criar as comunidades de prática

Na gestão da qualidade total esta necessidade de cooperação não é limitada às relações no interior da organização, uma vez que se torna necessária, e é enfatizada, a cooperação para a criação de canais de ligação com clientes e fornecedores (Schonberger, 1990). Dada a complexidade dos referidos canais, os mesmos devem ser estabelecidos com base na assumpção de que as relações organizacionais existentes vão para além das simples relações comerciais (Dean & Evans, 1994). As organizações, à medida que se preocupam com a gestão do conhecimento são também fortemente encorajadas a estabelecer alianças e relações estáveis com os agentes externos (Molina et al. 2004).

Reflectindo sobre o que atrás foi dito, podemos afirmar que os recursos humanos podem ser geridos de forma mista, tendo em consideração as propostas baseadas no foco da gestão da qualidade total e a da incorporação de novos conceitos e teorias, tais como a abordagem dos colaboradores do conhecimento de Peter Drucker (2002) e a teoria Z⁵⁵ de Ouchi (1982). Qualquer modelo de gestão de recursos humanos deve, para reter e conquistar pessoas e conhecimento, considerar, por exemplo, a auto-gestão dos colaboradores, a necessidade de processos de formação contínua, de aquisição de competências e aptidões que são requeridas pela inovação contínua, a tolerância perante o fracasso e a imagem corporativa atraente.

3. A gestão do conhecimento e a certificação da qualidade

Estes dois conceitos, gestão do conhecimento e a gestão da qualidade, constituem-se como temas centrais desta dissertação, aos quais já dedicámos os capítulos anteriores. O nosso estudo empírico desenrolou-se em câmaras municipais que detêm serviços de atendimento e/ou de urbanismo com certificação da qualidade, razão que justifica a inserção deste tema – a certificação da qualidade – no nosso estudo

⁵⁵ A teoria Z, mais implícita do que explícita, enfatiza que o sucesso da gestão está ligado à motivação humana e não simplesmente à tecnologia. Proporciona a base para um programa de gestão orientado para os recursos humanos. Assim a teoria de Ouchi requer: Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter capacidades de bem comunicar, para que todos compreendam o seu papel. (Consenso); Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados; Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar os seus objectivos e sobreviver; Uma equipa forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas; Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisada detidamente e questionada; Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objectivos organizacionais com objectivos individuais. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhar para atingir objectivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objectivos individuais (Ouchi, 1982).

teórico, conjuntamente com o tema – gestão do conhecimento. Ou seja, consideramos que a compreensão do estudo empírico realizado não fica completa sem a explicitação das características desta temática. Bénézech et al. (2001), Lin e Wu (2005^a), Marcus e Naveh (2005), Molina et al. (2004), Tang e Tong (2007), entre outros, são autores que abordaram esta temática e que a sistematizaram, apresentando modelos que conjugam a gestão do conhecimento e a certificação da Qualidade, temas por nós abordados, o que justifica a nossa opção em apresentar aqui os referidos modelos.

3.1 Gestão do conhecimento e a ISO 9001

Tang e Tong (2007) consideram que a implementação da gestão da qualidade e a obtenção da certificação ISO 9001 exigem das organizações um conjunto de acções⁵⁶ específicas, que se vão concretizando ao longo do tempo.

É importante notar que, para extrair, de forma eficaz, o conhecimento organizacional, o dos colaboradores e dos processos e procedimentos na organização, especificamente os seus fluxos de negócio, é aconselhável seguir um plano específico. O modelo conceptual desenvolvido pelos autores é constituído por duas fases: a fase da introdução-estabelecimento da gestão do conhecimento e a fase de manutenção e actualização da gestão do conhecimento.

Na fase inicial da gestão do conhecimento, a fase introdução-estabelecimento, desenvolvem-se várias acções sucessivas: o anúncio, o ajustamento e a implementação, durante as quais as funções da gestão do conhecimento, consideradas pelos autores, – verificação, recolha, categorização, leitura, armazenamento e manutenção – têm lugar. O processo inicia-se, pelo anúncio, com a gestão de topo a divulgar as intenções de certificar a organização pela ISO 9001, e a discutir as suas experiências. Segue-se a discussão interna que permita identificar os principais motivos que levam a organização a enveredar por este caminho e em que os colaboradores possam colocar questões e trocar pontos de vista. De seguida, promove-se a formação para transmitir o que deve ser implementado para a concretização deste objectivo, no sentido de formar os colaboradores sobre a norma ISO e as suas cláusulas, manuais da qualidade, procedimentos, documentos e instruções de trabalho, bem como para responder aos

⁵⁶ Exemplo dessas acções: formação direccionada para a certificação; standardização, para racionalizar, organizar e tornar o conhecimento explícito; auditorias, para averiguar a execução dos procedimentos necessários e corrigir aqueles que não estavam a ser executados de forma adequada; e orientação da organização para a certificação.

pedidos do órgão envolvido na certificação. Durante este período, de anúncio, podem ser utilizados os serviços *web* para treinar os colaboradores na forma de conceber e implementar o seu sistema de gestão do conhecimento a fim de que a sua organização obtenha a certificação.

No período de ajustamento, estabelece-se o sistema de qualidade que a organização está a adoptar, envolvendo pedidos aos colaboradores, aos departamentos e aos grupos para criarem conhecimento e para o juntarem ao conhecimento organizacional. Os documentos relevantes, depois de preenchidos e inspeccionados seguem para aprovação. Em casos de dúvidas, aqueles serão reenviados para revisão e consequente modificação ou, então, serão rejeitados. Se forem aprovados, os documentos devem ser, em tal caso, transmitidos para o centro de controlo documental – onde todos os procedimentos necessários são efectuados de acordo com requisitos estabelecidos pelo sistema de gestão do conhecimento – para posterior emissão. Os detalhes exigidos pela certificação – manual da qualidade, procedimentos e instruções de trabalho, quadros e gráficos – são a base para a estruturação desta fase e da própria gestão do conhecimento da organização.

Durante o período de implementação, desenvolve-se a tarefa de aplicar o sistema de gestão do conhecimento estabelecido, para ajudar a localizar rapidamente as informações necessárias e utilizá-las de imediato, antes da fase de introdução-estabelecimento estar concluída. Pode verificar-se maior facilidade e rapidez se forem utilizados conjuntamente, os sistemas informáticos para elaborar toda a documentação necessária – o manual da qualidade, procedimentos, instruções de trabalho – e o sistema de gestão do conhecimento para disseminar o conhecimento.

Para conclusão desta fase de implementação podem ser realizadas as auditorias. Após a obtenção da certificação da ISO 9001, existe uma segunda fase, consubstanciada na manutenção e actualização da gestão do conhecimento, que é constituída pela aquisição, armazenamento, partilha e inovação, considerando a gestão do conhecimento alinhada com os pedidos de acções correctivas. Nesta fase, o conhecimento organizacional pode, e deve, ser separado da experiência dos colaboradores e tem de ser apresentado num formato e estrutura apropriados para a certificação da ISO 9001.

Segundo Tang e Tong, (2007), o conhecimento organizacional, com as contribuições da certificação pela ISO conduz a vantagens competitivas. Todas as funções envolvidas na sua implementação organizacional, (*e.g.* edição, revisão e publicação dos documentos, investigação dos seus fluxos através de auditorias até ao

follow-up de algumas mudanças que tenham sido implementadas como parte de um processo de melhoria contínua), pertencem à fase de introdução-estabelecimento ou à fase de manutenção-actualização do processo de gestão do conhecimento.

3.2 As oportunidades de criação do conhecimento na ISO 9001:2000

Lin e Wu, 2005^a, integraram as cláusulas relativas ao sistema de Qualidade contidas na Norma, ISO 9001:2000⁵⁷ e propuseram um modelo em que ilustram as oportunidades de criação de conhecimento. Para os autores, existem seis oportunidades de criação de conhecimento nos processos da ISO 9001: responsabilidade da gestão; gestão de recursos; comunicação externa para o consumidor; realização do produto/serviço; mensuração, análise e melhoria e percepção do cliente (figura 5).

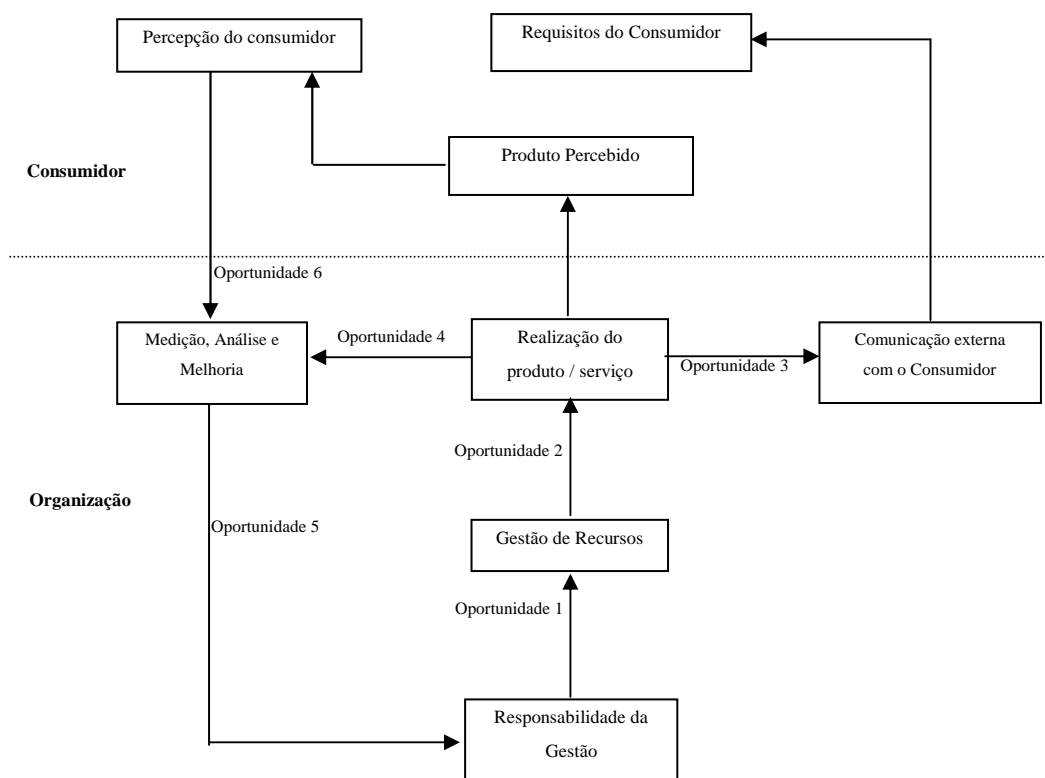


Figura 5 – Oportunidades de criação de conhecimento na ISO 9001: 2000

Fonte: Lim & Wu, 2005a p.659

⁵⁷ A ISO 9001: 2000 tem como foco a satisfação de clientes e coloca a ênfase no processo de melhoria contínua (Russell, 2000). No que se refere ao cliente, o foco mais utilizado e as práticas mais válidas remetem especialmente para o desenvolvimento do conhecimento organizacional do cliente (Kuratko et al., 2001). As organizações que implementam a ISO 9000 desenvolvem um sistema de documentação que permite a triagem e selecção de informação (Zuckerman, 2000). A documentação é importante, na medida em que constitui uma manifestação chave de conhecimento (Heng, 2001).

A oportunidade 1 refere-se à responsabilidade da gestão. A gestão de topo deve divulgar a sua intenção, demonstrando o seu comprometimento e envolvimento para a obtenção da certificação, a par de todas as tarefas que são de sua responsabilidade, no âmbito de actuação, definindo tanto políticas como objectivos para a qualidade e competitividade. Existe “conhecimento crítico” na visão, na missão e nos objectivos organizacionais que são da sua responsabilidade.

A oportunidade 2 é relativa à gestão de recursos – tangíveis e intangíveis. A organização deve determinar, fornecer e manter a infra-estrutura – seu recurso tangível⁵⁸, e em relação aos recursos humanos – seu recurso intangível, obriga-se a determinar as competências necessárias para um desempenho adequado à obtenção de produtos de qualidade,.

A oportunidade 3 remete para a comunicação com o clientes externos, com quem a organização deve estabelecer interacções constantes. Para tal deve mantê-los informados numa linguagem facilmente entendível, dando-lhes a possibilidade de serem ouvidos, e para tal ajustando a linguagem da organização aos diferentes consumidores e adquirir deles conhecimento no sentido de definir especificações de produção e capacidades organizacionais.

A oportunidade 4 refere-se à realização do produto ou serviço, que deve tornar-se na fonte de vantagem competitiva para a organização. Para tal a organização deve criar redes de conhecimento que facilitem a melhoria na comunicação de dados, na informação e no conhecimento. Assim, melhorar a coordenação, a tomada de decisão, o planeamento e estabelecer relações cada vez mais intensas e interactivas com os seus fornecedores, visa-se obter o conhecimento destes sobre as matérias-primas, passando-o para a organização.

A oportunidade 5 remete para a mensuração, análise e melhoria. Na ISO 9001, a análise dos dados criados a partir de processos de monitorização da produção, é convertida em informação que sendo explorada e transformada em conhecimento, se torna vantagem competitiva revante para a organização. Adicionalmente, a partilha de informação, dentro de uma equipa, de um departamento e da organização no seu todo, é central nos processos de auditoria interna para certificação.

A oportunidade 6 é relativa à percepção do cliente, com quem a organização tem de manter contacto permanente por ser esse o meio pelo qual é adquirido o

⁵⁸ Constitui a contraparte formal do recurso do conhecimento cultural da organização.

conhecimento relativo às suas necessidades, desejos, e a outras informações pertinentes para a melhoria do valor dos serviços e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional. Tanto a obtenção de um nível de satisfação dos clientes, superior ao das suas rivais como a construção de capacidades distintivas, podem advir do conhecimento dos clientes.

Depois de explicitadas as oportunidades de criação de conhecimento e assumindo que as organizações criam conhecimento através da mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, os autores, partindo da proposta de Nonaka et al. (2000) para a criação de conhecimento, propõem que a organização possa utilizar as actividades da ISO 9001 para trabalhar nos vários tipos de 'ba' capazes de proporcionar um contexto para o desenvolvimento dos diferentes modos de conversão de conhecimento e de gerir o conhecimento criado nessas actividades, concebendo o seguinte modelo de criação de conhecimento na ISO 9001:2000 (figura 6).

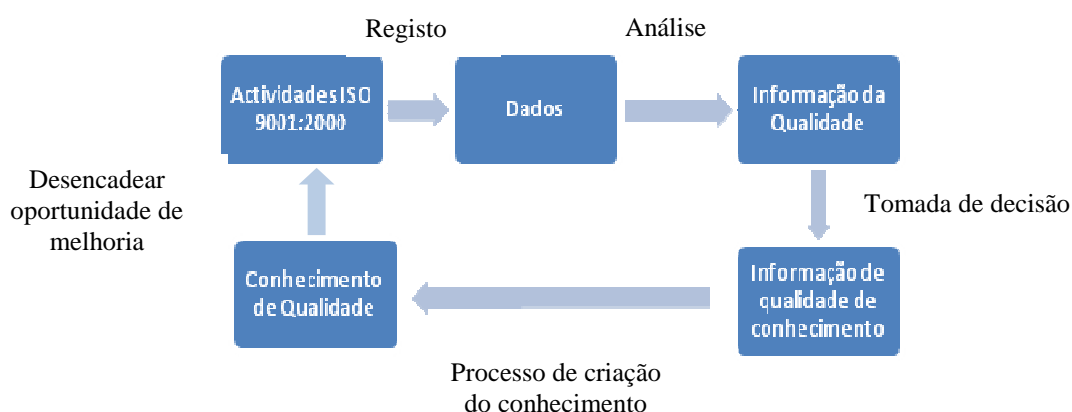


Figura 6 – Modelo de criação de conhecimento para a ISO 9001:2000

Fonte: Lim & Wu, 2005a

Na ISO 9001, que é considerada pelos autores como um instrumento de comunicação baseado em documentação, os registos contêm dados que apenas são relevantes quando observados num determinado contexto, devendo ser oficializados e sustentados nas suas actividades e, assim, convertidos em informação. Quando a informação da qualidade é utilizada na tomada de decisões para a resolução de problemas, orientada para promover uma melhoria contínua e consistente da qualidade, converter-se em informação inteligente, que, através do processo dinâmico de criação de conhecimento, se torna em conhecimento da qualidade, quando é interpretada pelos

indivíduos, num dado contexto e ancorada nas crenças e compromissos individuais. Adicionalmente, a criação do conhecimento foca-se no novo conhecimento e na melhoria contínua que estimulam as oportunidades de melhoria dentro da ISO. Assim, as organizações não se centram apenas na resolução de problemas actuais, pelo que podem, deste modo, criar e definir problemas (oportunidades de melhoria) que podem ser resolvidos através do desenvolvimento e da aplicação de novo conhecimento (Nonaka et al., 2000).

Considerando o que foi dito, uma organização pode utilizar as actividades da ISO para trabalhar nos vários tipos de 'ba', capazes de proporcionar um contexto para o desenvolvimento dos diferentes modos de conversão de conhecimento e para gerir o conhecimento criado, através das oportunidades atrás referidas, no contexto dos processos dessas actividades.

De tudo o que foi exposto, os autores concluem que a organização deve, em primeiro lugar, comunicar com os clientes. Neste '*originating ba*', os participantes têm a capacidade para acumular conhecimento tácito sobre os requisitos dos clientes através de interacções pessoais, *face-to-face*, com os mesmos.

Em segundo lugar, a organização deve efectuar revisões de contratos, bem como a planificação da concepção e do desenvolvimento. Neste '*dialoguing ba*', o conhecimento tácito sobre os requisitos dos clientes é, então, convertido em conhecimento explícito sob a forma de conhecimento do produto que pode, posteriormente, ser utilizado para as actividades de produção, de venda, e de prestação de serviço. Simultaneamente, a monitorização da percepção dos clientes e a avaliação dos fornecedores pode promover a utilização do '*dialoguing ba*'.

Depois, em terceiro lugar, a organização pode utilizar uma série de actividades que incluem a revisão, a verificação e a validação da concepção e do desenvolvimento, a revisão dos documentos de compra, a planificação da realização do produto, a revisão das acções correctivas e preventivas, e a revisão da gestão como '*systemizing ba*'. Nestas actividades, o conhecimento sobre o produto, construído no '*dialoguing ba*', pode ser convertido em conjuntos mais complexos e sistemáticos de conhecimento explícito através do envolvimento dos colaboradores na elaboração da documentação do seu trabalho, dos respectivos procedimentos ou de manuais técnicos.

Por último, a organização utiliza os programas de formação, os instrumentos de calibração das medidas e as auditorias internas como '*exercising ba*'. Neste ba, os colaboradores podem enriquecer o seu conhecimento tácito através do conhecimento

criado no ‘*systemizing ba*’ referido anteriormente. O elemento crítico para a transferência do conhecimento tácito, ou intangível, no sentido de agregar valor encontra-se nos recursos humanos que integram a organização.

3.3 A implementação de uma nova regra (ISO 9000) e a criação do conhecimento

Os autores, Marcus e Naveh, (2005), utilizaram a teoria de Nonaka⁵⁹ para explorar a relação entre os requisitos necessários para a implementação⁶⁰ de uma nova regra nas organizações, a ISO 9000⁶¹ e questionaram, também, em que medida é que a implementação reforça e fortalece a adesão à regra e aos comportamentos de rotina e/ou fortalece a criação de novo conhecimento.

As regras e rotinas auxiliam a organização a estruturar o seu trabalho e desempenho, podendo assumir um papel triplo: enquanto reservatórios da memória organizacional (Argote & Ingram, 2000), encontram-se codificadas de inferências construídas a partir da experiência da organização; enquanto portadoras do conhecimento organizacional, que foi sendo desenvolvido como resposta às principais pressões do mercado, constituem acumulações e resíduos de processos de resolução de problemas anteriores; enquanto padrões repetitivos podem, igualmente, constituir fontes de competência e de vantagem competitiva (Cohen & Bacdayan, 1994; Douglas & Judge, 2001).

Os autores distinguem as rotinas das regras, considerando aquelas como padrões repetitivos de comportamento, limitados pelas regras e costumes, que não mudam muito entre um itinerário e um outro. As rotinas são implícitas e inferem-se a partir da prática, enquanto as regras são escritas e impositivas. Ambas reflectem as aprendizagens do passado que, embora portadoras de um conhecimento antigo e gerador de estabilidade, podem produzir mudança e aprendizagem organizacional. Dito de outro modo, se existir

⁵⁹ O tema central da teoria de Nonaka (1994), como sabemos, concentra-se na questão do conhecimento organizacional ser criado através do diálogo contínuo entre aquilo que é explicitamente conhecido (uma regra) e aquilo que é compreendido de forma tácita (uma rotina), ou seja entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Para Nonaka embora o novo conhecimento seja desenvolvido pelos indivíduos, as organizações desempenham um papel crucial na articulação e alargamento desse conhecimento.

⁶⁰ Por implementação podemos entender as formas pelas quais os membros da organização iniciam a substituição de regras e rotinas existentes por uma nova regra e iniciam as mudanças que esta última exige.

⁶¹ Consideraram a ISO 900 uma regra, na medida em que corresponde a uma estrutura através da qual o trabalho é realizado e sob a qual as organizações têm de ter procedimentos exactos para o seu funcionamento, tendo como objectivo conduzir as organizações à satisfação total das necessidades dos seus clientes, dando-lhes a segurança de que os seus fornecedores seguem um sistema de qualidade.

satisfação com o desempenho, não existirá grande probabilidade de implementar uma mudança nas regras e rotinas existentes. No entanto, se for identificado um declínio no desempenho, os actores organizacionais podem pensar que ele se deve a uma insuficiente adesão às regras e rotinas organizacionais, o que conduzirá à sua alteração.

Marcus e Naveh, (2005) efectuaram um estudo de caso com base numa análise comparativa de duas organizações que implementaram a ISO 9000 e, ao analisarem as questões relacionadas com a implementação, evidenciaram os mecanismos que conduzem à mudança organizacional. As observações realizadas sobre as regras e os processos de aprendizagem constituem importantes linhas de orientação para que os gestores, através da norma ISO 9000, compreendam o modo de acelerar a aprendizagem numa organização. Especificamente, o novo conhecimento cria-se a partir do diálogo, entre aquilo que é tácita e explicitamente conhecido, que pode ser estimulado pela introdução de uma nova regra, tal como a ISO 9000. As novas regras podem, assim, constituir fontes de novas e competitivas capacidades e competências organizacionais. É importante ter em consideração que, com o passar do tempo, as regras e rotinas podem tornar-se obsoletas e converterem-se, mesmo, em rigidez nuclear. Aqueles autores, verificaram, também, que a nova regra ao actuar em contextos diferentes, se adapta ao contexto actual da organização, gerando a diferença tanto do comportamento como dos processos organizacionais, o que leva a considerar o contexto como um factor importante e a ser considerado.

Os autores Marcus e Naveh, (2005), consideram que, ao mesmo tempo que uma nova regra força e intensifica a adesão a si e ao comportamento de rotina, também estimula a criação de novos conhecimentos. Assim, com base nas suas conclusões propõem um modelo assente em quatro observações: 1) Uma nova regra⁶² facilita, integra, capacita e constringe outros elementos num sistema de gestão de uma organização; 2) As novas regras podem constituir um factor de competitividade que ajudam as organizações a ajustarem-se às condições dos ambientes em mudança; 3) Os ciclos alternativos de divergência e convergência afectam os ciclos de aprendizagem que têm lugar nas organizações; 4) Aquilo que for uma competência nuclear, num declínio gradual do desenvolvimento da regra pode tornar-se numa rigidez nuclear.

Em primeiro lugar, os autores verificaram que na medida em que os princípios e os objectivos da ISO 9000 eram vagos, ao serem introduzidos fez-se despoletar a

⁶² Neste caso uma norma.

discussão e o debate sobre o seu significado, tendo-se aqueles tornado, porém, ao longo do tempo, parte de um sistema de qualidade mais amplo e do próprio sistema de gestão da organização. A implementação da nova regra foi percebida, enquanto peça de um puzzle, como uma necessidade para a sobrevivência organizacional. Contudo, para que as organizações conseguissem ir ao encontro de novos desafios com que são continuamente confrontadas, a ISO 9000 não se apresentava como uma solução suficiente. A utilização, o significado, o ajustamento e a integração de uma nova regra constituem aspectos críticos, em diversas organizações, tanto para a sua implementação como para os efeitos que dela resultam. Deste modo, o efeito de uma nova regra sobre o desempenho, depende de onde, de quando e de como ela é integrada nas regras e rotinas, presentes e futuras, e, também, de como a sua introdução estimula, ou não, a criação de novo conhecimento. A introdução de uma nova regra, tanto pode criar o diálogo entre regras e rotinas, como acelerar o já existente, o que significa que pode levar à criação de conhecimento ou à compreensão do existente.

Em segundo lugar, as novas regras podem ser fontes de criação de novas competências organizacionais e de vantagem competitiva se aquelas estimularem ciclos de diálogo, entre os processos explícitos e implícitos, que criem novo conhecimento que ajudem as organizações a ajustarem-se às situações e aumentarem o seu desempenho. Assim, podem apoiar as organizações a lidar com padrões disruptivos, sempre que aqueles exijam ciclos rápidos e interactivos de criação do conhecimento. As competências organizacionais correspondem a um conjunto vasto de recursos – quer físicos quer intangíveis – sendo constituídas por agregações de capacidades que foram sendo adquiridas e permanecendo no tempo, como produto histórico, devido aos esforços da organização para resolver problemas e que, combinando-se, vão formando as vantagens competitivas de uma organização. Enquanto resultados cumulativos de processos históricos têm valor na prevenção da competição, que depende da dificuldade da sua cópia e replicação. Assim, os autores afirmam que sendo as competências baseadas em pressões de criação de conhecimento, estimuladas por diálogos repetitivos entre rotinas tácitas e regras explícitas, a dificuldade que as outras organizações sentirão em imitá-las será elevada, na medida em que constituem acontecimentos únicos que não podem ser perfeitamente replicados.

Em terceiro lugar, existe um fluxo de ciclos alternativos de divergência e convergência entre diferentes organizações, em diferentes pontos da sua evolução, que dependem do seu desempenho, do modo como o mesmo evolui, do ajustamento da

organização ao desempenho e da quantidade de mudanças que vivenciam. No estágio de divergência⁶³, as regras expandem-se e o modo dominante é a exploração, envolvimento na inovação, aprendizagem, produção de mudanças nas regras e a procura do preenchimento literal dos requisitos. O modo dominante no estágio de convergência⁶⁴ é a utilização e o envolvimento na rotina, personalização e consolidação. Neste sentido, estes ciclos contrastantes de divergência e convergência dependem do desempenho das organizações, da forma como estas implementam os diversos sistemas, (e.g. a ISO 9000) e dos ajustamentos que fazem.

Por último, as regras e rotinas existentes numa organização são capazes de se tornarem tão desactualizadas, ao longo do tempo que, não obstante terem sido um elemento chave para a competência da organização, podem tornar-se no oposto de uma competência nuclear, ou seja, numa rigidez nuclear. A rigidez embutida nas regras e rotinas existentes deve ser ultrapassada quer pelo ajustamento adicional de novas regras para o contexto, quer pela eliminação e substituição das velhas regras e rotinas por outras novas. No caso de isto não acontecer, tem lugar uma rigidificação, tornando-se, as regras e rotinas inimigas da mudança.

De tudo o que foi dito, será fácil perceber a abrangência do modelo proposto pelos autores e, também, fácil perceber que a absorção de uma nova regra organizacional é um processo de construção de sentido que deve ser efectuado a médio ou longo prazo. Assim, uma nova regra é um instrumento que uma organização pode utilizar de muitas e diferentes formas e que pode servir de auxiliar para muitas funções.

3.4 Codificação do conhecimento na ISO 9000

Bénézech et al. (2001) consideram a ISO 9000 um guia metodológico para a codificação de conhecimento, cujos princípios são interpretados para construir uma linguagem comum, e que ao ser implementada nas organizações as orientam, conduzindo-as a melhorar os seus conhecimentos organizacionais e proporcionando efeitos de aprendizagem.

Os autores, Bénézech et al. (2001), efectuaram um estudo de caso⁶⁵ sobre o processo de codificação do conhecimento em organizações que implementaram a ISO

⁶³ Como, por exemplo, no caso estudado pelos autores, a empresa TI.

⁶⁴ Como, por exemplo, no caso estudado pelos autores, a empresa GCI Secor.

⁶⁵ Utilizando uma abordagem de estudo de caso, compararam duas PME's tentando obter resposta para as seguintes questões: Quais as razões para a prossecução do registo (por quê)? Quais os diferentes

9000. Situando-se numa abordagem sistémica, entendem aqueles que o início do processo de certificação (variável de entrada), é baseado num inventário do que existe (em ciência, tecnologia, experiência, costumes, práticas) o que implica conhecimento observacional, que é seguido de um processo de selecção para identificar as informações relevantes, e que termina estabelecendo e registando um conjunto limitado de soluções para resolver problemas. As soluções tanto podem ser novas, serem já disponíveis a partir de outras soluções, serem a combinação de soluções já existentes ou a modificação das soluções existentes. Estas soluções, posteriormente, podem ser utilizadas pelos actores para melhorar o seu desempenho. Assim, a norma é uma saída (output) de um processo de codificação.

Para os autores, os mecanismos de conversão do conhecimento podem ser descritos numa sequência. Assim, o processo de implementação pode ser explicado considerando os três passos necessários para completar a codificação na organização: porquê a implementação (o ponto de partida do processo, o que implica o «saber quem» impulsiona), o que é o objecto de codificação («saber o que» é produzido e o «*know-how*» sobre o processo de produção) e como este processo de codificação é executado.

A primeira etapa desta sequência refere-se à motivação principal para a codificação e é a oportunidade de comunicação. Para serem capazes de comunicar em conjunto, as pessoas têm de escolher o mesmo meio de comunicação. A linguagem é vista como um instrumento do potencial da comunicação, referindo-se às fontes de conhecimento incluídas no conhecimento observacional e experimental: a selecção e a instrumentação. É o ponto de partida do processo de codificação (e da aplicação das normas) e lida principalmente com o «porquê» deste processo. Mas, a codificação significa uma extracção de conhecimento tácito, embutido nas pessoas, e, então, este ponto de partida é também uma questão de «o que» está envolvido no processo de codificação e que traduz a linguagem da ISO 9000. Mais tarde, este processo e os seus elevados requisitos de documentação podem induzir uma re-análise que pode ser concluída nos documentos revistos.

A codificação baseada nas normas ISO 9000 prevê a conversão e a acumulação do conhecimento e pode ser vista e utilizada como uma linguagem comum que auxilia os gestores, e os colaboradores, a criar sentido num ambiente em constante mudança.

processos de registos e eventuais obstáculos encontrados pelas empresas durante esses processos (como)? Quais os impactos das normas ISO 9000 na acumulação de conhecimentos (resultados)?

Numa segunda etapa, considera-se o tema da codificação, ou seja, o «que» e o «como» o processo é executado. O *conhecimento observacional* conduz ao «que» da implementação do processo, que lida com uma descrição do processo de produção mas também com o «como» o processo de produção é executado. Assim, a implementação do sistema de Qualidade baseia-se no conhecimento observacional e experimental, que consiste num exame do que realmente é feito durante as actividades operacionais. As observações visam descrever a acção humana, a recolha de dados empíricos do processo, durante o seu funcionamento normal, descrever os dados de entrada do processo (características da matéria-prima) bem como os parâmetros de transformação (condição da máquina) e as características de saída. O conhecimento observacional permite identificar quer os elementos e atributos do processo quer a forma como estão interligados e, também, descrever a sequência das actividades produtivas. Este tipo de conhecimento observacional permite a aquisição de conhecimento explícito e é mais fácil de obter num tipo de produção mais padronizado uma vez que a sequência de actividades não é difícil nem demorada. Assim, no ponto de partida da implementação da ISO devem ser especificadas as características dos processos de produção pois estas podem ter efeito quer sobre o processo de implementação, quer sobre os resultados.

Na última etapa, a aprendizagem de conhecimentos consiste em «como» o processo de codificação age para produzir e aumentar o conhecimento transmissível, o que envolve o processo de conversão e as pessoas «que» com ele estão preocupadas (as pessoas em quem o conhecimento tácito está incorporado). Esta fase descreve o método de codificação e leva à criação de informação, incidindo na transformação da linguagem numa mensagem, que possa ser bem interpretada, se o próprio conhecimento tácito for mobilizado. Os requisitos da documentação exigem que o conhecimento sobre os produtos, os processos e a gestão seja codificado e escrito. O manual da qualidade⁶⁶ pode ser consultado por todos, inclusivamente pelos clientes. Assim, é suposto que a organização esteja pronta para transferir todas as informações necessárias para o manual, tendo, para tal, de ser capaz de compreender o seu funcionamento e aceitar torná-lo compreensível para os agentes internos e externos. Esta descrição do que está dentro da «caixa-negra»⁶⁷, baseada nas normas ISO 9000 tem que ser interpretada para se tornar uma linguagem comum na organização.

⁶⁶ O manual da qualidade estabelece a política da qualidade e os princípios de gestão da qualidade que são aplicados na organização.

⁶⁷ No sentido atribuído por Rosenberg, (1982).

A aplicação das normas ISO é uma forma de iniciar a melhoria do desempenho e da dinâmica organizacional, proporcionando um objectivo bem definido na organização e nas pessoas envolvidas no seu funcionamento. Para compreender a ISO 9000 como uma ferramenta de codificação na organização e para saber utilizá-la, é necessário notar que as normas contribuem para o processo de conversão do conhecimento e que, segundo (Nonaka e Takeuchi, 1995), existem quatro mecanismos para descrever a transferência entre os dois tipos de conhecimento: a externalização; a internalização; a socialização e a combinação.

A ISO 9000 refere-se ao método de codificação nos dois sentidos. Numa primeira etapa, as normas são utilizadas como uma ferramenta de codificação. Neste sentido, permitem, por um lado, a formalização do conhecimento codificado na empresa (combinação), por outro, a codificação do conhecimento tácito incorporado nas pessoas (externalização) e, ainda, por vezes, experiências partilhadas sobre o funcionamento do processo que passou pela discussão entre trabalhadores e especialistas em qualidade antes do ponto de partida da codificação (socialização). Numa segunda etapa, o resultado da normalização (*e.g.* a documentação) deve, dentro da organização, ser reapropriado pelas pessoas, para ser útil e contribuir para a aprendizagem organizacional (socialização), que pode, por si só, fornecer um outro processo de codificação (documentos revistos). Ao avaliar o método de codificação, com base no processo de normalização da ISO 9000, pretende-se responder à questão da eficácia da socialização e de outros processos de conversão do conhecimento, ou seja, da forma como uma organização aprende a norma mas, sendo também relevante, avaliar a eficácia da aprendizagem pela norma. A forma como as crenças individuais e colectivas são afectadas pelas normas ISO 9000 é uma questão sensível na maioria das organizações envolvidas no processo de melhoria da qualidade. Se a dinâmica da aprendizagem ocorre, a normalização das operações vai transformar-se em novas oportunidades de melhoria, e os efeitos positivos de aprendizagem da codificação irão aparecer.

A conclusão da codificação depende, por um lado, da forma dominante como a organização interpreta a norma pois, considerá-la apenas como um sinal comercial pode levar a uma rejeição organizacional da qualidade dos procedimentos. Por outro, depende, também, da natureza da organização. A natureza do processo de produção determina o tipo de informação a codificar e, portanto, a dificuldade de completar a codificação, mas não o resultado do processo de codificação. O resultado está associado a dois tipos de processos de aprendizagem: aprender a norma e aprender pela norma.

Aprender a norma pode levar à aprendizagem pela norma. O impacto de uma codificação descritiva, como a ISO 9000 não é apenas uma garantia de processo estabilizado, mas é também um meio para a criação de novas potencialidades, novos desenvolvimentos ou inovação. Esta capacidade de melhorar depende, em parte, da natureza do processo de gestão e da atitude para a aprendizagem contínua.

Os autores assumem que a ISO 9000, é simultaneamente saída e entrada de um processo de codificação, ou seja, um passo intermediário para completar o processo de codificação na organização.

3.5 Partilha do conhecimento e a ISO 9000

Molina et al. (2004)⁶⁸ procuraram estudar como a partilha⁶⁹ do conhecimento pode ser afectada quer pela gestão da qualidade total quer pela ISO 9000. No que se refere à gestão da qualidade total, analisaram diversos aspectos seus caracterizadores e que afectam a partilha do conhecimento. Verificaram que a utilização de controlo estatístico de processos – SPC (*Statistic Process Control*)⁷⁰ implica um maior nível de codificação do conhecimento, e que a utilização de instrumentos de controlo reduzem, por um lado, a ambiguidade causal dos processos organizacionais, e levam, por outro lado, à partilha do conhecimento que, por sua vez, influencia a visibilidade do conhecimento, facilitando a sua investigação. Verificaram, também, que as práticas como o trabalho em equipa ou a formação conjunta dos colaboradores, aumentam a quantidade de conhecimento partilhado, conduzindo a um aumento na partilha e transferência do conhecimento. Para que o conhecimento possa ser eficientemente partilhado, deve existir um grande grau de proximidade entre o emissor e o receptor.

⁶⁸ Molina et al. (2004) desenvolveram o seu estudo com o objectivo de determinar se as empresas que incorporam uma abordagem japonesa de gestão de qualidade tinham níveis de participação, mais elevados, por parte dos trabalhadores no esforço para a qualidade bem como maior utilização de ferramentas de controlo estatístico.

⁶⁹ Os artigos de investigação que têm estudado a facilidade com que o conhecimento é partilhado incidem, geralmente, nos diferentes componentes envolvidos na partilha, tais como nas características da fonte ou emissor (Amesse & Cohendet, 2001; Gupta & Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996), no alvo ou receptor (Lane & Lubatkin, 1998; Simonin, 1997), na relação estabelecida entre ambos (Hansen et al. 1999; Powell *et al.*, 1996), ou na natureza de todo o conhecimento partilhado (Simonin, 1999; Winter, 1987; Zander & Kogut, 1995). Este último factor, a facilidade intrínseca da partilha do conhecimento, tem recebido uma maior atenção, sendo considerado um factor chave para a explicação dos limites da organização (Grant, 1996a; Kogut & Zander, 1992) ou da organização interna (Birkinshaw *et al.*, 2002).

⁷⁰ De facto, Rungtusanatham *et al.* (1997, p. 127), no constructo do SPC, incluem a dimensão da documentação e actualização dos processos de conhecimento, que significa: “acções desempenhadas e políticas instituídas para assegurar que o conhecimento de qualquer processo crítico é revisto, documentado e actualizado à medida que os processos mudam”.

Além disso, o facto de o conhecimento ser, em si mesmo, fácil de partilhar, não é suficiente para se efectuarem partilhas de conhecimento, o que torna premente a necessidade da consolidação de uma cultura organizacional que promova a cooperação entre os diferentes grupos da organização auxiliando, desta forma, na partilha. Neste sentido, a gestão da qualidade total encoraja a modificação da cultura organizacional para uma cultura da qualidade, com enfoque na cooperação. Assim, a ideia central consubstancia-se na criação por parte dos membros, de um ambiente de confiança, sendo possível interiorizar os objectivos, assegurar os seus objectivos individuais e melhorar os processos que conduzam à qualidade, à criação, à partilha e integração do conhecimento. Para a sua concretização, são exigidas a criação de equipas de trabalho ou de comunidades de prática, no caso da gestão do conhecimento.

Para os autores, a implementação de um sistema de Gestão de Qualidade Total na organização melhora a partilha interna do conhecimento e também por parte de clientes e fornecedores. Dito de outra forma, a necessidade de cooperação, inerente à gestão da qualidade total, não é limitada às relações no interior da organização. Por tal deve ser construída uma rede de ligações com agentes externos com base na assumpção de que as relações organizacionais existentes vão para além de simples relações comerciais. Este é um dos pilares em que as relações com fornecedores e clientes devem residir, na medida em que ambas as partes devem assumir que a cooperação é a melhor estratégia.

Para Molina et al. (2004) a partilha interna do conhecimento é importante para a gestão da qualidade total, enquanto tem sido demonstrada uma menor evidência da influência da partilha externa. Esta é significativa, apenas, no caso dos clientes, sendo, por isso, congruente com a importância dos clientes enquanto *inputs* para o processo de produção, especialmente no que diz respeito à informação relacionada com as suas necessidades. Este facto vai ao encontro da filosofia da gestão da qualidade total, na medida em que esta se concentra nos processos internos para melhorar a qualidade a partir do ponto de vista dos clientes (Dean & Bowen, 1994).

Relativamente à certificação ISO 9000, os autores consideram que aquela tem um impacto positivo na partilha do conhecimento, assumindo que a sua natureza, tácita e explícita, é uma das variáveis chave para a sua partilha. Consideram que a implementação da ISO 9000 na organização melhora tanto a partilha interna como a de clientes e fornecedores.

Para os autores, a certificação, através da ISO 9000, tem influência na presença de um maior controlo das práticas existentes e da sua disseminação na organização havendo, por isso, maiores consequências na partilha do conhecimento. No processo de certificação há necessidade de uma revisão constante dos procedimentos. Sendo aquele considerado como o primeiro passo na partilha de conhecimento, e de ter efeitos na sua codificação, obriga à construção de uma linguagem comum (Bénézech *et al.*, 2001), que tem sido considerada essencial para a partilha do conhecimento entre o emissor e o receptor (Huber, 1991). De facto, Grant (1996b) refere que se os indivíduos tiverem bases de conhecimento totalmente díspares – sem que haja uma certa sobreposição entre elas –, a integração do conhecimento apenas será possível nos níveis mais elementares.

Assim, o estudo de Molina *et al.* (2004) demonstrou que a ISO 9000 tem influência na partilha do conhecimento, por esta ser um processo particularmente orientado para a documentação dos diferentes processos organizacionais. Os seus resultados apoiam os estudos que acreditam ser fundamental não só estabelecer instrumentos que permitam ao conhecimento circular, por exemplo, através da codificação electrónica e da divulgação de informação (McAdam & McCreedy, 2000), mas também criar um ambiente organizacional que encoraje a partilha do conhecimento (Nonaka & Konno, 1999).

Por último, os resultados deste estudo permitiram, ainda, confirmar a complementaridade entre a gestão da qualidade total e a utilização da certificação ISO 9000. Assim, os seus efeitos são sinérgicos, na medida em que estes modelos – ligados à gestão da qualidade – têm influência em diferentes aspectos da partilha do conhecimento. Embora os padrões normativos da ISO 9000 ajudem na partilha pela influência que têm no grau de partilha do conhecimento, a gestão da qualidade total não tem efeitos significativos neste aspecto – partilha/tranferabilidade – mas aumenta-a, pois concentra-se em aspectos que se prendem com a gestão de recursos humanos e com a cultura organizacional. Desta forma, os autores concluíram que quer a ISO 9000 quer a gestão da qualidade total podem constituir duas técnicas complementares para melhorar cooperativamente a partilha interna de conhecimento e a que advêm de fornecedores e clientes. Concluíram, ainda, que o conteúdo da gestão da qualidade total é capaz de produzir uma vantagem baseada na relação custo/diferenciação e que a complexidade do tácito, que é inerente ao processo da gestão da qualidade total, tem potencial para criar obstáculos à imitação que são necessárias para a sustentabilidade.

Foi nossa intenção, com esta secção, referenciar alguns estudos que se têm desenvolvido referentes à certificação da qualidade e à gestão do conhecimento. A complexidade da interacção dos processos em causa ficou evidenciada e constitui-se, em nossa opinião, como um estímulo ao desenvolvimento da investigação empírica neste domínio.

Capítulo IV

Satisfação de clientes e qualidade de serviços

SATISFAÇÃO DE CLIENTES E QUALIDADE DE SERVIÇOS

Este capítulo aborda o tema da satisfação de clientes e qualidade de serviços, pretendendo rever os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com ambos os conceitos.

Os estudos da satisfação de clientes e da qualidade de serviços têm em comum o facto de considerarem o ponto de vista dos clientes. É claro que fenómenos tão complexos são abordados por várias disciplinas mas, o seu enfoque é eminentemente psicossocial. Tratando-se de um tema vasto e complexo, a revisão da literatura procura reflectir os eixos temáticos que atravessam este campo do saber e que assumem particular importância para a problemática em estudo. Neste sentido, a revisão incide sobre as questões da definição e operacionalização dos constructos de satisfação de clientes e qualidade de serviços, os instrumentos desenvolvidos para medir aqueles conceitos, os seus antecedentes e consequentes, bem como a relação existente entre os dois constructos.

Tendo em vista essa revisão, faremos a abordagem dividindo-a em duas partes. Na primeira parte começaremos pela a satisfação dos clientes, elaborando uma breve resenha histórica que permita entender a evolução da temática. Depois, procuraremos conceptualizar a satisfação de clientes, dando conta das dificuldades sentidas e terminando com uma abordagem integradora. Por fim, iremos operacionalizar o constructo, especificando os seus antecedentes e consequentes.

Na segunda parte, centraremos a nossa atenção na temática da qualidade de serviços. Para tal, procuraremos conceptualizar a qualidade de serviços e de seguida operacionalizá-la, abordando a sua relação com a satisfação de clientes, delimitando os seus determinantes. Finalizaremos especificando os modelos da qualidade de serviços que consideramos mais relevantes, dos encontrados na literatura, e que serviram de ancoragem para o nosso estudo empírico.

1. Satisfação de clientes

A importância da satisfação dos clientes é atestada pela visibilidade que a mesma adquire na literatura, no movimento da Qualidade, pelas contribuições dos

autores desta área (Crosby, 1990; Deming, 1990; Feigenbaum, 1994; Juran, 1990; Shewart, 1980) e pelo seu posicionamento nos modelos e prêmios da Qualidade, para os quais é um indicador fundamental, manifestando-se, neste contexto, pelo peso atribuído ao item “satisfação do cliente” nos critérios utilizados.

A sua importância é, também, realçada pela utilização do índice de satisfação dos consumidores, por parte de diversos países, como uma forma de medir o desempenho das suas economias. Estes índices nacionais⁷¹ foram desenvolvidos em virtude da necessidade de realizar uma avaliação do desempenho económico desses países. Os índices normalmente utilizados – como o rendimento *per capita* e o PIB (Produto Interno Bruto) – possuem alguns enviesamentos, tornando-se, desta forma, a satisfação dos clientes, uma forma de medir se a economia está a produzir melhor, e não apenas a produzir mais. Por último, podemos referir, ainda, que a importância da satisfação dos clientes também pode ser avaliada pelos custos da insatisfação, que seriam evitados se se tivessem clientes satisfeitos.

As organizações também têm necessidade de conhecer os índices de satisfação dos seus clientes (Rossi, 1995), podendo ser aqueles considerados como uma medida de desempenho organizacional (Anderson, 1998). Dito de outro modo, medir a satisfação dos clientes é outra forma de avaliar o desempenho da organização sob a óptica do seu mercado, uma vez que o desempenho da empresa afecta a satisfação dos clientes (*e.g.* Halstead, Hartman & Schmidt, 1994) e que há suporte empírico que evidencia que elevados níveis de satisfação são acompanhados de rentabilidade também elevada (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; Bolton & Drew, 1991a; Fornell, 1992; Reichheld & Sasser, 1990; Rust & Zahorik, 1993; Rust, Zahorik & Keiningham, 1995), porque será improvável que clientes insatisfeitos voltem a consumir o mesmo produto, ou a utilizar a mesma organização, podendo, ainda, empenhar-se em convencer outros consumidores a fazer o mesmo (Szymanski & Henard, 2001). Portanto, a organização

⁷¹ A estrutura do índice de satisfação de clientes foi continuamente revista e sujeita a modificações. Apesar disso, a essência do modelo é comum aos diversos países. O SCSB, o Barómetro de Satisfação do Consumidor Sueco, estabelecido em 1989, foi o primeiro verdadeiro índice nacional de satisfação de clientes, incluiu aproximadamente 130 empresas de 32 indústrias Suecas (Fornell, 1992). Entre o fim dos anos 80 e o início dos anos 90, trabalhos semelhantes foram realizados na Alemanha, em Israel, em Taiwan e na Nova Zelândia. O Índice de Satisfação de Clientes Americano (ACSI) foi introduzido em 1994, reporta-se a 200 empresas de 34 indústrias (Fornell e tal. 1996). O barómetro de Satisfação de Clientes Norueguês (NCSB) (Andreassen & Lervik, 1999; Andreassen & Lindestad, 1998a) foi introduzido em 1996 e reporta a 42 empresas de 12 indústrias diferentes. O Índice de Satisfação de Clientes Europeu (ECSI) foi por sua vez estabelecido em 1999, através de quatro indústrias em 11 países da União Europeia (Eklöf, 2000).

deve esforçar-se por melhorar a satisfação dos seus clientes, mas tendo presente que esse aumento não tem retorno imediato nos lucros, uma vez que afecta, principalmente, o comportamento de compra no futuro (Anderson et al. 1994). No entanto, não se pode ignorar que as exigências de promover a satisfação do cliente e de obter lucro, embora à primeira vista pareça corresponderem a interesses distintos, necessitam de ser conciliados devendo, por isso, ser vistas como complementares (Kotler, 1972).

Assim, o estudo da satisfação dos clientes ganha relevância para a competitividade organizacional, na medida em que as organizações que pretendem manter-se competitivas precisam de assumir que “a prioridade da organização é o cliente” (Paladini 1995, p. 255). Para atingir este objectivo, necessitam de uma estratégia orientada para a focalização nos seus clientes, atendendo às suas expectativas e desejos e para as pressões de carácter sistémico, como, por exemplo, o comportamento dos clientes, para estarem conscientes da importância de fornecer produtos que o cliente valoriza. Dito de outro modo, uma organização pode ter alta eficiência interna, mas se a esses níveis elevados de produtividade não estiverem associados elevados níveis de satisfação do cliente não será uma organização competitiva.

Neste sentido, as investigações relativas à satisfação dos clientes, têm um carácter estratégico, uma vez que fornecem conhecimento essencial às organizações para a construção das suas vantagens competitivas (Rossi & Slongo, 1998). Para estes autores, ter clientes satisfeitos é um meio para atrair novos clientes e a avaliação constante da sua satisfação também traz benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço da organização, na medida em que lhe permite identificar problemas a serem corrigidos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Pode considerar-se, então, a satisfação dos clientes como o sistema de feedback mais fiável, considerando que fornece de forma eficaz, directa, significativa e objectiva, as preferências e expectativas dos clientes (Grigouridis & Siskos, 2002). Deve ter-se em conta que todo o processo da satisfação dos clientes necessita de ser cuidadosamente analisado, entendido e gerido de forma a aumentar a sua relevância estratégica (Winnie & Kanji, 2001).

1.1 Emergência e desenvolvimento

A satisfação do cliente tem sido objecto de muitas discussões teóricas e perspectivada através de diferentes abordagens. A sua natureza multidisciplinar permitiu

que fosse analisada por diferentes áreas do conhecimento que fizeram ressaltar, sucessivamente, aspectos diversos que vão desde a sua dimensão comportamental, cognitiva e emocional até à sua dimensão económica. O grande número de estudos realizado e de autores que, provenientes de diferentes áreas do conhecimento, se debruçaram sobre a temática da satisfação do cliente tornou muito difícil esta nossa tarefa de elaborar uma retrospectiva histórica, pelo que a sintetizamos numa breve resenha em que realçamos, apenas, os pontos fulcrais do desenvolvimento da temática.

A grande preocupação de entender este fenómeno, seus antecedentes e sua relação com comportamentos posteriores, teve início na década de sessenta e continua a manifestar-se na década de setenta. Contudo, apesar de terem sido desenvolvidos muitos estudos, naquele tempo, foi nos anos oitenta, sobretudo a partir da segunda metade da década, que aumentaram bastante as investigações sobre a satisfação. Nos dez anos seguintes, verifica-se um decréscimo. Concomitante com esta evolução de carácter quantitativo, o estudo da satisfação do consumidor também variou no tipo de enfoque. Resumimos no Quadro 8 as mudanças qualitativas operadas na perspectiva do estudo da satisfação do consumidor.

As primeiras investigações interessaram-se mais pelos processos e variáveis que conduzem à satisfação, assim como pela sua medida. Os estudos realizados por Cardozo (1965) foram pioneiros na abordagem à satisfação do consumidor tratando-a como uma resposta à experiência de consumo de produtos e serviços. Com a sua investigação concluiu que a satisfação do consumidor, em relação a um determinado produto, é directamente influenciada pelo nível de esforço dispendido para o obter, bem como pelas expectativas prévias em relação a tal aquisição que têm como consequências o consumo, a aceitação de outros produtos ou serviços da mesma linha e o “boca a boca” positivo. Muitos autores se lhe seguiram no estudo e procura da conceptualização do conceito de satisfação, e porque seria exaustivo enumerá-los, foi nossa opção não o fazer.

Nos anos setenta, o interesse do estudo da satisfação orienta-se no sentido de desenvolver as abordagens anteriores, investigando os antecedentes da satisfação e fazendo surgir as suas primeiras conceptualizações. Empiricamente, começam a aplicar-se novas formas de medição de variáveis relacionadas com experiências da satisfação, de nível individual, com a compra e/ou o consumo. Apesar da literatura, sobre satisfação do consumidor, abordar o estudo dos fenómenos relacionados com os juízos que os consumidores fazem, tanto no sentido positivo (satisfação) como no negativo

(insatisfação), existe uma certa tendência em centrar a investigação especialmente sobre as valorações positivas. De facto, é a partir da década de setenta, que se começam a realizar investigações orientadas para o conhecimento da insatisfação, por compreender o conceito, os seus antecedentes e consequentes.

Quadro 8
Evolução histórica das perspectivas da satisfação do cliente

Década	Tendência de estudo	Autores
60	Enfoque macro: orientado para medir a satisfação geral. Teorias sobre a formação da satisfação.	Churchill & Surprenant, (1982); Festinger, (1957); Thibaut & Kelley, (1959); Sherif & Hovland, (1961); Helsen, (1964); Cardozo, (1965); Rosenberg, (1965).
70	Enfoque macro: orientado para medir a satisfação geral. Antecedentes da satisfação: variáveis determinantes. Desenvolvimento de medidas da satisfação. Conceptualização da satisfação.	Olshavsky & Miller, (1972); Oliver, (1977); Olson & Dover, (1979); Miller, (1977); Andreasen, (1977); Day, (1977); Hunt, (1977); Andrews & Withey, (1976); Izard, (1977); Aiello, Czepiel & Rosenberg, (1977); Day & Bodur, (1979)
80	Enfoque micro: orientado para conhecer a satisfação individual. Desenvolvimento de medidas de satisfação. Contribuições para o modelo da desconfirmação das expectativas. Desenvolvimento de critérios de comparação. Fenómenos pós-compra.	Singh, (1988); Hirschman, (1970); Bearden & Teel, (1983); Richins, (1983a e b); Singh & Howell, (1985); Oliver, (1980); Weiner, (1985); Oliver & Swan, (1989a e b); Oliver & DeSarbo, (1988); Westbrook, (1987); Oliver, (1989); Westbrook & Reilly, (1983); Woodruff, Cadotte & Jenkins, (1983); Cadotte, Woodruff & Jenkins, (1987); Oliver & Bearden, (1983); Richins, (1983a); Westbrook & Oliver, (1984).
90	Novos enfoques na conceptualização da satisfação. Relação entre os processos pré e pós-compra. Desenvolvimento de modelos integrais de formação da satisfação. A satisfação como estratégia de retenção de clientes.	Oliver, (1992); Cronin & Taylor, (1992); Anderson, Fornell & Lehmann, (1994); Oliver, (1993b); Mackoy, Spreng & Harrell (1995); Johnston, (2001); Honomichl, (1993), Jones & Sasser, (1995); Reichheld, (1996); Bachelet, (1992); Evrard, Pras & Roux (1993).
00	Revisão de definições de satisfação. Revisão de modelos de formação e determinantes da satisfação. Revisão das consequências da satisfação.	

Nos anos oitenta, e sem abandonar o interesse pelo estudo da origem da satisfação e da sua conceptualização, constata-se uma maior preocupação com os fenómenos pós-compra, iniciada na década anterior, e pela análise das consequências da insatisfação. As investigações aprofundam os fenómenos que conduzem à satisfação, como o processo de desconfirmação (Oliver, 1980) e outros processos complementares, como as atribuições (Weiner, 1985), os juízos de equidade (Oliver & DeSarbo, 1988; Oliver & Swan, 1989 a, b) e os afectos (Oliver, 1989; Westbrook, 1987). Também são efectuados estudos para encontrar alternativas às expectativas na formação do processo de desconfirmação (e.g. os desejos do indivíduo, as normas baseadas na experiência) e aparecem novas medidas de satisfação para serem aplicadas em estudos de carácter micro. O enfoque das investigações esteve fundamentalmente, orientado para o estudo das consequências da satisfação e na consequente influência em condutas posteriores do

indivíduo, que podem ser os antecedentes de diferentes fenómenos como a fidelização ou os comportamentos de queixa.

Há um fenómeno de particular importância neste âmbito, durante esta década que não podemos deixar de referir. O conhecimento do fenómeno da satisfação deixou de ser exclusivo da comunidade científica, tendo-se alargado ao meio organizacional. Houve, nesta altura, um incremento do estudo da satisfação dos clientes proveniente das preocupações com a Qualidade. Conseguir altos níveis de satisfação dos clientes era um objectivo operacional, que na década de noventa se converteu numa finalidade de carácter estratégico, uma vez que pode contribuir para aumentar as taxas de retenção dos clientes e, portanto, melhorar os benefícios económicos. Assim, a satisfação dos clientes converteu-se num dos principais temas de estudo, não só na busca de um conhecimento de natureza teórica mas também prática. De facto, a preocupação dos investigadores centra-se, principalmente, na conceptualização e na compreensão dos processos de formação da satisfação e as organizações interessam-se, sobretudo, pelo estudo da medida do fenómeno. Esta dupla perspectiva reflecte diferentes interesses no conhecimento da satisfação, pelo que a importância de unir estes dois enfoques com o fim de operacionalizar e oferecer solidez teórica às aplicações práticas da satisfação é destacada por alguns autores.

A partir da década de noventa aparecem novas abordagens ao conceito de satisfação. Estas fornecem uma explicação mais completa do significado do fenómeno e surgem modelos integradores dos diferentes mecanismos que conduzem à satisfação. Continua presente a preocupação com os fenómenos posteriores às experiências de compra e/ou consumo, como, por exemplo, as abordagens que reflectem as implicações da satisfação sobre a lealdade do consumidor.

Um dos autores mais referenciados na revisão da literatura que efectuámos é Oliver (1980; 1981; 1989; 1992; 1993; 1994; 1996; 1997; 1999) que ao longo do tempo sempre se interessou pelo estudo da satisfação tendo apresentado vários modelos e, em 1996, abordou o conceito sob quatro diferentes perspectivas. A primeira, trata do ponto de vista do consumidor, em que entendia a satisfação como um objectivo a ser alcançado por aquele. A segunda, representa a visão da empresa que, visando o lucro, deve reconhecer que este depende da venda repetida dos seus produtos ou serviços e que se os seus clientes não estiverem satisfeitos, mais cedo ou mais tarde, o seu lucro será afectado. A terceira perspectiva é relativa ao mercado como um todo, em que a satisfação e a insatisfação dos consumidores são consideradas como uma forma de

regulação do mesmo. Por último, a quarta perspectiva, a da sociedade, sendo a mais ampla, considera o cliente não só como agente de consumo, mas como alguém que procura melhor qualidade de vida.

Podemos considerar ter havido um avanço significativo no estudo da satisfação do cliente, ao nível macro, com os estudos intersectoriais das relações entre a satisfação dos consumidores e a estrutura de mercados desenvolvidos por Fornell (1992) e ao nível micro, com os estudos relacionados com os interesses das empresas. Estes interesses prendem-se, por um lado, com a maior consciência que estas passaram a ter, a partir dos anos 80, de que a satisfação dos clientes é uma variável chave para os seus comportamentos posteriores (recompra, lealdade, boca a boca positivo, etc.) e, por outro lado, com o movimento da gestão da qualidade (Evrard, Pras & Roux, 1993) uma vez que facilitou que este tema ganhasse notoriedade. Na verdade, as diligências da gestão da qualidade impulsionaram o desenvolvimento desta temática. Este impulso começa, desde logo, com Deming (1986) que insiste na necessidade de manter uma relação directa e um contacto constante com os clientes a fim de determinar o seu grau de satisfação e permanece, até aos dias de hoje, estando expresso na obrigatoriedade de medir a satisfação dos clientes nas normas ISO 9001.

O cliente assume relevância particular nos sistemas e prémios de gestão da qualidade, que se encontra reflectida no Quadro seguinte (*cf.* Quadro 9). Os critérios dos diversos prémios nacionais de qualidade não são prescritivos, reconhecendo que existem diferentes formas de alcançar a excelência. Assentam em subcritérios face aos quais se avalia o progresso da organização. Todos incluem um critério relativo aos clientes.

Quadro 9
O cliente nos sistemas de gestão da qualidade (SGQ)

Modelo de sistema de gestão da qualidade	Foco no cliente
Prémio <i>Deming</i> ⁷²	Este prémio tem por objectivo a disseminação da qualidade na organização pelo que o cliente é considerado de forma indirecta.
Prémio <i>Malcolm Baldrige</i> ⁷³ (2005).	O foco no cliente é uma das sete categorias para a atribuição do prémio. Dos 1000 pontos distribuídos pelas diversas categorias, 155 são para os clientes.
Prémio Europeu de Qualidade - <i>EFQM</i> ⁷⁴	O foco no cliente é um dos oito critérios de avaliação. Atinge-se a excelência criando valor sustentável para o cliente.
Prémio Nacional de Qualidade (PNQ) ⁷⁵ – Brasil 2003.	O cliente é um dos oito critérios de avaliação deste prémio.
TQM	Dos pontos 1000 distribuídos, 160 são para os clientes.
ISO 9000 ⁷⁶	Princípio de orientação para o cliente. Foco no cliente é um dos oito princípios de qualidade. Os clientes são considerados o princípio e o fim do sistema de gestão da organização.

A inclusão na norma ISO 9001 de um requisito (8.2.1 a satisfação dos clientes) relativo à informação acerca da percepção da satisfação dos clientes é, sem dúvida, um estímulo vital para a adopção desta prática por parte de organizações certificadas ou por aquelas que o pretendam ser. A informação referente à satisfação dos clientes é considerada um dos objectivos do sistema de gestão da qualidade, levando os organismos de certificação a exigirem às organizações o desenvolvimento de uma série de métodos e de indicadores para efectuarem a sua medição. Para o modelo da ISO

⁷² Prémio instituído no Japão, em homenagem a Deming, em 1951, com o propósito de propagar a Qualidade reconhecendo que as melhorias do desempenho da organização se devem ao controlo de qualidade, baseado em técnicas estatísticas, exercido sobre todas as actividades que decorrem na organização (Zhang & Dran, 2000). A avaliação das empresas assenta em 10 critérios: políticas e planeamento da organização; organização e sua gestão; educação e disseminação da qualidade; obtenção, transmissão e utilização de informação sobre a qualidade; análise; padronização; controlo; garantia da qualidade; efeitos e planos futuros.

⁷³ O prémio *Malcolm Baldrige*, foi criado nos Estados Unidos em 1987 com o objectivo de reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência e visam promover a qualidade dos seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos seus clientes. Prevê critérios definidos em 7 categorias - liderança, planeamento estratégico, foco no cliente e no mercado, informação e conhecimento, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados de negócio – para avaliar e demonstrar a efectividade da organização sob o rótulo da qualidade (Swyt, 1999). Na categoria foco no cliente e no mercado, a qualidade e o desempenho são considerados como sendo o resultado da avaliação do cliente e o foco no cliente tem componentes de sucesso actuais e futuros ao entender os desejos dos clientes de hoje e antecipar os seus desejos futuros.

⁷⁴ O modelo EFQM serve para a atribuição do prémio europeu que foi instituído em 1991. Os critérios do EFQM são: liderança; políticas e estratégias; pessoas; resultados dos clientes; resultados de pessoas; resultados da sociedade e resultados do desempenho.

⁷⁵ Este prémio tem como objectivo promover o entendimento dos requisitos para o alcance da excelência do desempenho e a melhoria da competitividade, bem como a troca de informações sobre os métodos e estratégias utilizados e os benefícios daí decorrentes. Os critérios do prémio são: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Gestão de Pessoas; Processos e Resultados da Organização.

⁷⁶ A ISO 9000 é uma série de normas que orienta as organizações para a prática da gestão para a qualidade, auxiliando-as a atingir, desta forma, a eficácia e a garantia da qualidade e externa.

9001 o cliente é o início e o fim do sistema de gestão da organização, o elemento cujas necessidades e requisitos são informação de entrada no sistema que, mediante uma gestão eficaz por parte da organização, se transformam em produtos que procuram satisfazer o cliente. A medição e análise da satisfação do cliente foram consideradas elementos fundamentais na gestão da qualidade total tendo em conta a importância dada nesta filosofia aos princípios de orientação para o cliente e melhoria contínua (Zairi, 1994).

1.2 Conceptualização

Apesar da extensa investigação que tem sido publicada sobre a temática e de vários autores, a partir do final dos anos sessenta, terem estudado e procurado conceptualizar o conceito de satisfação (Anderson, 1994; Barsky, 1995; Brown, 1993; Buttle, 1996; Cadotte et al, 1987; Carrubba & Snyder, 1993; Churchill & Surprenant, 1982; Cunha et al., 1998; Danon & Claudon, 1997; Dutka, 1993; Engel et al, 1995; Evrard, Pras & Roux, 1993; Fornell, 1992; Gerson, 1993; Gianesi & Corrêa, 1994; Hausknecht, 1990; Hayes, 1991; Helm & Höser, 1995; Hill, 1996; Howard & Sheth, 1969; Kessler, 1996; Kotler, 2000; Oliva, Oliver & MacMillan, 1992; Oliver, 1980; 1981; 1996; Perin et al., 1997; Pires & Santos, 1996; Rossi & Slongo, 1997; Scott, 1991; Souza, 1999; Spreng & Mackoy, 1996; Spreng, Mackenzie & Olshavsky, 1996; Stewart, 1997; Woodruff & Gardial, 1996; Swan & Combs, 1976) não existe, ainda, uma definição consensual de satisfação (Audrain & Evrard 2001; Gardial et al., 1994; Giese & Cote, 2000; Peterson & Wilson, 1992; Yi 1990). Este facto pode ser explicado em virtude de grande parte das investigações se terem concentrado na verificação de modelos de satisfação do consumidor (e.g., Mano & Oliver, 1993; Oliver, 1993; Oliver & DeSarbo, 1988; Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996; Tse & Wilton, 1988), dando menor atenção às considerações relativas à sua definição.

Existem na literatura, definições conceptuais e operacionais que focalizam diferentes pontos de vista (*cf.* figura 7). Esses diferentes focos consideram aspectos, tais como: o alvo da satisfação (cliente versus consumidor); a incidência da satisfação (específica versus cumulativa); o objecto de satisfação ou nível de especificidade (o produto, o consumo, a decisão de compra, a pré-compra, o vendedor, a loja, um atributo); o contexto da satisfação (bens, serviços, sector); as dimensões da satisfação (unidimensional versus multidimensional) e a orientação da satisfação (processo versus

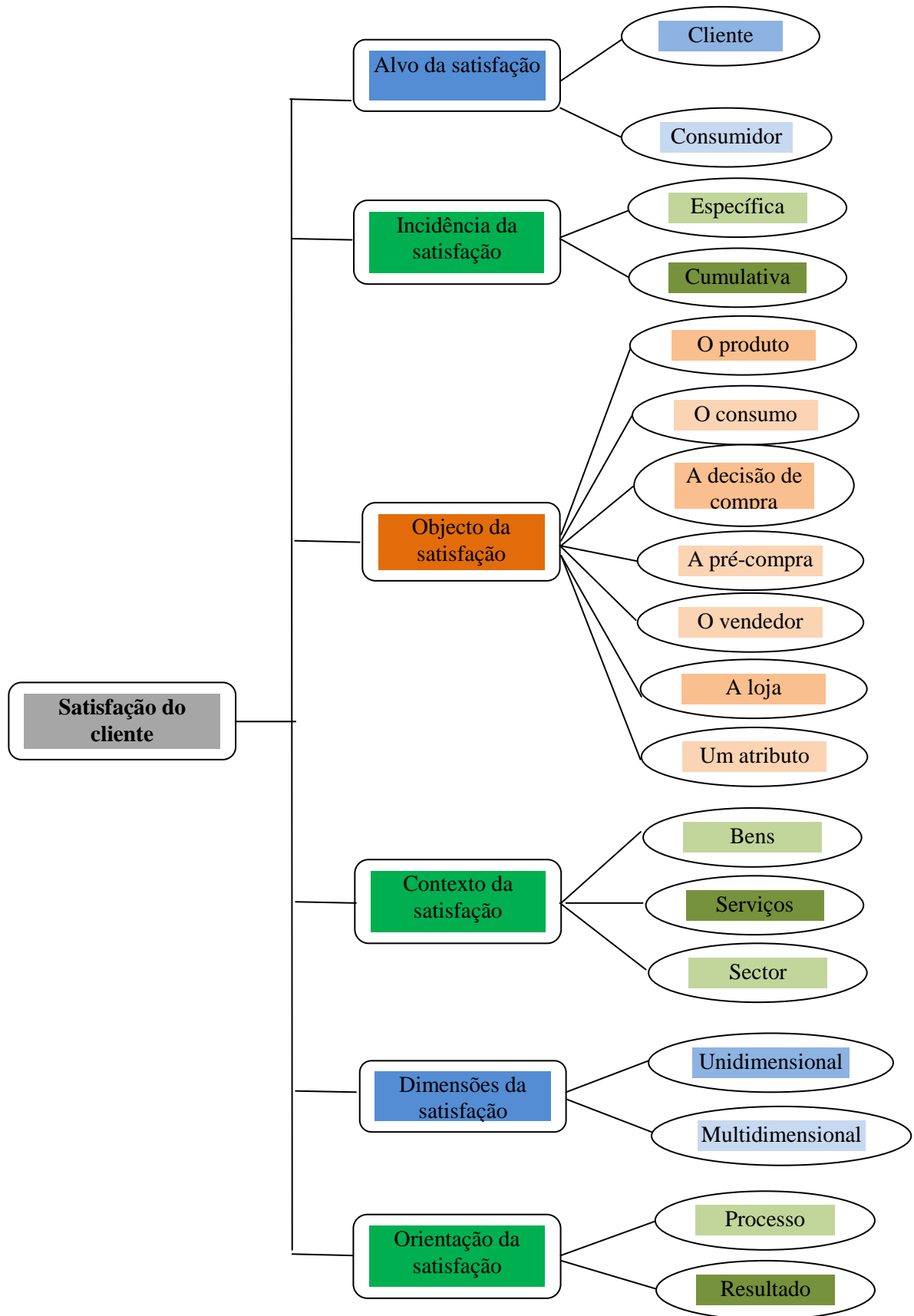


Figura 7 - Abordagens ao conceito de satisfação do cliente, segundo o enfoque

resultado). No entanto, alguns autores definem-na simplesmente como satisfação (e.g., Gardial et al. 1994; Kourilsky & Murray, 1981; Mittal, Kumar & Tsiros, 1999; Oliver, 1992; Oliver & Swan 1989).

1.2.1 Dificuldades de conceptualização

Incidindo o nosso foco sobre o sujeito da satisfação, constatámos que os investigadores têm vindo a utilizar diferentes termos para definir a satisfação, relativamente ao seu utilizador final, definindo-a, uns como satisfação do consumidor, outros como satisfação do cliente (*cf.* Quadro 10), sendo estes termos utilizados de forma indiscriminada, com justificações limitadas ou mesmo inexistentes. Efectivamente, a literatura tem sido negligente na distinção entre satisfação do consumidor *versus* satisfação do cliente, conforme, por exemplo, Cadotte, Woodruff e Jenkins (1987) *versus* Churchill e Surprenant (1982) ou Spreng, MacKenzie, e Olshavsky (1996) *versus* Smith, Bolton, e Wagner (1999). Noutros casos, nem o termo consumidor nem o de cliente são utilizados para qualificar o conceito de satisfação (e.g., Gardial et al. 1994; Mittal, Kumar & Tsiros 1999). Contudo, todas estas apreciações tendem a focar-se no utilizador final. Também houve alguns estudos que classificaram as investigações como focalizando-se na satisfação dos consumidores mas, na realidade, o que estudaram foi o desempenho do produto e não a satisfação dos seus consumidores (Anderson, 1973; Cardozo, 1965; Oliver, 1976, 1977; Olshavsky & Miller, 1972; Olson & Dover, 1976, 1979).

Quadro 10
Abordagem da satisfação segundo o alvo

Conceito	Ano	Autores
Satisfação do consumidor	1980	Westbrook
	1987	Cadotte, Woodruff e Jenkins
	1988	Tse & Wilton
	1992	Cronin & Taylor
	1993a	Oliver
Satisfação do cliente	1996	Spreng, MacKenzie & Olshavsky
	1982	Churchill & Surprenant
	1992	Fornell
	1994	Halstead, Hartman, & Schmidt
	1999	Smith, Bolton & Wagner

A este propósito convém referir que os conceitos de “consumidor” e “cliente” estão relacionados e, nalgumas línguas, como acontece no Inglês (*consumer, client,*

costumer e *user*)⁷⁷ os termos são muitas vezes utilizados indiscriminadamente. Tradicionalmente, o consumidor utiliza um produto ou serviço, considerando-se que o cliente paga pelo produto/serviço, mas pode não ser o consumidor (ou seja, o seu utilizador directo). Esta é uma distinção que se perde em retórica, mas cuja clarificação é relevante num estudo que envolve uma investigação sobre a satisfação.

Assumindo que a satisfação com um produto ou serviço exige experiência de utilização do mesmo (Oliver, 1997), não se pode esperar que um indivíduo que paga o produto ou serviço, mas que pode não o usar, tenha o mesmo tipo de (in)satisfação que o seu utilizador, o consumidor. Assim, torna-se necessário clarificar se o conceito de satisfação do cliente a que nos referimos é sobre a satisfação do consumidor (isto é, satisfação do utilizador), ou se é acerca de satisfação do comprador ou pagador (que pode incluir não-utilizadores).

No nosso estudo, no que se refere ao sujeito alvo da satisfação, assumimos como designação – cliente – devido ao facto de a nossa investigação se integrar no contexto de práticas de gestão actuais – a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento – e o cliente ser nelas um actor de destaque. Assim, referir-nos-emos sempre à satisfação do cliente, considerando-o o utilizador.

Dirigindo a nossa atenção para a incidência da satisfação do consumidor, encontrámos na literatura duas formas distintas de a conceptualizar. Por um lado, é referida a satisfação específica que se remete para uma transacção ou um evento, uma compra ou o consumo de um produto e que é tratada como um julgamento de avaliação numa ocasião determinada, o pós-compra (Oliver 1980, 1993a, 1977; De Ruyter et al., 1997; Soscia 2002). É sobre este tipo de satisfação que a maior parte da literatura da satisfação do consumidor se focaliza⁷⁸. Por outro lado, é referida a satisfação cumulativa, que é relativa a uma avaliação global baseada em diversas experiências de compra e consumo ao longo do tempo (Andreassen, 2000; Anderson et al., 1992; Boulding et al., 1993; Holbrook & Corfman, 1985; Johnson & Fornell, 1991; Johnson et al., 1995; Marchetti e Prado 2004; Rossi & Slongo, 1997; Olshavsky, 1985). No entanto, há autores, como Boulding *et al.* (1993), para quem o constructo da satisfação

⁷⁷ Os termos *client*, *costumer* e *consumer* são oriundos do sector privado, sendo no sector público utilizado o termo *user*. *Consumer* encontra-se mais relacionado com a ideia de colectividade, enquanto *costumer* se refere ao nível individual. O termo “cliente” (*client*) designa mais explicitamente aquele que paga pelo serviço. O termo utente (*user*), por sua vez, é pouco utilizado, tendo a sua utilização como pano de fundo a assunção de que o sujeito que usa os serviços está para além de um consumidor, visto que especificidades colocadas no campo dos serviços públicos, por exemplo, incorporam necessariamente noções de cidadania, pressupostas pela ideia de direito social.

⁷⁸ Para uma revisão crítica ver Yi (1990).

apresenta as duas formas: a satisfação específica com uma transacção e a satisfação cumulativa.

Na perspectiva da satisfação cumulativa, esta pode ser entendida como uma avaliação global realizada sobre o conjunto de todas as experiências de consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo (Anderson et al. 1994; Fernández 2002; Fornell, 1992; Johnson, Anderson & Fornell, 1995; Johnson & Fornell, 1991; Johnson, et al 2001; Lam et al. 2004; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1994; Oliver, 1996; Teas, 1993;) ou entendida como uma satisfação global (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994) ou mesmo como uma avaliação geral de todas as experiências (Garbarino & Johnson, 1999). Consequentemente, trata-se de uma variável cumulativa que abarca não só a satisfação com os produtos e serviços da organização, mas também com outras actuações da mesma (Bitner & Hubert, 1994; Czepiel, et al. 1980). Assim, sob o ponto-de-vista da gestão, a satisfação cumulativa é mais atraente porque fornece informação mais clara sobre o desempenho da organização ou do mercado (Rossi & Slongo, 1997). Neste sentido, este tipo de definição – cumulativa – torna-se mais útil na previsão do comportamento dos consumidores (Fornell et al., 1996; Johnson et al., 1995; 2001) e um indicador mais importante para a avaliação do desempenho (passado, presente e futuro) da organização (Wang & Lo, 2002), motivando-a, por isso, a investir na satisfação dos seus clientes (Anderson et al., 1994).

Centrando a nossa atenção no seu nível de especificidade, ou seja, em relação ao objecto a que se referem, as definições de satisfação do consumidor também diferem (Yi, 1990). Os níveis mais utilizados incluem a satisfação com um produto, com a experiência de um consumo, com a decisão da compra, com o vendedor, com a loja, com um atributo e com a experiência pré-compra (*cf.* Quadro 11).

Da análise do contexto de referência da satisfação e dependente dele, assim a definição e o significado atribuído à satisfação dos consumidores podem diferir. A satisfação pode dizer respeito a uma característica particular de um produto, serviço ou fornecedor específico (e.g., a veracidade das informações fornecidas por um banco), ou, em alternativa, pode estar relacionada com o produto ou serviço ou com um sector como um todo⁷⁹ (e.g., a satisfação com o nível de desempenho de um operador de telemóveis pode ser elevada, mas o consumidor sentir-se desconfortável, em geral, com a fixação de preços e a estratégia de marketing como um todo).

⁷⁹ A maioria dos índices nacionais da satisfação dos clientes mede o nível de satisfação para o sector como um todo.

Quadro 11
Abordagens da satisfação segundo o objecto

Objecto da satisfação	Ano	Autores
O produto	1974	Bettman
	1980a	Westbrook
	1981	Oliver & Linda
	1982	Swan, Trawick & Carroll
	1982	Churchill & Suprenant
	1988	Tse & Wilton
O consumo	1977	Hunt
	1979	LaTour & Peat
	1980, 1981	Oliver
	1983	Bearden & Teel
	1983	Woodruff, Cadotte & Jenkins
	1983	Westbrook & Reilly
A decisão de compra	1985	Fisk & Young
	1978	Westbrook & Newman
	1978	Westbrook, Newman & Taylor
	1981	Kourilsky & Murray
A pré-compra	1977	Westbrook
Pós-compra	1981	Oliver
	1982	Churchill & Suprenant
	1988	Tse & Wilton
	1990	Yi
	1991	Westbrook & Oliver
	1992	Fornell
O vendedor	1981	Kourilsky & Murray
	1985	Swan & Oliver
	1989	Oliver & Swan
A loja	1981	Oliver
Um atributo	1974	Bettman

Em geral, é a satisfação com o produto ou serviço, como um todo, que merece atenção, uma vez que esta influencia o comportamento futuro do consumo, tornando importante conhecer quais os factores que contribuem para a (in)satisfação. Muitas vezes, a insatisfação com um aspecto particular de um serviço (e.g., a indelicadeza do pessoal) pode levar à insatisfação com o serviço como um todo, mesmo que a satisfação com os outros recursos seja elevada.

Centrando a nossa atenção nas dimensões da satisfação do consumidor ou cliente, verificámos que os investigadores têm considerado duas abordagens para a conceptualização e operacionalização do constructo da satisfação. Por um lado, a investigação existente tem analisado a unidimensionalidade dos constructos satisfação/insatisfação (Maddox, 1981; Swan & Combs, 1976) e a insatisfação do consumidor tem sido retratada como o oposto bipolar da satisfação (e.g., Mittal, Kumar & Tsiros, 1999 – completamente satisfeito/muito insatisfeito; Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996 – muito satisfeito/muito insatisfeito). Por outro lado, a satisfação e a insatisfação do consumidor têm sido estudadas como duas dimensões diferentes [e.g., Mano & Oliver (1993) e Westbrook & Oliver (1991) utilizam medidas unipolares para a satisfação e igualmente unipolares para a insatisfação]. A satisfação pode ser abordada,

portanto, de acordo com um tratamento bifatorial, herdado dos trabalhos de Herzberg (1966) sobre a satisfação no trabalho (Audrain & Evrard, 2001; Madox, 1981; Swan & Combs, 1976), no qual a satisfação e a insatisfação são independentes, com uma contribuição de factores relevantes, dos serviços ou dos produtos, que diferem.

O nosso posicionamento é consentâneo com o de Herzberg e outros autores com ele alinhados como (Santos, 2002) ao sugerir que se considere de forma bidimensional a articulação dinâmica das necessidades envolvidas na relação entre a organização e os seus clientes. Assim sendo, preconiza-se que as necessidades relativas ao contexto, se não forem cuidadas, são essencialmente produtoras de insatisfação, sendo esta eliminada se aquelas forem cuidadas. Não significando, contudo, que haja satisfação, porquanto esta provém da qualidade dos serviços e produtos disponibilizados e da sua “adequação ao conteúdo motivacional dos clientes”(Santos, 2002, p.44).

1.2.2 Dupla orientação – resultado ou processo

Na literatura revista, foi para nós evidente a existência de divergências na conceptualização da satisfação do consumidor, fruto dos vários estudos e dos diferentes enfoques assumidos pelos autores. No entanto, sobressaem duas diferentes abordagens que resultam da ênfase ou orientação assumida (Yi, 1990) – para o resultado ou para o processo – espelhadas no Quadro 12. Por um lado, uma orientação para o resultado (*outcome-oriented*)⁸⁰ que se integra numa visão economicista da questão e se foca no estado psicológico resultante de uma experiência de consumo. A outra, uma orientação para o processo (*process-oriented*) que parece concentrar-se em questões de natureza perceptiva, avaliativa, e nos processos psicológicos que se combinam para a geração da satisfação do consumidor, podendo esse estado ou processo ser cognitivo, afectivo, ou mesmo a conjugação dos dois.

⁸⁰ Referimos como exemplo algumas definições onde a satisfação é conceptualizada como um resultado (*outcome-oriented*), proveniente de uma experiência de consumo de um bem ou serviço. Para Kotler (1998, p. 58) a satisfação “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”, e para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 178) a satisfação “é definida como a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas”.

Quadro 12
Dupla orientação da satisfação

Tipo de orientação	Autores	Tipo de visão
<i>Outcome-oriented</i> Yi, (1990)	Howard & Sheth (1969) Oliver, (1981, 1989, 1992, 1993a) Westbrook & Reilly, (1983) Tse & Wilton, (1988) Kotler, (1991, 1998) Halstead, Hartman, & Schmidt, (1994) Engel et al. (1995) Möwen, (1995)	Visão economicista Feijóo et al (2005) Martínez-Tur et al., (2001)
<i>Process-oriented</i> Yi, (1990)	Prado, (2002) Hunter (1977) Bearden & Teel, (1983) Day, (1984) Yi (1990) Fornell (1992) Johnson, Anderson & Fornell, (1995) Oliver (1997) Rossi & Slongo, (1997) Giese & Cote (2000)	Visão psicológica Feijóo et al (2005) Martínez-Tur et al., (2001)

Neste sentido, cada uma das orientações corresponde a uma visão distinta. Segundo Martínez-Tur et al. (2001), por um lado, os economistas focalizaram-se na medida da satisfação como um resultado ou estado final, considerando as diferenças entre consumidores e produtos, evitando, assim, a ligação da satisfação a processos psicológicos enquanto que, por outro lado, os psicólogos prestaram muito mais atenção ao processo de avaliação.

No entanto, há autores, como Vavra (1997), que define a satisfação do cliente como um resultado e como um processo, ou como Oliver (1989, 1992, 1993a, 1997) que, nos seus trabalhos, vai alternando o estudo do processo e do resultado até uma focalização mais recente sobre o processo.

Ao considerar cada uma das abordagens, a orientação para o resultado ou para o processo, sempre nos deparamos com divergências entre as diversas definições que as integram, cf. Quadro 12. Assim, tendo em consideração a abordagem centrada na orientação para o resultado, Howard e Sheth (1969, p.145) definem a satisfação como “o estado cognitivo do comprador quando é recompensado de maneira adequada, ou não, pelos sacrifícios incorridos”, sendo a satisfação do consumidor retratada como uma resposta cognitiva (e.g., Bolton & Drew 1991a; Howard & Sheth 1969; Tse & Wilton 1988). Em contrapartida, Westbrook e Reilly (1983, p.256) consideram que é “uma reacção emocional às experiências fornecidas e associadas aos produtos específicos ou

serviços adquiridos, comércio retalhista ou [...] ao mercado em geral”, considerando, assim, a satisfação do consumidor uma resposta afectiva (e.g., Cadotte, Woodruff & Jenkins 1987; Halstead, Hartman, & Schmidt 1994; Westbrook & Reilly 1983). No entanto, há autores como Oliver (1981) que considera a satisfação do cliente sobre os dois aspectos conjuntamente, ou seja, associa aspectos cognitivos e afectivos na sua definição, embora distinga a satisfação da emoção. O autor considera a satisfação um estado psicológico sintético que resulta da emoção que acompanha a desconfirmação das expectativas, quando é acoplada aos sentimentos anteriores a propósito da experiência de consumo.

Quadro 13
Conotação da orientação da satisfação

Conotação	Tipo de orientação	Autores
Cognitiva	Resultado	Bolton & Drew (1991a); Howard & Sheth (1969); Tse & Wilton (1988)
	Processo	Hunt, (1977); Engel, Blackwell & Miniard, (1995); Tse e Wilton, (1988)
Afectiva	Resultado	Cadotte, Woodruff & Jenkins (1987); Halstead, Hartman, & Schmidt (1994); Westbrook & Reilly (1983)
	Processo	Hunt, (1993); Plichon, (1998)
Cognitivo - Afectiva	Resultado	Oliver, (1981)
	Processo	Audrain e Evrard, (2001); Feijóo et al, (s/data)

Também existem discrepâncias nas definições da satisfação orientadas para o processo, sendo possível identificar definições com uma conotação cognitiva (e.g., Hunt⁸¹ 1977; Engel, Blackwell & Miniard, 1995; Tse e Wilton 1988). Já Hunt (1993) e Plichon (1998) definem a satisfação como um estado afectivo que provém de um processo de avaliação que ocorre aquando de uma transacção específica. A satisfação pode, também, ser definida como resultado de um processo duplo, afectivo e cognitivo, ainda que a relação e a ordem da sequência, entre estes dois tipos de variáveis, não pareça ser consensual (Audrain e Evrard, 2001). Com o tempo, assumiu-se que o processo relativo à satisfação tem uma dupla face e que ambas as perspectivas – cognitiva e afectiva – actuam em conjunto (Feijóo et al., 2005).

1.2.3 Perspectiva integradora

Também no que se refere à definição da satisfação do consumidor, a literatura da especialidade reflecte a falta de consenso que está na origem da (co)existência de

⁸¹ Keith Hunt que, em 1997, apresenta uma conotação mais cognitiva que afectiva, enquanto que, em 1993, considera que o processo de satisfação se desenvolve de um modo afectivo.

múltiplas definições, que dependem do ponto de vista do investigador. Esta ausência de consensualidade limita a criação de um corpo de investigação unificado e comparável, pois “para que o campo da satisfação dos consumidores se desenvolva, é necessária uma clara definição da satisfação do consumidor” (Yi, 1990: p. 74).

Segundo Giese e Cote (2000), desta situação decorrem três problemas com impacto na investigação nesta área. Antes de mais, cria dificuldades na selecção de uma definição que seja apropriada para o contexto em que a mesma se insere, exigindo aos investigadores uma definição e a sua justificação explícita. Por isso, é fundamental a explicitação e explicação do domínio conceptual, não existindo linhas orientadoras claras que ajudem os investigadores a seleccionar uma definição apropriada para um determinado contexto. O segundo problema refere-se ao desenvolvimento de medidas de satisfação válidas e à obtenção de resultados fiáveis. Se a escolha ou ausência de uma definição do constructo não é justificada, não será perceptível se as medidas utilizadas são apropriadas ou válidas. O terceiro problema causado pela falta de consenso na definição de satisfação relaciona-se com a incapacidade para interpretar e comparar resultados empíricos, ficando as diferenças nos resultados dependentes do modo como a satisfação é operacionalizada (Peterson & Wilson, 1992). A falta de standardização, da definição e da medida, limita o grau em que os resultados podem ser explicados, justificados e comparados e em que podem ser efectuadas generalizações.

Neste contexto, Giese e Cote (2000) realizaram uma investigação particularmente interessante, porquanto nos fornece uma resposta que permite ultrapassar este problema. Com o objectivo de resolver as inconsistências existentes no campo da satisfação dos consumidores, e proporcionar uma abordagem que os investigadores possam utilizar no desenvolvimento de definições, contextualmente específicas e conceptualmente claras e consistentes, os referidos autores realizaram uma investigação baseada nas semelhanças recolhidas da literatura e nas opiniões dos consumidores. Dada a complexidade e a, já referida, natureza contextualmente específica da satisfação, consideram impossível desenvolver uma definição genérica e global, devendo, por isso, ser aquela adaptada ao ambiente sob avaliação. Da sua investigação, concluem que a satisfação é composta por três componentes básicos essenciais: 1) o facto de ser uma resposta afectiva sumária de intensidade variada; 2) o foco poder ser a escolha do produto, a compra ou o consumo; 3) a existência de um tempo de determinação que varia segundo a situação, mas que geralmente é limitada em termos de duração (Giese & Cote, 2000).

Os autores propõem, para o desenvolvimento de definições da satisfação do consumidor, um tratamento específico para cada contexto. Esta abordagem não corresponde a uma definição genérica da satisfação uma vez que, pelo facto desta ser afectada por inúmeras variáveis contextuais que afectam o modo como é percebida, qualquer definição genérica de satisfação será sujeita aos efeitos de camaleão. Mais do que apresentar uma definição genérica de satisfação, os autores identificam o domínio conceptual da satisfação, delineiam os componentes específicos necessários para qualquer definição significativa de satisfação e conceptualizam um processo para o desenvolvimento de definições específicas do contexto que podem ser comparadas ao longo dos vários estudos. Nesta abordagem, a satisfação é limitada a uma resposta afectiva que reflecte a satisfação como um resultado holístico de avaliação. Esta distinção não exclui de todo, a importância das cognições para a determinação da satisfação, pois estas são bases para a formação da satisfação, mas elas não são a satisfação em si mesma. A resposta afectiva sumária é definida como consistindo na natureza holística do estado de satisfação do consumidor. O foco é o objecto do estado do consumidor e o tempo refere-se à existência temporal da satisfação.

Sintetizando, a satisfação do consumidor: i) é uma resposta afectiva sumária de intensidade variável. O tipo exacto de resposta afectiva e o nível de intensidade, para que seja possível a sua investigação, devem ser, em função do contexto, explicitamente definidos pelo investigador; ii) tem, no tempo, um ponto específico de determinação e de duração limitada. O investigador deve seleccionar o ponto de determinação mais relevante para as questões de investigação e identificar a possibilidade de duração da resposta sumária; iii) é dirigida para aspectos centrais do produto de aquisição e/ou consumo. O investigador deve identificar o foco de interesse baseado na gestão ou na questão de investigação. Isto pode incluir uma ampla ou restrita amplitude de aquisição de aspectos ou actividades de consumo.

Estes componentes são aplicáveis ao longo das situações e entre os consumidores, sendo todos eles críticos para a operacionalização apropriada da definição, para a produção de resultados válidos e para assegurar a concretização de interpretações e decisões de gestão precisas e fundamentadas. Pela especificação e ponderação destes componentes, os investigadores devem ser capazes de desenvolver definições específicas que são conceptualmente mais ricas e empiricamente mais úteis do que as existentes. Para o desenvolvimento de definições e medidas de contexto relevantes, quem investiga deve ser capaz de identificar quer as questões a que se

propõem responder, quer a informação básica sobre o contexto e os consumidores. Especificamente, o investigador necessitará de se encontrar munido de detalhes sobre os três componentes da satisfação.

i) Foco da Satisfação – para um investigador é difícil determinar o grau de detalhe necessário para definir o foco da satisfação⁸². Uma das formas a que os investigadores podem recorrer para identificar o foco apropriado é através da realização de entrevistas ou pesquisa a consumidores já existentes, a novos consumidores durante o processo de compra ou em vários pontos temporais posteriores ao acto da compra (Gardial et al., 1994). Esta informação permite que os investigadores segmentem os seus consumidores com base nos focos que são considerados quando eles determinam a sua satisfação.

ii) Tempo – como referimos anteriormente, podemos considerar duas propriedades importantes relacionadas com o tempo; tempo de determinação e duração. Quando é analisado o tempo de determinação, o investigador deve identificar o estágio do processo de compra e de consumo⁸³. A duração ajudará também a identificar o tempo mais apropriado de duração a considerar. Por exemplo, se a satisfação é efémera, então, no processo, ela deve ser avaliada mais cedo.

iii) Resposta sumária – o passo final corresponde à identificação de respostas afectivas apropriadas. A intensidade representa as propriedades chave da resposta. Ao longo do conjunto de respostas, as que são afectivas podem variar drasticamente. Os investigadores devem seleccionar descritores⁸⁴ que reflectam, de forma válida, as respostas emocionais de um foco relevante da satisfação. Se o âmbito da intensidade é demasiado amplo, existirá uma variância bastante reduzida em muitas avaliações da satisfação. Se o âmbito é demasiado pequeno, o investigador não obtém o máximo de informação que os consumidores podem fornecer (Cox, 1980).

Face a tudo o que foi dito, propomo-nos, na presente investigação, assumir a definição operacional de satisfação do munícipe que contém todos os elementos já

⁸² Por exemplo, a satisfação com um produto é um foco apropriado (e.g., automóvel), ou deveria limitar-se a atributos específicos (e.g., velocidade/consumo de combustível) ou a benefícios específicos (e.g., é um automóvel engraçado para conduzir)?

⁸³ Por exemplo, se um fabricante de automóveis está interessado em que os clientes repitam a compra, então os estádios finais de consumo podem ser os mais apropriados. Por outro lado, se a empresa está interessada em melhorar o programa de garantia, então estádios anteriores devem ser os mais apropriados.

⁸⁴ Por exemplo, Cadotte, Woodruff e Jenkins (1987) identificaram dez diferentes tipos de descritores afectivos que podem ser apropriados no contexto da restauração. Contudo, é excessivo assumir que todos eles serão apropriados dentro de determinados contextos específicos.

referidos, como sendo um tipo de resposta afectiva global, baseada na utilização dos serviços da câmara municipal e/ou atributos com ela relacionados, sujeita a alterações em cada utilização e que é resultado de processos psicossociais de carácter cognitivo e afectivo.

1.3 Operacionalização – antecedentes e consequentes

Em coerência com a definição de satisfação por nós adoptada neste estudo, entendida como cumulativa e como variável latente,⁸⁵ reconhecemos a importância, neste processo, de outras variáveis antecedentes. No entanto, também neste ponto não há unanimidade na literatura consultada no que se refere a definir e conceptualizar a composição (antecedentes e consequentes) da satisfação do consumidor. Assim, nesta secção discutiremos alguns, antecedentes e consequentes da satisfação do cliente, fazendo uma breve síntese dos mais referenciados na literatura.

1.3.1 Antecedentes

Muitos estudos, face às dificuldades em definir a satisfação, procuraram estudar a relação entre esta e as variáveis que a determinam, examinando, por isso, os antecedentes do constructo (Churchill & Surprenant, 1982). Como já referimos, não existe consenso quanto a esta questão, razão pela qual todas as investigações efectuadas contribuem para apurar quais são os mais significativos.

Antes de mais, queremos aqui enfatizar um aspecto, que nos parece particularmente relevante, e que é o facto de a formação da satisfação do consumidor ocorrer num ambiente dinâmico. Exige, por isso, constante actualização e enriquecimento da teoria e da prática que lidam com este constructo ou com a sua operacionalização. Assim, a incorporação de novas variáveis, que se apresentam no ambiente dinâmico referido, ligadas a um ou mais esquemas de satisfação já existentes, pode conduzir a um melhor entendimento e/ou explicação deste fenómeno. Consonante com esta perspectiva dinâmica está a postura de Oliver que, em 1980, propunha que a satisfação do consumidor era função apenas das expectativas e, da sua desconfirmação, afirmando, mais tarde que, além dessas duas variáveis, também o desempenho, a atribuição (local, estabilidade e controlabilidade), a equidade (justiça e preferência) e as emoções são possíveis determinantes da satisfação (Oliver, 1997).

⁸⁵ Como tal não é directamente observável e deve ser medida indirectamente por vários factores.

Da revisão de literatura efectuada, reunimos no Quadro 14 os antecedentes apontados pelos diversos autores como sendo os responsáveis pela formação da satisfação.

Quadro 14
Antecedentes da satisfação

Antecedentes da satisfação	Autores
Expectativas	Oliver (1981); SBSC - Fornel (1992); ACSI Fornel et al. (1996); Anderson et al. (1992, 1994) HKCSI
Qualidade percebida	Anderson e Sullivan (1993); Johnston (1995); Fornell et al. (1996); Oliver (1997); Prado & Santos, (2004); Marchetti & Prado (2004); Tam (2004); McDougall & Levesque (2000); Anderson et al. (1992); Anderson et al. (1994)
Desempenho percebido	Larán, Almeida & Hoffman (2004); HKCSI
Valor percebido	Anderson et al. (1994); Johnson et al (2001), Marchetti & Prado, (2004); McDougall & Levesque (2000); McDougall & Levesque (2000); Fornell et al., (1992; 1996); Tam, (2004); Bolton & Drew, (1991a); Dodds et al., (1991); Holbrook, (1994); Zeithaml, (1988); Parasuraman, (1997); Woodruff, (1997); Kotler, (1998); Rust, Zeithaml & Lemon, (2001);
Imagem	Andreassen & Lindestad, (1998); Martensen et al. (2000); Grönroos (1984).

O antecedente mais referenciado na literatura é a expectativa⁸⁶ (Anderson et al., 1992, 1994; Fornel, 1992; Fornel et al., 1996; Oliver, 1981). Para os autores, o cliente satisfeito é aquele que percebe, ao consumir um produto ou serviço, que as suas expectativas se concretizaram. Há estudos empíricos a comprovar uma relação directa entre as expectativas e a satisfação (Bearden & Teel, 1983; Oliver & Linda, 1981; Swan, Trawick & Carroll 1982), bem como a sugerir o seu impacto positivo na satisfação. No entanto, Anderson e Sullivan (1993), num estudo realizado em empresas suecas, verificaram que as expectativas não tinham impacto directo na satisfação. Tal só ocorria por meio das variáveis relativas à qualidade percebida e à desconfirmação.

As expectativas dos consumidores são, em grande parte, de natureza racional e é possível serem adaptadas à evolução das condições do mercado (Anderson et al., 1994; Johnson et al., 1995; Rust et al., 1999) por tal representar o desempenho esperado do produto (Churchill & Surprenant, 1982) ou o seu desempenho mais provável (Tse & Wilton, 1988). Neste sentido, se forem identificadas as expectativas dos consumidores de um produto, é possível aumentar o seu desempenho percebido (Anderson, 1973; Johnson et al., 1995; Olshavsky & Miller, 1972).

Outro conceito que tem apresentado forte presença na literatura como antecedente da satisfação é a qualidade percebida (Anderson & Sullivan, 1993;

⁸⁶ As expectativas são crenças sobre a probabilidade que um produto ou serviço esteja associado a certos atributos, benefícios ou resultados. Assim, são orientadas para o futuro e maleáveis. São distintas dos desejos. Os desejos são avaliações do quanto os atributos, benefícios ou resultados levem à realização dos valores pessoais. São voltados para o presente (Spreng, Mackenzie e Olshavsky, 1996).

Anderson et al., 1992; Anderson et al., 1994; Fornell et al., 1996; Johnston, 1995; Marchetti & Prado, 2004; McDougall & Levesque, 2000; Oliver, 1997; Prado & Santos, 2004; Tam, 2004), persistindo, contudo, algumas dúvidas sobre a relação estabelecida entre os dois constructos. Dito de outro modo, na literatura constata-se a falta de unanimidade na relação entre satisfação e qualidade percebida⁸⁷, estando ambos os constructos relacionados, são considerados, por alguns autores, como sinónimos e indiferenciados e por outros como constructos diferentes⁸⁸.

É importante ter presente a definição da qualidade, entendida sob a óptica do cliente. Aquilo que conta é o que o cliente percebe como qualidade (Fornell, 1992; Grönroos, 1990). Assim, a qualidade deve ser vista como o potencial intrínseco aos atributos do produto ou serviço responsáveis pela satisfação. A literatura revela dois principais componentes da qualidade percebida: a personalização, ou adequação ao uso, que é o grau em que um produto ou serviço satisfaz os requisitos e exigências daquele cliente específico e a confiabilidade, que se traduz no grau que a empresa estabelece para que o seu produto ou serviço seja tido como fiável, padronizado e isento de falhas (Deming, 1981; Garvin, 1988; Juran, 1988). Ora, se os requisitos e as exigências do cliente forem satisfeitos, então o cliente percebe qualidade. Assim, este constructo apresenta relações significativas com o constructo da satisfação do consumidor, sendo ambos elementos do paradigma da desconfirmação.

O desempenho da organização também é considerado um factor que afecta directamente a satisfação dos consumidores (Szymanski & Henard, 2001). Para Cronin e Taylor (1992), o desempenho é o parâmetro mais adequado para medir a satisfação dos clientes. Para estes autores, a avaliação do desempenho oferece resultados mais adequados na mensuração do constructo da satisfação. Segundo Kotler e Fox (1994, p. 98) a “satisfação é o resultado da experiência de uma pessoa quando um desempenho ou resultado atendeu às suas expectativas”. Assim sendo, a satisfação é uma função relativa de expectativas e desempenho percebido. O desempenho percebido pode ter uma influência mais forte sobre a satisfação do que as expectativas (Anderson et al., 1994; Tse & Wilton, 1988). O desempenho percebido é muitas vezes referido como qualidade percebida que, na literatura da satisfação do consumidor, significa o julgamento global

⁸⁷ A satisfação, pode ser reconhecida como antecedente da qualidade percebida, segundo o princípio de que a acumulação de transacções específicas (satisfação) conduz à formação de uma atitude global (qualidade percebida). A sequência de eventos esperada neste caso é: satisfação do consumidor → qualidade de serviços → intenção de compra (Carman, 1990).

⁸⁸ Sobre este assunto ver ponto 2.2, página 192.

do consumidor, a excelência total de um produto (Anderson et al., 1994; Fornell et al., 1996; Larán, Almeida & Hoffman (2004); Zeithaml, 1988;).

Um outro factor que é apresentado na literatura como antecedente da satisfação é o valor percebido (Anderson et al., 1994; Bolton and Drew, 1991a; Caruana et al., 2000; De Ruyter et al., 1997; Dodds et al., 1991; Fornell et al., 1992; 1996; Holbrook 1994; Howard and Sheth, 1969; Johnson et al, 2001; Kotler, 1998; Kotler & Levy, 1969; Marchetti e Prado, 2004; McDougall & Levesque, 2000; Parasuraman, 1997; Rust & Oliver, 1994; Rust, Zeithaml & Lemon, 2001; Tam, 2004; Woodruff, 1997; Zeithaml 1988). O valor percebido pelo cliente corresponde “à diferença entre o valor total⁸⁹ para o cliente e o custo total para o cliente⁹⁰” Kotler (1998, p. 56). O custo total para o cliente é considerado como sendo o nível percebido da qualidade do produto ou serviço relativa ao preço pago por este. Portanto, é o rácio do preço pago para a qualidade percebida e o rácio da qualidade percebida para o preço pago. As informações relativas ao preço podem ser incorporadas no quadro da satisfação do consumidor para aumentar a possibilidade de comparação dos resultados entre os produtos com preços diferenciados, assim como entre consumidores com rendimentos diferentes (Fornell et al., 1996; Lancaster, 1971).

À semelhança da qualidade percebida, o valor percebido também deve ser reforçado através de um aumento das expectativas e tem de ser positivamente relacionado com a satisfação do consumidor (Fornell et al., 1996), sendo evidente que a melhoria da qualidade de um produto obriga a aumentar o seu valor percepcionado. Os clientes criam uma expectativa de valor, e a satisfação depende de essa expectativa ter sido atendida ou não. Segundo o autor, o cliente avalia quatro fontes para perceber o valor do que lhe está a ser entregue: o produto, o serviço, o pessoal e a imagem.

Woodruff (1997) sugere que há uma forte relação entre os conceitos de valor percebido e satisfação do consumidor, mas considera que estamos face a conceitos distintos, enquanto que Parasuraman (1997) critica a relação estabelecida por Woodruff, referindo que, numa perspectiva prática, não existe uma distinção clara entre os dois conceitos, ou seja, a abordagem, para medir a satisfação do consumidor em relação a determinado produto ou serviço, acaba por ser a mesma que é utilizada para medir o

⁸⁹ O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam obter de um determinado produto ou serviço.

⁹⁰ O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que este espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

valor percebido, uma vez que ambos os constructos conduzem a um sentimento de satisfação ou insatisfação. Também no modelo ACSI – American Customer Satisfaction Index, proposto por Fornell *et al.* (1996), o resultado do valor percebido pelo consumidor é a satisfação global. Também Kotler (1998) reconhece a relação que o binómio, valor percebido e satisfação, apresenta, pois a probabilidade de satisfação e da repetição da compra depende da oferta do produto ou serviço atender ou não às expectativas de valor do consumidor.

Spreng, MacKenzie e Olshavsky (1996) efectuaram uma revisão aos determinantes da satisfação e consideraram os desejos do consumidor um determinante fundamental. Para os autores, os resultados da satisfação – ou insatisfação – surgem quando se comparam as percepções de desempenho de um produto, tanto com as expectativas como com os desejos do sujeito. Nesse mesmo sentido, a satisfação provém não só das expectativas e desejos em relação ao produto ou serviço, mas também das informações⁹¹ em que elas se baseiam.

A imagem surge, também, na literatura como antecedente da satisfação. Quando falamos da imagem reportamo-nos à marca e às associações efectuadas pelos clientes relativamente ao produto ou organização (Andreassen & Lindestad, 1998). Para Martensen *et al.* (2000), ela é, de facto, um componente importante do modelo da satisfação dos clientes. Para as organizações, a imagem é o resultado da existência de confiança, profissionalismo e inovação, de ter contribuições para a sociedade e adicionar prestígio aos seus utilizadores. É expectável que a imagem tenha um efeito positivo nas expectativas, satisfação e lealdade dos clientes.

1.3.2 Consequentes

Os efeitos da satisfação do cliente em respostas comportamentais recebeu uma atenção mais reduzida na literatura tendo sido reveladas, nos estudos realizados, duas consequências básicas da (in)satisfação do consumidor: a saída ou desligar e a voz (Andreassen, 2000; Bearden and Teel, 1983; Boulding *et al.*, 1993; Cronin and Taylor, 1992; Hirschman, 1970; Zeithaml *et al.*, 1996). Isto é, quando insatisfeito, o consumidor tem a opção de sair/desligar (e.g., parar de comprar os produtos da empresa ou mudar para um concorrente) e/ou manifestar (verbalizar) as suas queixas. Inversamente, o

⁹¹ Dessa forma, a comunicação de marketing, representada por propagandas, informações em embalagens, entre outras formas, tem um papel importante nos resultados de satisfação.

aumento da satisfação deverá conduzir a uma diminuição das queixas do consumidor, bem como aumentar a sua lealdade para com a organização. É difícil medir directamente a saída ou o desligar do consumidor, podendo este factor ser indirectamente representado pela lealdade. Assim, a voz e a lealdade do consumidor são habitualmente utilizados para avaliar as consequências da sua satisfação.

A voz do cliente pode ser categorizada ao reflectir o seu nível de (in)satisfação com o produto ou serviço. Neste sentido, quando insatisfeitos, os consumidores podem reclamar formalmente ao produtor ou informalmente ao revendedor (Fornell, 1992; Fornell et al., 1996; Fornell & Wernerfelt, 1987), apresentar uma queixa a um terceiro (e.g., um organismo público, um programa TV) ou, ainda, falar com os outros sobre a sua insatisfação com o produto (e.g., passa-a-palavra ou boca-a-boca negativo) (Yi, 1990). No caso de satisfação, podem manifestar as suas apreciações de diversas formas, incluindo ter um boca-a-boca positivo (Arndt, 1967; File, Judd & Prince 1992; Herr et al., 1991; Swanson & Kelley, 2001).

Assim sendo, estamos a categorizar a voz do consumidor, em queixas e apreciações, para reflectir as possíveis consequências relacionadas com a satisfação. Ambas, as denúncias e apreciações, são capturadas ou dirigidas à organização (incluindo a gestão da organização e o revendedor); ao público (incluindo os media, o governo ou os organismos públicos); e aos conhecidos (incluindo os membros da família, amigos, colegas e vizinhos).

É facilmente entendível que o aumento da satisfação do consumidor deverá diminuir a incidência de queixas (Richins, 1983b; Scaglione, 1988; Singh 1988) e aumentará a ocorrência de avaliações satisfatórias (Athanassopoulos et al., 2000; Boulding et al., 1993; Parasuraman et al., 1988, 1991; Reichheld & Sasser, 1990).

A lealdade do cliente é definida como um compromisso, a longo prazo, envolvendo tanto a repetição da compra como uma atitude favorável ao recomendar os produtos ou serviços a outros (Dick & Basu, 1994; Flavián & Guinalú, 2006; Oliver, 1999). Os consumidores satisfeitos estão mais propensos a serem leais (Bloemer & Kasper, 1995; Zeithaml et al., 1996). A lealdade é um intermediário da rentabilidade (Reichheld & Sasser, 1990) porque indica a intenção de recompra e para as empresas é fundamental a repetição do negócio.

Espera-se que uma melhor imagem e mais elevada satisfação do cliente promovam a lealdade do consumidor (Anderson & Fornell, 2000). A lealdade é também influenciada pela voz. Quando um cliente elogia a empresa, esse comportamento é

indicativo da resposta do cliente e da sua decisão de se manter firme (Athanassopoulos et al., 2000). A relação positiva entre denúncias e lealdade indica que a empresa tem sido bem sucedida na gestão de transformar os consumidores queixosos em consumidores leais, e uma relação negativa implica insucesso na gestão das queixas dos consumidores: os consumidores que reclamam estão mais propensos a mudar para a concorrência (Fornell, 1992; Fornell et al., 1996; Fornell & Wernerfelt, 1987).

No processo de formação da lealdade, foram identificadas por Oliver (1997) quatro fases. A primeira é relativa à lealdade cognitiva, entendida como a preferência do consumidor por uma determinada marca, baseada apenas nas crenças que tem em relação à marca. A segunda refere-se à lealdade afectiva, que é representada por uma atitude sobre a marca, baseada na satisfação proveniente do uso ou consumo do produto ou serviço. A terceira trata da lealdade conativa que é caracterizada como um impulso que é influenciado por episódios repetidos de afecto positivo sobre a marca. A quarta fase diz respeito à lealdade de acção, que consiste na transformação da intenção, motivada na fase anterior, passando a existir uma prontidão por parte do consumidor em agir de forma a alcançar o seu objectivo que é a satisfação de uma necessidade ou desejo.

2. Qualidade de serviços

O trabalho de investigação, por nós desenvolvido, centra-se no sector autárquico que integra os serviços de administração local, orientando-nos, nesta secção, para a temática da qualidade dos serviços, no contexto dos quais, satisfação e qualidade são frequentemente tratados como sinónimos (Vandenberghe et al., 2004). Existe uma relação estreita da satisfação de clientes com a qualidade dos serviços. É a qualidade na prestação do serviço que fará com que um cliente de uma organização se mantenha satisfeito, o que significa que ela é um factor determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Neste sentido, a qualidade percebida do serviço, entendida como uma forma de atitude, relacionada mas não equivalente à satisfação, resulta da comparação de expectativas com o resultado real (Bolton & Drew 1991b; Devlin e Dong, 1994; Gronroös, 1984; Parasuraman et al., 1991). Assim, torna-se importante considerar as expectativas dos clientes (Las Casas, 1994).

Neste sentido, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa, devendo aquela ser definida segundo o ponto de vista do cliente. As organizações

podem, também, identificar e analisar os elementos críticos comuns, para que se possa efectivamente alcançar a qualidade do serviço, que segundo Fiates (1995) são: i) as pessoas da organização; ii) as instalações e equipamentos; iii) os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais. Assim, as organizações necessitam de ter uma visão sistémica, assentando a sua perspectiva nos novos paradigmas organizacionais voltados para a gestão do conhecimento e de tratar a qualidade do serviço holisticamente, pois este é um conceito organizacional de visão global.

No início deste capítulo tratámos de delimitar o conceito de satisfação de clientes. Iremos, agora, tentar fazer o mesmo relativamente ao conceito de qualidade de serviços. Procuraremos, em primeiro lugar, conceptualizar a qualidade de serviços, delimitando também o conceito de serviços que lhe está subjacente. De seguida iremos conceptualizar a qualidade de serviços, fazendo a distinção deste conceito do da satisfação de clientes e enumerando quais os seus determinantes. Posteriormente, analisaremos alguns modelos conceptuais sobre qualidade de serviços, que foram por nós seleccionados, para um melhor entendimento do estudo empírico que foi desenvolvido.

2.1 Conceptualização

Em primeiro lugar, é importante, neste momento, rever as diferentes perspectivas do termo qualidade que foram emergindo e que coexistem actualmente. Assim, segundo Reeves e Bednar (1994) podemos considerar quatro perspectivas básicas do conceito de qualidade: qualidade como excelência⁹², qualidade como ajuste às especificações⁹³, qualidade como valor⁹⁴ e qualidade como satisfação das expectativas dos clientes⁹⁵ (utilizadores/consumidores). As três primeiras perspectivas enfatizam a conceptualização e operacionalização da qualidade, preocupando-se com o

⁹² De acordo com esta perspectiva, as organizações de serviços devem conseguir o melhor dos resultados, em termos absolutos. É difícil especificar o que se considera excelente sendo, por isso, necessário especificar directrizes muito claras para se conseguir atingir o nível exigido.

⁹³ Esta perspectiva foi desenvolvida pela necessidade de se standardizar e especificar as normas de produção para assegurar a precisão na fabricação de produtos, tornando, assim, a qualidade quantificável e objectiva.

⁹⁴ Segundo esta perspectiva, não existe o melhor bem ou serviço para consumo, no sentido absoluto, dependendo de aspectos, tais como o preço, a acessibilidade, etc. Pode definir-se o melhor, mas para cada tipo de cliente, sendo difícil especificar as características que são importantes para cada um e ter em conta a dificuldade em valorar estes elementos, já que são dinâmicos e variam com o tempo.

⁹⁵ Esta perspectiva supõe incluir factores subjectivos relacionados com os juízos efectuados pelas pessoas que recebem os serviços. Assim, é uma definição baseada na percepção dos clientes e na satisfação das expectativas.

alcance de padrões ou critérios objectivos, que são aspectos internos à organização e quantificáveis. Actualmente, dá-se grande realce à análise das atitudes e comportamentos dos consumidores, havendo intervenção de factores emocionais e juízos subjectivos, que são dinâmicos e difíceis de encaixar em critérios e especificações fixos de qualidade. Por isso, evoluiu-se para uma perspectiva mais externalista, a perspectiva dos clientes (consumidores/ utilizadores), onde se incorporam variáveis como as expectativas e as percepções. Esta visão é a que se associa à qualidade de serviço (Tse, Nicosia & Wilton, 1990), dado o interesse que tem permitido no caso dos serviços, uma orientação para a investigação psicossocial, por aspectos do comportamento humano, tal como as expectativas, as percepções, a interacção, as competências sociais, etc. É, também, este o nosso posicionamento.

Em segundo lugar, e porque o conceito da satisfação dos clientes é, neste estudo, utilizado no âmbito específico dos serviços, queremos especificar este conceito e as especificidades que o caracterizam. Para conceptualizar um serviço, Gronroös (1990) partiu das definições propostas por diversos autores (Anderson et al., 1993; Bessom, 1973; Blois, 1974; Gummesson, 1987; Kotler & Bloom, 1984; Kotler, 1988; Lehtinem, 1983; Regan, 1963;) e definiu-o como “uma actividade ou série de actividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interacções entre clientes e empregados de serviço que tentam resolver os problema(s) do(s) cliente(s)” (p. 27).

Para melhor entender a complexidade do conceito, convém especificar que os serviços são actividades com uma série de características distintivas em relação aos produtos. Desde logo pelo seu carácter de intangibilidade. Os serviços são desempenhos e não objectos tangíveis. Também a inseparabilidade entre a sua produção, distribuição e consumo. Esta característica leva à participação do cliente no processo de produção e faz com que a verificação da sua qualidade aconteça no exacto momento do consumo, sendo impossível evitar que os erros, quando e se existirem, possam ser percebidos pelos clientes. Outra característica refere-se à sua heterogeneidade, ou variabilidade, uma vez que os serviços podem ser tão variáveis que um mesmo cliente pode ter diferentes percepções do mesmo serviço em ocasiões distintas. Também existem as características relativas à sua perecibilidade, uma vez que o serviço se esgota no momento do consumo e aquele não pode ser mantido em *stock*. Por último, é de referir o facto de o serviço não transferir propriedade a quem o adquire (Gianesi & Corrêa, 1994; Grönroos, 1995; Parasuraman et al., 1985; Kotler, 1998).

Além dos atributos que acabámos de referir, há um outro factor que distingue o serviço, e esse é o atendimento – o serviço face a face. A relação de serviço pode ser associada a um sistema de interacções interpessoais entre o prestador, o seu pessoal de contacto e os seus clientes (Langeard & Eiglier, 1987). Isto foi designado como o encontro de serviço (Solomon, Surprenant, Czepiel, & Guntman, 1985) que não se limita à interacção do comprador e do vendedor mas que obriga nessa interacção, a que o seu conteúdo e estilo da comunicação sejam enquadrados em cerimoniais e modelos de comportamento. Embora haja um grande desenvolvimento das novas tecnologias, a prestação de serviços face a face continua a ter um papel preponderante. As relações humanas permanecem importantes e o papel do pessoal de contacto com o cliente tornou-se um factor diferenciador. Este é, muitas vezes, considerado como “o serviço”, do ponto de vista do consumidor (Berry & Parasuraman, 1991), pois é ele que emite a mensagem da organização, cria a sua imagem e vende o serviço. Pelo seu comportamento, o pessoal de contacto tem uma influência directa sobre o serviço, na sua qualidade objectiva e na forma como esta será percebida pelo cliente. Tradicionalmente, o sucesso da interacção entre a organização e os seus clientes repousa no papel do pessoal de contacto (Bitner e al 1990; Hartline & Ferrell, 1996; Parasuraman et al. 1985), sendo, por tal, relevantes a formação e a motivação que são essenciais para preparar os colaboradores a melhor entender e desempenhar os seus papéis para a melhoria da satisfação dos clientes (Denton, 1990).

Cada contacto dos clientes com os serviços, ao longo do processo, é denominado por Ganesi e Corrêa (1994) como o momento da verdade, que são “os momentos em que a empresa tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos serviços prestados por ela” (Grönroos, 1995: p.55). A sequência de momentos de verdade que o cliente enfrenta é denominada de ciclo de serviço, isto é, “[...] uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço”. Assim, é importante para o fornecedor de serviços verificar, em cada interacção, quais são as características consideradas importantes pelos clientes e quais os momentos da verdade que proporcionam mais impacto neles. É, também, importante identificar as necessidades e expectativas dos clientes e utilizar um sistema de medidas eficientes cujos resultados se reflectirão em toda a organização (Baggs & Kleiner, 1996). Devido ao seu carácter de intangibilidade, as medidas dos serviços são mais complexas (Denton, 1990). Assim sendo, será mais fácil perceber que um serviço, pela sua natureza, é de difícil avaliação e que, mesmo depois de termos recebido vários serviços,

sempre será complicado saber quais serão os resultados de um próximo. O resultado, o processo e a qualidade do serviço são avaliados pelos clientes pela percepção relativa ao que eles esperavam e não daquilo que eles realmente recebem. Como as necessidades e expectativas variam em função do cliente e da situação, a qualidade de um serviço é um assunto altamente subjectivo e resulta da avaliação que os consumidores fazem à utilidade global do serviço (Zeithaml, 1988) e é afectada por alguns factores, tais como atributos externos, atributos internos, e custos percebidos. É óbvio que a qualidade do serviço é definida pelo cliente (Heskett, Sasser & Hart, 1990). Sendo abstracto o referencial do consumidor, esta forma as suas expectativas, não apenas com base na imagem real, mas também a partir de informações e comunicações obtidas, através de prestações de serviços anteriores, assim como de outras fontes. Deste modo, são diferentes os níveis de exigência, das necessidades ou expectativas, sendo, portanto, imprescindível ter em conta essas diferenças (Gianesi & Corrêa, 1994).

De tudo o que foi dito, podemos definir um serviço como uma acção dirigida ao cliente que pressupõe uma situação de contacto e que possui uma série de características distintivas (intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade, percibibilidade, falta de propriedade e “momentos de verdade”) e que, pela sua natureza, assenta na relação interpessoal, adequando-se, por isso, à construção de relacionamentos. Nesta investigação adoptámos a perspectiva de Gutek (2000), para quem o serviço público pode ser encarado como um “pseudo-relacionamento”. Neste sentido, é entendido como um contacto repetido entre o cliente e a organização, em que aquele identifica o serviço mas não uma pessoa em particular como sendo o fornecedor, não antecipando para o futuro qualquer interacção com um fornecedor particular mas sim com a organização, o serviço, neste caso.

Em jeito de síntese, entendemos que “*service quality is the degree and direction of discrepancy between consumers’ perception and expectations in terms of different but relatively important dimensions of the service quality which can affect their future behaviour*” (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p.46). Neste sentido, a qualidade dos serviços pode ser entendida como o grau em que uma experiência com um serviço satisfaz as expectativas ou necessidades de uma pessoa. O quão satisfeito está o cliente determina o nível da qualidade do serviço. Assim, a orientação para o cliente, nomeadamente na tentativa de entender quais são as suas necessidades e expectativas, será o primeiro passo para que os fornecedores de serviços alcancem elevada qualidade (Hung, Huang, Chen; 2003). Por isso, vem crescendo a importância atribuída à medição

e análise da satisfação do cliente tendo, por conseguinte, sido desenvolvidos vários modelos de avaliação da satisfação de clientes e da qualidade de serviços.

Também ficámos cientes que a satisfação dos clientes, no caso dos serviços, está relacionada com o sentimento de prazer ou de desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho do serviço e as expectativas daquele que espera ser tratado de forma a ficar satisfeito, dependendo, também, o alcance da satisfação do tipo de serviço. No que se refere às expectativas dos clientes, convém especificar que os seus níveis são dinâmicos e flutuam face a uma série de factores (Berry & Parasuraman, 1992). Por isso, não existe uma resposta directa acerca do que os clientes esperam dos serviços, uma vez que eles possuem diferentes expectativas sobre diferentes tipos de serviços (Lovelock, 1998).

Do que foi dito, fica-nos a ideia de que o conceito de qualidade dos serviços, e por conseguinte a satisfação do cliente com aqueles, é um conceito complexo e dinâmico, que resulta de uma série de factores que devem ser analisados em cada caso específico.

2.2 Operacionalização – relação com a satisfação de clientes

Na investigação, existe controvérsia para determinar qual é a variável antecedente, se a qualidade do serviço ou a satisfação do cliente (Bitner & Hubbert, 1994, Bolton & Drew, 1991a, Cronin & Taylor, 1992 e Strandvik & Liljander, 1994). Apesar de o estudo da relação entre satisfação e qualidade de serviços ter recebido grande atenção na literatura (Bolton & Drew, 1994), grande parte dos artigos que tentaram examinar esta relação não tem natureza empírica (Iacobucci et al. 1995). Mantém-se o debate sobre a direcção da relação estabelecida entre ambos os conceitos, isto é, persistem dúvidas sobre qual dos dois conceitos – qualidade de serviço e satisfação – é antecedente ou consequente.

Alguns autores assinalaram a satisfação como um antecedente da qualidade de serviço, justificando que a partir das experiências de satisfação com vários encontros de serviço se desenvolve uma atitude global, que se vai modificando a longo prazo, isto é, mediante a acumulação de avaliações específicas (satisfação com transacções) chega-se a uma avaliação global (qualidade percebida) (e.g., figura 8). No entanto, há muitos outros estudos que defendem uma postura contrária, ou seja, que a qualidade de serviço é um antecedente da satisfação de clientes (e.g., figura 8). Já para Cronin e Taylor,

(1992), as duas relações – entre qualidade e satisfação – são possíveis, mas, a única que se mostrou significativa no modelo de equações estruturais realizado é a que propõe a qualidade como antecedente da satisfação.

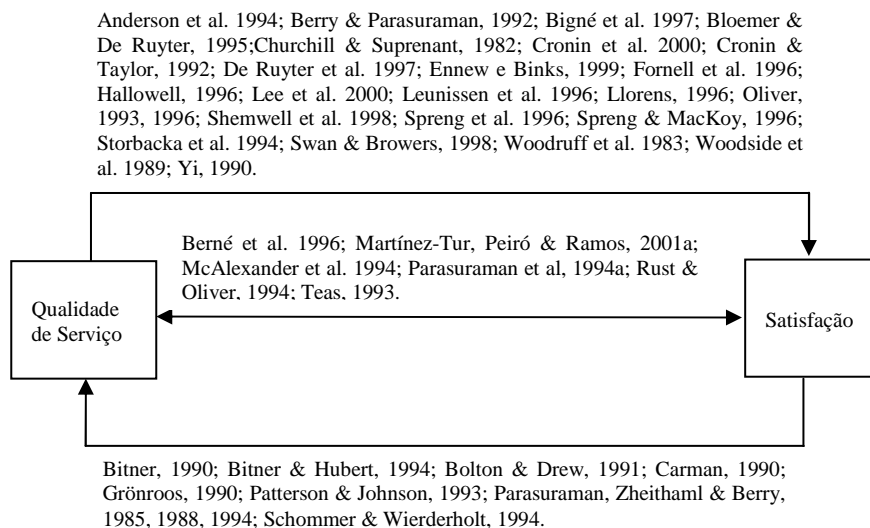


Figura 8 - Resumo das relações causais entre satisfação e qualidade de serviço
Adaptado de Satorres, 2008: p.62.

Porém, há autores que consideram a qualidade de serviços percebida, tanto como antecedente como consequente da satisfação (e.g., figura 8). A satisfação com uma transacção concreta é determinada, entre outros factores, pela qualidade de serviço percebida. Por outro lado, a satisfação influencia, a longo prazo, a avaliação da qualidade de serviço que os indivíduos percebem. Segundo McAlexander et al. (1994), como existe uma relação recíproca entre a qualidade global de um serviço e a satisfação, é impossível concluir empiricamente qual delas é a antecedente.

A literatura está repleta de trabalhos que utilizam ambos os conceitos como sinónimos e que não reconhecem distinção entre eles (Howat et al., 1996; Liljander, 1994). Dada a similitude conceptual entre ambos – qualidade de serviço e satisfação – não é surpreendente que estejam altamente correlacionados (Bansal & Taylor, 1999; Cronin et al. 2000; Cronin & Taylor, 1992; Gotlieb et al. 1994; Spreng & MacKoy, 1996; Taylor, 1997; Taylor & Baker, 1994). Mas, apesar desta confusão, existe consenso entre vários autores em os considerar como conceitos distintos ainda que relacionados (Bansal & Taylor, 1999; Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991a; Boulding et al. 1993; Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Oliver, 1980; Parasuraman et al. 1988). Estamos de acordo com Martínez-Tur, Silla & Ramos (2001), quando afirmam

que, considerar os dois constructos como sinónimos é uma postura simplista, defendendo, portanto, que estes conceitos têm uma natureza diferente.

Considerando os dois conceitos como distintos, convém especificar as suas principais diferenças. Para tal, socorremo-nos da análise efectuada por Johnston (1995)⁹⁶, Rodrigues (2001)⁹⁷, Miguel-Dávila e Flórez-Romero (2008) e Sánchez Hernández (2008) e que, de forma sintética, apresentamos no Quadro 15, adaptada de Miguel-Dávila e Flórez-Romero (2008).

Quadro 15 Qualidade vs. Satisfação

Fonte: Adaptado de Miguel-Dávila e Flórez-Romero (2008, p.112)

	Qualidade	Satisfação
Definição	Tipo de atitude apoiada numa valoração geral a longo prazo.	Juízo transitório de encontro específico de serviço. Influencia a atitude.
Base	Baseia-se nas percepções ideais ou de excelência.	Processo baseado na desconfirmação das expectativas.
Nível de análise	Conceito global para o bem ou serviço.	Verifica-se em cada transacção ou consumo de um bem ou serviço.
Valoração	A valoração não requer experiência antes do consumo do serviço.	Totalmente experimental – só se pode valorar depois de uma experiência de consumo.
Dimensões que formam juízos	Baseiam-se em atributos ou indicadores e por isso são mais específicas.	Podem resultar de qualquer dimensão, esteja ou não relacionada com a qualidade.
Antecedentes conceptuais	Possui processos cognitivos, ainda que as comunicações pessoais e impessoais joguem um papel maior.	É influenciada por um maior número de processos cognitivos e afectivos entre os quais se incluem a equidade, atribuições e emoções.
Expectativas	Expectativas normativas. São vistas como desejos ou necessidades dos clientes.	Expectativas preditivas. São predições feitas pelos clientes sobre o que gostariam que sucedesse numa transacção.
Valorações que o cliente efectua.	Resultam de comparação entre o serviço desejado e o serviço percebido.	Resultam da comparação entre o serviço previsto e o serviço percebido.

⁹⁶ O autor, Johnston (1995), efectuou uma análise sobre os aspectos teóricos concordantes e divergentes existentes na literatura, quanto à relação entre qualidade percebida e satisfação do consumidor. Os autores resumem os aspectos que são concordantes apontando; a qualidade percebida corresponde a uma avaliação global de longo prazo (similar a uma atitude); pode ser percebida sem a ocorrência da experiência de uso de um serviço; resulta da comparação do serviço percebido com o serviço desejado. A satisfação do consumidor refere-se ao julgamento temporário de uma transacção específica derivado da surpresa inerente da uma aquisição e/ou da experiência de consumo; é determinada apenas através da experiência de uso de um serviço e resulta da comparação do serviço previsto com o serviço percebido. No que se refere às divergências, o incremento da qualidade percebida resulta numa maior satisfação do consumidor. Por seu lado, a acumulação da satisfação do consumidor com transacções específicas conduz à formação de uma atitude global, da qualidade de serviço.

⁹⁷ Relativamente às diferenças entre os dois constructos, Rodrigues (2001) considera que a qualidade percebida é resultante de várias transacções, sendo relativamente estável, uma vez que é geral e intemporal e que não tem de estar necessariamente ligada à experiência de consumo. O padrão das suas expectativas é normativo e pode considerar-se análoga a uma atitude. No que se refere à satisfação do consumidor esta é resultante de uma transacção específica, sendo específica do acto de consumo, é, por isso, contingencial e situacional. Depende da experiência de consumo e tem um padrão de expectativas preditivas. Por fim, o autor refere que a satisfação influencia a atitude.

Embora em certas ocasiões se torne difícil distinguir qualidade de serviço e satisfação, porque se referem ambas a avaliações subjectivas do cliente, há outras diferenças relevantes entre os dois conceitos. Podemos referir que a principal distinção apontada é a concepção da qualidade do serviço como uma atitude, uma vez que na percepção da qualidade está implícita uma avaliação do serviço, em relação aos seus atributos, distinguir se o cliente tem, ou não, uma atitude positiva para com o serviço (objecto da atitude). A satisfação refere-se à descrição de uma realidade interna, sentimentos relacionados com a escolha de um produto ou serviço, que só se consegue ter ao experimentá-lo. No entanto, é possível haver, da nossa parte, uma atitude para com um determinado serviço sem o ter experimentado, porque podemos deter informação a seu respeito (e.g., publicidade, comentários de outros clientes, etc.). Então, estamos em condições de considerar que a satisfação é uma experiência de duração finita que se liga directamente à experiência com um produto (bem ou serviço).

Outra grande diferença assinalada refere-se às bases da avaliação da qualidade de serviço que se centra na percepção de ideais ou excelência. No que se refere à satisfação, existe consenso acerca da sua natureza cognitiva e afectiva, o mesmo acontecendo com a qualidade de serviços, uma vez que a maioria dos autores considera que as atitudes se elaboram a partir de bases cognitivas e emocionais. Assim, o objecto da atitude (o serviço) pode receber avaliações relacionadas com a sua funcionalidade ou instrumentalidade, mas também com a vinculação afectiva que provoca na pessoa que desenvolve a atitude. Neste sentido, podemos referir as duas grandes dimensões da qualidade de serviços, apontadas por Peiró, Martínez-Tur e Ramos (2005), relacionando-se uma com o carácter funcional ou instrumental (e.g., capacidade de resposta dos colaboradores da organização) e a outra com a natureza emocional ou relacional (e.g., a forma como o colaborador trata o cliente).

De tudo o que foi dito, e tendo em conta tanto o processo e o resultado, como a temporalidade e a implicação do carácter cognitivo e afectivo, concluiríamos apresentando a definição dos dois conceitos que é proposta por Martínez-Tur et al. (2001). Assim, por satisfação com o consumo podemos entender “una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes frente al objeto de consumo y/o uso y que es resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo” (p. 44). A Qualidade de serviços é, por seu turno, definida como:

“La evaluación actitudinal hacia el servicio en cuestión -relacionada con que dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados (es útil) y con que tiene asociadas propiedades placenteras para el individuo- que se puede actualizar en cada transacción (rendimiento percibido), influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario”. (p.44)

No respeitante à orientação da causalidade entre os dois constructos, somos de opinião, de acordo com Martínez-Tur, Peiró e Ramos (2001a) que ambos são antecedentes e consequentes um do outro. “La satisfacción en una transacción concreta viene determinada, entre otros factores, por la calidad de servicio percibida. A su vez, la satisfacción influye en la evaluación a largo plazo de la calidad de servicio que perciben los individuos.” (p.44)

2.2.1 Determinantes

O carácter multidimensional da Qualidade de Serviços é consensual, no entanto, a identificação dos seus determinantes é uma preocupação constante na literatura. As diferentes classificações são muito variáveis e heterogêneas, não existindo nenhum consenso a este respeito.

A qualidade do serviço baseia-se na percepção dos consumidores sendo, por isso, altamente dependente de pistas externas que se adquirem quando aqueles se deparam com o prestador do serviço, como, por exemplo, o conteúdo do serviço, a atitude e simpatia do pessoal, bem como a forma, desenho, a cor e a atmosfera do ambiente físico, que compõem a qualidade funcional (Gronroos, 1983, 1988, 1990). Por outro lado, a qualidade do serviço baseia-se, ainda, na percepção da gestão, e sendo, por isso, altamente dependente da qualidade técnica, ou seja, das pistas internas, que englobam a complexidade do procedimento do serviço, a forma como o serviço é prestado, a propriedade do serviço, a sua intangibilidade, o know-how, e outras facetas do conhecimento e da tecnologia. A qualidade técnica pode ser imitada com mais facilidade, enquanto que a qualidade funcional, incidindo mais na interação entre os funcionários e clientes, se torna, mais difícil de imitar e pode, por tal, trazer vantagens competitivas para as organizações (Gronroos, 1988; 1990; Sweeney, Soutar & Johnson, 1997).

Uma premissa básica da qualidade do serviço, de acordo com Lethinen e Lethinen (1991), é produzida na interação entre um cliente e os elementos da organização de um serviço. Para estes autores, a qualidade dos serviços tem três

determinantes: a qualidade física, que inclui os aspectos físicos do serviço (equipamento, edifícios, etc.); a qualidade corporativa, que afecta a imagem da organização, e a qualidade interactiva que deriva tanto da interacção entre o pessoal e os clientes, como entre os clientes com outros clientes.

Miguel-Dávila e Flórez-Romero (2008) apontam os seguintes factores como influenciando a qualidade: i) aspectos físicos (estrutura física, localização conveniente, equipamento moderno, vigilância, aspecto limpo, etc.); ii) aspectos da prestação do serviço (operações e serviços convencionais que realiza e oferece a organização, confiança e conhecimento que transmite o pessoal, atenção personalizada, tempos de resposta, reputação da organização); e iii) novas tecnologias (computadores, internet, meios de comunicação telefónica). Também têm grande influência, na qualidade do serviço, os aspectos relativos à sua prestação.

Neste ponto, é oportuno, referir que há vários estudos que apresentam diversos factores determinantes da qualidade em serviços. No entanto, Carman (1990) considera impróprio utilizar um número pré-definido e fixo de factores determinantes da qualidade em serviços, considerando as especificidades da natureza dos serviços que condicionam o emergir de factores fixos. Diversos autores, tais como Albrecht (1994)⁹⁸, Denton (1990)⁹⁹, Gianesi e Corrêa (1994)¹⁰⁰ Johnston (1995)¹⁰¹ Schonberger e Knod Jr. (1997)¹⁰² apresentam propostas de determinantes para a qualidade em serviços. De facto, constata-se que existem critérios de avaliação, considerados determinantes da Qualidade, que são muito utilizados nos diferentes estudos para aferir a qualidade dos serviços¹⁰³ (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990; Ghobadian, Speller & Jones, 1994;

⁹⁸ O autor considera os seguintes determinantes da qualidade: cuidado, espontaneidade, solução de problemas e recuperação de falhas.

⁹⁹ Considera apenas três aspectos como determinantes da qualidade de serviços: confiabilidade, que diz respeito ao facto de atender o que foi acordado; responsividade, que está relacionada à rapidez na prestação do serviço e; unicidade, que consiste em proporcionar ao cliente uma experiência única, atendendo exactamente ao que ele deseja.

¹⁰⁰ Estes autores consideram como determinantes da qualidade em serviços os seguintes aspectos: tangíveis, consistência (ausência de variabilidade no resultado), competência, velocidade de atendimento, atmosfera de atendimento, flexibilidade, credibilidade, acesso e custo.

¹⁰¹ Os determinantes referidos pelo autor são: acesso, estética, atenção, disponibilidade, cuidado, limpeza e arrumação, conforto, compromisso com o trabalho, comunicação, competência, cortesia, flexibilidade, amabilidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, responsividade e segurança.

¹⁰² Os autores sugerem os seguintes determinantes da qualidade em serviços: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e aspectos tangíveis.

¹⁰³ São os seguintes critérios: a *confiabilidade*, que é a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente; a *responsabilidade*, que é representada pela possibilidade, ou não, de o fornecedor

Gianesi & Corrêa, 1994; Parasuraman et al. 1985, 1988). Importa, contudo, salientar que são os factores propostos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) os mais referenciados. Inicialmente, em 1985, os autores propuseram dez determinantes da qualidade em serviços¹⁰⁴, e, posteriormente, em 1988, os autores reduziram a lista para apenas cinco factores, que são: 1) confiança – que se refere à capacidade do prestador para desempenhar o serviço prometido de modo confiável e preciso ou seja, de forma segura e correcta; 2) empatia – como a atenção individualizada que é dispensada aos clientes e a preocupação com eles; 3) garantia ou fiabilidade – dimensão que se relaciona com as competências, os conhecimentos, a cortesia e a sociabilidade dos colaboradores, bem como as suas capacidades para inspirar confiança nos clientes; 4) prontidão ou capacidade de resposta – refere-se à rapidez no atendimento, ao cumprimento de prazos e disposição para auxiliar os clientes; 5) aspectos tangíveis do serviço – que têm a ver com a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais de comunicação e dos colaboradores da linha da frente da organização.

Será oportuno referir que, apesar do reconhecimento do valor dos estudos supracitados, devido às especificidades do nosso objecto de estudo, a investigação que conduzimos não se baseou num rol de dimensões ou de factores determinantes da qualidade em serviços, previamente estabelecido por um autor específico, fazendo eco das recomendações de Carman (1990), para quem é inadequada a existência de uma

resolver as queixas e problemas do serviço requisitados pelo cliente; a *adaptabilidade*, a capacidade do fornecedor ajustar o serviço de forma a atender às necessidades dos clientes; os *tangíveis*, referem-se à aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação; a *comunicação*, representada pela capacidade de o fornecedor manter os clientes informados sobre o serviço, numa linguagem que eles entendam, e de ouvir as suas sugestões; *entender o cliente*, envolve os esforços efectuados no atendimento às necessidades específicas dos clientes, o atendimento individualizado; a *consistência*, isto é, a conformidade com experiências anteriores, a ausência de variabilidade no resultado ou no processo; a *competência*, que é a capacidade e o conhecimento do fornecedor para executar o serviço de acordo com as necessidades “técnicas” dos consumidores; a *velocidade* de atendimento, que consiste na prontidão da organização e dos seus colaboradores para prestar o serviço de forma rápida; o *atendimento*, que se refere à percepção do cliente acerca da experiência durante o processo de prestação de serviço, a atenção personalizada e a cortesia dos funcionários; a *flexibilidade/prontidão*, manifestada pela capacidade de reagir de forma eficaz e rápida a mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes, devido à alta variabilidade e incerteza presentes no processo de prestação de serviços, principalmente no *front-office*; a *credibilidade/segurança*, representada pela capacidade de transmitir confiança física, financeira e confidencial e de uma baixa percepção de risco sentida pelo cliente; o *acesso*, que consiste na facilidade que o cliente tem em entrar em contacto com o fornecedor de serviço, a localização conveniente, o acesso sinalizado, a disponibilidade de estacionamento, o horário de atendimento, a disponibilidade de linhas telefónicas, etc.

¹⁰⁴ Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram dez dimensões para avaliar a qualidade de serviços: a) tangibilidade; b) confiança; c) sensibilidade; d) comunicação; e) credibilidade; f) segurança; g) competência; h) cortesia; i) compreensão/conhecimento do cliente; j) acesso. Em 1988, os autores condensaram estas 10 dimensões em apenas 5, agrupando d, e, f, g e h numa dimensão – a fiabilidade e i e j numa outra a empatia, tendo as outras 3 dimensões correspondência directa.

lista fixa de determinantes da qualidade de serviços dado o carácter de especificidade dos mesmos. Neste sentido, e numa actuação consentânea com este pensamento, ou, dito de outro modo, considerando como instrumento de avaliação os critérios de avaliação genéricos e abrangentes, foi importante adequá-los ao tipo de serviço, sector e objectivo em causa.

2.3 Modelos

Quando nos circunscrevemos aos modelos da qualidade de serviços podemos considerar que, tal como consideram Brady e Cronin (2001), Brogowicz, Delene e Lyth (1990), Martínez-Tur et al. (2001^a) e Valls (2004), existem na investigação sobre qualidade de serviços dois enfoques ou escolas. A escola europeia, onde se enquadram os trabalhos de Grönroos (1982, 1984), Gummesson (1987), Lethinen e Lethinen (1991), Oberoi e Hales (1990), Palmer e Manni (1993), preconiza que se podem distinguir duas dimensões na qualidade dos serviços, a qualidade técnica e a qualidade funcional, sendo a sua interrelação um factor-chave tanto na determinação da imagem da organização, como na da sua relação com a qualidade. A escola norte-americana congrega os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) e contribuiu para a definição do constructo da qualidade do serviço, para a identificação das suas dimensões e para a criação da escala de medição SERVQUAL, que, posteriormente, foi por eles revista (Parasuraman et al., 1991). Tanto na escola europeia como na norte-americana, a qualidade de serviços possui uma faceta que é tangível (o quê), que descreve os aspectos físicos do serviço e uma outra faceta (o como) orientada para a prestação do serviço. No entanto, enquanto que a escola europeia coloca ambas as facetas numa posição simétrica – ambas com o mesmo peso – a escola americana, em cinco dimensões definidas para a qualidade de serviços, apenas tem em conta uma para os tangíveis.

Por outro lado, de entre as várias abordagens desenvolvidas sobre a satisfação dos clientes e que contribuem para o estudo da qualidade de serviços, destacam-se, na literatura consultada, duas: o paradigma da desconfirmação (Oliver, 1980) e a teoria da performance (Carman, 1990). Tal como foi já anteriormente referido, o paradigma da desconfirmação considera que os clientes criam um nível de expectativa em relação aos produtos e serviços e que a desconfirmação gera satisfação (desconfirmação positiva) ou insatisfação (desconfirmação negativa). Neste sentido, a qualidade percebida do

serviço consiste no grau e direcção da discrepância entre as percepções do consumidor e as suas expectativas sobre o desempenho do fornecedor do serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Em oposição está a teoria da performance que considera a satisfação do cliente como fortemente associada com a performance percebida do produto ou do serviço adquirido. As escalas SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991) e a escala SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994) são, respectivamente, as escalas utilizadas para mensuração da qualidade, de acordo com cada uma dessas teorias.

Neste sentido, de entre os vários modelos de medição da qualidade dos serviços, nas duas correntes existentes e nas duas abordagens referidas, seleccionámos os dois últimos modelos referidos. Foi seleccionado o modelo conceptual dos GAP's e a sua escala de medida SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985), que se baseia na diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes bem como o modelo conceptual SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994), que consideradas apenas as percepções, não tendo em conta, portanto, as expectativas. A estes dois modelos acrescentámos um terceiro, o modelo da imagem (Grönroos, 1982; 1984), por ele ser muito referenciado na literatura e considerado, por nós, bastante interessante pois dá atenção, também, à imagem da organização como determinante da qualidade dos serviços. Foram estes os modelos nos quais ancorámos o estudo empírico, realizado nesta investigação, no que concerne à variável relativa à satisfação do cliente.

2.3.1 O modelo da imagem e qualidade de serviços

Grönroos (1984) considera a qualidade percebida de um serviço como função do serviço esperado, do serviço percebido e de uma terceira variável que é constituída pela imagem da organização. Para o autor, a qualidade percebida é resultado da relação entre qualidade técnica (e.g., o que o cliente recebe das suas interacções com a organização), a qualidade funcional dos processos (e.g., como se recebe o cliente, o que o mesmo obtém ou a forma como é realizada a prestação do serviço) e a imagem corporativa. Estes três factores condicionam a relação percebida que um indivíduo possui de um produto ou serviço. As duas primeiras dimensões, o que é e como é entregue, constituem a qualidade experimentada pelo cliente. O cliente relaciona esta qualidade experimentada com a qualidade esperada para realizar uma avaliação da qualidade percebida, que depende, basicamente, de duas variáveis: aquilo que os clientes esperam do

serviço e a forma como este serviço é desempenhado nos seus aspectos técnicos e funcionais (e.g., figura 9).

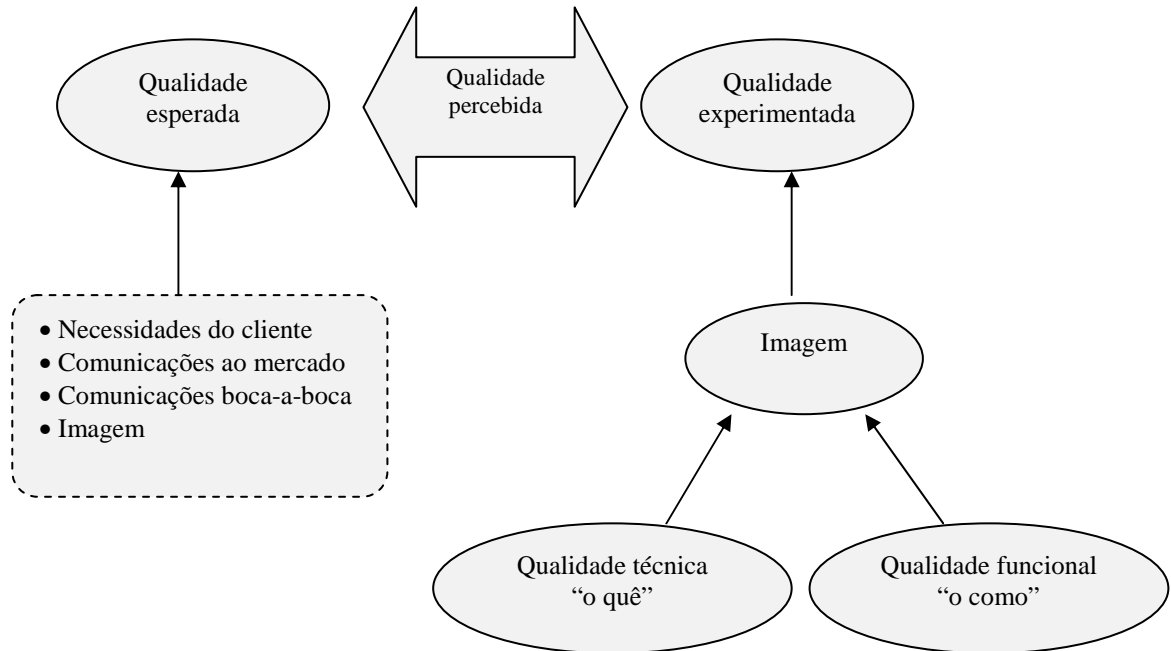


Figura 9 - Modelo genérico da Qualidade de Serviços
Fonte: Grönroos (1990, p.41)

Para o autor, a qualidade do serviço é o resultado da capacidade para integrar a qualidade em três tipos de dimensões: a qualidade técnica, a qualidade funcional e a imagem corporativa. Para ele, a imagem da organização pode ser considerada uma dimensão da qualidade, através da qual os clientes formam o conceito da organização que vai influenciar as suas expectativas. Dito de outro modo, a imagem funciona como um filtro dos atributos que influenciarão a avaliação da qualidade experimentada e é formada, principalmente, pelas qualidades técnicas e funcionais do serviço prestado, mas também por outros factores, embora menos influentes, como a reputação, a propaganda, o preço, as relações públicas e as informações prestadas por terceiros.

O trabalho de Grönroos (1984) norteia inúmeros trabalhos subsequentes, ressaltando pontos importantes que deverão ser considerados para que uma organização de serviços seja competitiva: definir como a qualidade é percebida pelos consumidores e determinar de que forma a qualidade dos serviços é influenciada.

2.3.2 Modelo GAP¹⁰⁵ e o instrumento SERVQUAL

A base conceptual do modelo de Parasuraman et al. (1988) assenta no pressuposto de que as avaliações da qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, mas, também, do processo da prestação do serviço. Segundo Parasuraman et al. (1985), os clientes avaliam a qualidade dos serviços de forma global, portanto, de modo similar a uma atitude¹⁰⁶. Os autores definem um modelo de qualidade de serviços segundo o qual, a diferença entre o serviço esperado e o percebido é o resultado de cinco discrepâncias, ou hiatos, que se produzem como consequência de a organização, e a respectiva gestão, não conhecerem as expectativas dos seus clientes.

O modelo *Gap* explicita, em dois contextos distintos, as várias discrepâncias que podem ocorrer na qualidade dos serviços: o contexto da gestão e o contexto do cliente. A gestão pode direccionar a análise de cada hiato para uma melhoria no fornecimento dos serviços. O hiato, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço relativamente a uma característica específica.

Assim, temos o hiato 1, representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gestão sobre essas expectativas; o hiato 2, que representa a discrepância entre as percepções que os gestores têm e as expectativas dos clientes, como as especificações da qualidade do serviço; o hiato 3, representado pela discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço; o hiato 4, que representa a discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes, e o hiato 5, representado pela discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido. As primeiras quatro deficiências geram-se, internamente, nas organizações e originam a quinta deficiência que é a discrepância potencial que pode existir, do ponto de vista do cliente, ficando, como resultado, a equação das discrepâncias expressa na figura 10.

¹⁰⁵ Também denominado modelo conceptual das discrepâncias.

¹⁰⁶ Segundo Oliver (1981), a atitude é a orientação afectiva, duradoura, de um cliente em relação a um produto ou processo, enquanto que satisfação é a reacção emocional a uma experiência, resultante de uma expectativa prévia, podendo, assim, a atitude ser, conseqüentemente, medida em termos mais gerais, sendo por isso, menos situacional.

$$\text{Desajuste nº5} = f(\text{desajuste nº1}, \text{desajuste nº2}, \text{desajuste nº3}, \text{desajuste nº4})$$

Figura 10 – Equação das discrepâncias
Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993)

Se a organização quiser melhorar a qualidade dos seus serviços, terá de diminuir a deficiência 5, e para tal, deverá diminuir as deficiências de 1 a 4 e mantê-las no nível mais baixo possível. Este modelo mostra-nos o processo lógico que as organizações devem empregar para medir e melhorar a qualidade dos seus serviços. O processo inicia-se na compreensão da natureza e dimensão da deficiência 5, para passar à identificação de evidências sobre a existência das deficiências de 1 a 4, e às acções correctivas necessárias.

Assim, os autores desenvolveram um instrumento de medição das expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço oferecido (escala SERVQUAL), com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa (serviço esperado) e o desempenho (serviço percebido). Assim, se em relação a uma dimensão, a avaliação da Qualidade de um serviço, for feita pelos clientes, esta terá por base a diferença entre as suas expectativas e o seu julgamento sobre o serviço, em relação às dimensões da qualidade em serviços. Chegando-se à formulação de uma equação simples, na sua representação, mas complexa na sua aplicação: Qualidade = Serviço Esperado – Percepção do Serviço Prestado.

As expectativas dos clientes, que geram as percepções em relação ao produto e aos serviços, são formadas com base nas informações sobre a organização, nas experiências de terceiros e, principalmente, nas suas necessidades. A partir da formação das expectativas, o cliente, em contacto com o produto ou serviço, avalia se encontrou a qualidade esperada. A sua impressão, será a resposta quanto à sua satisfação.

O SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) é uma das escalas de medição da Qualidade Percebida¹⁰⁷ mais utilizada em todo o mundo, especialmente no sector de serviços, e que tem por base a teoria da desconfirmação, analisando as causas que geram

¹⁰⁷ Os autores afirmam que a escala SERVQUAL apenas serve para a medir a qualidade do serviço e não a satisfação do cliente.

discrepâncias na prestação de serviços. É um questionário composto por duas partes, em que uma mede as expectativas e a outra o serviço percebido. Assim, no SERVQUAL as medições da qualidade percebida são medidas indirectas, calculadas a partir das diferenças entre as pontuações das expectativas e as do serviço percebido. Essa escala considera a relação existente entre expectativas e performance, contemplando cinco dimensões¹⁰⁸ distintas: a confiança, a empatia, a garantia, a prontidão e os aspectos tangíveis do serviço.

Apesar da escala SERVQUAL, bem como o modelo das deficiências que a sustenta a nível teórico, terem tido um grande impacto, devido à sua aceitação, difusão e popularidade, a sua utilização empírica levantou alguns problemas e críticas. Há autores (Babakus & Boller, 1992; Brown et al. 1993; Brown & Swartz, 1989; Teas, 1993, 1994) que questionam a validade do modelo, apontando a existência de alguns problemas na sua aplicação. Outros autores apontam alguns problemas implícitos, nomeadamente o facto de assentar no paradigma da desconfirmação, em vez de assentar no da atitude, pois a qualidade percebida é melhor conceptualizada como uma atitude (Buttle, 1995; Cronin & Taylor, 1992, 1994) e o modelo dos gap's é considerado erróneo para medir qualidade do serviço, por não conseguir incorporar a dinâmica constante das expectativas, encarando-as como estáticas ou permanentes ao longo do tempo (Babakus e Boller, 1992; Buttle, 1995).

Acrescentamos, ainda, o facto de, tanto o número das dimensões como o da sua estabilidade, poderem variar consoante o sector. Existem factores críticos da qualidade de serviço que são específicos de cada sector e, por conseguinte, as cinco dimensões não podem ser consideradas universais (Babakus & Mangolf, 1992; Carman, 1990). De resto, os autores sugerem ser conveniente a adaptação da escala para ajustamento ao contexto de aplicação (Parasuraman et al. 1988).

Os trabalhos desenvolvidos por Parasuraman et al. (1985; 1988; 1991; 1994), foram ao encontro dos estudos de Grönroos (1984; 1990; 2004), uma vez que os determinantes da qualidade em serviços, propostos pelos autores, agregam valor às duas dimensões da qualidade em serviços (qualidade técnica e funcional) propostas por Grönroos.

¹⁰⁸ As dimensões da qualidade, ou critérios, determinados por Parasuraman et al (1985) são características genéricas do serviço, que estão subdivididas em itens, que delineiam o serviço sobre o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo (Salomi, Miguel, Abackerli, 2005).

2.3.3 Modelo conceptual SERVPERF

De acordo com Cronin e Taylor (1992), a qualidade do serviço deve ser medida numa escala atitudinal, que toma como ponto de partida a medida do desempenho do serviço, tendo, assim, a vantagem adicional de reduzir o tamanho do instrumento de pesquisa. Contestam, assim, a conceptualização da satisfação do modelo SERVQUAL e propõem um instrumento modificado, o SERVPERF. Este instrumento apresenta uma diferença conceptual relativamente ao SERVQUAL, pois focaliza-se na percepção do desempenho do serviço, o que é considerado pelos seus autores como suficiente para identificar a satisfação dos clientes. Assim, no modelo SERVPERF, a qualidade do serviço é igual ao desempenho de acordo com a seguinte fórmula: Qualidade do serviço = f (Desempenho).

Segundo Babakus e Boller (1992), a diferença entre as percepções e as expectativas não fornece informação adicional à que está apenas contida na componente percepções. A mesma conclusão é apontada por Salazar (2000), com base num estudo comparativo entre o modelo SERVQUAL e SERVPERF, ou seja, a avaliação do serviço resultante da avaliação do desempenho da empresa, é um método mais adequado para medir a qualidade do serviço. Esta relação não é nada mais do que a percepção do cliente acerca do desempenho do serviço da empresa, que é também capturado pela escala SERVPERF recomendada por Cronin e Taylor (1992).

Como resultados dos seus estudos os autores apresentam, além de uma certa superioridade do SERVPERF em relação ao SERVQUAL, pois esta escala apresenta menores problemas de validade, um indicador de que a qualidade de serviços é um antecedente da satisfação do consumidor (Cronin & Taylor, 1992).

SEGUNDA PARTE

ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo V

Objectivos e estratégia metodológica dos estudos empíricos

OBJECTIVOS E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

Ao longo dos capítulos anteriores enquadrámos teoricamente e clarificámos o nosso posicionamento conceptual em relação aos temas centrais da presente dissertação: gestão do conhecimento, gestão da qualidade e satisfação do cliente. Através do confronto de diferentes perspectivas, modelos e conceptualizações, integramos a literatura que se centra no estudo destes temas, salientando principalmente os estudos que têm analisado a relação entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade. No presente capítulo, procuramos primeiramente explicitar os objectivos que conduziram à planificação, desenvolvimento e implementação do estudo empírico realizado no âmbito do trabalho de investigação que apresentamos, assim como a estratégia metodológica adoptada neste processo. Deste modo, procuramos integrar a clarificação do problema a investigar, a delimitação da população-alvo e a caracterização das organizações, bem como dos sujeitos (colaboradores e munícipes) inquiridos que, em conjunto constituem a nossa amostra. Por último, descrevemos de forma detalhada os procedimentos adoptados, não só no estabelecimento de contactos com as referidas organizações, como também na administração dos questionários. Neste sentido, trata-se de um capítulo que assenta em considerações transversais a todo o estudo e que, por isso, tem um carácter configurador.

1. Objectivos

Como referimos ao longo da primeira parte da presente dissertação, o presente estudo centra-se na investigação da temática da competitividade na administração pública local – entendida sob a perspectiva da satisfação do cliente – considerando a gestão do conhecimento e a qualidade como seus vectores, áreas que têm merecido por parte de teóricos e práticos uma redobrada atenção, ao longo das últimas décadas, conforme extensamente documentámos.

Tendo como âncora o pressuposto de que as organizações que já iniciaram o seu percurso de mudança no sentido da integração da qualidade nos seus processos, apresentam, igualmente, condições, para o desenvolvimento de capacidades de criação

de conhecimento organizacional, disseminando-o e incorporando-o nos seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995), o estudo visa, na sua essência, contribuir para compreender os papéis da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade na competitividade organizacional e reflectir sobre a forma como estes se relacionam com esta no sector autárquico português. Preconiza-se, deste modo, que a melhoria da qualidade dos produtos e de serviços resulta de um processo de desenvolvimento adequado, focalizado na criação e na internalização do conhecimento, de forma associada à aplicação de princípios, ferramentas e de metodologias da qualidade.

Neste sentido, o objectivo fundamental remete para a concretização do estudo empírico da relação entre a gestão do conhecimento, a qualidade e a sua influência na competitividade da administração pública local (sector autárquico), entendida sob a perspectiva da satisfação do munícipe, pelo que se pretende avaliar em que medida as câmaras municipais que já possuem os seus serviços, total ou parcialmente, certificados, se diferenciam relativamente àquelas que ainda não se encontram a desenvolver qualquer tipo de processo ou procedimento com vista à certificação da qualidade dos seus serviços. Adicionalmente, pretende-se determinar eventuais relações dinâmicas entre os processos de gestão do conhecimento operantes nas câmaras em estudo, a certificação da qualidade dos serviços e a satisfação dos munícipes.

Em síntese, os principais objectivos delineados para este estudo empírico são os seguintes:

- i. Caracterizar as iniciativas e práticas de gestão do conhecimento operantes no sector autárquico.
- ii. Verificar empiricamente a relação entre a gestão do conhecimento e a qualidade.
- iii. Verificar empiricamente a relação entre a satisfação dos munícipes, bem como a imagem que os mesmos detêm das suas câmaras municipais e a qualidade.

Neste sentido, e de acordo com os referidos objectivos, definimos como objectivos específicos da presente investigação:

- A. Conceber e/ou adaptar instrumentos de medida relativos às práticas de gestão do conhecimento, à avaliação da satisfação dos clientes/munícipes e à imagem que estes detêm das suas organizações.
- B. Identificar os processos de gestão do conhecimento presentes:

- a. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade.
 - b. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e Urbanismo sem certificação da qualidade.
- C. Analisar a satisfação dos munícipes com a prestação de serviços das câmaras municipais, bem como a imagem que os mesmos delas detêm:
- c. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade.
 - d. Nas câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo sem certificação da qualidade.
- D. Discriminar as câmaras municipais que têm serviços de Atendimento e de Urbanismo com certificação da qualidade daquelas que ainda não têm esses serviços certificados, com base nos processos de gestão do conhecimento vigentes e na satisfação e imagem organizacional dos seus munícipes.

2. Estratégia metodológica

2.1 Técnicas de recolha de dados

Recorremos a um *design* de investigação não experimental e de campo (estudo correlacional) (Alferes, 1997a, 1997b; Wright, 1997), mais especificamente, e de acordo com a classificação utilizada por Kiess e Bloomquist (1985), a uma investigação *ex post facto*, na medida em que não manipulámos variáveis independentes, nem procedemos a uma distribuição dos sujeitos por condições experimentais. Tratando-se de um estudo realizado em contexto real, em organizações do sector público, medimos variáveis que já existiam nos sujeitos e nas organizações, e a pertença dos inquiridos à respectiva organização determinou o estabelecimento dos grupos investigados (Coolican, 2009; Neale & Liebert, 1986).

Os dados foram recolhidos através do método do inquérito, por questionário auto-administrado¹⁰⁹. Trata-se de um processo de recolha de dados que permite

¹⁰⁹ Rossi, Wright, e Anderson (1983) definem o inquérito como um modo de obtenção de informação, sistemático e estandardizado, sobre indivíduos ou entidades organizadas mais amplas, através do questionamento de amostras de sujeitos sistematicamente identificados. Quando o inquérito, assente na representatividade das amostras, se centra na descrição de variáveis, e na análise de quantidades e de frequências é do tipo descritivo; por outro lado quando o inquérito é do tipo analítico, como o que

inventariar de forma estruturada atitudes, comportamentos e motivações; que possibilita a orientação das respostas dos sujeitos para um espaço temporal definido pelo investigador; que facilita a recolha de um elevado número de dados num espaço de tempo reduzido; que dá garantias de confidencialidade dos dados, comparativamente à entrevista; que se adapta ao ritmo de resposta de cada sujeito, promovendo uma reflexão séria sobre os problemas apresentados (principalmente quando os sujeitos ainda não têm uma opinião formulada acerca do assunto); que facilita o acesso a descrições comportamentais de difícil observação por parte do investigador (por razões práticas, éticas ou deontológicas); que gera menor reactividade dos sujeitos ao investigador, por comparação com a entrevista; que permite a estandardização da linguagem e da entoação utilizadas nos itens e nas instruções; e que facilita a transposição para a situação real, por contraste com as recolhas de dados laboratoriais (Alferes, 1997a, 1997b; Ghiglione & Matalon, 1979/2005, Hill & Hill, 2005; Moreira, 2007; Rattray & Jones, 2005; Schwab, 2005).

Analisadas as vantagens da utilização de questionários auto-administrados, importa agora ponderar e reflectir sobre as suas desvantagens. Assim, a qualidade dos resultados depende largamente da atenção que cada sujeito investe na ponderação das respostas. Os dois principais erros associam-se à desejabilidade social, onde os respondentes se apresentam de forma favorável, e à aquiescência, que revela a concordância com todos os itens, independentemente do seu conteúdo (Schwab, 2005). Por outro lado, a apresentação de um questionário cria uma pressão de resposta, pelo que muitos sujeitos apresentam opiniões que nasceram no próprio momento da pergunta e que por isso são voláteis (Moreira, 2007). Na mesma linha, nem sempre os respondentes dispõem de informação suficiente para responder a determinado item (Moreira, 2009), e o investigador não pode garantir a compreensão das instruções, do sentido dos itens e das modalidades de resposta (Alferes, 1997a). Por fim, a utilização do questionário provoca um certo afastamento do investigador em relação aos respondentes, facto que pode limitar a compreensão do que, em contexto

adoptamos na presente investigação, o objectivo é encontrar associações de carácter explicativo entre variáveis (Oppenheim, 1966/1992). Importa ainda referir que Moreira (2009) distingue conceptualmente inquérito e questionário. Neste sentido o primeiro termo, mais utilizado em Sociologia, reflecte o processo que engloba a definição das questões de investigação, a constituição da amostra, a recolha de dados e o seu tratamento. Por outro lado o questionário, que pode ser definido como um conjunto de itens apresentado, ostenta um duplo sentido em relação ao inquérito: é mais restrito, na medida em que pode ser um instrumento utilizado num inquérito, e é mais amplo, pois a sua utilização não se restringe aos inquéritos.

organizacional, uma variável regista (Ratray & Jones, 2005). Procurámos atenuar estas desvantagens através de um conjunto de estudos preliminares, descritos nos próximos capítulos desta dissertação.

2.2 População e amostra

Na presente investigação, e tendo em consideração os objectivos traçados, foram desenvolvidos dois estudos prévios à análise discriminante. Neste sentido, a amostra relativa à análise discriminante (amostra I) é composta por 81 câmaras municipais, sendo que 40 têm serviços de atendimento e/ou urbanismo certificados e 41 não têm esses serviços certificados. Relativamente aos estudos prévios, no primeiro deles foram estudados os processos relativos à gestão do conhecimento e a sua amostra (amostra II) é composta por 1372 colaboradores que desempenham funções nos serviços de atendimento e urbanismo das câmaras municipais estudadas. No segundo estudo centrámo-nos no estudo da satisfação dos munícipes com os serviços de atendimento e urbanismo das suas câmaras municipais (amostra III), focalizando, ainda, a imagem que os mesmos acerca delas detêm (amostra IV). Neste sentido, a amostra III, relativa ao QSM-S, é composta por 3096 munícipes e a amostra 4, relativa ao QSM-I, é composta por 2246 munícipes/clientes, das câmaras em estudo.

Assim, a concretização do estudo envolveu a administração de questionários junto de colaboradores cujas funções profissionais se integram nos serviços de atendimento e urbanismo de organizações do sector autárquico, bem como a munícipes, clientes dos referidos serviços disponibilizados por estas organizações.

Este sector foi escolhido como objecto de estudo pelas nossas anteriores ligações profissionais e emocionais e, também, por ser, para nós, atractivo devido às suas características específicas, que o diferenciam da administração pública central. Para Pereira (2000), os municípios têm traços diferenciadores quanto à sua, maior ou menor, abertura à inovação e à capacidade de absorção de formas mais flexíveis de gestão. Considerando que um município constitui uma área claramente determinada e definida de intervenção, cuja dimensão remete para a sua área geográfica e respectiva população, as autarquias locais dispõem não só de um conjunto próprio de recursos humanos, materiais e financeiros, como também possuem um domínio de intervenção que lhes é reservado – de acordo com as suas atribuições e competências (Lei 169/99 de 18 de Setembro, CRP – Constituição da República Portuguesa). As autarquias têm assim

autonomia política, patrimonial, financeira e administrativa, que lhes confere uma capacidade de gestão estratégica e uma maior abertura à inovação e integração de novas práticas.

Nos últimos anos, temos assistido a importantes reformas políticas e administrativas que afectaram directamente o *modus operandi* clássico da gestão na administração pública, na medida em que concebem e fomentam uma progressiva assunção da eficácia como norma de actuação, estabelecendo-se uma estratégia, duplamente direccionada. Por um lado, dirigida para a eficácia que deriva do fim que procura alcançar, do produto que oferece, fortalecendo o compromisso dos seus colaboradores com os valores públicos que fundamentam um estado social, descentralizado, democrático e de direito. Por outro, incorporando princípios e técnicas de gestão do sector privado, nomeadamente conceitos e estratégias como, por exemplo, a gestão por objectivos e a gestão da qualidade total. Efectivamente, a existência de uma progressiva assimilação dos valores organizacionais da União Europeia que estabelece princípios de mobilidade para os cidadãos e que exige a progressiva homogeneização dos serviços públicos aos respectivos Estados, implica a homogeneização da sua gestão por força do normativo comunitário. Adicionalmente, a competitividade tem vindo, progressiva e peremptoriamente, a assumir-se como uma exigência não só para organizações privadas, mas também para as públicas, facto que obriga e conduz a administração pública a adoptar atitudes e acções gestionárias que reflectam a delineação e implementação de estratégias competitivas para alcançar os níveis de satisfação e opinião dos seus clientes (cidadãos), bem como que conduzam à modificação dos juízos negativos que tradicionalmente a rotulam.

Tendo em conta os objectivos a que nos propusemos com o presente trabalho, activámos um conjunto de medidas com vista à recolha de dados relativos aos 278 municípios Portugueses localizados no Continente. Assim, para efectuarmos o enquadramento da amostragem (*sampling frame*; Malhotra, 1996), ou seja, para efectuarmos a representação dos elementos da população alvo, recolhemos dados e procurámos informações através de contactos telefónicos e do envio de ofícios, junto de organismos oficiais [i.e., Direcção Geral da Administração Local (DGAL), Instituto Nacional de Estatística (INE), Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) e Câmaras Municipais de Portugal Continental].

Procurámos que a recolha de dados e informações neste ponto se cingisse aos seguintes núcleos:

- Distribuição geográfica das Câmaras Municipais em termos das cinco categorias regionais existentes, segundo a Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS II)¹¹⁰: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN); Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC); Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDRLVT); Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA); Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDRALG) (JOUE, 2003);

- Dimensão dos municípios, estimada a partir do número de habitantes por município, dividida em Pequena (população menor ou igual a 20 000 habitantes), Média (população maior que 20 000 habitantes e menor ou igual a 100 000 habitantes) e Grande (população maior que 100 000 habitantes) (Carvalho, Fernandes, Camões & Jorge, 2005)¹¹¹;

- Dimensão das Câmaras Municipais, estimada a partir do número de funcionários por organização, dividida em Pequena (menos do que 150 funcionários), Média (entre 150 e 500 funcionários) e Grande (mais do que 500 funcionários)¹¹²;

- Nível de certificação da qualidade obtido pelas Câmaras Municipais (com certificação; em processo de certificação; e sem qualquer tipo de certificação)¹¹³.

Neste sentido, a informação recolhida permitiu-nos constatar que as 278 Câmaras Municipais existentes em território continental português, e que constituem a população-alvo do nosso estudo, se dividem geograficamente pelas categorias regionais da seguinte forma: CCDRN com 86 Câmaras (30.9%); CCDRC com 78 Câmaras

¹¹⁰ A Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) constitui uma nomenclatura que define sub-regiões estatísticas que dividem o território dos Estados-Membros da União Europeia. A Nomenclatura foi inicialmente elaborada pelo Eurostat (Serviço de Estatística das Comunidades Europeias) em cooperação com os institutos nacionais de estatística europeus. A publicação do Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 26 de Maio de 2003, deu o respectivo enquadramento jurídico a esta nomenclatura, pelo que as sub-regiões estatísticas estão subdivididas em 3 níveis: NUTS I, NUTS II e NUTS III. De facto, a nomenclatura NUTS subdivide o território económico dos Estados Membros de forma hierárquica, onde cada Estado Membro é subdividido em unidades territoriais de nível NUTS I. Por sua vez, cada uma destas unidades é subdividida em unidades territoriais de nível NUTS II, sendo estas subdivididas em unidades de nível NUTS III (Jornal Oficial da União Europeia [JOUE], 2003).

¹¹¹ Dados recolhidos no INE.

¹¹² Dados facultados pela DGAL.

¹¹³ Dados recolhidos no IPQ, APCER, ANMP e através de consulta directa às Câmaras Municipais.

(28.1%); CCDRLVT com 51 Câmaras (18.3%); CCDRA com 47 Câmaras (16.9%); e CCDRALG com 16 Câmaras (5.8%). As discrepâncias regionais retratadas ao nível da distribuição das Câmaras Municipais não são mais do que um reflexo das disparidades encontradas e já amplamente estudadas por outras ciências, especificamente no que se refere à taxa de densidade populacional e ao número de habitantes, cujos valores mais elevados se encontram atribuídos às regiões norte e centro do país.

No sentido de procedermos à recolha de informações acerca do nível de certificação da qualidade, desencadeámos, ao longo dos meses de Janeiro, Fevereiro e Março de 2008, um conjunto de contactos com os organismos máximos ligados à Certificação da Qualidade em Portugal, nomeadamente Associação Portuguesa de Certificação (APCER), Instituto Português da Qualidade (IPQ) e Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) e às Câmaras Municipais, no sentido de obtermos a listagem das organizações que já se encontravam, ou não, certificadas. Na medida em que as listagens que nos foram sendo facultadas pelos organismos referidos anteriormente apresentavam algumas discrepâncias e lacunas informativas, procedemos, na primeira quinzena de Maio de 2008, ao contacto directo através de ofício com a totalidade das Câmaras Municipais existentes em território continental (N=278). Assim, e considerando o levantamento previamente efectuado dos respectivos endereços electrónicos, endereços postais e contactos telefónicos, foi endereçado um e-mail aos seus respectivos Presidentes (cf. Anexo 1). Especificamente, procurámos com este procedimento, por um lado, sensibilizar e divulgar junto destas organizações os objectivos da investigação em causa e, por outro, recolher informações formais e oficiais acerca da existência ou não de actividades que implicassem o desenvolvimento de procedimentos e práticas subjacentes à certificação da qualidade. Posteriormente, na primeira quinzena de Junho de 2008, e tendo em conta a baixa percentagem de respostas obtidas por parte das Câmaras Municipais, através do meio de comunicação referido anteriormente (17.6% do total de 278), procedemos a um novo contacto, através de um ofício remetido por endereço postal, endereçado igualmente aos respectivos Presidentes (cf. Anexo 1). Este procedimento visou a obtenção de respostas de todas as organizações que não haviam respondido ao e-mail endereçado no momento anterior (um total de 229 Câmaras Municipais).

Numa fase ulterior, foram ainda estabelecidos contactos telefónicos com as Câmaras Municipais que ainda não tinham respondido à nossa solicitação. Os contactos telefónicos foram estabelecidos em dois momentos: o primeiro decorreu entre a última

quinzena de Julho e a primeira semana de Agosto de 2008; e o segundo ocorreu na segunda semana de Setembro de 2008. Através da análise ao número total de respostas obtidas, podemos verificar que 49 (19.3%) destas foram-nos remetidas por E-mail, 90 (35.4%) através de ofício, 114 (44.9%) por telefone, e apenas 1 (.4%) através de fax.

De referir que do número total de Câmaras Municipais de Portugal Continental (N=278), não foi possível obter uma resposta final no que se refere ao nível de certificação da qualidade em cerca de 7.6% (N=21), sendo que quatro destas organizações se mostraram indisponíveis para facultar as informações por nós requeridas nesta fase de desenvolvimento do presente estudo. Analisando a distribuição do número total de respostas (N=257) por região, verificamos que da CCDRN obtivemos um total de 79 respostas (30.7%), da CCDRC 75 (29.2%), da CCDRLVT 45 (17.5%), da CCDRA 44 respostas (17.1%), e, por último, da CCDRALG 14 respostas (5.4%), o que equivale a uma percentagem de 92.4% de respostas (N=257) de um total de 278 Câmaras em território continental (cf. Quadro 16).

No sentido de dar continuidade à concretização dos objectivos do estudo, e ainda nesta fase, efectuámos o levantamento das respostas obtidas ao nível da certificação da qualidade, tendo como critério basilar a existência ou não de serviços certificados (cf. Quadro 16). Verificámos, deste modo, que, de entre as 257 Câmaras Municipais sobre as quais obtivemos dados oficiais, 57 (22.2%) destas são já detentoras de certificação de qualidade, na totalidade ou em parte dos seus serviços, enquanto 67 (26.1%) se encontram em processo de certificação e 133 (51.7%) ainda não possuem qualquer tipo de certificação. De salientar que entre as Câmaras Municipais que responderam à nossa solicitação e que possuem serviços certificados (N=57; 22.2%), a percentagem mais elevada recai sobre aquelas que integram a região centro do país (N=27; 47.0%), seguida pela região norte (N=18; 32.0%).

Para averiguar se o número de câmaras com certificação, em processo de certificação ou sem certificação depende da região do país a que a câmara pertence, recorreremos ao teste do Qui-quadrado de independência. Detectou-se uma relação significativa entre a certificação detida por determinada câmara e a região do país a que essa mesma câmara pertence ($\chi^2(8) = 23.77, p < .01$). O valor do V de Cramer (.22) mostra que 4.84% da variância constatada na certificação pode ser explicada pela variância observada na região do país. Neste sentido, os resíduos estandardizados indicam que existem mais câmaras certificadas no centro do país que as esperadas ($z =$

2.5, $p < .05$), e que no Alentejo existem mais câmaras não certificadas ($z = 2.1, p < .05$) e menos certificadas ($z = -2.2, p < .05$) que as esperadas.

Quadro 16. Número de respostas obtidas em função das regiões de Portugal Continental e do nível de certificação (N=257).

Região	Certificação						Total
	Com certificação	%	Em Processo	%	Sem certificação	%	
CCDRN	18	32.0	24	36.0	37	28.0	79
CCDRC	27	47.0	14	21.0	34	25.5	75
CCDRLVT	6	11.0	16	24.0	23	17.0	45
CCDRA	3	5.0	8	12.0	33	25.0	44
CCDRALG	3	5.0	5	7.0	6	4.5	14
Total	57	100.0	67	100.0	133	100.0	257

Nota: %: Percentagem

Com o intuito de averiguar a existência de uma eventual relação entre a certificação de qualidade e o tamanho do município (grande, médio e pequeno) em termos de trabalhadores, calculou-se um qui-quadrado entre estas duas variáveis. Observou-se, nas câmaras de grande dimensão, um maior número de câmaras certificadas ($N = 10$) que câmaras não certificadas ($N = 7$), enquanto nas câmaras médias e pequenas, observam-se mais câmaras não certificadas que certificadas (cf. Quadro 17). Contudo, a análise estatística inferencial permite afirmar que a certificação é independente da dimensão da câmara municipal ($\chi^2(4) = 9.22, p = .056$). De facto, o valor do V de Cramer (.134) revela que apenas 1.80% da certificação pode ser explicada pela dimensão da câmara. Importa referir que, embora o resultado do teste do qui-quadrado não atinja o limiar da significância estatística, considerando a probabilidade de erro tipo I (α) de .05, os resíduos estandardizados reforçam a análise descritiva através da consideração de que nas câmaras de grande dimensão existem mais câmaras certificadas que as esperadas ($z = 2.3, p < .05$).

Quadro 17. Número de respostas obtidas em função da dimensão da Câmara Municipal e do nível de certificação (N=257).

Dimensão	Certificação						Total
	Com certificação	%	Em Processo	%	Sem certificação	%	
Grande	10	18.0	5	7.0	7	5.0	22
Média	21	37.0	26	39.0	45	34.0	92
Pequena	26	46.0	36	54.0	81	61.0	143
Total	57	100.0	67	100.0	133	100.0	257

Nota: %: Percentagem

Concluída a fase anterior, de identificação e caracterização da população teórica para a qual estamos interessados em generalizar os resultados obtidos, procedemos à constituição e caracterização da nossa amostra. Assim, num primeiro momento, a constituição da nossa amostra foi delineada no sentido de obtermos dois grandes grupos de Câmaras Municipais: um grupo de organizações com certificação da qualidade e um outro de organizações sem qualquer tipo de certificação, ou seja, sem desenvolvimento nem implementação de procedimentos e actividades a ela conducentes. Com este desígnio, analisámos, numa primeira fase, o conjunto de Câmaras detentor de certificação no sentido de, por um lado, perceber quais os serviços que tinham sido alvo daquela mesma certificação da qualidade e, por outro, de identificar, neste âmbito, os serviços que maior saliência adquiriam neste tipo de organização. Neste sentido, constatámos que os serviços que se prendem com o Atendimento, Urbanismo e Recursos Humanos correspondem aos que de uma forma genérica têm sido alvo de certificação por parte das Câmaras Municipais, pelo que se depreende a sua nuclear importância para o funcionamento e prestação de serviços ao cliente por parte das organizações em causa. Optámos por avaliar apenas os níveis de satisfação dos clientes externos, pelo que seleccionámos como unidades alvo de investigação os serviços de Atendimento e Urbanismo¹¹⁴.

¹¹⁴ Neste ponto, é importante referir e justificar os motivos que nos conduziram a uma não selecção do serviço de Recursos Humanos, enquanto objecto de estudo da satisfação de clientes (que, neste caso, remeteria para a satisfação de clientes internos das organizações). Ao reflectirmos sobre a possibilidade desta opção, deparámo-nos com alguns constrangimentos. Especificamente, consideramos que ao procedermos a esta avaliação, estaríamos a colocar os colaboradores das organizações (avaliadores) numa posição delicada, na medida em que estariam a proceder a uma avaliação do desempenho dos seus

Considerando a importância que atribuímos ao rigor e precisão da representatividade das características e distribuição da população, recorreremos aos métodos de amostragem probabilística, que envolvem a utilização da selecção aleatória e que nos permitem assegurar, através do recurso a um conjunto de procedimentos, que as diferentes unidades têm probabilidade superior a zero de virem a integrar a amostra, o que, por sua vez, maximiza a validade externa da nossa investigação (Alferes, 1997b). Assim, o grupo total de Câmaras Municipais certificadas (N=57) foi submetido a uma selecção, onde considerámos não só os critérios referidos anteriormente (região de pertença em termos das cinco categorias regionais existentes; dimensão dos municípios, estimada a partir do número de habitantes de cada município; dimensão da Câmara, estimada a partir do número de funcionários de cada organização), como também o factor relativo aos serviços certificados, no sentido da selecção dentro deste grupo recair sobre Câmaras detentoras de certificação em pelo menos um dos serviços previamente seleccionados (Urbanismo e/ou Atendimento). No que respeita à amostra de Câmaras Municipais sem serviços certificados, o método de selecção escolhido foi o de emparelhamento, em que procurámos constituir um grupo cujas características centrais (região de pertença; dimensão dos municípios; dimensão da Câmara) fossem similares ao grupo de Câmaras Municipais detentoras de serviços certificados, e posterior amostragem aleatória simples (Alferes, 1997b; Kiess & Bloomquist, 1985). Este método garante um maior controlo dos atributos que possam explicar as possíveis diferenças existentes entre os dois grupos de Câmaras Municipais referidos anteriormente no que respeita, concretamente, aos processos de gestão do conhecimento operantes no seio dos serviços seleccionados para estudo, especificamente Urbanismo e Atendimento.

Tendo em conta o conjunto de procedimentos adoptado e as decisões tomadas ao nível da constituição da nossa amostra I, esta é constituída por um total de 40 Câmaras Municipais que detêm a certificação da qualidade em pelo menos um dos serviços seleccionados para estudo, e por um total de 41 Câmaras Municipais que não se encontram a desenvolver qualquer tipo de certificação da qualidade para os seus serviços. Através da análise do Quadro 18, constatamos que a nossa amostra é constituída por um maior número de Câmaras Municipais da região centro do país

colegas de trabalho, inseridos no serviço de Recursos Humanos. Este facto conduziria ao desenvolvimento de resistências internas por parte de inquiridos e dos seus dirigentes e chefias. Adicionalmente, é importante salientar que este caminho revelou-se efectivamente inviável devido igualmente aos enviesamentos que poderíamos estar a incorrer, adicionando erros de medida à nossa investigação e, concomitantemente, comprometendo os resultados.

(N=38), na medida em que é igualmente esta região que, pelas respostas obtidas à nossa solicitação inicial (cf. Quadro 16), possui mais Câmaras certificadas¹¹⁵. Tal como podemos verificar através da análise ao Quadro 18, a nossa amostra é constituída por um maior número de Câmaras de média dimensão (N=41), seguindo-se aquelas que se caracterizam por uma dimensão pequena (N=24) e grande (N=16).

Quadro 18. Número de Câmaras Municipais que compõem a amostra definida, segundo a região de pertença, a dimensão e o nível de certificação (N=81).

Região	Câmaras Municipais		Total
	Com certificação	Sem certificação	
CCDRN	13	13	26
CCDRC	19	19	38
CCDRLVT	2	3	5
CCDRA	3	3	6
CCDRALG	3	3	6
Total	40	41	81
Dimensão			
Grande	10	6	16
Média	18	23	41
Pequena	12	12	24
Total	40	41	81

2.3 Sujeitos (colaboradores e munícipes)

A amostra II é constituída por 1372 sujeitos e resulta de duas sub-amostras que responderam ao Questionário GC (Cardoso, 2003): uma relativa aos trabalhadores de câmaras certificadas (N = 760) e outra aos funcionários de câmaras não certificadas (N = 612). Foram recolhidos 1391 questionários, dos quais 19 foram excluídos por estarem incorrectamente preenchidos ou com não respostas superiores a 10% (Bryman & Cramer, 1993). As restantes não respostas são 430 (.56%), sendo o item 6 (*O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor que as outras câmaras*), do questionário de GC, aquele que comporta uma maior percentagem de não respostas (1.7%). Utilizámos o método EM (*Expectation Maximization*) para substituição das não respostas em variáveis não categoriais (Allison, 2001; Little, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007), tendo-se arredondado os valores para a unidade de acordo com a escala de medida.

¹¹⁵ De salientar que, tendo em conta que as Câmaras Municipais sem certificação da qualidade foram seleccionadas através do método de emparelhamento, é igualmente a região centro de Portugal Continental que, na nossa amostra, detém o número mais elevado de Câmaras neste grupo.

Os quadros 19 e 20 reproduzem as frequências dos sujeitos inquiridos (os 1372 com dados válidos), nas câmaras certificadas e não certificadas, em função das características organizacionais consideradas (i.e., departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população) e das características sócio-demográficas (i.e., tempo de trabalho na câmara, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações literárias).

Quadro 19. Caracterização da amostra I em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população (N = 612 de câmaras não certificadas; N = 760 de câmaras certificadas)

Características organizacionais	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Departamento				
Urbanismo	464	61.1	433	70.8
Atendimento	296	38.9	179	29.2
Localização				
Norte	281	37.0	278	45.5
Centro	294	38.7	209	34.2
Lisboa e Vale do Tejo	49	6.4	68	11.1
Alentejo	72	9.5	45	7.4
Algarve	64	8.4	12	2.0
Dimensão da organização em termos de trabalhadores				
Pequena	104	13.7	110	18.0
Média	320	42.1	355	58.0
Grande	336	44.2	147	24.0
Dimensão da organização em termos da população				
Pequena	25	29.6	217	35.5
Média	363	47.8	336	54.9
Grande	172	22.6	59	9.6
Total	760	100.0	612	100.0

Na amostra constituída, o número de funcionários das câmaras certificadas e não certificadas que respondeu ao GC varia em função do departamento certificado ($\chi^2 (1) = 14.09, p < .01$), da localização ($\chi^2 (8) = 48.82, p < .01$), da dimensão da organização em termos de trabalhadores ($\chi^2 (2) = 60.68, p < .01$), da dimensão da organização em termos da população ($\chi^2 (2) = 206.75, p < .01$) e da área de trabalho ($\chi^2 (7) = 38.10, p < .01$). Os resultados revelaram que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre os sujeitos que responderam ao GC nas câmaras certificadas e não certificadas no que concerne ao tempo de trabalho na câmara ($\chi^2 (4) = 5.19, p = .268$), à função desempenhada ($\chi^2 (8) = 8.65, p = .373$), à idade ($\chi^2 (5) = 4.88, p = .431$), ao sexo ($\chi^2 (2) = 3.31, p = .191$) e às habilitações literárias ($\chi^2 (8) = 14.86, p = .062$).

Na constituição das amostras III e IV administraram-se 3453 questionários a municípios das câmaras municipais seleccionadas, dos quais 3096 foram analisados no âmbito do QSM-S¹¹⁶ (1579 municípios de câmaras certificadas e 1517 de câmaras não certificadas) e 2246 no âmbito QSM-I¹¹⁷ (1151 municípios de câmaras certificadas e 1078 de câmaras não certificadas). Neste sentido, foram excluídos 357 questionários da amostra relativa ao QSM-S por apresentarem não respostas superiores a 10%, e 1207 da amostra referente ao QSM-I por apresentarem não respostas superiores a 15%¹¹⁸. No QSM-S as restantes não respostas são 2149 (1.69%), apresentando o item 9 (*A certeza de que em nenhum sítio me serviam melhor*) 18.03% de não respostas, pelo que foi eliminado (Allison, 2001; Tabachnick & Fidell, 2007). Por outro lado, no QSM-I as restantes não respostas são 930 (2.76%), apresentando o item 8 (*Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo*) uma percentagem de 12.33% de não respostas. Dada a centralidade conceptual do item optámos pela sua manutenção (Allison, 2001; Little, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007). Recorremos ao método EM para substituição das não respostas em variáveis não categoriais (Allison, 2001; Little, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007), tendo-se arredondado os valores para a unidade de acordo com a escala de medida.

¹¹⁶ QSM-S (Questionário da satisfação do munícipe – satisfação) pretende avaliar a satisfação que o munícipe sente relativamente à prestação do serviço, de atendimento ou de urbanismo, da câmara municipal em questão.

¹¹⁷ QSM-I (Questionário de satisfação do munícipe – imagem) pretende avaliar a imagem que o munícipe detém da câmara municipal em estudo.

¹¹⁸ Optámos pela exclusão de questionários com mais de 15% de não respostas [e não mais de 10% como recomenda Bryman e Cramer (1993)], na medida em que tratando-se de um questionário com 15 itens, o ponto de corte mais restritivo eliminaria sujeitos que somente apresentavam duas não respostas. Com a adopção de um ponto de corte superior toleraram-se até duas não respostas, inclusive.

Quadro 20. Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 612 de câmaras não certificadas; N = 760 de câmaras certificadas).

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Tempo de trabalho na Câmara				
Menos de 1 ano	35	4.6	20	3.3
Entre 1 a 5 anos	116	15.3	96	15.7
Entre 5 a 10 anos	199	26.2	153	25.0
Mais de 10 anos	399	52.5	337	55.1
Não respondeu	11	1.4	3	1.0
Função desempenhada				
Administrativo	351	46.2	278	45.4
Assessor	4	.5	2	.3
Cargo de direcção e chefia	54	7.1	50	8.2
Direcção política	1	.1	2	.3
Operário	11	1.4	3	.5
Operário qualificado	8	1.1	6	1.0
Técnico profissional	110	14.5	103	16.8
Técnico Superior	201	26.4	160	26.1
Não respondeu	20	2.6	8	1.3
Área de trabalho				
Administrativo - Financeira	59	7.8	54	8.8
Assessoria	6	.8	5	.8
Social	2	.3	9	1.5
Urbanismo	357	47.0	343	56.0
Atendimento	192	25.3	89	14.5
Obras e infra-estruturas	51	6.7	45	7.4
Outra	59	7.8	29	4.7
Não respondeu	34	4.5	38	6.2
Idade				
Entre 18 e 24 anos	19	2.5	9	1.5
Entre 25 e 34 anos	239	31.4	195	31.9
Entre 35 e 49 anos	393	51.7	316	51.6
Entre 50 e 64 anos	89	11.7	83	13.6
Mais de 65 anos	2	.3	1	.2
Não respondeu	18	2.4	8	1.3
Sexo				
Masculino	269	35.4	241	39.4
Feminino	470	61.8	360	58.8
Não respondeu	21	2.8	11	1.8
Habilitações literárias				
Ensino primário: 1º ciclo (1º - 4º)	9	1.2	2	.3
Ensino básico: 2º ciclo (5º - 6º)	10	1.3	1	.2
Ensino básico: 3º ciclo (7º - 9º)	62	8.2	46	7.5
Ensino secundário (10º - 12º)	370	48.7	335	54.7
Bacharelato	27	3.6	22	3.6
Licenciatura	251	33.0	179	29.2
Mestrado	14	1.8	17	2.8
Doutoramento	1	.1	1	.2
Não respondeu	16	2.1	9	1.5
Total	760	100.0	612	100.0

Os quadros 21 e 22 reproduzem as frequências dos sujeitos inquiridos que apresentaram dados usáveis, nas câmaras certificadas e não certificadas, em função da idade, do sexo, da situação profissional actual e da zona de residência.

Na amostra constituída, os resultados suportaram a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os munícipes que pertenciam às zonas de residência correspondentes aos dois grupos de câmaras, no que concerne ao QSM-S [idade ($\chi^2(5) = 1.74, p = .884$), sexo ($\chi^2(1) = .77, p = .379$), situação profissional actual ($\chi^2(7) = 5.54, p = .595$) e zona de residência ($\chi^2(3) = 1.03, p = .793$] e ao QSM-I [idade ($\chi^2(5) = 4.92, p = .425$), sexo ($\chi^2(1) = 1.65, p = .199$), situação profissional actual ($\chi^2(7) = 9.52, p = .218$) e zona de residência ($\chi^2(3) = 1.47, p = .69$].

Quadro 21. Caracterização sócio-demográfica da amostra II relativa aos munícipes que responderam QSM-S (1579 munícipes de câmaras certificadas e 1517 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	196	12.4	173	11.6
Entre 25 e 34 anos	496	31.4	469	31.4
Entre 35 e 49 anos	542	34.3	533	35.6
Entre 50 e 64 anos	280	17.7	264	17.6
Mais de 65 anos	47	3.0	45	3.0
Não respondeu	18	1.1	12	.8
Sexo				
Masculino	606	38.4	551	61.0
Feminino	939	59.5	912	36.8
Não respondeu	34	2.2	33	2.2
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	149	9.4	146	9.8
trabalhador por conta própria (sector privado)	487	30.8	476	31.8
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	704	44.6	636	42.5
Desempregado	56	3.5	56	3.7
Estudante	85	5.4	67	4.5
Aposentado/reformado	53	3.4	68	4.5
Sem qualquer tipo de actividade profissional	13	.8	12	.8
Não respondeu	32	2.0	35	2.3
Residência				
Na sede deste município	1021	64.7	949	63.4
Noutra área deste município	385	24.4	381	25.5
Na área de outro município	130	8.2	130	8.7
Não respondeu	43	2.7	36	2.4
Total	1579	100.0	1517	100.0

Quadro 22. Caracterização sócio-demográfica da amostra 3 relativa aos munícipes que responderam QSM-I (1151 munícipes de câmaras certificadas e 1078 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	148	12.9	126	11.7
Entre 25 e 34 anos	364	31.6	353	32.7
Entre 35 e 49 anos	387	33.6	383	35.5
Entre 50 e 64 anos	216	18.8	175	16.2
Mais de 65 anos	27	2.3	34	3.2
Não respondeu	9	.8	7	.6
Sexo				
Masculino	462	40.1	403	37.4
Feminino	671	58.3	655	60.8
Não respondeu	18	1.6	20	1.9
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	113	9.8	104	9.6
trabalhador por conta própria (sector privado)	348	30.2	338	31.4
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	509	44.2	474	44.0
Desempregado	40	3.5	34	3.2
Estudante	71	6.2	42	3.9
Aposentado/reformado	41	3.6	54	5.0
Sem qualquer tipo de actividade profissional	9	.8	8	.7
Não respondeu	20	1.7	24	2.2
Residência				
Na sede deste município	741	64.4	707	65.6
Noutra área deste município	293	25.5	253	23.5
Na área de outro município	91	7.9	94	8.7
Não respondeu	26	2.3	24	2.2
Total	1151	100.0	1078	100.0

3. Procedimento

Este ponto é dedicado à explicitação dos procedimentos adoptados com vista a concretizar de forma eficaz e eficiente a fase referente à recolha dos dados. É assim nosso objectivo prestar informações concernentes ao conjunto de contactos efectuados com as organizações sob estudo, bem como aos procedimentos adoptados para a administração dos instrumentos de medida utilizados na investigação desenvolvida.

Dois questionários foram administrados no presente estudo: Questionário de Gestão do Conhecimento (GC; Cardoso, 2003) e Questionário de Satisfação do Múncipe (QSM). Ambos foram preenchidos no mesmo momento temporal (i.e., foi definido um tempo limite de um mês para preenchimento dos questionários, uma vez que os processos e constructos por nós avaliados tendem a ser estáveis no espaço temporal considerado). Os funcionários das câmaras municipais responderam ao questionário GC, que é constituído por 56 itens (11 deles invertidos) e que mede quatro processos de gestão do conhecimento (i.e., gestão estratégica do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento e gestão social e discursiva do conhecimento); enquanto os munícipes responderam ao QSM-S que avalia a satisfação com os serviços de atendimento ou de urbanismo (41 itens) e ao QSM-I a imagem que detêm acerca da organização (15 itens).

Tendo em conta os objectivos a que nos propusemos com o presente trabalho, activámos, de Maio de 2008 a Fevereiro de 2009, um conjunto de medidas com vista à recolha de dados nas câmaras municipais. Assim, seguindo e ampliando as recomendações de Brewerton e Millward (2001), estabelecemos contactos, por escrito [i.e., enviámos um ofício via endereço postal (cf. Anexo 2) e oralmente (i.e., contactos telefónicos), com os Presidentes das Câmaras Municipais que constituíam a nossa amostra, com vista à marcação de reuniões presenciais, telefónicas ou virtuais. Nessas reuniões apresentámos a equipa do projecto, os objectivos científicos da investigação¹¹⁹ e as contrapartidas¹²⁰, solicitámos a formalização da aceitação da colaboração neste estudo, bem como a indicação de um ou mais funcionários que se encontrassem em condições e com disponibilidade de colaborar directamente connosco na distribuição e recolha dos questionários. Esta solicitação visou, primariamente, a obtenção de contactos específicos dentro das organizações, no sentido de facilitar a tarefa de marcação da ida dos investigadores e restantes colaboradores envolvidos na recolha de dados ao local, e complementarmente, o fornecimento de esclarecimentos necessários e

¹¹⁹ Os objectivos foram referidos de forma genérica e sem detalhes, pois o aprofundamento da apresentação dos objectivos podia enviesar as respostas (Moreira, 2007).

¹²⁰ Às organizações participantes nesta investigação ficou garantida a entrega, numa fase posterior à realização da dissertação, de um relatório sobre os resultados dos estudos. Disponibilizámo-nos igualmente para devolver, quando tal era solicitado, os resultados específicos de cada organização, sem contudo identificar sujeitos em concreto – garantiu-se a confidencialidade e o anonimato das respostas no nível de análise individual. A confidencialidade e o anonimato ao nível de análise organizacional também ficou garantido, pois a nossa equipa comprometeu-se a não identificar, em momento algum, as organizações participantes.

solicitados, no sentido de, por um lado, garantir a compreensão dos parâmetros envolvidos na colaboração e, por outro, assegurar a correcta recolha de dados. Quando uma organização aceitava participar no estudo, era nossa exigência a inclusão de todos os funcionários dos departamentos considerados no nosso estudo (Atendimento e Urbanismo), assegurando-se desta forma variância nas variáveis em análise e minimizando-se enviesamentos inerentes a escolhas de participantes por parte dos topos estratégicos das Câmaras Municipais (Janz, Colquitt & Noe, 1997; Moreira, 2009).

Nas organizações em que a nossa equipa não estava presente no momento do preenchimento dos questionários, emergiu a necessidade de criar um documento, dirigido aos responsáveis pela distribuição e recolha de questionários, que detalhasse os procedimentos por nós adoptados. Com este documento reforçámos o anonimato e a confidencialidade das respostas, clarificámos eventuais confusões que podiam emergir, atenuámos a impossibilidade de esclarecer dúvidas e de responder a questões que poderiam ser centrais na garantia da fiabilidade dos resultados, reforçámos a marca da Universidade de Coimbra¹²¹, a credibilidade e integridade ética dos investigadores (Moreira, 2009) e garantimos a comunicação e a standardização de procedimentos – a informação não foi enviesada com a sua passagem por diferentes actores organizacionais.

No que concerne aos municípios inquiridos, considerámos como critério a dimensão do município (pequena, média e grande), e aleatoriamente recolhemos dados de 10 municípios de câmaras pequenas, de 30 de câmaras médias e de 100 de câmaras de grande dimensão, em relação ao serviço de Atendimento. No que se refere ao serviço de Urbanismo, inquirimos 10 municípios de Câmaras pequenas, 30 de Câmaras médias e 100 de Câmaras de grande dimensão. Estes valores foram definidos com base numa pesquisa efectuada por nós, junto de algumas câmaras municipais, relativamente ao número médio de clientes que recebiam durante um dia, nos serviços considerados. No sentido de obter uma maior participação dos municípios e uma maior representatividade da população de cada município, deparámo-nos com a necessidade de desenvolver estratégias direccionadas para as especificidades de cada região, como por exemplo recorrer a bibliotecas, mercados, cafés e comércio. Só respondiam aos questionários os

¹²¹ A percepção errada, por parte dos membros dos grupos, de que o estudo era desenvolvido pela Câmara Municipal onde desempenhavam funções, poderia enviesar os resultados, na medida em que os sujeitos podiam, por exemplo, percepcionar benefícios próprios se dessem determinado tipo de respostas. Por isso, reforçámos, em vários documentos, que se tratava de um estudo da Universidade de Coimbra, para amortizarmos eventuais enviesamentos, positivos ou negativos (Moreira, 2007; Moreira, 2009).

munícipes que tinham sido atendidos num dos serviços visados (atendimento e urbanismo) nos últimos três meses – garantiu-se um espaço temporal que não enviesasse os resultados. A recolha de dados foi concluída com sucesso nas 81 câmaras municipais seleccionadas, 40 certificadas e 41 não certificadas.

Previamente à recolha de dados descrita, recrutámos e seleccionámos os elementos para a constituição da equipa de recolha de dados e realizámos sessões de formação que decorreram durante três dias. Com este procedimento criámos um perfeito entendimento dos objectivos genéricos do trabalho (note-se que os objectivos não foram detalhados para evitar que inadvertidamente os elementos da equipa enviesassem a recolha, no sentido das hipóteses criadas pela equipa de investigação) e uniformizámos a linguagem utilizada com vista a um maior controlo de enviesamentos associados ao colaborador que recolhia os dados. De referir que a formação incidiu, entre outros, nos seguintes aspectos: apresentação e contextualização do projecto, lidar com questões e com situações hostis, controlar a apreensão e promover a honestidade do munícipe.

Todo o processo de recolha de dados e de constituição da amostra (e.g., monitorização destas respostas, armazenamento e análise das informações fornecidas pelas diversas organizações) foi monitorizado através bases de dados em Excel, desenvolvidas para o efeito.

Para finalizar, importa referir que estamos em condições, neste momento, de descrever a realidade das autarquias locais estudadas no que concerne à sua localização e situação face à certificação da Qualidade.

Assim, face aos resultados obtidos e já explanados, podemos afirmar que existe uma relação significativa entre a situação detida face à certificação por determinada câmara e a região do país a que essa mesma câmara pertence. Na realidade, a percentagem da variância constatada na certificação das câmaras pode ser explicada pela variância observada na região do país a que a mesma pertence. Neste sentido, verificámos que existem mais câmaras certificadas no centro do país do que nas restantes regiões. Cerca de metade (38) das câmaras da região centro (78) têm já serviços certificados o que denota uma preocupação, das câmaras desta região, com as questões da certificação.

Verificámos, também, que o Alentejo é a região onde existem menos câmaras com certificação da qualidade. A esmagadora maioria (44) não possui os serviços de atendimento e urbanismo certificados, existindo apenas 3 com serviços certificados das

47 existentes (6,38%). De realçar, um facto que parece, à primeira vista, paradoxal. Das três câmaras que têm serviços certificados, duas delas têm certificação total, sendo todas elas câmaras de pequena dimensão.

No entanto, os resultados das análises estatísticas efectuadas permitem-nos afirmar que a certificação é independente da dimensão da câmara municipal. De facto, é baixa a percentagem das câmaras certificadas que pode ser explicada pela sua dimensão. Mas, importa referir que embora o resultado das análises estatísticas nos apontem neste sentido, os resíduos estandardizados¹²² reforçam a análise descritiva ao considerar que nas câmaras de grande dimensão existe um maior número de câmaras com certificação da qualidade. Devido à sua dimensão, as câmaras grandes têm preocupações com a sua organização interna, no sentido da estruturação dos serviços e dos procedimentos de trabalho, potenciadas pelo maior número de departamentos e grupos de trabalho aí existentes, sendo mais fácil, por isso, prepararem-se para a certificação que exige um processo burocrático intenso.

Além disso, havendo um maior número de colaboradores há necessidade, para um controlo mais eficaz, de utilizar circuitos, bem delineados e definidos, quer para a circulação de informação, quer para a tomada de decisão, emergindo a valorização das práticas de gestão do conhecimento que são facilitadores da implementação de sistemas de qualidade.

¹²² Considerando a probabilidade de erro tipo I (α) de .05.

Capítulo VI

***Teste da validade factorial e teste da invariância
dos processos de gestão do conhecimento***

TESTE DA VALIDADE FACTORIAL E TESTE DA INVARIÂNCIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o presente estudo é nossa intenção possibilitar uma melhor compreensão dos processos de gestão do conhecimento e, simultaneamente, contribuir para o enriquecimento da temática com eles relacionada. Nele procuramos investigar como se desenvolvem estes processos quer nas câmaras municipais com serviços de atendimento e/ou urbanismo certificados quer nas que ainda não têm esses serviços certificados.

1. Instrumento de medida

Para a recolha de dados utilizou-se o Questionário GC (Cardoso, 2003), constituído por 56 itens (11 deles invertidos), que permite identificar e avaliar as percepções dos trabalhadores relativamente aos processos de gestão do conhecimento organizacional. A adaptação, para o sector autárquico, do instrumento original (Cardoso, 2003) foi desenvolvida por Brito (2003), tendo obtido uma estrutura tetrafactorial interpretável com base no modelo teórico em que nos ancoramos e comparável à obtida em estudos anteriores. Neste sentido, e tendo por base as estruturas factoriais resultantes da aplicação do GC aos sectores Industrial e Autárquico, emergem os processos de gestão do conhecimento relativos à gestão estratégica do conhecimento (reflecte a orientação da organização para o exterior), à orientação cultural para o conhecimento (retrata os valores, as práticas, as regras, as normas e os procedimentos comuns, conhecidos, assumidos e partilhados) às práticas de gestão do conhecimento (agrupa acções organizacionais desenvolvidas em torno de processos formalmente instituídos, centrados em conhecimento de natureza maioritariamente explícita) e à gestão social e discursiva do conhecimento (traduz as interacções informais que ocorrem na organização e que facilitam a construção de conhecimento maioritariamente tácito). Os quatro processos têm emergido de forma consistente na literatura [e.g., sector industrial (Cardoso, 2003); sector autárquico (Brito, 2003); sector turístico (Cardoso, 2005)] tal como, pela existência de uma grande heterogeneidade de itens do GC (Tabachnick & Fidell, 2007), a incapacidade de várias variáveis saturarem num

factor¹²³. Os itens são apresentados sob a forma de uma escala de Likert de cinco pontos, simétrica, cuja expressão nuclear é “aplica-se” (1. *Quase não se aplica*; 2. *Aplica-se pouco*; 3. *Aplica-se moderadamente*; 4. *Aplica-se muito*; 5. *Aplica-se quase totalmente*). Os itens foram codificados para que pontuações mais elevadas correspondam a uma maior aplicabilidade de determinado processo de gestão do conhecimento no contexto de uma organização específica. O questionário encontra-se no Anexo 3.

2. Análises Factoriais Exploratórias

2.1 Amostra

Para a realização destas análises, foi efectuada uma selecção aleatória de 400 sujeitos, 200 provenientes de câmaras certificadas e 200 de câmaras não certificadas, tendo como proveniência a nossa amostra total. Os respondentes pertenciam aos departamentos de Urbanismo e de Atendimento de 38 câmaras certificadas e de 36 não certificadas.

Tendo como objectivo uma melhor caracterização dos sujeitos que integram a amostra da presente fase deste estudo recorreu-se à análise descritiva das variáveis discretas através do cálculo de frequências e percentagens. No quadro 23 indica-se a respectiva distribuição pelas características organizacionais consideradas (i.e., departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população), e no quadro 24 a distribuição pelas características sócio-demográficas dos participantes (i.e., tempo de trabalho na câmara, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações literárias).

¹²³ A este respeito salientamos que Cardoso (2003), recorrendo a análises de conteúdo, a entrevistas realizadas e a uma revisão crítica da literatura, especificou seis processos relevantes para a inteligibilidade da gestão do conhecimento que não emergiram nas análises factoriais da autora: 1) criação e aquisição de conhecimento (interna e externa); 2) atribuição de sentido; 3) partilha e disseminação (intencional e não intencional); 4) memória organizacional (interna de natureza intencional e tácita, e externa); 5) medição e 6) recuperação (controlada e automática) (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005).

As já reportadas (cf. Capítulo V, ponto 2.4) diferenças estatisticamente significativas, no que concerne às variáveis sócio-demográficas e às características organizacionais consideradas, replicam-se, dado que se trata de um conjunto aleatório de dados retirado da nossa amostra total.

Quadro 23. Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara (nº de colaboradores e população) (N = 400)

Características organizacionais	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Departamento				
Urbanismo	111	55.5	149	74.5
Atendimento	89	45.5	51	25.5
Localização				
Norte	77	38.5	101	50.5
Centro	78	39.0	62	31.0
Lisboa e Vale do Tejo	14	7.0	19	9.5
Alentejo	14	7.0	12	6.0
Algarve	17	8.5	6	3.0
Dimensão da organização (nº colaboradores)				
Pequena	26	13.0	30	15.0
Média	73	36.5	122	61.0
Grande	101	50.5	48	24.0
Dimensão da organização (população)				
Pequena	54	27.0	70	35.0
Média	92	46.0	106	53.0
Grande	54	27.0	24	12.0
Total	200	100.0	200	100.0

Quadro 24. Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 400)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Tempo de trabalho na Câmara				
Menos de 1 ano	9	4.5	7	3.5
Entre 1 a 5 anos	31	15.5	35	17.5
Entre 5 a 10 anos	53	26.5	47	23.5
Mais de 10 anos	104	52.0	108	54.0
Não respondeu	3	1.5	3	1.5
Função desempenhada				
Administrativo	96	48	87	43.5
Assessor	2	1.0	-	-
Cargo de direcção e chefia	15	7.5	15	7.5
Direcção política	-	-	1	.5
Operário	5	2.5	-	-
Operário qualificado	3	1.5	1	.5
Técnico profissional	25	12.5	27	13.5
Técnico Superior	49	24.5	65	32.5
Não respondeu	5	2.5	4	2.0
Área de trabalho				
Administrativo - Financeira	19	9.5	14	7.0
Assessoria	1	.5	2	1.0
Social	1	.5	3	1.5
Urbanismo	88	44.0	108	54.0
Atendimento	52	26.0	19	9.5
Obras e infra-estruturas	13	6.5	24	12.0
Outra	16	8.0	15	7.5
Não respondeu	10	5.0	15	7.5
Idade				
Entre 18 e 24 anos	7	3.5	5	2.5
Entre 25 e 34 anos	54	27.0	65	32.5
Entre 35 e 49 anos	114	57.0	99	49.5
Entre 50 e 64 anos	20	10.0	28	14.0
Mais de 65 anos	1	.5	-	-
Não respondeu	4	2.0	3	1.5
Sexo				
Masculino	74	37.0	74	37.0
Feminino	120	60.0	121	60.5
Não respondeu	6	3.0	5	2.5
Habilitações literárias				
Ensino primário: 1º ciclo (1º - 4º)	5	2.5	14	7.0
Ensino básico: 2º ciclo (5º - 6º)	4	2.0	-	-
Ensino básico: 3º ciclo (7º - 9º)	14	7.0	-	-
Ensino secundário (10º - 12º)	99	49.5	101	50.5
Bacharelato	5	2.5	10	5.0
Licenciatura	65	32.5	66	33.0
Mestrado	3	1.5	4	2.0
Doutoramento	1	.5	-	-
Não respondeu	4	2.0	5	2.5
Total	200	100.0	200	100.0

2.2 Pressupostos e estratégia analítica

Os pressupostos de uma análise factorial exploratória podem ser classificados como conceptuais e estatísticos (Ho, 2006). Os primeiros incluem a adequada selecção

de variáveis, que reflecta, na presente situação, os processos de gestão do conhecimento que se pretendem medir, e a homogeneidade da amostra no que respeita à estrutura factorial. Neste sentido, os trabalhos desenvolvidos por Cardoso (2003) e, também, por Brito (2003) suportam a adequação dos itens e a estabilidade estrutural do GC nos sectores industriais e autárquicos, e Brito et al. (2010) detectaram uma estrutura factorial semelhante nas câmaras certificadas e não certificadas, o que suporta a realização de uma análise factorial exploratória conjunta dos dados relativos às câmaras certificadas e não certificadas. Não obstante, em estudos anteriores (e.g., Albuquerque, 2008; Freitas, 2008; Gomes, 2008; Macedo, 2008), emergiram algumas variações em relação à estrutura factorial do GC. Assim, e uma vez que não foram publicados estudos conclusivos e consistentes acerca deste tópico, dado que a adaptação e validação do instrumento para o sector autárquico foi efectuada com uma amostra de sujeitos pertencentes a somente 4 câmaras municipais¹²⁴, não se tendo comparado a estrutura factorial de câmaras certificadas e não certificadas, e uma vez que no estudo comparativo da estrutura factorial de câmaras certificadas e não certificadas se obtiveram alguns valores de consistência interna reduzidos (e.g., conjunto de itens relativo aos processos de gestão estratégica do conhecimento) (Brito et al. 2010), efectuámos inicialmente análises factoriais exploratórias independentes para a amostra total (N = 400) e para as subamostras relativas às câmaras certificadas (N = 200) e não certificadas (N = 200).

Nos pressupostos estatísticos, Tabachnick e Fidell (1996) consideram o tamanho da amostra, a normalidade e a linearidade das variáveis, os outliers univariados e multivariados dos casos, a multicolinearidade e a singularidade, e os outliers das variáveis. Relativamente ao tamanho amostral, Bryman e Cramer (1993), Gorsuch (1983), e, também, Pestana e Gageiro (2000) recomendam, de forma geral, no mínimo 100 sujeitos e um rácio de pelo menos 5 indivíduos por variável. Considerando estes critérios, a amostra total de 400 sujeitos garante um rácio adequado de 7.14 sujeitos por variável (7.14/1). Por outro lado, MacCallum et al. (1999) e, também, Arrindell e Van

¹²⁴ Relativamente à discussão entre a realização de uma análise exploratória ou confirmatória, dado que o grau de precisão dos factores que emergem de uma análise factorial é função da representatividade da amostra em relação à população de onde foi retirada, a utilização exclusiva de funcionários de quatro câmaras não garante o grau de precisão necessário para a execução de uma análise factorial confirmatória onde se testam hipóteses (Bryman & Cramer, 1993). Na mesma linha, Tinsley e Tinsley (1987) argumentam que os procedimentos descritivos e exploratórios, onde se insere a análise factorial exploratória, necessitam de replicação em diferentes amostras para determinar a extensão da emergência de determinados factores.

der Ende (1985) argumentam que estas proposições são inconsistentes, pelo que as recomendações de N's absolutos e de rácios de sujeitos por variável têm vindo a ser gradualmente abandonados. O novo enquadramento reflecte relações de interdependência entre diferentes critérios: a retenção de factores melhora quando o tamanho da amostra aumenta, quando as comunalidades aumentam¹²⁵ e quando o número de variáveis por factor aumenta (este efeito diminui à medida que as comunalidades aumentam) (MacCallum et al., 1999; Preacher & MacCallum, 2002; Winter et al., 2009). De facto, os estudos factoriais exploratórios do GC realizados até ao momento, em amostras do sector autárquico (i.e., Brito, 2003; Brito, Cardoso & Ramalho 2010; Cardoso & Peralta, 2010), têm revelado comunalidades relativamente elevadas, que oscilam em torno de .5, poucos factores (i.e., 4) e várias variáveis por factor. Com base nos nossos estudos anteriores e com base nos resultados que apresentamos de seguida consideramos que as subamostras relativas às câmaras certificadas (N = 200) e às câmaras não certificadas (N = 200) têm um tamanho adequado (MacCallum et al., 1999), pese embora o rácio de sujeitos por variável seja inferior a 5 (i.e., 3.57).

Relativamente aos outliers, não foram detectados casos e a média, a média aparada a 5% e a mediana de cada variável apresentam valores muito semelhantes (Wilcox, 2005). Para averiguar os outliers multivariados calcularam-se as distâncias Mahalanobis, não tendo sido detectado qualquer caso que comprometa as análises (Tabachnick & Fidell, 2007).

Para avaliar a normalidade em amostras de grandes dimensões (i.e., iguais ou superiores a 200 sujeitos), Coakes (2005), tal como Field (2009) e Tabachnick e Fidell, (1996) sugerem o recurso aos valores da curtose, do achatamento e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk cruzados com explorações gráficas, através da sobreposição da curva normal ao histograma, ao diagrama de caule e folhas, à caixa de bigodes, ao normal probability plot e ao detrended normal plot. Relativamente à simetria existem 7 variáveis simétricas negativas nas câmaras certificadas e nas câmaras não certificadas e 12 na amostra total ($p < .001$), havendo uma predominância de escolhas de respostas relativas a uma maior aplicabilidade dos processos de gestão do

¹²⁵ Importa referir que, quando as comunalidades são elevadas, quando o número de factores a reter é reduzido (i.e., 4 ou menos), quando existem muitas variáveis e quando os dados são fiáveis, uma amostra de 50 sujeitos ou inferior é suficiente para proceder a uma análise factorial exploratória (Preacher & MacCallum, 2002; Winter, Dodou & Wieringa, 2009).

conhecimento no questionário. Quanto à curtose, todas as distribuições são mesocurticas, para um nível de significância de .001. Todas as variáveis são significativamente não normais pelos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk ($p < .001$). As explorações gráficas revelam que os pequenos e esperados desvios à normalidade verificados anteriormente são negligenciáveis e não condicionam as análises posteriores. De facto, não se deve proceder a uma eliminação de variáveis nem a transformações, uma vez que, de acordo com investigações anteriores, estes dados são esperados na população, e uma vez que as assimetrias tomam o mesmo sentido (Field, 2009). Na variação das respostas nas variáveis analisadas, Matos, Barbosa e Costa (2000) recomendam a exclusão de itens com uma percentagem superior a 50% das respostas dadas pelos sujeitos numa única opção. No presente estudo, o item 20 reúne 55.8% das respostas dadas pelos sujeitos na opção “*aplica-se moderadamente*”, tanto nas câmaras certificadas como nas não certificadas. As respostas aos itens distribuíam-se pelas cinco opções de respostas disponíveis e não verificámos a existência de médias muito extremas, sendo a mais reduzida a observada no item 14 ($M = 2.02$; $DP = .94$) e a mais elevada a observada no item 8 ($M = 3.92$; $DP = .87$). O desvio padrão mais reduzido refere-se ao item 12 ($M = 2.84$; $DP = .82$) e o mais elevado ao item 47 ($M = 2.95$; $DP = 1.22$). Assim, para garantir uma adequada variabilidade de respostas aos itens e um elevado poder discriminativo dos itens do GC, removemos o item 20 com base na análise descritiva efectuada. As análises seguintes são efectuadas nas 55 variáveis restantes.

Analísámos, também, a linearidade, a singularidade e a multicolienaridade das variáveis, não se tendo verificado violações destes pressupostos. Relativamente aos outliers das variáveis, verificámos que os itens 4, 5, 10, 15, 25, 30, 35, 40, 41, 45, 50, 52 e 55 apresentavam valores de correlação com todas as variáveis inferiores a .3, pelo que foram removidos das análises factoriais subsequentes, de acordo com as sugestões de Tabachnick e Fidell (2001) e, também, Field (2009). Note-se que estes itens são maioritariamente invertidos (i.e., 5, 10, 15, 25, 30, 35, 40, 45, 50 e 55) e não têm sido retidos em análises anteriores (e.g., Brito, 2005; Cardoso, 2003; Cardoso, 2005; Albuquerque, 2008). De facto, a utilização de itens formulados pela negativa ou invertidos tem sido frequente e pretende reduzir o enviesamento relativo ao padrão de respostas (Hinkin, 1995). Contudo, a investigação tem demonstrado que a utilização de itens invertidos ou formulados negativamente reduz a validade das respostas ao questionário, pode introduzir erros sistemáticos numa escala e pode produzir factores

artificiais constituídos somente por itens negativos, que podem ou não desaparecer depois de se efectuar nova recolha de dados com os itens negativos formulados pela positiva (Harvey , Billings & Nilan, 1985; Hinkin, 1995; Idaszak e Drasgow, 1987; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Williams, Ford & Nguyen, 2002). Embora se espere que os itens invertidos promovam um processamento cognitivo mais controlado e menos automático do conteúdo do questionário, após os respondentes estabelecerem um padrão de respostas, torna-se difícil atenderem à formulação dos itens, podendo os itens negativos constituir uma fonte de enviesamento associada ao método, que se manifesta frequentemente através de *loadings* factoriais reduzidos e de variações na retenção dos itens consoante a amostra (Hinkin, 1995; Moreira, 2009; Podsakoff et al., 2003).

Importa referir que os resultados relativos à análise factorial exploratória são apresentados de acordo com as sugestões de Henson & Roberts (2006). De forma geral, os autores referem a necessidade de se apresentar, pelo menos, o método de extracção, os critérios utilizados para determinação do número de factores, sendo obrigatória a análise paralela, o tipo de rotação utilizada, a percentagem total de variância explicada, os *eigenvalues* e um quadro com os *loadings*.

2.3 Resultados

Os indicadores estatísticos do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)¹²⁶ (.92, .87 e .85 para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), do teste de esfericidade de Bartlett¹²⁷ ($\chi^2_{(861)} = 5966,51, p < .001$; $\chi^2_{(861)} = 3495,65, p < .001$; e $\chi^2_{(861)} = 3347,39, p < .001$ para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), a

¹²⁶ De acordo com Pestana e Gageiro (2000) o indicador KMO afere a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, comparando as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Desta forma, um valor mínimo de 0 indica um padrão de correlações reduzido e difuso e um valor máximo de 1 indica padrões de relações compactos, potenciando a emergência de factores distintos e fiáveis (Field, 2009). Seguimos os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da análise factorial: < .5, é inaceitável utilizar a técnica; entre .5 e .6, mau; entre .6 e .7, razoável; entre .7 e .8, médio; entre .8 e .9, bom; e entre .9 e 1, muito bom indicador para a realização da análise factorial (Pestana & Gageiro, 2000).

¹²⁷ O teste de esfericidade de Bartlett é um outro indicador da existência, ou não, de correlação entre variáveis. Quando a matriz de correlações das variáveis consideradas se distingue de uma matriz de identidade, são indicadas intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero (Field, 2009; Pestana & Gageiro, 2000).

análise da matriz de correlação anti-imagem¹²⁸ (para todas as amostras, os valores na diagonal principal variam entre .523 e .959, sendo os restantes valores inferiores a .4) e a existência de muitos coeficientes de correlação entre variáveis iguais ou superiores a .3, proporcionadores de um padrão de correlações bem definido, suportam a execução da análise da estrutura factorial do GC em todas as amostras.

Recorremos à técnica de análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax¹²⁹ e extracção livre de factores para avaliar a estrutura relacional dos 42 itens do GC. Para a obtenção do número de factores, tivemos prioritariamente em conta critérios estatísticos, na medida em que se trata de uma análise exploratória. Neste sentido, considerámos o critério de Kaiser¹³⁰ (1961), o teste scree de Cattell¹³¹ (1966), a análise paralela¹³² (Enzmann, 1997;

¹²⁸ Esta matriz mede a adequação amostral de cada variável para uso da análise factorial, onde pequenos valores na diagonal principal da matriz (*Measures of Sampling Adequacy* – MSA) levam a considerar a eliminação da variável [segundo Tabachnick & Fidell (2000), valores inferiores a .50]. Quanto mais estes valores se aproximarem de 1, melhor resulta a análise factorial. Pelo contrário, valores altos fora da diagonal da matriz não são bons indicadores da utilização desta técnica.

¹²⁹ Quando a AFE é usada como precursora da AFC e quando existe suporte conceptual para a existência de correlações entre factores, Brown (2006) recomenda a utilização de soluções rodadas oblíquas, uma vez que restringir factores correlacionados à ortogonalidade potencia menores ajustamentos dos dados na AFC. Contudo, as investigações anteriores com o instrumento têm recorrido sempre a rotações ortogonais, opção que os nossos dados corroboram. De facto, ao realizarmos uma rotação oblíqua inicial e observando os dados da *Component Correlation Matrix* verificámos que a força da relação entre os factores do GC aparenta ser reduzida [oscila entre $r = .202$ e $r = .259$, à excepção da relação entre as Práticas de Gestão do Conhecimento e a Orientação Cultural para o Conhecimento ($r = .437$)]. Uma vez que das seis correlações entre factores só uma ultrapassa o ponto de corte de .3 (Tabachnick & Fidell, 2001; Pallant, 2005) e que chegámos a estruturas de medida semelhantes (revelando a matriz de correlações entre as variáveis um padrão de correlações claro e bem definido), apresentamos somente os resultados relativos à rotação Varimax, de acordo com as sugestões de Pedhazur e Schmelkin (1991).

¹³⁰ De acordo com este critério, os factores que apresentam *eigenvalues* superiores a 1 são retidos e interpretados. Apesar da simplicidade associada a este teste, Fabrigan, Wegener, MacCallum & Strahan (1999) apontam três problemas que inviabilizam sua utilização: 1) o método foi proposto para análise em componentes principais, não se tratando de um critério válido para análise factorial exploratória; 2) a mecanização do processo torna a tomada de decisão arbitrária; 3) o método demonstra uma tendência predominante para sobre estimar o número de factores a reter, existindo mesmo uma relação problemática entre o número de factores retidos e o número de variáveis (a relação oscila entre um terço e um quinto). Não obstante, o critério apresenta resultados precisos quando existem menos de 30 variáveis e quando as comunalidades, após a extracção, são superiores a .70 ou quando existem mais de 250 sujeitos na amostra e as comunalidades são superiores a .60 (Field, 2009; Ledesma & Valero-Mora, 2007; Velicer, Eaton & Fava, 2000; Zwick & Velicer, 1986). As médias das comunalidades para as nossas amostras são .57, .64 e .62, para amostra conjunta, câmaras certificadas (N = 200) e câmaras não certificadas (N = 200), respectivamente e, nesse sentido, este critério não foi considerado como relevante.

¹³¹ O critério scree de Cattell envolve a exploração visual da representação gráfica dos *eigenvalues* e parte do pressuposto de que o ponto de inflexão (mais propriamente o número de linhas que antecede o ponto de inflexão) define o número de factores a reter. Zwick e Velicer (1986) tal como Hayton, Allen e Scarpello (2004) apresentam algumas críticas a este critério: o ponto de corte pode ser subjectivo, não sendo por vezes claro que ponto de inflexão seleccionar num gráfico; a interpretação varia de investigador para investigador; tende a sobrestimar o número de factores a reter; quando estamos perante uma amostra pequena e quando o rácio de variáveis por factor é reduzido, os pontos de corte são pouco claros.

Lautenschlager, 1989), a *Minimum Average Partial*¹³³ (MAP; O'Connor, 2000; Velicer, 1976), o critério de interpretabilidade de Gorsuch¹³⁴ (1983), a percentagem total de variância explicada e a interpretabilidade conceptual dos factores emergentes. Segundo o estudo com dados simulados de Zwick e Velicer (1986), o critério de Kaiser prediz correctamente o número de factores em 22% dos casos, o *scree* de Cattell em 57%, o procedimento MAP em 84% e a análise paralela em 92% dos casos. Assim, para definir o número de factores a reter, recorreremos preferencialmente ao procedimento MAP e à análise paralela (Fabrigar et al., 1999; Hayton et al., 2004; Henson & Roberts, 2006; Ledesma & Valero-Mora, 2007; O'Connor, 2000; Watkins, 2006; Zwick & Velicer, 1986). A solução emergente apontou para a retenção de 4 factores por todos os critérios (cf. Quadro 25) para os resultados da análise paralela), exceptuando o de Kaiser (que aponta para uma solução de 11 factores para as câmaras certificadas, 11 para as não certificadas e 9 para a amostra total) e o *scree* de Cattell (aponta para a retenção de 5 factores em todas as amostras). É importante referir que os resultados são muito semelhantes nas três amostras, o que sugere uma estrutura tetra dimensional tanto para as câmaras certificadas como para as não certificadas.

¹³² A análise paralela funda-se no pressuposto de que componentes não triviais, provenientes de dados reais, devem apresentar *eigenvalues* superiores aos dos componentes paralelos, calculados com base em dados aleatórios com o mesmo número de variáveis e amostra (Lautenschlager, 1989). A média dos *eigenvalues* provenientes de diversas matrizes de correlação aleatórias é assim comparada com os *eigenvalues* empíricos, devendo ser retidos os factores em que os *eigenvalues* empíricos são superiores aos aleatórios (Enzmann, 1997). Os *eigenvalues* empíricos iguais ou inferiores aos aleatórios devem-se ao erro amostral (Zwick & Velicer, 1986) e, nesse sentido, é nosso interesse reter somente factores que explicam mais variância que factores obtidos aleatoriamente. Note-se que embora seja o procedimento mais preciso e recomendado (e.g., Hayton et al., 2004), quando erra, tende a sobrestimar o número de factores quando comparado com o procedimento MAP e a subestimar o número de factores comparado com o critério *scree* de Cattell. Uma vez que o SPSS não disponibiliza este teste, recorreremos ao software RanEigen 2.0 (Ezmann, 2003) para sistema operativo Microsoft Windows.

¹³³ Este procedimento retém factores enquanto a variância na matriz de correlações for sistemática. Quando proporcionalmente passa a existir mais variância não sistemática que sistemática, o factor não é retido (O'Connor, 2000; Velicer, 1976). Embora este procedimento seja muito preciso, tende a subestimar o número de factores quando existem *loadings* baixos e poucas variáveis por componente (para uma estimação adequada são necessárias, pelo menos, duas variáveis com *loadings* elevados por factor) (Zwick & Velicer, 1986). A MAP não está disponível no SPSS pelo que recorreremos à *syntax* apresentada por O'Connor (2000).

¹³⁴ O critério de interpretabilidade de Gorsuch (1983) implica o exame qualitativo e quantitativo de soluções factoriais com diferentes extracções, determinando-se o ponto em que se iniciam os factores triviais.

Quadro 25. Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros cinco factores das três amostras

Eigenvalue	Factores – Câmaras Certificadas*				
	1	2	3	4	5
Empírico	11.382	2.580	2.253	1.740	1.512
Aleatório	2.010	1.890	1.800	1.724	1.656
Eigenvalue	Factores – Câmaras Não Certificadas*				
	1	2	3	4	5
Empírico	10.746	2.794	2.061	1.818	1.532
Aleatório	2.010	1.890	1.800	1.724	1.656
Eigenvalue	Factores – Amostra Total**				
	1	2	3	4	5
Empírico	10.999	2.476	2.191	1.720	1.402
Aleatório	1.681	1.604	1.547	1.499	1.455

Notas: * Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 200 sujeitos para 42 variáveis; ** Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 400 sujeitos para 42 variáveis.

Tendo por base os critérios supracitados, optámos por uma solução forçada a quatro factores, sujeita a rotação *Varimax*. Com o intuito de se obterem *loadings* factoriais com significância prática, explicando-se 25% da variância de cada variável através do factor, somente se consideraram os valores superiores a .5 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009; Moreira, 2009; Pestana & Gageiro, 2000). Assim, eliminámos 18 variáveis que nas três amostras não apresentavam *loadings* adequados (i.e., itens 1, 2, 3, 7, 8, 9, 11, 16, 24, 27, 28, 38, 39, 42, 46, 47, 51, 53). Averiguou-se se existiam itens complexos (i.e., saturações superiores a .5 em mais do que um factor e/ou itens que saturam com uma diferença inferior a .1 em mais do que um factor) (Gorsuch, 1983; Hair et al., 2009; Tabachnick & Fidell, 2007), tendo-se removido 2 variáveis (i.e., itens 12 e 18). Os valores das comunalidades eram adequados e consistentes com a estrutura tetradimensional do GC, pelo que não se removeram mais itens com base neste critério (Tabachnick & Fidell, 2007).

Note-se que para evitar eliminar itens indevidamente, recorremos a um duplo procedimento que culminou no mesmo resultado: 1) os itens foram removidos um a um e todos os testes (e.g., análise paralela, MAP) foram repetidos após cada remoção e 2) os itens foram removidos em bloco e todos os testes foram replicados no final. Além disto, os factores estão bem definidos (existem mais do que três indicadores relacionados fortemente com cada factor), assegurando-se uma elevada estabilidade factorial entre replicações¹³⁵. A eliminação de 34 variáveis reflecte a heterogeneidade de

¹³⁵ Hair e colaboradores (2009), Hinkin (1995) e também Ho (2006) consideram que o número mínimo de indicadores para representar adequadamente um factor é três, sendo o ideal cinco a sete. Importa no entanto referir que o último autor refere a preferência por um pequeno conjunto de bons indicadores,

itens do GC proveniente de uma dimensionalidade conceptual diferente da empírica, sendo no entanto a última interpretável à luz da primeira (Cardoso, 2003).

Importa também sublinhar que somente foram detectados dois itens complexos, o que suporta a clara definição e identificação dos processos de gestão do conhecimento medidos.

Por fim, reforçamos que a utilização de rotações oblíquas faz emergir os mesmos processos de gestão do conhecimento e promove a eliminação dos mesmos itens, o que, em conjunto com as baixas correlações entre factores, nos levou a apresentar os resultados de uma solução ortogonal. Os resultados são apresentados nos Quadros 26 e 27.

Quadro 26. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para a amostra total (N = 400)

Item	Amostra Total				h ²
	F1	F2	F3	F4	
GC33. Procuramos informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	,720	,244	0,082	,111	.597
GC44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	,698	,131	,053	,165	.535
GC31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	,684	,146	,153	,043	.514
GC29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	,666	,129	,060	-.029	.464
GC32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	,644	,086	,084	-.088	.437
GC17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	,595	,114	,056	,210	.414
GC21. Agimos de acordo com certos princípios	,594	,115	,003	,226	.417
GC34. Assistimos a seminários/conferências, lemos e contratamos especialistas	,174	,728	,129	,162	.602
GC36. Passamos informação em reuniões de trabalho	,242	,726	,161	,062	.615
GC37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	,258	,673	,238	,083	.584
GC56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	,092	,655	,171	,034	.468
GC14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	,078	,615	-.041	,263	.454
GC13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	,349	,499	,133	,362	.519
GC48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho	,151	,009	,735	,019	.564
GC43. Falamos da nossa Câmara	,038	,151	,701	,078	.522
GC54. Falamos das nossas funções	,122	,166	,661	,084	.487
GC49. Falamos sobre assuntos que não compreendemos bem	,219	,275	,614	-.074	.506
GC26. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos	-.066	,047	,588	,173	.382
GC22. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassar outras Câmaras	,109	,102	-.041	,777	.607
GC23. Estamos atentos ao que as outras Câmaras vão fazendo	,087	,080	,164	,768	.630
GC19. Sabemos que as outras Câmaras têm informações sobre nós	,002	,166	,152	,600	.411
GC6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que outras Câmaras	,159	,119	,021	,509	.301
Eigenvalues	5.864	2.006	1.810	1.369	
% de Variância	15.757	13.183	11.084	10.201	
A	.812	.808	.713	.666	

Nota. α : Alpha de Cronbach.

Na amostra total, os quatro factores explicam 50,22% da variância total e, após a rotação, o primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados de 7 itens e explica

avaliados por uma bateria de testes de validação de conteúdo [procedimentos desenvolvidos por Cardoso (2003) e Brito (2003)], que vários indicadores indevidamente validados.

15.76% da variância, o segundo de 6 itens e explica 13.18%, o terceiro de 5 itens e explica 11.08% e o quarto apresenta pesos factoriais elevados de 4 itens e explica 10.20% da variância. Os resultados obtidos em termos de valores próprios, variância explicada e número e identidades dos itens para as duas sub-amostras são semelhantes aos apresentados para a amostra total (cf. Quadro 27).

A consistência interna foi estimada através do coeficiente *alpha* de Cronbach (cf. Quadros 26 e 27). Todos os valores são superiores ao mínimo recomendado por Hair e colaboradores (2009) e por Nunnally (1978) para análises exploratórias (.60), e somente os factores 4 da amostra total e da relativa às câmaras não certificadas apresentam valores inferiores aos desejados para análises confirmatórias (.70)¹³⁶. Em grande parte, tais valores devem-se ao número reduzido de itens que retivemos para os processos de gestão do conhecimento em questão (i.e., quatro itens para os processos envolvidos no factor 4), podendo também estar associados a uma reduzida covariação entre os itens (DeVellis, 2003). Além disto, a remoção de qualquer item não aumenta a consistência interna da escala e todos os itens apresentam correlações com os processos correspondentes superiores a .30, existindo, para as três amostras, 10.6% de correlações baixas, 86.4% de moderadas e 3% de correlações elevadas¹³⁷.

Pode observar-se que, em termos gerais, a estrutura factorial é muito semelhante nas três análises apresentadas, o que sugere uma estrutura de gestão do conhecimento semelhante em câmaras certificadas e não certificadas. Contudo, Van de Vijver e Leung (1997) alertam para a insuficiência da identificação de factores semelhantes na determinação da consistência da estrutura factorial. Embora as análises factoriais confirmatórias multi-grupo, desenvolvidas de seguida, sejam preferíveis para testar as relações entre factores, estamos perante uma fase exploratória, e, nesse sentido, o cálculo dos índices de congruência revela-se adequado (Gorsuch, 1983; Harman, 1976).

¹³⁶ De acordo com Nunnally (1978), Pestana e Gajairo (2005) e, também, Hill e Hill (2005) quando o α de Cronbach apresenta um valor superior a .90 é considerado Excelente, entre .80 e .90 Bom, entre .70 e .80 Razoável, entre .60 e .70 Fraco e menos que .60 é considerado inaceitável.

¹³⁷ Para este tipo de análise e de acordo com Nurosis (1993), .30 é o valor mínimo requerido para a correlação entre determinado item e a subescala total. Na mesma linha, Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, segundo os quais se considera que uma correlação é muito baixa quando é inferior a .19, baixa quando oscila entre .20 e .39, moderada quando varia entre .40 e .69, elevada se está entre .70 e .89, e muito elevada quando se situa acima de .90.

Quadro 27. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao GC para as câmaras certificadas (N = 200) e não certificadas (N = 200)

Item	Certificadas					Não certificadas				
	F1	F2	F3	F4	<i>h</i> ²	F1	F2	F3	F4	<i>h</i> ²
GC33	,751	,311	,086	,117	,681	,675	,224	,087	,091	,522
GC44	,694	,256	,030	,155	,573	,685	,035	,070	,155	,499
GC31	,722	,006	,190	,113	,570	,689	,243	,100	-,025	,544
GC29	,636	,277	-,005	-,179	,514	,672	,046	,098	,102	,474
GC32	,595	,080	,162	-,042	,389	,698	,080	,005	-,159	,518
GC17	,566	,148	,048	,224	,394	,617	,133	,041	,170	,429
GC21	,548	,127	,107	,152	,351	,624	,106	-,070	,311	,502
GC34	,185	,750	,072	,131	,619	,138	,721	,185	,186	,608
GC36	,158	,737	,252	,112	,644	,282	,727	,084	,028	,615
GC37	,260	,580	,302	,140	,514	,246	,740	,185	,063	,646
GC56	,171	,588	,185	,033	,410	,020	,681	,150	,023	,487
GC14	,134	,530	-,143	,225	,370	,038	,656	,046	,326	,540
GC13	,335	,527	,116	,387	,553	,357	,495	,127	,326	,495
GC48	,086	,037	,769	-,043	,602	,204	,019	,680	,072	,509
GC43	,129	,132	,656	,098	,474	-,022	,141	,725	,055	,549
GC54	,201	,166	,627	,211	,505	,060	,149	,701	-,065	,521
GC49	,227	,302	,576	-,149	,497	,185	,293	,639	,014	,528
GC26	-,034	,001	,619	,230	,437	-,067	,058	,552	,118	,327
GC22	,119	,063	-,005	,776	,620	,109	,098	-,076	,783	,639
GC23	,136	,064	,095	,799	,671	,064	,051	,235	,724	,358
GC19	-,009	,209	,127	,638	,467	,017	,161	,150	,525	,325
GC6	,085	,162	,091	,509	,301	,212	,135	-,090	,495	,316
Eigenvalues	6.053	1.954	1.841	1.307		5.662	2.301	1.775	1.443	
% de Variância	15.403	12.931	11.251	11.122		16.090	13.958	11.086	9.685	
α	,809	,789	,714	,703		,816	,821	,707	,614	

Nota. α : Alpha de Cronbach.

Assim, para efectuarmos uma primeira análise do nível de semelhança factorial da gestão do conhecimento nas câmaras certificadas e nas não certificadas, recorreremos ao cálculo dos coeficientes de congruência¹³⁸ (Tucker, 1951; Wrigley & Neuhaus, 1955). Encontrámos suporte empírico que nos permite afirmar que existe similaridade factorial nos dois grupos, uma vez que os coeficientes de congruência entre factores equivalentes são todos superiores a .90 e entre factores não equivalentes são todos inferiores a .50 (cf. Quadro 28) (García-Cueto, 1994; Gorsuch, 1983; Harman, 1976).

¹³⁸ $C_{12} = \frac{p_{v1}p_{v2}}{\sqrt{\sum p_{v1}^2} \sqrt{\sum p_{v2}^2}}$, onde C_{12} é o coeficiente de congruência entre o factor 1 e o factor 2, p_{v1} são os loadings factoriais do primeiro factor e p_{v2} são os loadings factoriais do segundo factor. (Gorsuch, 1983; Harman, 1976; Tucker, 1951; Wrigley & Neuhaus, 1955).

Quadro 28. Coeficientes de congruência entre factores do GC para câmaras certificadas e não certificadas

	NCF1	NCF2	NCF3	NCF4
CF1	.978	.475	.292	.309
CF2	.499	.962	.385	.403
CF3	.299	.394	.950	.158
CF4	.269	.378	.219	.931

Nota. CFx: Factor x das câmaras certificadas; NCFx: Factor x das câmaras não certificadas.

O questionário GC, tendo em conta esta fase exploratória, evidencia qualidades psicométricas adequadas (validade, consistência interna e congruência entre câmaras certificadas e não certificadas) quando aplicado ao sector autárquico. Os resultados suportam o modelo teórico em que nos ancoramos, tendo emergido os quatro factores propostos por Cardoso (2003): orientação cultural para o conhecimento (factor 1), práticas de gestão do conhecimento (factor 2), gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3) e gestão estratégica do conhecimento (factor 4).

Além disto, importa referir que, para a amostra total, os itens marcadores, considerados centrais na atribuição de sentido a um factor por Cardoso (2003) e Brito, Gomes e Cardoso (2005), são os mesmos que os encontrados no estudo de Brito (2003), à excepção do factor referente aos processos de gestão social e discursiva do conhecimento, em que, no estudo original, é o item 43 que apresenta esse estatuto. Não obstante, quando efectuamos uma análise comparativa entre os itens marcadores das estruturas do GC nas câmaras certificadas e nas não certificadas, verificamos algumas diferenças que importa salientar. Nas câmaras certificadas o item marcador da orientação cultural para o conhecimento reflecte uma orientação para a qualidade associada à pesquisa de toda a informação necessária, enquanto nas não certificadas se verifica uma tendência para a manutenção dos modos de funcionamento organizacionais existentes. Seguindo o modelo de Cardoso (2003), esta orientação cultural tem impacto nas práticas de gestão do conhecimento, verificando-se nas câmaras certificadas que o item marcador reflecte a aquisição de conhecimento fundamentalmente externo, enquanto nas não certificadas espelha uma orientação interna, onde o trabalho em equipa é privilegiado. Por outro lado, nas câmaras certificadas o item marcador aponta para uma interacção informal e descontraída entre os trabalhadores, enquanto nas não certificadas as conversas focam-se na organização e nas funções de cada membro, o que pode reflectir uma preocupação com a delimitação e identificação da cultura da gestão do conhecimento. Nas câmaras não certificadas, a percepção prevalente da gestão

estratégica do conhecimento é intra-organizacional e competitiva, o que se pode dever a uma incorporação subdesenvolvida de práticas diárias de colaboração com o ambiente externo, com as partes interessadas e com os cidadãos. Por outro lado, o indicador deste factor nas câmaras certificadas, que segundo os nossos dados exploratórios assumem uma orientação para a competitividade e para a qualidade, aponta para um comportamento orientado para o exterior, valorizando-se as práticas e o conhecimento que os concorrentes apresentam. Importa ainda referir que os valores de consistência interna dos processos de gestão estratégica do conhecimento são significativamente superiores nas câmaras certificadas. Neste sentido, estas apresentam processos estratégicos de gestão do conhecimento melhor definidos, identificados e partilhados que as câmaras não certificadas. Na mesma linha, o valor de consistência interna dos processos relativos às práticas de gestão do conhecimento é inferior nas câmaras certificadas, o que pode reflectir a orientação cultural para a pesquisa de mais informação externa, potenciadora de uma menor definição dos processos de gestão do conhecimento subjacentes.

3. Teste da validade factorial e teste da invariância da medida e da estrutura dos processos de gestão do conhecimento

3.1 Amostra

Recorremos a todos os sujeitos não analisados explorativamente, na primeira parte do presente capítulo, sendo a amostra constituída por 972 funcionários de 40 câmaras certificadas (N = 560) e 40 não certificadas (N = 412).

O Quadro 29 apresenta a síntese das características organizacionais da amostra, detalhando departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população, e o Quadro 30 a síntese das características sociodemográficas da amostra, detalhando tempo de trabalho na câmara, função desempenhada, área de trabalho, idade, sexo e habilitações literárias. Tal como era esperado, o padrão de diferenças entre as duas amostras, reportado anteriormente, replica-se.

Quadro 29. Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara (nº de colaboradores e de população) (N = 972)

Características organizacionais	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Departamento				
Urbanismo	306	54.6	282	68.4
Atendimento	254	45.4	130	31.6
Localização				
Norte	220	39.3	175	42.5
Centro	196	35.0	149	36.2
Lisboa e Vale do Tejo	41	7.3	49	11.9
Alentejo	57	10.2	33	8.0
Algarve	46	8.2	6	1.5
Dimensão da organização (nº de colaboradores)				
Pequena	75	13.4	82	19.9
Média	226	40.4	233	56.6
Grande	259	46.3	97	23.5
Dimensão da organização (população)				
Pequena	155	27.7	149	36.2
Média	272	48.6	230	55.8
Grande	133	23.8	33	8.0
Total	560	100.0	412	100.0

Quadro 30. Caracterização sócio-demográfica dos participantes (N = 972)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Tempo de trabalho na Câmara				
Menos de 1 ano	27	4.8	13	3.2
Entre 1 a 5 anos	85	15.2	61	14.8
Entre 5 a 10 anos	144	25.7	106	25.7
Mais de 10 anos	295	52.7	229	55.6
Não respondeu	9	1.6	3	.7
Função desempenhada				
Administrativo	275	48.9	191	46.4
Assessor	4	.7	2	.5
Cargo de direcção e chefia	30	5.4	35	8.5
Direcção política	1	.2	1	.2
Operário	9	1.6	3	.7
Operário qualificado	5	.9	5	1.2
Técnico profissional	81	14.5	76	18.4
Técnico Superior	141	25.2	95	23.1
Não respondeu	15	2.7	4	1.0
Área de trabalho				
Administrativo - Financeira	50	8.9	40	9.7
Assessoria	6	1.1	3	.7
Social	1	.2	6	1.5
Urbanismo	238	42.5	235	57.0
Atendimento	159	28.4	70	17.0
Obras e infra-estruturas	35	6.3	21	5.1
Outra	45	8.0	14	3.4
Não respondeu	26	4.6	23	5.6
Idade				
Entre 18 e 24 anos	14	2.5	4	1.0
Entre 25 e 34 anos	186	33.2	130	31.6
Entre 35 e 49 anos	282	50.4	217	52.7
Entre 50 e 64 anos	60	10.7	55	13.3
Mais de 65 anos	2	.4	1	.2
Não respondeu	16	2.9	5	1.2
Sexo				
Masculino	194	34.6	239	58.0
Feminino	351	62.7	167	40.5
Não respondeu	15	2.7	6	1.5
Habilitações literárias				
Ensino primário: 1º ciclo (1º - 4º)	7	1.3	2	.5
Ensino básico: 2º ciclo (5º - 6º)	8	1.4	0	0.0
Ensino básico: 3º ciclo (7º - 9º)	46	8.2	33	8.0
Ensino secundário (10º - 12º)	278	49.6	234	56.8
Bacharelato	18	3.2	12	2.9
Licenciatura	177	31.6	113	27.4
Mestrado	12	2.1	13	3.2
Doutoramento	1	.2	1	.2
Não respondeu	13	2.3	4	1.0
Total	560	100.0	412	100.0

3.2 Estratégia analítica

A AFE é usada na identificação de constructos hipotéticos num conjunto de dados, enquanto a AFC serve, como o nome indica, para *confirmar* a existência desses constructos hipotéticos (Foster Barkus & Yavorsky, 2006; Tinsley & Tinsley, 1987). Assim, o nosso foco actual é o teste de hipóteses, na amostra constituída, relativo à dimensionalidade postulada no modelo de Cardoso (2003) e suportada pelas nossas análises exploratórias prévias. Neste sentido, realizaram-se inicialmente duas análises factoriais confirmatórias independentes e, de seguida testou-se a invariância da medida, recorrendo a análises factoriais confirmatórias multi-grupo executadas no programa AMOS 18.0. A análise dos pressupostos estatísticos foi efectuada recorrendo ao software SPSS 18.0.

A invariância da medida avalia até que ponto os processos de gestão do conhecimento têm representações equivalentes em diferentes condições, que no nosso caso correspondem à existência ou não de certificação nas câmaras municipais (Hair et al., 2009; Kenny & Judd, 1984; Myers et al., 2000). Embora as equivalências/invariâncias funcional, conceptual e do instrumento (Singh, 1995) tenham sido avaliadas através de estudos anteriores e dos pré testes efectuados, o teste invariância da medida só é possível após efectuada a recolha de dados. Neste sentido, seguimos os oito testes, representados por diferentes modelos factoriais, sugeridos por Bollen (1989), Brown (2006), Byrne e colaboradores (1989), Harrington (2009), Cheung e Rensvold (2000) e também Vandenberg e Lance (2000): 1. teste da análise factorial confirmatória em cada grupo separadamente, 2. teste da invariância configural, 3. teste da igualdade dos *loadings* factoriais, 4. teste da igualdade das intercepções dos indicadores, 5. teste da invariância do erro, 6. teste da equivalência das variâncias factoriais, 7. teste da invariância das covariâncias entre factores e, por fim, 8. teste da invariância das médias latentes. Os primeiros cinco testes referem-se à invariância da medida, enquanto os restantes três se reportam à invariância dos processos de gestão do conhecimento (Vandenberg & Lance, 2000) ou, na terminologia de Brown (2006), à avaliação da heterogeneidade da população. É importante referir que caso se estabeleçam parametrizações livres entre as covariâncias dos erros, a invariância destas covariações executa-se depois do teste da invariância da covariância entre os factores.

No modelo 1, as AFCs, baseadas nos dados de 560 sujeitos pertencentes a 40

câmaras certificadas e nos dados de 412 pertencentes a 41 câmaras não certificadas, foram realizadas separadamente, recorrendo aos vinte e dois itens seleccionados exploratoriamente. O modelo hipotético testado nas duas amostras apresenta quatro variáveis latentes, sendo a orientação cultural para o conhecimento medida por sete variáveis observáveis, as práticas de gestão do conhecimento por seis indicadores, a gestão social e discursiva do conhecimento por quatro itens e a gestão estratégica do conhecimento por quatro. Uma vez que o modelo teórico de Cardoso (2003) assenta em relações baixas e moderadas entre processos de gestão do conhecimento e na predominância de um conjunto de práticas caracterizadoras de cada processo, avaliámos as covariâncias existentes entre as quatro variáveis latentes, todos os *loadings* factoriais foram estimados e forçámos o *loading* de cada item num só processo de gestão do conhecimento (Byrne, 1994, 2005). Os modelos foram estimados através do método de estimação da máxima verosimilhança¹³⁹ (*maximum likelihood estimation*). Assim, nesta fase determinou-se o grau de ajustamento do modelo, a adequação dos *loadings* factoriais e dos resíduos estandardizados e as variâncias explicadas para as variáveis de medida (Ho, 2006).

Um segundo modelo (Modelo 1.1), avaliado por nós, expressou a hipótese de a variância do GC poder ser englobada num só factor geral¹⁴⁰ representante de um só processo de gestão do conhecimento, acoplada aos erros associados a cada item (i.e., a combinação da variância de determinado item que é independente do factor em causa e da variância associada a erros aleatórios). Conceptualmente, esta análise unifactorial permite também avaliar em que medida os itens reflectem características opostas de um único processo em vez da existência de quatro processos independentes mas correlacionadas – este modelo testa se a percepção da existência de um processo de gestão do conhecimento é incompatível com a percepção de outro qualquer processo. Três outros modelos foram testados e pretendem avaliar o impacto no ajustamento dos dados quando a gestão estratégica do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento formam um só processo (Modelo 1.2), em que medida existem variações no ajustamento dos dados quando a gestão social e discursiva do conhecimento e as

¹³⁹ Embora existam algumas violações à normalidade univariada e multivariada, reportadas mais à frente, este método é robusto, na medida em que opera de forma segura em variáveis observadas com pequenos desvios à normalidade, quando a amostra é de grandes dimensões, como é o caso (Brown, 2006; Hair et al., 2005; Ho, 2006).

¹⁴⁰ Esta é uma prática estandardizada, na medida em que o teste do ajustamento de um modelo unifactorial permite avaliar o modelo mais parcimonioso de todos os possíveis (Crawford & Henry, 2004).

práticas de gestão do conhecimento formam um só processo (Modelo 1.3) e, por fim, o ajustamento dos dados quando às práticas de gestão do conhecimento e à orientação cultural para o conhecimento é forçada uma correlação de 1. De facto, Cardoso e Peralta (in press) evidenciaram que, numa versão reduzida do GC, as correlações entre os processos relativos às práticas de gestão do conhecimento e à gestão social e discursiva do conhecimento, entre a gestão estratégica do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento e entre as práticas de gestão do conhecimento e a orientação cultural para o conhecimento podem ser elevadas em alguns sectores (e.g., sector industrial português, sector industrial brasileiro). Na mesma linha, Cook e Brown (1999) defendem a associação de funcionalidades distintas a cada forma de conhecimento (de natureza maioritariamente tácita ou explícita), enquanto Orlikowski (2002) e, também, Tsoukas (1995) defendem a impraticabilidade da separação do conhecimento tácito e explícito, e focam os estudos na prática recorrendo aos dois tipos de conhecimento de forma conjunta.

Na avaliação do ajustamento dos modelos, o teste do Qui-Quadrado, que estima o grau de proximidade entre as matrizes de covariância dos dados e do modelo, é pouco informativo, na medida em que produz erradamente valores elevados e significativos, quando as amostras são de grandes dimensões (i.e., com mais de 200 casos) e quando há evidências de violação da normalidade multivariada (Byrne, 2001). Neste sentido, Byrne (1989) sugere a divisão do valor obtido pelos graus de liberdade ($\chi^2/g.l.$), e a adopção de pontos de corte entre 2 e 5, de acordo com a complexidade do modelo. Recorremos também ao RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*), que é um índice que atenta na parcimónia, tendo por isso em conta a complexidade do modelo e que, baseando-se na população, calcula o erro de aproximação à mesma através da discrepância de ajustamento do modelo hipotético com a matriz de covariância da população (Brown, 2006)¹⁴¹. Foram, igualmente, considerados os índices de ajustamento comparativos ou incrementais [IFI (*Incremental Index of Fit*), TLI (*Tucker-*

¹⁴¹ Byrne (2001) considera que valores de RMSEA inferiores a .10 sugerem um ajustamento medíocre, que valores inferiores a .08 sugerem um ajustamento adequado do modelo, que valores inferiores a .06 indicam um bom ajustamento do modelo hipotético e que valores superiores a .10 devem levar à rejeição do modelo. Além disto, devem-se considerar, com um intervalo de confiança de 90%, que os valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA se encontram dentro dos valores de corte (Brown, 2006). Por fim, o teste de aproximação do ajustamento, idealmente, não deve apresentar significância estatística (i.e., $p > .05$).

Lewis Index) e CFI (*Comparative Fit Index*)]¹⁴², que avaliam o ajustamento da solução hipotética em relação ao modelo independente ou nulo, onde as covariâncias entre os indicadores estão fixadas em zero e nenhum constrangimento é colocado às variâncias dos indicadores. Por fim, recorreremos ao índice absoluto de ajustamento, que compara o modelo hipotético à ausência de modelo, GFI¹⁴³ (*Goodness-of-Fit Index*).

No modelo 2, a hipótese da invariância configural foi avaliada não constrangendo nenhum parâmetro à igualdade entre grupos, o que em termos conceptuais reporta uma associação dos mesmos conjuntos de itens aos mesmos processos de gestão do conhecimento entre grupos (Meredith, 1993). Este modelo e o seu ajustamento são de importância crítica, na medida em que os ajustamentos dos restantes modelos dependem dos valores da invariância configural – se o modelo inicial não se ajusta aos dados, nenhum outro modelo mais restritivo se ajusta (Marsh, 1993). A invariância configural pode não se verificar quando, por exemplo, o grau de abstracção dos conceitos em análise é tão elevada que a percepção dos processos depende do contexto cultural dos participantes (Tayheb, 1994), ou quando os participantes recorrem a enquadramentos conceptuais de referência diferenciados, adquirindo os processos um significado diferente (Millsap & Everson, 1991).

No modelo 3, e para testar a hipótese da invariância métrica, central na obtenção de comparações entre grupos com significado rigoroso (Bollen, 1989; Hair et al., 2009), os *loadings* factoriais foram constrangidos à igualdade entre os dois grupos. Neste sentido, trata-se de uma análise ao nível dos processos de gestão do conhecimento que avalia a manifestação semelhante dos mesmos entre as câmaras certificadas e as não

¹⁴² Valores de IFI, TLI e CFI, que variam entre 0 e 1, superiores a .90 são indicadores de um bom ajustamento do modelo aos dados (Hu & Bentler, 1995), enquanto valores de .95 ou superiores são indicadores de um ajustamento excelente (Hu & Bentler, 1998, 1999). Contudo, esta abordagem normativa é criticada por vários autores (e.g., Bollen, 1989; Marsh, Hau & Wen, 2004; Marsh, Hau & Grayson, 2004), argumentando que mesmo o critério menos exigente de .90 é desadequado para modelos complexos (i.e., com vários factores e com 5 a 10 itens por factor), que é mais importante comparar os resultados actuais com os anteriores, demonstrando os progressos alcançados mesmo quando não se atingem os valores de ajustamento desejados e que, na prática, para se obter um ajustamento de .95 nos índices incrementais muitas vezes é necessário reter somente dois ou três itens por factor. Assim, Hair e colaboradores apresentam uma síntese de vários estudos (e.g., Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau & Wen, 2004; Sivo, Fan, Witt & Willse, 2006), sugerindo não um ponto de corte, mas critérios de decisão baseados no cruzamento da seguinte informação: tamanho da amostra, complexidade do modelo e valores de vários índices de ajustamento. Para amostras com mais de 250 sujeitos e com um número de variáveis que oscila entre 12 e 30, são esperados valores significativos do qui-quadrado, o valor do CFI ou do TLI deve ser superior a .92 e, quando tal se verifica, os valores de RMSEA devem ser inferiores a .07. Com este procedimento (cruzar informação proveniente de diversos índices) minimizam-se os erros tipo I e tipo II e relativizam-se pontos de corte normativos.

¹⁴³ O ponto de corte mínimo sugerido para o GFI é de .90 (Byrne, 2001, 2005).

certificadas, e ao nível do item, uma vez que avalia a força da relação entre cada item e o processo de gestão do conhecimento associado. Quando se detectam poucos itens não invariantes, as análises comparativas entre grupos podem ser efectuadas, na medida em que esses itens não influenciam significativamente o resultado das comparações (Byrne, 1994; Byrne, Shavelson & Muthen, 1989; Cheung & Rensvold, 2002; Marsh & Hocevar, 1985). Na mesma linha, Hair e colaboradores (2009) argumentam que a invariância total só é requerida no segundo modelo (invariância configural); a invariância parcial, onde pelo menos dois parâmetros por processo de gestão do conhecimento são constrangidos à igualdade entre grupos é suficiente para testar modelos consequentes, bem como para efectuar comparações entre grupos.

No modelo 4, relativo à invariância escalar (Mullen, 1995), testámos a igualdade das intercepções dos itens, aspecto central na comparação de médias latentes. De forma simples, quando existe invariância escalar, a uma mudança de uma unidade num processo de gestão do conhecimento está associada uma mudança estatisticamente equivalente na variável observada em ambos os grupos; por outro lado, quando não se verifica invariância escalar, o mesmo nível de um processo de gestão do conhecimento pode corresponder a pontuações observadas diferentes entre câmaras certificadas e não certificadas.

A este respeito, note-se que idealmente só se impõem constrangimentos para a igualdade nas intercepções dos itens que apresentaram *loadings* factoriais invariantes no modelo 2 (invariância métrica) (Byrne, 2001; Hair et al., 2009). Note-se também que Byrne e colaboradores (1989) argumentam que as médias latentes podem ser comparadas quando se verifica invariância parcial das intercepções, assumindo que as médias latentes não são afectadas em grande medida pelas intercepções não invariantes.

O modelo 5 avalia em que medida a variância do erro (variância do item que não está associada à variância do processo de gestão do conhecimento associado) é invariante entre os dois grupos. Esta hipótese, geralmente, não é suportada empiricamente sendo, mesmo, considerada demasiado restritiva e, por isso, opcional. Quando é suportada reflecte valores de consistência interna semelhantes entre os processos paralelos de gestão do conhecimento de cada grupo (Bentler, 1995; Brown, 2006; Byrne, 2001; Hair et al., 2009).

No modelo 6, já relativo ao nível de análise dos processos de gestão do conhecimento, a invariância da variância dos factores é testada. A existência de diferentes níveis de diversidade entre os grupos, no que concerne à percepção dos

processos de gestão do conhecimento, pode levar à rejeição desta hipótese (Brown, 2006; Cheung & Rensvold, 2002). Depois de suportada a equivalência da variância dos processos, podemos constranger à igualdade as covariâncias entre processos de gestão do conhecimento, avaliando-se em que medida os diferentes processos apresentam relações semelhantes entre os dois grupos de câmaras (modelo 7a), e as covariâncias entre os erros (modelo 7b).

Por fim, no oitavo modelo, avaliamos em que medida as médias latentes são equivalentes entre os dois grupos.

Importa referir que recorreremos a um procedimento *stepwise*, onde iniciámos as análises no teste da invariância da medida menos restrangido e prosseguimos com constrangimentos cada vez mais restritivos, pelos seguintes motivos: 1. permite identificar e ajustar facilmente modelos restrangidos com ajustamento desadequado, 2. alguns testes da invariância têm como pressuposto que outras invariâncias estão garantidas (e.g., comparações de médias latentes entre grupos são melhor interpretáveis se os *loadings* factoriais e as intercepções dos indicadores forem invariantes) e 3. a detecção de invariância parcial num determinado modelo, que pode ser usada como base de comparação para os modelos consequentes (e.g., podemos comparar as médias latentes se pelo menos dois *loadings* e duas intercepções forem invariantes por factor), é facilitada (Brown, 2006; Byrne, et al., 1989; Hair et al., 2009). Por fim, não realizámos o teste global da existência de diferenças nas matrizes de covariação dos dois grupos sugerido por Jöreskog (1971), pois como fazem notar Brown (2006) e, também, Byrne (1998) e Byrne e colaboradores (1989), este teste produz resultados contraditórios, não devendo ser utilizado como pré-requisito para análises factoriais confirmatórias multi-grupo.

Anderson e Gerbing (1988), tal como Garber e Mentzer (1999), recomendam um procedimento de dois passos na utilização de modelos de equações estruturais. No primeiro efectua-se uma validação de constructo do instrumento e no segundo testa-se o modelo de base através de uma análise das relações estruturais entre variáveis latentes. Neste sentido, depois de nos dedicarmos à validação detalhada do GC para o sector autárquico, desenvolvemos o segundo passo, testando as relações hipotéticas entre processos de gestão do conhecimento. O modelo começou por ser testado independentemente para cada amostra. De seguida, o modelo de base foi estabelecido na estrutura multi-grupo sem parâmetros restrangidos. Através da comparação entre o modelo livre e o modelo com todos os parâmetros restrangidos avaliámos a

invariância dos padrões da estrutura causal (Byrne, 2001; Hair et al., 2009).

Para avaliar a adequação dos diferentes modelos multi-grupo, recorreremos preferencialmente aos valores do CFI e do RMSEA, uma vez que, de forma geral, não são influenciados pelo tamanho da amostra nem pela complexidade do modelo e não se correlacionam com medidas globais de ajustamento (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002). Embora Cheung e Rensvold (2002) considerem que uma mudança de -.01 indica que a hipótese nula da invariância não deve ser rejeitada, ou dito de outro modo, que o modelo em teste não é invariante, Chen (2007) considera que se deve complementar a análise do CFI com a do RMSEA, da mesma forma que considera o tamanho da amostra e a igualdade do tamanho amostral entre os dois grupos para definir os pontos de corte. Assim, um valor menor ou igual a .005 no CFI associado a um valor maior ou igual a .010 no RMSEA indicam não invariância. Importa referir que, como notam Brown (2006) e, também, Vanderberg e Lance (2000), as avaliações da invariância assentam fortemente no χ^2 (e.g., para identificar parâmetros não invariantes recorreremos, por exemplo, aos índices de modificação – estatística baseada no χ^2), enquanto na avaliação global dos modelos se recomenda o uso dos restantes índices de ajustamento (e.g., CFI, RMSEA). Tal, deve-se ao facto de as propriedades de distribuição do χ^2 serem conhecidas, e por isso facilmente se definem valores críticos para diferentes graus de liberdade, o que não é possível com os restantes itens de ajustamento, na medida em que não existem critérios que definem em que medida, por exemplo, um decréscimo do ajustamento do CFI é estatisticamente significativo. As sugestões de Chen (2007), Cheung e Rensvold (2002) e Vanderberg e Lance (2000), embora pioneiras, têm recebido suporte, junto da comunidade científica, manifestado na intensificação da sua utilização (e.g., Castillo, et al., 2010; DeJong, Steenkamp & Fox, 2007; Guo, Aveyard, Fielding & Sutton, 2009; Hagger, et al., 2007; Hoe & Brekke, 2008; Ingles, Marzo, Hidalgo, Zhou & Garcia-Fernandez, 2008; Lievens & Anseel, 2004; Limbers, Newman & Vardi, 2008; Vlachopoulos, 2008; Warren et al., 2008; Woehr, Arciniega & Lim, 2007). Para uma maior segurança nas tomadas de decisão, adoptámos um racional de modelação onde considerámos, por um lado, a adequação do ajustamento do modelo que testa determinada hipótese e, por outro, as diferenças dos valores de CFI e de RMSEA enquadradas nos pontos de corte mais restritivos sugeridos por Chen (2007).

3.3 Pressupostos das Análises Factoriais Confirmatórias

Os pressupostos conceptuais da análise factorial confirmatória referem-se ao facto de as variáveis reflectirem as dimensões que estão a ser medidas (pressuposto suportado empiricamente pelas análises exploratórias descritas anteriormente), e à necessidade de a amostra ser homogénea no que respeita à estrutura factorial subjacente – efectuámos individualmente uma análise factorial confirmatória e uma avaliação da consistência interna para cada tipo de câmara, com o intuito de purificar a medida e avaliar a validade de constructo e a fiabilidade (Hair e tal. 2009; Byrne, 2001). Os pressupostos estatísticos são detalhados de seguida.

A amostra relativa às câmaras municipais certificadas é constituída por 560 sujeitos para 22 variáveis observadas, o que corresponde a um rácio de 25.4 sujeitos por variável (25.4:1) e a 12.2 sujeitos por parâmetro estimado (12.2:1). Ambos os rácios são considerados excelentes e excedem os mínimos exigidos para AFCs¹⁴⁴ (Brown, 2006; Kline, 1998; Ullman, 2001), garantindo-se a adequação da dimensão amostral. Por outro lado, nas câmaras não certificadas o rácio de sujeitos por variável é de 18.7:1 e o de sujeitos por parâmetro estimado de 9.0:1. Este rácio, embora ligeiramente inferior ao ponto de corte sugerido na literatura, é adequado, dado que a consistência interna de cada escala do GC é elevada (cf. página) (Ullman, 2001).

Todas as variáveis apresentavam uma percentagem de respostas inferior a 50% numa única opção de resposta, pelo que se suportou uma adequada variabilidade de respostas aos itens e um elevado poder discriminativo dos itens constituídos (Matos et al., 2000; Moreira, 2009).

Relativamente aos sujeitos pertencentes às câmaras certificadas, a média mais reduzida foi a observada no item 14 ($M = 2.01$; $DP = .90$) e a mais elevada a observada no item 33 ($M = 3.84$; $DP = .95$). O desvio padrão mais reduzido refere-se ao item 32 ($M = 3.60$; $DP = .77$) e o mais elevado ao item 56 ($M = 2.81$; $DP = 1.11$). Por sua vez, nas câmaras não certificadas a média mais elevada corresponde às respostas ao item 29 ($M = 3.91$; $DP = .88$) e a mais reduzida ao item 14 ($M = 2.06$; $DP = .95$), enquanto o desvio padrão com o valor mais elevado corresponde ao item 34 ($M = 2.66$; $DP = 1.20$) e com o valor mais reduzido ao item 32 ($M = 3.62$; $DP = .79$). Dado que estes resultados

¹⁴⁴ Brown (2006), Kline (1998), tal como Ullman (2001) e, também, Ho (2006) consideram, como mínimos exigíveis para a realização de uma AFC, um rácio de dez sujeitos para cada variável observada e, acima de tudo, um rácio de dez sujeitos para cada parâmetro estimado.

não são muito extremos e que se enquadram no esperado (Cardoso, 2003), não removemos itens com base na média.

Relativamente aos *outliers*, a média, a média aparada a 5% e a mediana de cada variável apresentam valores muito semelhantes, pelo que não removemos casos nem transformámos variáveis, pois um número reduzido de *outliers* em escalas de Likert de 5 pontos não compromete as análises¹⁴⁵ (Wilcox, 2005). Para averiguar os *outliers* multivariados calcularam-se as distâncias *Mahalanobis*, não tendo sido detectado qualquer caso (Tabachnick & Fidell, 2007).

Cinco das variáveis relativas às câmaras certificadas são simétricas negativas ($p < .001$), havendo uma predominância de escolhas de respostas mais positivas no questionário (i.e., itens 17, 29, 33, 44 e 49) – estes itens correspondem às dimensões relativas à orientação cultural para o conhecimento e à gestão social e discursiva do conhecimento. Quanto à curtose, três distribuições são platocúrticas (i.e., itens 34, 37, 56), sendo as restantes mesocúrticas, para um nível de significância de .001. As explorações gráficas corroboraram os desvios à normalidade verificados anteriormente. A normalidade multivariada foi avaliada exploratoriamente através da análise das distribuições univariadas normais e da linearidade entre todos os pares de itens (Byrne, 2005). Salvo as excepções já referidas, todas as variáveis apresentavam uma distribuição normal e todos os pares de variáveis apresentavam relações lineares. Recorrendo a um teste mais rigoroso para avaliar o pressuposto relativo à normalidade multivariada, constatou-se que o coeficiente de Mardia (DeCarlo, 1997; Mardia, 1970) é estatisticamente significativo (619.38, $p < .001$), uma vez que apresenta um valor superior a 528¹⁴⁶. Uma vez que estes dados são esperados na população¹⁴⁷ e uma vez que as assimetrias tomam o mesmo sentido, não procedemos à remoção nem à transformação das variáveis (Cardoso, 2003; Field, 2009; Ullman, 2001).

¹⁴⁵ A apoiar esta decisão estão os valores dos *outliers* que não são demasiado extremos (dado que se trata de uma escala de 5 pontos) e as dimensões amostrais elevadas ($N = 566$, $N = 412$ para câmaras certificadas e não certificadas respectivamente) (Wilcox, 2005).

¹⁴⁶ Valor calculado com base na fórmula $p(p+2)$, onde p representa o número de variáveis observadas no modelo (DeCarlo, 1997). Uma vez que o SPSS 18.0 não analisa a normalidade multivariada, recorremos à macro desenvolvida por DeCarlo (1997) para SPSS.

¹⁴⁷ Avaliando os conteúdos semânticos dos itens 34, 37 e 56, verificamos que remetem para assuntos cujas respostas são potencialmente polarizadas para os extremos da escala, o que provoca o achatamento verificado. De facto, e a título de exemplo, o item 34 *Assistimos a seminários/conferências, lemos e contratamos especialistas* remete claramente para uma posição organizacional de grande aplicabilidade ou não, podendo a opção *aplica-se moderadamente* ser usada em situações em que a percepção do funcionário não está bem definida ou a própria organização não apresenta uma política coerente no que concerne a determinada prática de gestão do conhecimento.

Nas câmaras não certificadas seis variáveis apresentam simetria negativa ($p < .001$), optando os respondentes por seleccionar opções de resposta mais positivas (i.e., itens 17, 21, 29, 33, 43, 44). Todos os itens apresentam uma distribuição mesocúrtica para um nível de significância de .001, à excepção do item 34 que apresenta uma distribuição platocúrtica. As análises exploratórias da normalidade multivariada revelaram linearidade entre os pares de itens testados aleatoriamente, e o coeficiente de Mardia revelou-se estatisticamente significativo (Coeficiente de Mardia = 610.18; $p < .001$). Uma vez mais, não removemos nem transformámos variáveis, dado que as assimetrias estatisticamente significativas são negativas e, todos os desvios à normalidade, esperados, na população¹⁴⁸.

Analisámos, ainda, a multicolinearidade, a singularidade e a homoscedasticidade das variáveis, não se tendo verificado violações destes pressupostos (Ullman, 2001). Importa, ainda, referir que o número de indicadores por variável latente se encontra de acordo com os pontos de corte recomendados (i.e., mínimo de três indicadores por processo de gestão do conhecimento) (Brown, 2006; Hair et al., 2005; Ho, 2006).

3.4 Resultados

O teste do modelo de base com quatro factores suportou a tetradimensionalidade defendida por Cardoso (2003) e testada empiricamente em diversas investigações (e.g., Brito, 2003; Brito et al., 2010; Cardoso, 2003; Cardoso & Peralta, in press). Assim, para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo hipotético¹⁴⁹ seguimos as sugestões de Brown (2006), Byrne (2001), Hair e colaboradores (2009) e Ho (2006): 1) análise da adequação dos parâmetros estimados; 2) avaliação da adequação global do modelo; e 3) revisão detalhada de, por exemplo resíduos, índices de modificação e erros correlacionados, que permita identificar as fontes do eventual desajustamento.

¹⁴⁸ Embora os desvios detectados à normalidade univariada e multivariada não sejam graves, adoptámos um conjunto de medidas preventivas: o rácio de respondentes por parâmetro estimado é elevado e adequado às análises (Hair et al., 2009); pelo facto de o teste do Qui-Quadrado ser muito sensível a amostras de grandes dimensões, como a utilizada, e pelo facto de ver os seus valores inflacionados perante pequenas violações da normalidade multivariada, a análise do seu resultado foi relativizada (Ho, 2006); nas tomadas de decisão acerca da invariância dos processos de gestão do conhecimento nas câmaras certificadas e nas não certificadas, ponderámos acima de tudo os valores do CFI e do RMSEA, remetendo para segundo plano os valores do χ^2 (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002; Vandenberg & Lance, 2000).

¹⁴⁹ Este ajustamento dos dados deve ser estatístico e conceptual, na medida em que cada parâmetro deve ser passível de interpretação com significado (Brown, 2006).

3.4.1 Câmaras certificadas

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou um valor estatisticamente significativo ($\chi^2 = 582.43$, 203 g.l., $p < .001$), o que indica que o modelo hipotético tem um pobre ajustamento aos dados. Contudo, o reduzido valor $\chi^2/\text{g.l.} = 2.87$ aponta para um adequado ajustamento dos dados, quando adoptamos os pontos de corte sugeridos por Byrne (1989, 2001). Não obstante, estes valores são pouco informativos e recorreremos aos valores dos restantes índices de ajustamento (Brown, 2006).

A análise do Quadro 31 demonstra que os valores do IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .878 e .894, o que demonstra que a possível melhoria do modelo hipotético (oscila entre .122 e .106) aparenta ter elevada significância prática (Ho, 2006). Relativamente ao índice absoluto de ajustamento, o GFI apresenta um valor de .908 que é superior ao ponto de corte sugerido (.90) (Byrne, 2001, 2005). Por fim, considerou-se o RMSEA, cujo valor obtido de .059 indica uma boa qualidade do ajustamento com um intervalo de confiança de 90%, e que o valor RMSEA na população se encontra entre .053 e .065, e com um valor p de .005.

Os parâmetros estimados apresentam significância estatística pelo teste *critical ratio* (i.e., $C.R. > \pm 1.96$, $p < .05$), sendo o valor mais reduzido o relativo ao item 16 ($C.R. = 7.676$, $p < .001$). Podemos rejeitar a hipótese nula de que o peso factorial de cada variável na dimensão hipotética é zero e considerar que todos os parâmetros são importantes para o modelo. Para garantir o critério de forte convergência (Steenkamp & Trijp, 1991), analisámos os parâmetros estimados e concluímos que somente dois itens (i.e., 14 e 26) apresentam *loadings* inferiores aos mínimos recomendados ($\lambda > .5$) por Brown (2006). Não eliminámos os itens em questão porque apresentam valores próximos de .5, são estatisticamente significativos e salientes (os valores estandardizados dos *loadings* factoriais são de .462 para o item 14 e de .452 para o item 26), não representam uma fonte de desajustamento (avaliação efectuada com base nos índices de modificação reduzidos, nos resíduos estandardizados inferiores a ± 2.58 , na manutenção dos *loadings* factoriais dos restantes itens após a remoção dos itens em questão e na não melhoria significativa da qualidade do ajustamento após a remoção destes dois itens) e, por fim, contribuem, conceptualmente, para a identidade dos processos de gestão do conhecimento associados – práticas de gestão do conhecimento

(item 14) e gestão social e discursiva do conhecimento (item 26). Exceptuando os itens 14 e 26, o item 56 é aquele que menos se correlaciona com o factor latente ($\lambda = .521$) e o item 23 o que mais se correlaciona com o factor correspondente ($\lambda = .772$). De facto, o factor relativo às práticas de gestão do conhecimento explica 27.1% ($R^2 = .271$) da variância do item 56 e 59.6% ($R^2 = .596$) da variância do item 23, oscilando a variância residual dos itens entre 75% ($1 - .521^2 = .75$) e 59.6% ($1 - .772^2 = .596$).

Os resíduos estandardizados, que podem ser conceptualizados como os desvios padrão que os resíduos observados apresentam em relação à ausência de resíduos que existiria num modelo com ajustamento perfeito, apresentam, na sua maioria, valores inferiores a ± 2.58 (Brown, 2006; Byrne, 2001). Resíduos estandardizados positivos e elevados podem indicar a necessidade de estimação de novos parâmetros para melhor atender às covariâncias existentes entre os indicadores. Por outro lado, resíduos estandardizados negativos indicam uma sobrestimação da relação entre dois itens. Existem, somente, dois valores que excedem o ponto de corte de ± 2.58 : os valores residuais de 5.674 e de 3.456, que representam a covariância entre os itens 34 e 56 e entre os itens 6 e 17, respectivamente. Embora estes dados apontem no sentido da necessidade de uma parametrização adicional, para avaliar melhor a covariância entre indicadores, os valores dos Índices de Modificação (IM) apoiam parcialmente esta hipótese e, por isso, no que concerne aos resíduos, considerámos somente o valor relativo à covariação entre os itens 34 e 56 (Brown, 2006).

Os IM revelaram que o valor mais elevado se refere à covariação entre os erros de medida do item 34 e do item 56 (IM = 74.139), bem como do item 36 e 37 (IM = 42.735). A covariação entre os erros evidencia erros de medição sistemáticos e não aleatórios, e pode resultar de características dos próprios itens (e.g., construção frásica semelhante) e/ou do posicionamento sequencial no instrumento, bem como das características específicas dos respondentes (e.g., aquiescência, desejabilidade social), e não do modelo em análise (Aish & Jöreskog, 1990). Investigando em detalhe, embora os itens 34 e 56 não sejam redundantes, apresentam semelhanças em termos de conteúdo: o item 34 refere-se essencialmente à educação, no sentido restrito de transmissão teórica de conhecimentos, enquanto o 56 se reporta sobretudo a questões associadas à formação orientada para o problema, tendendo-se a valorizar o conhecimento já possuído pelo trabalhador (Cardoso, 2003; Scott & Meyer, 1991). Por outro lado, os itens 36 e 37 focam práticas de gestão do conhecimento grupais, formais e informais, respectivamente, pelo que embora não sejam redundantes apresentam

alguma sobreposição no seu conteúdo. De facto, em contexto organizacional, a gestão do conhecimento em grupo, formal e informal, revela sobreposições de práticas, numa lógica de aumento de produtividade das práticas de gestão do conhecimento. Além disso, o facto de os itens aparecerem sequencialmente no GC pode ter extremado o valor do índice de modificação.

Tendo em conta a informação conceptual e empírica supra referida, optámos por reespecificar um parâmetro (estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida dos itens 34 e 56), argumentando ainda que a modificação deste parâmetro aponta para uma descida estatisticamente significativa no valor do Qui-Quadrado¹⁵⁰ (cf. Quadro 31); os erros estão associados a itens cujo conteúdo se relaciona, existindo suporte conceptual para o ajustamento empírico; trata-se de uma reespecificação que não complexifica o modelo e que não sobre ajusta o modelo à amostra em análise; o modelo não se aproxima da saturação (mantendo ainda 202 graus de liberdade); e, por fim, a introdução da correlação entre os erros não altera substancialmente os valores dos loadings factoriais ou as correlações entre factores (Brown, 2006; Byrne, 2001; Crawford & Henry, 2004; Ho, 2006; Ullman, 2001). MacCallum (2003) sugere a validação do modelo alterado numa nova amostra, recomendando também a divisão da amostra existente em duas partes e o teste independente do modelo alterado. Nesse sentido, dividimos a amostra em duas partes, constituídas aleatoriamente, e o ajuste, com a correlação entre erros, era adequado e sempre superior ao modelo sem o reajuste.

O valor do Qui-Quadrado diminui de forma estatisticamente significativa ($\chi^2 = 501.39$, 202 *g.l.*, $p < .001$; $\Delta\chi^2 = 81.04$, 1 *g.l.*, $p < .001$), os índices incrementais e o índice absoluto apresentam valores superiores a .90 e o valor de RMSEA é de .052, variando entre .047 e .058, com um intervalo de confiança de 90% (cf. Quadros 31 e 32). Apesar de estes ajustamentos serem bons, de acordo com Hu e Bentler (1995), os valores dos índices incrementais não atingem o limiar mínimo desejável, sugerido por Hair e colaboradores (2009), para o tamanho amostral e complexidade do modelo (i.e.,

¹⁵⁰ Note-se que desconhecemos a existência de estudos que suportem a utilização das variações do CFI e do RMSEA fora do contexto do teste da invariância da medida da estrutura, pelo que recorreremos à variação dos valores do Qui-Quadrado para avaliar os ajustamentos do modelo (Brown, 2006; Byrne, 2001; Ho, 2006; Hair et al., 2009; Harrington, 2009). Não obstante, para todas as reparametrizações, os valores do CFI e/ou do RMSEA supriram os valores sugeridos por Chen (2007). Importa também referir que a própria decisão de reespecificar o modelo assenta no teste IM, que é análogo ao χ^2 com um grau de liberdade – valores de IM superiores a 3.84 indicam uma provável melhoria estatisticamente significativa no modelo.

.92). A análise dos índices de modificação e dos resíduos estandardizados, bem como o suporte conceptual, reforçaram a necessidade, já detectada, antes da primeira reespecificação, de correlacionar os erros dos indicadores 36 e 37. Uma vez mais, não sobre ajustámos o modelo à amostra, os *loadings* factoriais e as correlações entre factores não foram alterados significativamente e a divisão da amostra em duas aleatórias suporta a nossa opção. Importa também referir que encontrámos suporte empírico para as reespecificações efectuadas na amostra relativa às câmaras municipais certificadas, pelo que validámos o modelo numa nova amostra (MacCallum, 2003). Através da análise do Quadro 31 podemos verificar que o novo modelo apresenta uma diferença estatisticamente significativa em relação ao modelo com a primeira reespecificação, e que todos os índices apresentam valores indicadores de um bom ajustamento. Além disto, os resíduos estandardizados com valores ± 2.58 , e todos os valores dos índices de modificação são negligenciáveis e sem significado prático.

Quadro 31. Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do GC para os funcionários das câmaras certificadas

Modelo	X ²	gl	X ² /gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Tetrafactorial de base	582.83**	203	2.87	.908	.894	.878	.893	.059 (.053-.065), $p = .005$
Tetrafactorial, revisão 1	501.39**	202	2.48	.921	.916	.903	.916	.052 (.047-.058), $p = .233$
Tetrafactorial, revisão 2	446.01**	201	2.22	.930	.931	.921	.931	.048 (.042-.054), $p = .740$
Unifactorial	1093.08**	207	5.28	.816	.752	.721	.750	.089 (.084-.094), $p < .001$
Trifactorial (OCC e GEC como um só processo)	726.81**	204	3.56	.877	.854	.833	.852	.069 (.064-.074), $p < .001$
Trifactorial (PGC e GSDC como um só processo)	568.14**	204	3.28	.884	.870	.852	.869	.065 (.060-.071), $p < .001$
Trifactorial (OCC e PGC como um só processo)	572.97**	204	2.81	.904	.897	.882	.896	.058 (.052-.064), $p = .01$

Notas. * Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; ** $p < .001$; OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

O Quadro 31 apresenta, também, os resultados das análises com os modelos de três factores e de um factor. Todos obtiveram um ajustamento inferior ao modelo com a segunda revisão, com um Qui-Quadrado estatisticamente significativo (cf. Quadro 32), o que suporta empiricamente a tetradimensionalidade do modelo conceptual proposto por Cardoso (2003). De facto, o modelo com a segunda revisão obteve um bom ajustamento, com o IFI, o TLI e o CFI a apresentarem valores superiores a .92 e, em simultâneo, o RMSEA a apresentar valores inferiores a .7 (Hair et al., 2009).

Quadro 32. Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do GC para câmaras certificadas.

Comparação	Estatísticas com base no Δ		
	$\Delta\chi^2$	gl	p
Tetrafactorial, revisão 1 - Tetrafactorial de base	81.04	1	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Tetrafactorial, revisão 1	55.08	1	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Unifactorial	647.07	6	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (OCC e GEC como um só processo)	280.80	3	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (PGC e GSDC como um só processo)	222.13	3	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (OCC e PGC como um só processo)	126.96	3	< .001

Nota. OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

O Quadro 33 apresenta os *loadings* factoriais estandardizados, as estimativas estandardizadas dos erros e os R^2 (*Squared multiple correlation*) para o modelo tetrafactorial com a segunda revisão. Por sua vez, o Quadro 34 mostra que todos os valores de consistência interna, calculados com recurso ao α de Cronbach, são superiores ao mínimo recomendado por Hair e colaboradores (2009) e por Nunnally (1978) para análises confirmatórias (.70). O valor mais reduzido deve-se, em grande parte, ao número reduzido de itens que retivemos para o processo de gestão do conhecimento em questão – a gestão estratégica do conhecimento (i.e., 4 itens). Além disto, todos os item se correlacionam com a escala correspondente, pelo menos a .3 (o valor mais reduzido, de .409, respeita à correlação do item 14 com a escala práticas de gestão do conhecimento e o valor mais elevado, de .643, verifica-se na correlação entre o item 33 e a orientação cultural para o conhecimento) e nenhum item prejudica o valor do *alpha*.

Não obstante, Raykov (1998) argumenta que o valor do α de Cronbach pode sobre ou subestimar os valores de consistência interna de uma escala, tendendo à sua subestimação¹⁵¹. No âmbito dos modelos de equações estruturais, o autor recomenda, tal como Hair e colaboradores (2009) e Graham (2006) a utilização do rho (ρ) de Raykov,

¹⁵¹ As razões mais comuns que levam a uma subestimação do α de Cronbach são a violação da tau-equivalência, quando uma escala é composta por poucos itens, quando os itens apresentam diferentes formatos de resposta ou quando os itens apresentam desvios padrão muito diferentes. Nos modelos tau-equivalentes os indicadores de um factor apresentam *loadings* iguais e variâncias do erro que podem ser diferentes. As nossas análises revelaram que existem violações da tau-equilavência para todas as escalas, pelo que o ρ de Raykov representa uma melhor avaliação das fiabilidades do GC (Brown, 2006; Graham, 2006; Raykov, 1998).

também designado de *composite reliability*. Os pontos de corte a adoptar são os mesmos sugeridos para o α de Cronbach (i.e., .70). Os ρ de Raykov indicam valores superiores a .70, sendo o valor mais reduzido de .76 para a gestão estratégica do conhecimento (cf. Quadro 34).

Quadro 33. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC para os funcionários das câmaras municipais certificadas (N = 560).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
GC OCC 33. Procuramos informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	.725	.478	.526
GC OCC 44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	.625	.606	.391
GC OCC 31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	.597	.639	.356
GC OCC 29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	.571	.673	.326
GC OCC 32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	.632	.593	.399
GC OCC 17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	.575	.669	.331
GC OCC 21. Agimos de acordo com certos princípios	.630	.609	.397
GC PGC 34. Assistimos a seminários/conferências, lemos e contratamos especialistas	.518	.734	.268
GC PGC 36. Passamos informação em reuniões de trabalho	.663	.559	.440
GC PGC 37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	.630	.606	.397
GC PGC 56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	.517	.734	.267
GC PGC 14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	.462	.786	.213
GC PGC 13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	.635	.530	.403
GC GSDC 48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho	.697	.509	.486
GC GSDC 43. Falamos da nossa Câmara	.674	.547	.454
GC GSDC 54. Falamos das nossas funções	.679	.546	.461
GC GSDC 49. Falamos sobre assuntos que não compreendemos bem	.664	.553	.441
GC GSDC 26. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos	.452	.800	.204
GC GEC 22. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassar outras Câmaras	.697	.512	.486
GC GEC 23. Estamos atentos ao que as outras Câmaras vão fazendo	.769	.405	.591
GC GEC 19. Sabemos que as outras Câmaras têm informações sobre nós	.530	.504	.281
GC GEC 6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que outras Câmaras	.565	.678	.319

Nota. Correlação entre os erros dos itens 34 e 56: .35; Correlação entre os erros dos itens 36 e 37: .45; OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

Embora os *loadings* factoriais e os valores de consistência interna reportem validade convergente, os valores da variância extraída média (*Average Variance Extracted*; AVE) para cada processo de gestão do conhecimento são sempre inferiores a .5, o que indica que em média existe mais erro associado ao item, do que variância explicada pelas variáveis latentes relativas aos quatro processos de gestão do conhecimento (Fornell & Larcker, 1981) (cf. Quadro 34). O teste estatisticamente significativo dos diferentes modelos com dois ou mais factores a correlacionarem de forma forçada a 1, a não existência de *loadings* cruzados, bem como as correlações inferiores a .85 entre factores do GC (Byrne, 2001) suportaram empiricamente a

existência de validade discriminante. Não obstante, recorreremos à comparação das AVE com os quadrados das correlações existentes entre processos de gestão do conhecimento – idealmente, cada variável latente deve explicar mais variância dos itens que aquela que partilha com cada uma das três restantes (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009) – bem como ao cálculo dos intervalos de confiança (± 1.96 desvios padrão) das correlações entre os quatro processos de gestão do conhecimento – idealmente, os valores dos intervalos de confiança superiores entre dois processos de gestão do conhecimento não se devem aproximar excessivamente de 1, pois se tal acontecer existe a possibilidade de, na população, estarmos a medir um só processo de gestão do conhecimento (Anderson & Gerbing, 1988). Todos os valores da AVE foram superiores às correspondentes correlações ao quadrado, exceptuando o valor da correlação ao quadrado entre a orientação cultural para o conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento, que é superior aos valores da AVE dos dois processos de gestão do conhecimento.

Quadro 34. Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach, *rhos* de Raykov e AVEs, para a amostra dos funcionários das câmaras certificadas (N = 560).

	Subescalas do GC				α	P	AVE
	GEC	OCC	PGC	GSDC			
GEC	—				.726	.758	.389
	.484 (.234) [.418-.545]						
OCC		—			.814	.816	.331
	.532 (.283) [.470-.589]	.684 (.468) [.637-.726]					
PGC			—		.774	.770	.409
	.468 (.219) [.401-.530]	.574 (.329) [.516-.627]	.532 (.283) [.470-.589]				
GSDC				—	.767	.772	.419

Notas. Os quadrados dos coeficientes de correlação são apresentados entre parênteses; os intervalos de confiança para 1.96 erros padrão são apresentados entre parênteses rectos.

De forma geral, o GC evidencia boas qualidades psicométricas, contudo, alguns valores (e.g., AVE < .5) evidenciam a possibilidade de reespecificar o modelo. Optámos por não o fazer por quatro motivos: a análise factorial confirmatória foi efectuada para 22 itens, tendo os dados sido recolhidos para 56 – é necessário proceder a uma nova recolha, somente com os 22 itens seleccionados, para testar empiricamente a nosso modelo hipotético (Harrington, 2009; MacCallum, 2003); todos os itens retidos são importantes do ponto de vista conceptual, contribuindo para a identidade do processo de gestão do conhecimento associado; o ajustamento dos dados ao modelo é adequado, não

existindo tensões no modelo com a segunda reespecificação; e, embora os pontos de corte sejam sugeridos e necessários como referência, é fundamental ter em conta resultados de estudos anteriores, o tema em estudo e a maturidade da população em termos de proximidade ao tema da gestão do conhecimento (Bollen, 1989; Marsh et al., 2004).

3.4.2 Câmaras não certificadas

A análise às respostas ao GC, dadas pelos funcionários das câmaras não certificadas, foi efectuada de forma independente da análise levada a cabo para os funcionários das câmaras certificadas.

O teste do Qui-Quadrado para o ajustamento dos dados ao modelo hipotético de base revelou um valor estatisticamente significativo ($\chi^2 = 528.80$, 203 g.l., $p < .001$), contudo o reduzido valor $\chi^2/g.l. = 2.60$ aponta para um bom ajustamento dos dados (Byrne, 1989; 2001). Os valores do IFI, do TLI e do CFI oscilam entre .844 e .864, o que aponta para uma possível melhoria do modelo hipotético (oscila entre .156 e .136) de elevada significância prática e estatística (Ho, 2006). O GFI (.892) apresenta um valor inferior ao sugerido por Byrne (2001, 2005) e o RMSEA indica um ajustamento adequado (.064). A ponderação da informação fornecida por cada um dos indicadores sugere a necessidade de reespecificar o modelo. Os *loadings* factoriais estimados livremente são estatisticamente significativos ($p < .001$) e salientes (os valores estandardizados variam entre .414 (item 26) e .786 (item 22) para um $C.R. = 6.681$, $p < .001$ e $C.R. = 9.961$, $p < .001$, respectivamente). Quatro itens apresentam *loadings* inferiores a .5; não foram removidos porque são estatisticamente significativos, representam uma quantidade de variância explicada aceitável (e.g., a gestão social e discursiva do conhecimento explica 17.1% ($R^2 = .171$) da variância do item 26, sendo a variância residual de 82.9% ($1 - .414^2 = .829$), não representam uma fonte de desajustamento e, conceptualmente, são necessários para a definição identitária dos processos de gestão do conhecimento associados (cf. Quadro 37).

Somente dois resíduos estandardizados apresentam valores superiores a ± 2.58 (Brown, 2006; Byrne, 2001): os valores residuais de 5.080 e de 2.741, que representam a covariância entre os itens 34 e 56 e entre os itens 36 e 37, respectivamente. Os IM suportam a necessidade de reespecificação do modelo, sendo os valores mais elevados os correspondentes à covariação entre os erros dos itens 34 e 56 (IM = 95.867), e 36 e

37 (IM = 38.747). Baseando-nos no suporte conceptual referido anteriormente, conduzimos uma nova análise factorial confirmatória com estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida 34 e 56. O χ^2 diminuiu significativamente ($\chi^2 = 420.01$, 202 g.l., $p < .001$; $\Delta\chi^2 = 108.79$, 1 g.l., $p < .001$) e os valores dos restantes indicadores de ajustamento sobem para valores próximos dos aceitáveis, (cf. Quadro 35) segundo Hu e Bentler (1995). Uma nova análise dos valores dos resíduos estandardizados e dos IM suporta o teste do modelo tetradimensional, com adição da estimação livre da covariação dos erros de medida dos itens 36 e 37. Como se pode observar no Quadro 35, todos os valores se encontram acima dos sugeridos na literatura e os possíveis incrementos ou reduções não apresentam significância prática (e.g., para o CFI a possível melhoria do modelo é de .076). De referir que o indicador TLI apresenta um valor de .913, que é inferior ao sugerido por Hair e colaboradores (2009); contudo, a análise dos restantes indicadores aponta para um adequado ajustamento do modelo aos dados e nenhuma outra reestimação encontra forte suporte teórico e empírico. Por fim, após cada reespecificação, os modelos foram testados em duas subamostras aleatórias constituídas por funcionários das câmaras não certificadas, obtendo-se sempre suporte empírico para as decisões tomadas (Byrne, 2001; Crawford & Henry, 2004; Ho, 2006).

Quadro 35. Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do GC para os funcionários das câmaras não certificadas

Modelo	χ^2	gl	χ^2/gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Tetrafactorial de base	528.80**	203	2.60	.892	.864	.844	.863	.064 (.057-.071), $p < .001$
Tetrafactorial, revisão 1	420.01**	202	2.08	.911	.909	.895	.908	.053 (.046-.060), $p = .266$
Tetrafactorial, revisão 2	381.06**	201	1.90	.919	.925	.913	.924	.048 (.041-.055), $p = .671$
Unifactorial	882.32**	207	4.26	.791	.718	.682	.715	.091 (.085-.098), $p < .001$
Trifactorial (OCC e GEC como um só processo)	645.45	204	3.16	.849	.816	.789	.814	.074 (.068-.081), $p < .001$
Trifactorial (PGC e GSDC como um só processo)	572.97	204	2.81	.866	.846	.824	.844	.068 (.062-.075), $p < .001$
Trifactorial (OCC e PGC como um só processo)	552.87	204	2.71	.869	.854	.833	.853	.066 (.060-.073), $p = .001$

Notas. * Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; ** $p < .001$; OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

Os resultados das análises do modelo unifactorial e dos três modelos trifactoriais encontram-se descritos no Quadro 35. Todos os modelos testados apresentam valores de ajustamento estatisticamente inferiores ao tetrafactorial com a segunda revisão (cf. Quadro 36), o que suporta, desde já, a tetradimensionalidade e a validade discriminante do GC nas câmaras não certificadas.

Quadro 36. Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do GC para câmaras não certificadas.

Comparação	Estatísticas com base no Δ		
	$\Delta\chi^2$	gl	P
Tetrafactorial, revisão 1 - Tetrafactorial de base	108.79	1	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Tetrafactorial, revisão 1	38.95	1	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Unifactorial	501.26	6	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (OCC e GEC como um só processo)	264.39	3	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (PGC e GSDC como um só processo)	191.91	3	< .001
Tetrafactorial, revisão 2 – Trifactorial (OCC e PGC como um só processo)	171.81	3	< .001

Nota. OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

Como se pode constatar nos Quadros 37 e 38, os itens apresentam saturações factoriais indicadoras de uma adequada validade convergente do modelo de medida. A não existência de *loadings* cruzados e as correlações regradas entre as quatro dimensões, que oscilam entre .317 e .628, indicam preliminarmente a existência de uma adequada validade discriminante do GC (Byrne, 2001).

Apesar destas evidências preliminares de validade convergente e discriminante, importa referir que os valores da AVE para cada factor são sempre inferiores a .5, não adquirindo no entanto valores inaceitáveis para uma primeira análise factorial confirmatória do GC no sector autárquico (cf. Quadro 38) (Fornell & Larcker, 1981). Por outro lado, no geral, os valores da AVE foram superiores às correspondentes correlações ao quadrado. As excepções ao suporte empírico da validade discriminante pelo teste sugerido por Fornell e Larcker (1981) são os valores das r^2 entre a orientação cultural para o conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento, e entre a gestão estratégica do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento. Importa, no entanto, referir que os valores não apresentam discrepâncias acentuadas e que, segundo o teste Anderson e Gerbing (1988), existe validade discriminante, uma vez que os intervalos de confiança das correlações se situam sempre abaixo do valor de

multicolinearidade (.85) (Byrne, 2001).

Quadro 37. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao GC para os funcionários das câmaras municipais não certificadas (N = 412).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
GC OCC 33. Procuramos informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos	.716	.481	.513
GC OCC 44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade	.558	.684	.311
GC OCC 31. Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado	.672	.549	.452
GC OCC 29. Cada um de nós tem uma função a cumprir	.524	.729	.275
GC OCC 32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados	.657	.561	.432
GC OCC 17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos	.506	.740	.256
GC OCC 21. Agimos de acordo com certos princípios	.460	.789	.212
GC PGC 34. Assistimos a seminários/conferências, lemos e contratamos especialistas	.607	.635	.368
GC PGC 36. Passamos informação em reuniões de trabalho	.591	.651	.349
GC PGC 37. Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas	.618	.618	.382
GC PGC 56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho	.440	.805	.194
GC PGC 14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem	.600	.637	.360
GC PGC 13. Somos encorajados a tomar a iniciativa	.705	.507	.497
GC GSDC 48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no trabalho	.655	.569	.429
GC GSDC 43. Falamos da nossa Câmara	.602	.633	.362
GC GSDC 54. Falamos das nossas funções	.613	.622	.376
GC GSDC 49. Falamos sobre assuntos que não compreendemos bem	.655	.574	.429
GC GSDC 26. Conversamos sobre trabalho quando casualmente nos encontramos	.414	.825	.171
GC GEC 22. O que sabemos é uma "arma" fundamental para ultrapassar outras Câmaras	.788	.374	.621
GC GEC 23. Estamos atentos ao que as outras Câmaras vão fazendo	.725	.472	.526
GC GEC 19. Sabemos que as outras Câmaras têm informações sobre nós	.440	.808	.194
GC GEC 6. O que sabemos vê-se naquilo que fazemos melhor do que outras Câmaras	.516	.737	.266

Nota. Correlação entre os erros dos itens 34 e 56: .53; Correlação entre os erros dos itens 36 e 37: .37; OCC: Orientação Cultural para o Conhecimento; GEC: Gestão Estratégica do conhecimento; PGC: Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC: Gestão Social e Discursiva do Conhecimento.

Todos os valores dos *alphas* de Cronbach e dos *rhos* de Raykov (1998) se encontram acima de .70, sustentando fiabilidade das quatro dimensões. Importa, também, referir que todos os itens apresentam correlações de, pelo menos, .3 (Nurosis, 1993) com a escala correspondente, e que a eliminação de qualquer item acopla um prejuízo nos valores de consistência interna das escalas.

Quadro 38. Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach, *rhos* de Raykov e AVEs, para a amostra dos funcionários das câmaras não certificadas (N = 412).

	Subescalas do GC				α	P	AVE
	GEC	OCC	PGC	GSDC			
GEC	—				.701	.718	.402
	.317						
OCC	(.100)	—			.785	.787	.350
	[.227-.401]						
	.628	.621					
PGC	(.394)	(.386)	—		.795	.796	.358
	[.566-.683]	[.558-.677]					
	.328	.542	.457				
GSDC	(.108)	(.294)	(.209)	—	.721	.728	.353
	[.239-.412]	[.470-.607]	[.377-.530]				

Notas. Os quadrados dos coeficientes de correlação são apresentados entre parênteses; os intervalos de confiança para 1.96 erros padrão são apresentados entre parênteses rectos.

4. Invariância da medida

A invariância/equivalência da medida foi testada através de análises factoriais confirmatórias multi-grupo. A invariância configural foi suportada, evidenciando-se que os funcionários das câmaras certificadas e os das câmaras não certificadas conceptualizam os processos de gestão do conhecimento de formas semelhantes – em ambas as amostras existe o mesmo número de factores que, por sua vez, é definido pelos mesmos itens. No teste da invariância métrica, pese embora o valor da diferença do χ^2 seja estatisticamente significativo, as variações do CFI e do RMSEA são inferiores aos valores sugeridos por Chen (2007), o ajustamento do modelo permanece superior a .92 (Hair et al., 2009), suportando-se a invariância total dos *loadings* factoriais e não se detectaram itens que por si só justificassem o decréscimo do ajustamento verificado.

Neste sentido, as relações equivalentes entre os factores e os itens indicam que os processos de gestão do conhecimento se manifestam da mesma forma nas câmaras certificadas e nas câmaras não certificadas. O teste da invariância escalar revelou um desajustamento do modelo materializado nos valores do χ^2 , do CFI e do RMSEA pelo que, seguindo o procedimento sequencial de detecção da origem do desajustamento sugerido por Byrne (2001) e analisando os IM, libertámos três intercepções (i.e., itens 21, 22 e 56) para atingirmos a invariância escalar parcial. A invariância total da variância do erro, bem como da variância dos processos de gestão do conhecimento foram suportadas, evidenciando que existem valores de consistência interna semelhantes entre os processos de gestão do conhecimento nos dois tipos de câmaras e que existem semelhantes níveis de diversidade nas percepções de gestão do conhecimento entre os dois grupos. Relativamente à equivalência das interdependências entre os processos de gestão do conhecimento (invariância das covariâncias entre factores), o modelo em teste apresentou um ajustamento aos dados adequado. O constrangimento à igualdade das covariâncias entre os erros 34 e 56 e entre os erros 36 e 37 suportou a invariância testada, não sendo nenhuma covariância isolada a responsável pelo decréscimo verificado no ajustamento dos dados ao modelo. Por fim, os dados suportaram a invariância das médias latentes. Embora os modelos mais constrangidos apresentem sistematicamente valores de ajustamento inferiores em relação ao modelo antecedente testado, os valores do CFI e do RMSEA indicam uma ausência de diferença prática

entre os modelos (cf. Quadro 39).

Quadro 39. Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida das câmaras municipais

Modelo da AFC	χ^2	<i>g.l.</i>	$\Delta\chi^2$	<i>Δg.l.</i>	<i>p</i>	CFI	ΔCFI	RMSEA	ΔRMSEA
I. Configural	827.09	402	-	-	< .001	.928	-	.034	-
I. métrica	870.28	420	43.19	18	.001	.924	-.004	.034	0
I. escalar	1269.95	443	399.67	23	< .001	.860	-.064	.045	-.011
I. escalar parcial	901.34	439	31.06	19	.040	.923	-.001	.034	0
I. da variância do erro	917.88	461	16.54	22	.788	.923	0	.034	0
I. das variâncias factoriais	923.95	465	6.07	4	.194	.922	-.001	.034	0
I. das covariâncias	937.78	471	13.83	6	.031	.921	-.001	.034	0
I. das covariâncias dos erros	952.57	473	14.79	2	.001	.919	-.002	.034	0
I. das médias latentes	938.63	469	37.28	30	.169	.921	.002	.034	0

Nota. I. = Invariância; Todos os cálculos são efectuadas por comparação ao modelo testado previamente, exceptuando a invariância escalar parcial que é testada comparativamente à invariância métrica, e a invariância das médias latentes que é testada comparativamente invariância escalar parcial.

5. Modelo estrutural

5.1 Hipóteses

Neste sentido, para a prossecução dos objectivos definidos, nomeadamente no que concerne à caracterização das iniciativas e práticas de gestão do conhecimento operantes no sector autárquico e tendo em conta a revisão da literatura efectuada sobre gestão do conhecimento (cf. Capítulo 1), formulamos as seguintes hipóteses de investigação, apresentadas na figura 11:

Hipótese 1: A gestão estratégica do conhecimento tem um impacto positivo na orientação cultural para o conhecimento.

Hipótese 2: A gestão estratégica do conhecimento tem um impacto positivo nas práticas de gestão do conhecimento.

Hipótese 3: A orientação cultural para o conhecimento apresenta um impacto positivo nas práticas de gestão do conhecimento.

Hipótese 4: A orientação cultural para o conhecimento tem um impacto positivo na gestão social e discursiva do conhecimento.

Hipótese 5: As práticas de gestão do conhecimento impactam positivamente na

gestão social e discursiva do conhecimento.

Hipótese 6: As relações hipotéticas anteriores são invariantes nas câmaras municipais certificadas e não certificadas.

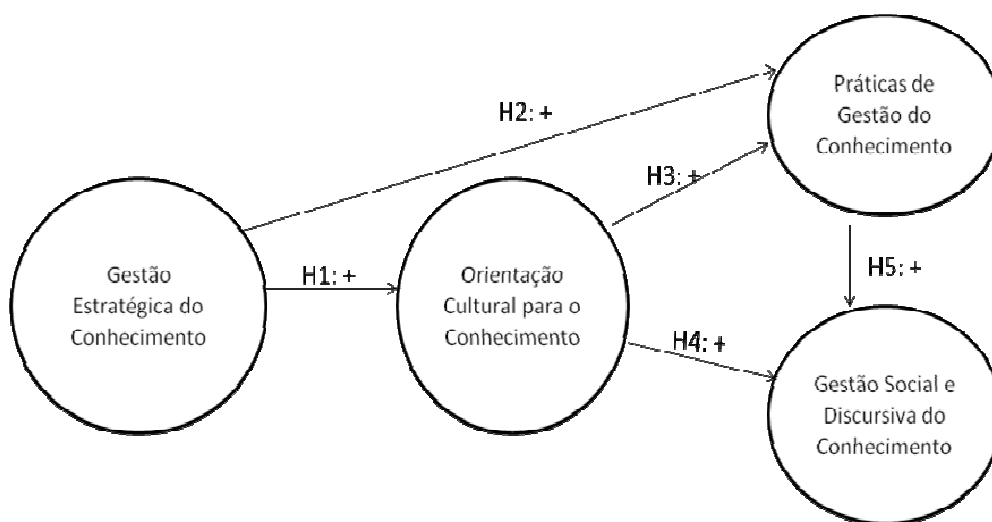


Figura 11. Modelo estrutural do GC e hipóteses.

A gestão estratégica do conhecimento será considerada o motor dos processos intra-organizacionais de gestão do conhecimento contribuindo de forma directa (impacto directo) ou indirecta para o desenvolvimento de um conjunto de práticas de gestão do conhecimento através da orientação cultural do conhecimento (impacto indirecto). Por outro lado, contribui directamente para o desenvolvimento de uma orientação cultural para o conhecimento, que integra a percepção partilhada de normas internas, procedimentos e valores (impacto directo) e, por intermédio desta, para a instituição da sua gestão social e discursiva (impacto indirecto).

5.2 Resultados

O padrão de relações hipotéticas entre os processos de gestão do conhecimento foi avaliado independentemente para os funcionários das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas. O modelo convergiu de forma adequada nos dois tipos de câmaras e as hipóteses 1 a 5 foram suportadas (cf. Quadro 39). Assim, a gestão estratégica do conhecimento estava relacionada de forma positiva com as práticas de

gestão do conhecimento (H2) e com a orientação cultural para o conhecimento (H1), que por sua vez tem um impacto positivo directo nas práticas de gestão do conhecimento (H3) e na gestão social e discursiva do conhecimento (H4). Por sua vez, a hipótese relativa à relação positiva entre as práticas de gestão do conhecimento e a gestão social e discursiva do conhecimento também foi suportada empiricamente.

Quadro 40. Ajustamentos e parâmetros estimados do modelo de equações estruturais

Preditor	Critério	Hipótese	Estimativas estandardizadas (<i>critical ratio</i>)	
			Certificadas	Não certificadas
GEC	OCC	H1	.496 (8.311)***	.322 (4.740)***
GEC	PGC	H2	.278 (4.186)***	.481 (6.375)***
OCC	PGC	H3	.546 (7.048)***	.465 (6.448)***
OCC	GSDC	H4	.381 (4.552)***	.402 (4.350)***
PGC	GSDC	H5	.293 (3.347)***	.223 (2.525)*
Ajustamento do modelo				
χ^2			455.95***	382.78***
Graus de liberdade (<i>g.l.</i>)			202	202
$\chi^2/g.l.$			2.26	1.90
GFI			.929	.919
CFI			.928	.924
IFI			.929	.925
TLI			.918	.913
RMSEA [#]			.048 (.042-.054), <i>p</i> = .670	.048 (.041-.055), <i>p</i> =.673

Notas. # Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001; GEC: Gestão estratégica do conhecimento; OCC: Orientação cultural para o conhecimento; PGC: Práticas de gestão do conhecimento; GSDC: Gestão social e discursiva do conhecimento.

O modelo multi-grupo de base, sem constrangimentos à igualdade dos parâmetros estimados, revelou um ajustamento adequado: $\chi^2_{(404 \text{ g.l.})} = 838.75$, $\chi^2/df = 2.08$, GFI = .925, IFI = .927, TLI = .916, CFI = .926, RMSEA = .034. Com os constrangimentos à igualdade dos parâmetros do modelo estrutural, o ajustamento dos dados não revelou um decréscimo significativo das ΔCFI e $\Delta RMSEA$ (Chen, 2007), suportando a invariância estrutural: $\chi^2_{(409 \text{ g.l.})} = 857.64$, $\chi^2/df = 2.10$, GFI = .923, IFI = .925, TLI = .914, CFI = .924, RMSEA = .034; $\Delta\chi^2_{(5)} = 18.89$, *p* = .002; $\Delta CFI = -.002$; $\Delta RMSEA = 0$. Não obstante, verificamos que as fontes de desajustamento da $\Delta\chi^2$ e da ΔCFI residem na invariância dos parâmetros relativos às hipóteses H1 ($\Delta\chi^2_{(1)} = 9.10$, *p* = .003; $\Delta CFI = -.001$) e H2 ($\Delta\chi^2_{(1)} = 7.60$, *p* = .006; $\Delta CFI = -.001$).

6. Discussão

Ao longo do presente capítulo apresentámos os resultados obtidos num conjunto de análises que tinha por objectivo central contribuir para clarificar o modo como ocorrem os processos de gestão do conhecimento nas câmaras com certificação da qualidade e nas que não possuem essa certificação. De seguida, sistematizaremos os resultados alcançados, procurando retirar algumas conclusões.

Assim, para concretizar o referido objectivo, num primeiro momento efectuámos uma análise factorial exploratória aos dois grupos de câmaras municipais: com e sem certificação. Num segundo momento efectuámos um teste da validade factorial e da invariância da medida dos processos de gestão do conhecimento nos dois grupos de câmaras municipais. Num terceiro momento estudámos a invariância do modelo estrutural da gestão do conhecimento.

O primeiro conjunto de resultados, que importa agora analisar, relaciona-se com o estudo da análise factorial exploratória efectuada aos dois tipos de câmaras em estudo (com e sem certificação). Emergiram coeficientes de correlação proporcionadores de um padrão de correlações bem definido, o que suportou a execução da análise da estrutura factorial do GC em todas as amostras.

Concluimos que o GC evidencia qualidades psicométricas adequadas (validade, consistência interna e congruência entre as câmaras com certificação e sem certificação) quando aplicado ao sector autárquico, sendo todos os itens retidos importantes do ponto de vista conceptual, pois contribuem para a identidade do processo de gestão do conhecimento associado.

Os resultados obtidos, em termos de avaliação global do modelo teórico em que nos ancorámos (Cardoso, 2003), suportam empiricamente o modelo em análise, tendo emergido uma estrutura tetradimensional semelhante nos dois tipos de câmaras (com e sem certificação). Os factores estão bem definidos, assegurando-se uma elevada estabilidade factorial entre replicações. Assim, podemos concluir que há suporte empírico para a clara definição e identificação dos processos de gestão do conhecimento medidos e para afirmar a existência de similaridade factorial nos dois grupos de câmaras.

A estrutura é composta por quatro factores, já propostos pela autora do modelo (Cardoso, 2003) e também já encontrados num estudo efectuado no sector autárquico

(Brito, 2003) e que são: a orientação cultural para o conhecimento (factor 1), as práticas de gestão do conhecimento (factor 2), a gestão social e discursiva do conhecimento (factor 3) e a gestão estratégica do conhecimento (factor 4).

Especificando melhor, o primeiro factor que emerge, orientação cultural para o conhecimento, aponta claramente para aspectos que se enquadram numa perspectiva cultural, pois retratam os valores comuns, conhecidos, assumidos e partilhados e que orientam a forma de estar, de agir e de trabalhar. Com uma orientação interna para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos, concretizados num repositório — a memória colectiva — onde as boas práticas são guardadas e preservadas, porque se revelaram úteis, tornando-se, assim, passíveis de utilização quando for necessário. Referimo-nos a um conjunto de valores que conforma uma cultura e facilita à organização a obtenção dos melhores resultados através das boas práticas — orientação para a qualidade —, de tipo individual — orientada para as pessoas —, que promova a gestão do conhecimento — orientada para o conhecimento —, que auxilie a organização a transformar os seus valores e a desenvolver processos, tendentes a unificar as percepções dos indivíduos, no sentido de um desenvolvimento sustentado e do alcance de vantagens competitivas.

O segundo factor, práticas de gestão do conhecimento, reflecte a preocupação com a criação e aquisição de conhecimento através de um conjunto de práticas de partilha de conhecimentos propiciado pela formação, conferências, resolução de problemas em grupo e pela utilização de vários circuitos de circulação de informação. Emerge, assim, a valorização das práticas de natureza explícita, bem como os procedimentos e processos organizacionais formais, no sentido de promover a criação e aquisição de novo conhecimento, a sua preservação, partilha e utilização que ocorre através da incorporação do conhecimento detido nos procedimentos da prestação de serviço para o alcance da satisfação do munícipe. Para tal, é necessária uma linha de acção, por todos conhecida, que permita reconhecer, seleccionar, interpretar e integrar as mudanças importantes que conduzam à tomada de consciência do conhecimento existente e da necessidade de o promover e aumentar.

O terceiro factor, gestão social e discursiva do conhecimento, traduz a importância que a prática discursiva assume na criação e partilha do conhecimento, bem como a organização informal e toda a teia de interacções que a caracteriza e facilita a construção social do conhecimento e a criação de uma linguagem e de um sentido comum para o trabalho. Referimo-nos a conhecimento de natureza tácita que, muitas

vezes, não é facilmente dizível e, para ser entendível, necessita de se construir uma realidade colectiva partilhada onde se distinga o que, organizacionalmente, é relevante.

Por último, emerge o quarto factor, a gestão estratégica do conhecimento, onde ganha relevância a envolvente organizacional externa, com destaque para os clientes e concorrentes que assumem um papel importante numa orientação para a competitividade. Segundo Cardoso (2003), nesta orientação encontra-se permanentemente em jogo o conhecimento que a organização detém e o que é detido pelos outros, o que a organização quer (ou não) que os outros saibam que eles sabem, o que outros pretendem (ou não) que a organização saiba e que visa “uma resposta organizacional cada vez mais eficaz a todas as suas “partes interessadas”, a adaptação ao ambiente externo e a promoção de uma vantagem competitiva caracterizada pela sustentabilidade” (p.267).

O segundo conjunto de resultados, que iremos agora analisar, relaciona-se com o estudo do teste da validade factorial e da invariância da medida, bem como da estrutura dos processos de gestão do conhecimento dos dois grupos de câmaras municipais – com e sem certificação.

O teste do modelo de base suportou empiricamente, em ambos os tipos de câmaras, a tetradimensionalidade do modelo defendida por Cardoso (2003) e que já foi testada em diversos estudos empíricos (Brito, 2003; Brito e tal. 2010; Cardoso, 2003, Cardoso & Peralta *in press*). Os dados revelaram um ajustamento global do modelo em ambos os tipos de câmaras (certificadas e não certificadas).

Uma vez que detectámos covariação entre quatro erros de medida, aos quais já aludimos na explicitação de resultados, efectuámos uma primeira revisão do modelo em que correlacionámos os erros dos indicadores 34 e 56 e uma segunda revisão na qual correlacionámos os erros dos indicadores 36 e 37. Após a segunda revisão, todos os valores indicam um bom ajustamento do modelo. O modelo revisto, resultante desta nova revisão (revisão 2) apresentou uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento relativamente aos modelos anteriores. Com base em reflexões efectuadas na literatura sobre a gestão do conhecimento (Cardoso & Peralta, *in press*; Jashapara, 2005) testámos três outros modelos, trifactoriais, em que se consideravam dois processos de gestão do conhecimento, como um só, agrupando os processos que, segundo os estudos referidos, mais se correlacionavam. Testámos, ainda, um modelo unifactorial (com a criação de um factor geral). Todos os quatro modelos obtiveram um

ajustamento estatisticamente significativo inferior ao modelo tetrafactorial (revisão 2), o que reforça a tetradimensionalidade do constructo teórico em análise, tal como a validade discriminante relativa aos constructos.

Relativamente ao terceiro conjunto de dados, no que se refere ao modelo estrutural, os resultados obtidos mostraram, com efeito, que o mesmo convergiu de forma adequada quer nas câmaras certificadas quer nas não certificadas, tendo as hipóteses de H1 a H5 sido suportadas empiricamente em ambos os tipos de câmaras.

Passando, agora, à análise de cada um dos efeitos em particular, a hipótese H1, que dizia respeito ao impacto positivo e significativo da *gestão estratégica do conhecimento* na *orientação cultural para o conhecimento*, encontra suporte empírico no coeficiente que relaciona estes dois constructos (câmaras certificadas (.496) e (.322) nas câmaras não certificadas). Sendo a *gestão estratégica do conhecimento* um processo que transporta a organização para o exterior ou que traz para o exterior a organização, orientado para a competitividade, ao ter impacto positivo na orientação cultural para o conhecimento, que não é mais do que – um conjunto de normas e princípios (presente na memória colectiva), que orienta o funcionamento organizacional, conduz-nos à consideração de que deste modo orienta o comportamento da organização para o exterior catalisando a performance ou desempenho organizacional.

No que concerne ao efeito da *gestão estratégica do conhecimento* nas *práticas de gestão do conhecimento*, o coeficiente positivo e significativo que emerge neste estudo dá suporte à hipótese H2, ou seja, os resultados obtidos evidenciam a existência deste impacto. A *gestão estratégica do conhecimento* que busca respostas eficazes para todas as partes envolvidas de modo a garantir uma adaptação rápida e eficiente, obtendo vantagem competitiva, define as *práticas de gestão do conhecimento* que visam a construção, conservação, aquisição, partilha, uso e armazenamento do conhecimento, no sentido da obtenção dessa vantagem competitiva.

Relativamente ao efeito, formulado na hipótese H3, que dizia respeito ao impacto positivo e significativo da *orientação cultural para o conhecimento* nas *práticas de gestão do conhecimento*, encontra suporte empírico no coeficiente que relaciona os dois constructos. Assim, verificámos que a *orientação cultural para o conhecimento* tem impacto positivo nas *práticas de gestão do conhecimento*. A orientação cultural para o conhecimento, refere-se a um conjunto de normas, valores e princípios com uma referência comum, que tem impacto positivo nas práticas de gestão

do conhecimento que são um conjunto de práticas formalizado, com foco no conhecimento de natureza explícita, transformando-as.

Em relação à quarta hipótese formulada, é igualmente suportada pelos dados, uma vez que apontam no sentido de um efeito positivo e significativo da *orientação cultural para o conhecimento* na *gestão social e discursiva do conhecimento*. A *orientação cultural para o conhecimento* que se refere às normas, valores e princípios partilhados, por todos, e presente na memória colectiva, tem impacto positivo na linguagem comum, partilhada por todos e criada a partir da interacção informal que é característica da *gestão social e discursiva do conhecimento*.

No que concerne ao efeito das *práticas de gestão do conhecimento* na *gestão social e discursiva do conhecimento* o coeficiente positivo e significativo que emerge neste estudo dá suporte à hipótese H5. Verificámos o impacto positivo das *práticas de gestão do conhecimento* na *gestão social e discursiva do conhecimento*. Podemos, então, afirmar que as *práticas de gestão do conhecimento*, que se referem às práticas formalizadas com o objectivo da construção, conservação, aquisição, partilha, uso e armazenamento do conhecimento, têm impacto na criação da linguagem comum resultante da interacção informal característica da *gestão social e discursiva do conhecimento*.

O presente estudo suportou, ainda, a hipótese H6, pois evidenciou que o modelo é invariante nas câmaras certificadas e não certificadas. Não obstante, verificámos que se apresentam diferenças estatisticamente significativas, por um lado, no impacto dos processos de *gestão estratégica do conhecimento* na *orientação cultural para o conhecimento*, apresentando valores mais elevados nas câmaras certificadas. Por outro lado, também se verificam diferenças estatisticamente significativas dos processos de *gestão estratégica do conhecimento* nas *práticas de gestão do conhecimento*, apresentando valores mais elevados nas câmaras não certificadas. Neste sentido, parece-nos que as câmaras certificadas têm já consolidados processos de *gestão estratégica do conhecimento*, com orientação para a qualidade, que face ao seu acentuado desenvolvimento contaminaram já a *orientação cultural para o conhecimento*, orientando-a no sentido da qualidade. No que concerne às câmaras não certificadas os processos de *gestão estratégica do conhecimento* não contaminaram, ainda, a orientação cultural para o conhecimento, tendo impacto directo nas *práticas de gestão do conhecimento*.

À guisa de conclusão podemos afirmar que o estudo da medida da invariância dos processos de gestão do conhecimento fornece, quer do ponto de vista teórico quer prático, informações relevantes sobre a utilização do questionário GC com a população estudada nos municípios portugueses. Por um lado, o instrumento GC pode ser utilizado no sector autárquico português, em câmaras certificadas ou não, para avaliar os processos de gestão do conhecimento. Por outro lado, este questionário pode ser útil para elaborar estudos em que se comparem as possíveis diferenças nas médias (em termos de um determinado processo de gestão do conhecimento) e matrizes de co-variância (relações entre as variáveis).

No entanto, o presente estudo tem um conjunto de limitações que deve ser referido. Antes de mais, todo o estudo, relativo à gestão do conhecimento, se baseia apenas nas conclusões acerca de um relato único, as percepções dos colaboradores das câmaras municipais ou seja, referem-se a uma única opinião, manifestada num único momento, pelos mesmos sujeitos. O facto de serem medidas perceptivas, provenientes de uma única fonte, pode incrementar o tamanho do efeito. Assim poderiam, no futuro, ser efectuados estudos em que pudéssemos medir os processos de gestão estratégica do conhecimento através das percepções dos líderes das organizações e medir os processos de orientação cultural para o conhecimento através das percepções, dos líderes das organizações, bem como dos seus colaboradores.

Este nosso estudo fornece, também, informações relevantes para estimular futuros estudos. Em primeiro lugar, não é possível generalizar resultados para outros países de língua Portuguesa sem avaliação específica, na medida em que a confiabilidade é uma propriedade dos resultados obtidos com uma amostra específica e em condições específicas (Thompson e Vacha-Haase, 2000). Em segundo lugar, e tendo em consideração o forte suporte empírico obtido neste estudo para a utilização do questionário GC, recomendamos que esse método para testar a invariância da medida deva ser adoptado em estudos futuros utilizando o GC em outras populações. Finalmente, são necessários estudos longitudinais que permitam avaliar a relação dinâmica entre os quatro processos de gestão do conhecimento, para testar a estabilidade ao longo do tempo dos *scores* do questionário GC.

Capítulo VII

***Teste da validade factorial e teste da invariância
da satisfação dos munícipes (satisfação e imagem)***

TESTE DA VALIDADE FACTORIAL E TESTE DA INVARIÂNCIA DA SATISFAÇÃO DOS MUNÍCIPES (SATISFAÇÃO E IMAGEM)

Como já foi por nós referido um dos objectivos da nossa investigação é compreender os processos relativos à satisfação dos munícipes com as suas câmaras municipais e à imagem que os mesmos delas detêm. Neste estudo procuramos investigar como se desenvolvem estes processos relativamente às câmaras municipais com serviços de atendimento e/ou urbanismo certificados e às que ainda não têm esses serviços certificados.

1. Instrumentos

Desenvolvemos duas escalas de medida – Questionário de Satisfação dos Municípios - Satisfação (QSM-S) e o Questionário de Satisfação dos Municípios - Imagem (QSM-I), que procuram avaliar a satisfação e a imagem que os munícipes (clientes externos) possuem relativamente aos serviços de Atendimento e Urbanismo das suas Câmaras Municipais. A exaustiva revisão da literatura e os resultados obtidos com a implementação de 2 *focus groups*¹⁵² constituídos¹⁵³ por especialistas (investigadores e profissionais) e clientes dos serviços das Câmaras Municipais, constituem os pressupostos de base segundo os quais procedemos à construção dos itens destas escalas (Galego & Gomes, 2005; Giglione & Matalon, 1992; Hill & Hill, 2000;

¹⁵² O *focus group* corresponde a um método qualitativo de recolha de dados, que, através de uma entrevista focalizada com roteiros de questões acerca de um determinado tópico/área, tem como finalidade central a obtenção de atitudes e respostas, sentimentos, opiniões e reacções, com origem na introspecção e interacção de um grupo de indivíduos seleccionados previamente pelos investigadores (Galego & Gomes, 2005). Neste sentido, segundo Morgan (1997), o *focus group* tem como objectivo procurar o sentido e a compreensão dos complexos fenómenos sociais, onde o investigador assume o papel de elemento moderador, observador e agente facilitador, cujas tarefas fundamentais se prendem com a apresentação aos membros do grupo de explicações claras e objectivas sobre o trabalho a ser desenvolvido, bem como com a promoção do debate, fazendo perguntas abertas e lançando desafios aos participantes. Tal como afirmam Galego e Gomes (2005) "o *focus group* pode ser usado para discutir com mais profundidade informações quantitativas, assim como clarificar esses mesmos resultados; pode ainda contribuir para gerar hipóteses para pesquisas futuras; permite também detectar problemas em programas, produtos e serviços (...); pode ser um instrumento fundamental na criação de questionários, na medida em que através dos investigadores se podem ouvir o que as pessoas têm a dizer acerca da área a investigar" (p. 178).

¹⁵³ Cada um destes *focus groups* foi constituído por 2 investigadores, 3 profissionais e 4 clientes de serviços, tendo sido realizados em dois momentos distintos.

Monteiro, 2003; Morgan, 1988, 1993, 1996, 1997). Estes *focus groups*, com uma duração de cerca de 15 minutos cada, foram conduzidos através de entrevistas semi-estruturadas, assentes num guião por nós elaborado (cf. Anexo 4), que compreendia questões abertas relativas ao tema da satisfação. Procurou-se, deste modo, através do recurso a esta estratégia de recolha de informação, apreender compreensões e representações do fenómeno da satisfação.

Posto isto, seguiu-se a elaboração cuidadosa de uma versão inicial dos questionários, que continha um número de itens superior àquele que se pretendia conservar nas respectivas versões finais, tal como aconselhado pela literatura da especialidade (e.g., Giglione & Matalon, 1992; Hinkin, 1995; Monteiro, 2004). Estas versões iniciais foram, posteriormente, submetidas ao exame e julgamento de especialistas, bem como a um estudo-piloto, realizado através da aplicação do instrumento de medida a 29 indivíduos pertencentes à população-alvo (municípios), de modo a detectar quaisquer problemas conducentes à revisão dos itens (Giglione & Matalon, 1992; Monteiro, 2004). Com base nestes procedimentos, foi-nos possível identificar algumas questões de incompreensibilidade, bem como diferenças de interpretação dos indivíduos inquiridos, quanto aos itens das versões iniciais dos questionários em questão. Deste modo, procedemos a uma reestruturação desses mesmos itens, considerando algumas das sugestões apresentadas por especialistas e respondentes.

Adicionalmente, foi nossa preocupação criar uma escala de resposta que, por um lado, estivesse de acordo com os parâmetros recomendados pela literatura, e que facilitasse a compreensão dos respondentes. Assim, perante a dúvida de inserção de uma escala de resposta bidireccional que integrasse, para além da expressão de “satisfação”, a de “insatisfação”, foi igualmente conduzido um estudo-piloto com 15 respondentes da população-alvo no sentido de perceber perante qual das escalas de resposta (unidireccional ou bidireccional) os indivíduos sentiam maiores dificuldades. Os resultados daí advindos permitiram-nos seleccionar, para o QSM-S uma escala de resposta de tipo Likert que se restringe à expressão de “satisfação”, na medida em que exige um menor esforço cognitivo por parte dos sujeitos, sendo a sua versão final construída da seguinte forma: *1. Nada satisfeito; 2. Pouco satisfeito; 3. Moderadamente satisfeito; 4. Muito satisfeito; 5. Totalmente satisfeito; e 6. Não sei responder* (cf. Anexo 5 e 6). Na mesma linha, optámos por uma escala de Likert de seis pontos para o QSM-I onde *1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4.*

Concordo; 5. Concordo totalmente; 6. Não sei responder (cf. Anexo 5 e 6). Importa ainda referir que a versão final do QSM-S ficou constituída por 41 itens e que a versão final do QSM-I assentou em 15 itens.

2. Análises Factoriais Exploratórias do QSM-S e do QSM-I

2.1 Amostra

A amostra resultou da selecção aleatória de 800 munícipes, 400 residentes em regiões com câmaras certificadas e 400 residentes em regiões com câmaras não certificadas. No que concerne ao QSM- I, os respondentes eram munícipes de 40 câmaras certificadas e de 41 não certificadas, enquanto no QSM-S os respondentes residiam em 39 municípios certificados e em 40 não certificados.

Nos quadros 40 e 41 indica-se a distribuição dos munícipes pelas suas características sócio-demográficas para o QSM-S e QSM.I, respectivamente (i.e., idade, sexo, situação profissional actual e residência). A inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os munícipes que residiam em zonas correspondentes aos dois grupos de câmaras municipais replicam-se, dado que se trata de um conjunto aleatório de dados retirado da nossa amostra total.

Quadro 41. Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos municípios que responderam QSM-S (400 municípios de câmaras certificadas e 400 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	45	11.3	52	13.0
Entre 25 e 34 anos	125	31.3	132	33.0
Entre 35 e 49 anos	152	38.0	122	30.5
Entre 50 e 64 anos	63	15.8	77	19.3
Mais de 65 anos	10	2.5	13	3.3
Não respondeu	5	1.3	4	1.0
Sexo				
Masculino	159	39.8	148	37.0
Feminino	236	59.0	244	61.0
Não respondeu	5	1.3	8	2.0
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	35	8.8	42	10.5
trabalhador por conta própria (sector privado)	139	34.8	128	32.0
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	171	42.8	168	42.0
Desempregado	14	3.5	14	3.5
Estudante	19	4.8	18	4.5
Aposentado/reformado	8	2.0	21	5.3
Sem qualquer tipo de actividade profissional	4	1.0	1	.3
Não respondeu	10	2.5	8	2.0
Residência				
Na sede deste município	254	63.5	257	64.3
Noutra área deste município	98	24.5	94	23.5
Na área de outro município	35	8.8	39	9.8
Não respondeu	13	3.3	10	2.5
Total	400	100.0	400	100.0

Quadro 42. Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos municípios que responderam QSM-I (400 municípios de câmaras certificadas e 400 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	60	15.0	40	10.0
Entre 25 e 34 anos	131	32.8	136	34.0
Entre 35 e 49 anos	129	32.3	141	35.3
Entre 50 e 64 anos	65	16.3	69	17.3
Mais de 65 anos	12	3.0	11	2.8
Não respondeu	3	.8	3	.8
Sexo				
Masculino	166	41.5	158	39.5
Feminino	231	57.8	236	59.0
Não respondeu	3	.8	6	1.5
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	42	10.5	45	11.3
trabalhador por conta própria (sector privado)	120	30.0	119	29.8
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	175	43.8	178	44.5
Desempregado	12	3.0	14	3.5
Estudante	27	6.8	11	2.8
Aposentado/reformado	12	3.0	20	5.0
Sem qualquer tipo de actividade profissional	3	.8	3	.8
Não respondeu	9	2.3	10	2.5
Residência				
Na sede deste município	250	62.5	263	65.8
Noutra área deste município	122	30.5	94	23.5
Na área de outro município	22	5.5	32	8.0
Não respondeu	6	1.5	11	2.8
Total	400	100.0	400	100.0

2.2 Pressupostos e estratégia analítica

Uma vez que os instrumentos de medida foram desenvolvidos por nós, não existindo por isso estudos quantitativos de validação prévios, efectuámos inicialmente análises factoriais exploratórias independentes para a amostra total ($N = 800$) e para as subamostras relativas às câmaras certificadas ($N = 400$) e não certificadas ($N = 400$). Os estudos exploratórios foram desenvolvidos separadamente para o QSM-S e para o QSM-I.

Os pressupostos conceptuais foram assegurados com base no processo de desenvolvimento das escalas QSM-S e QSM-I, descrito anteriormente (Ho, 2006).

Em relação aos pressupostos estatísticos concernentes ao QSM-S, o rácio de 9.76 sujeitos por variável para as amostras independentes relativas aos municípios das câmaras certificadas e das não certificadas, e de 19.51 para a amostra total suporta um adequado tamanho amostral (Bryman & Cramer, 1993; Gorsuch, 1983; Pestana & Gageiro, 2000). Suportando, igualmente, a nossa conclusão e tendo em conta a perspectiva de MacCallum e colaboradores (1999) e, também, de Arrindell e Van der Ende (1985), os estudos descritos de seguida revelam comunalidades elevadas, superiores a .5, poucos factores (i.e., 2) e várias variáveis por factor. Não foram detectados outliers e a média, a média aparada a 5% e a mediana de cada variável apresentam valores muito semelhantes (Wilcox, 2005). Recorremos ao cálculo das distâncias Mahalanobis para averiguar a existência de outliers multivariados, não tendo sido detectados casos que condicionem as análises (Tabachnick & Fidell, 2007).

Tendo em conta a dimensão amostral, analisámos a normalidade com recurso preferencial a explorações gráficas (Coakes, 2005, Field, 2009; Tabachnick & Fidell, 2007). Não obstante, não existem variáveis assimétricas nas câmaras certificadas, nas câmaras não certificadas e na amostra total ($p < .001$). Quanto à curtose, todas as distribuições são mesocurticas, para um nível de significância de .001. Todas as variáveis são significativamente não normais pelos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk ($p < .001$). As explorações gráficas revelam que os pequenos e esperados desvios à normalidade verificados anteriormente são negligenciáveis e não condicionam as análises posteriores. Verificámos, igualmente, que os itens 1, 5, 17, 30 e 31 apresentavam, em todas as amostras, uma percentagem de respostas numa única opção superior a 50%, pelo que foram excluídos (Matos et al., 2000). As respostas aos itens distribuam-se pelas cinco opções de respostas disponíveis e não verificámos a existência de médias muito extremas, sendo a mais reduzida a observada no item 41 ($M = 2.56$; $DP = .94$) e a mais elevada a observada no item 34 ($M = 3.55$; $DP = .86$). Por sua vez, o desvio padrão mais reduzido refere-se ao item 24 ($M = 2.81$; $DP = .85$) e o mais elevado ao item 27 ($M = 3.21$; $DP = .96$).

As análises descritas de seguida foram efectuadas com base nas 36 variáveis restantes. Analisámos, também, a linearidade, a singularidade, e os outliers das variáveis não se tendo verificado violações destes pressupostos. Relativamente à multicolinearidade, verificámos que os itens 3, 4, 11, 16, 21, 25, 29, 36, 37, 39 e 40 apresentavam valores de correlação com outras variáveis superiores a .75, bem como uma sobreposição conceptual com os itens retidos. Nesse sentido, foram removidos os

11 itens descritos (Tabachnick & Fidell, 2007).

Para o QSM-I, o rácio de 26.7 sujeitos por variável para as amostras independentes relativas aos municípios das câmaras certificadas e das não certificadas, e de 53.33 para a amostra total suporta um adequado tamanho amostral (Bryman & Cramer, 1993; Gorsuch, 1983; Pestana & Gageiro, 2000), bem como as comunalidades elevadas, o número de factores (i.e., 2) e a existência de várias variáveis por factor (MacCallum et al., 1999; Arrindell & Van der Ende, 1985). Não foram detectados outliers univariados e multivariados, e a média, a média aparada a 5% e a mediana de cada variável apresentam valores muito semelhantes (Tabachnick & Fidell, 2007; Wilcox, 2005). Verificámos que, em todas as amostras, 7 variáveis apresentavam uma assimetria negativa ($p < .001$); não se procedeu à transformação das variáveis dado que todas as assimetrias tomam o mesmo sentido (Field, 2009), não hipotecando a realização das análises. Quanto à curtose, todas as distribuições são mesocurticas, para um nível de significância de .001, exceptuando 2 variáveis que são platicúrticas. As explorações gráficas revelam que os pequenos e esperados desvios à normalidade verificados anteriormente são negligenciáveis e não condicionam as análises posteriores. Verificámos igualmente que os itens 7 e 9 apresentavam uma percentagem de respostas numa única opção superior a 50%, pelo que foram excluídos (Matos et al., 2000). As respostas aos restantes itens distribuíam-se pelas cinco opções de respostas disponíveis e não verificámos a existência de médias extremas, sendo a mais reduzida a observada no item 3 ($M = 2.72$; $DP = 1.13$) e a mais elevada a observada no item 2 ($M = 3.41$; $DP = 1.07$). Por sua vez, o desvio padrão mais reduzido refere-se ao item 14 ($M = 3.08$; $DP = .90$) e o mais elevado ao item 3 ($M = 2.72$; $DP = 1.13$).

As análises descritas de seguida foram efectuadas com base nas 13 variáveis restantes. Analisámos, também, a linearidade, a singularidade, a multicolinearidade e os outliers das variáveis não se tendo verificado violações destes pressupostos (Tabachnick & Fidell, 2007).

2.3 Resultados do QSM-S

Em relação ao QSM-S, os indicadores estatísticos do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) (.97, .96 e .97 para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), do teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(231)} = 14272.14, p < .001$; $\chi^2_{(231)} = 7225.29, p < .001$; e $\chi^2_{(231)} = 7113.45, p$

< .001 para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), a análise da matriz de correlação anti-imagem e a existência de muitos coeficientes de correlação entre variáveis iguais ou superiores a .3, suportam a execução da análise da estrutura factorial do instrumento em todas as amostras.

Recorremos à técnica de análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *Oblimin*¹⁵⁴ e extracção livre de factores para avaliar a estrutura relacional dos 25 itens do QSM-S. Para a obtenção do número de factores, tivemos prioritariamente em conta critérios estatísticos, na medida em que se trata de uma análise exploratória. Neste sentido, considerámos vários critérios (e.g., o critério de Kaiser (1961), o teste scree de Cattell (1966), o critério da *Minimum Average Partial* - MAP (O'Connor, 2000; Velicer, 1976), o critério de interpretabilidade de Gorsuch (1983), a percentagem total de variância explicada, a interpretabilidade conceptual dos factores emergentes) tendo atribuído maior relevância ao critério da análise paralela (Enzmann, 1997; Lautenschlager, 1989). A solução emergente apontou para a retenção de 2 factores por todos os critérios (cf. Quadro 42 para os resultados da análise paralela). Os resultados são muito semelhantes nas três amostras, o que sugere uma estrutura bidimensional tanto para as câmaras certificadas como para as não certificadas.

Quadro 43. Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros três factores das três amostras relativas ao QSM-S

Eigenvalue	Factores – Câmaras Certificadas*		
	1	2	3
Empírico	13.382	2.367	.858
Aleatório	1.486	1.410	1.352
Eigenvalue	Factores – Câmaras Não Certificadas*		
	1	2	3
Empírico	13.475	2.132	.906
Aleatório	1.486	1.410	1.352
Eigenvalue	Factores – Amostra Total**		
	1	2	3
Empírico	13.492	2.229	.842
Aleatório	1.334	1.284	1.246

Notas. * Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 400 sujeitos para 25 variáveis; ** Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 800 sujeitos para 25 variáveis.

¹⁵⁴ Quando a AFE é usada como precursora da AFC e quando existe suporte conceptual para a existência de correlações entre factores. Brown (2006) recomenda a utilização de soluções rodadas oblíquas, uma vez que restringir factores correlacionados à ortogonalidade potencia menores ajustamentos dos dados na AFC. Uma vez que a correlação entre os dois factores retidos é superior a .3 (i.e., .54, .51 e .56 para a amostra total, a relativa aos municípios das câmaras certificadas e a concernente aos municípios de câmaras não certificadas, respectivamente), optámos por uma rotação não ortogonal (Tabachnick & Fidell, 2001; Pallant, 2005).

Tendo por base os resultados anteriormente descritos, mantivemos a solução de dois factores, que emergiu através de extracção livre, sujeita a rotação *Oblimin*. Com o intuito de se obterem loadings factoriais com significância prática, explicando-se 25% da variância de cada variável através do factor, somente se consideraram os valores superiores a .5 (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009; Moreira, 2009; Pestana & Gageiro, 2000). Assim, eliminámos 3 variáveis que nas três amostras não apresentavam *loadings* adequados (i.e., itens 7, 12 e 23). Não se verificou a existência de itens complexos (Gorsuch, 1983; Hair et al., 2009; Tabachnick & Fidell, 2007) e os valores das comunalidades eram adequados e consistentes com a estrutura bidimensional do QSM-S, pelo que não se removeram mais itens com base neste critério (Tabachnick & Fidell, 2007). Além disto, os factores estão bem definidos (existem mais do que três indicadores relacionados fortemente com cada factor), assegurando-se uma elevada estabilidade factorial entre replicações. A eliminação de 19 variáveis reflecte a heterogeneidade de itens do QSM-S proveniente de uma dimensionalidade conceptual diferente da empírica, sendo no entanto a última interpretável à luz da primeira. Os resultados são apresentados nos Quadros 43 e 44.

Na amostra total, os dois factores explicam 66.39% da variância total e, após a rotação, o primeiro factor apresenta pesos factoriais superiores a .5 de 17 itens e explica 54.47% da variância e o segundo de 5 itens e explica 9.92% da variância. Os resultados obtidos em termos de valores próprios, variância explicada e número e identidades dos itens para as duas sub-amostras são semelhantes aos apresentados para a amostra total (cf. Quadro 44).

Quadro 44. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-S para a amostra total (N = 800)

Item	Amostra Total				h^2
	Pattern Matrix		Structure Matrix		
	F1	F2	F1	F2	
QSM-S14. Os esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido	.864	-.049	.855	.493	.703
QSM-S22. A rapidez com que os funcionários me prestam o serviço	.864	-.040	.843	.429	.710
QSM-S32. A capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”	.863	-.038	.842	.427	.711
QSM-S38. O cumprimento do prometido pelos funcionários	.846	-.034	.837	.419	.685
QSM-S41. A capacidade que os funcionários têm em antecipar necessidades futuras	.846	-.070	.833	.458	.656
QSM-S18. A capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema	.838	-.050	.827	.424	.659
QSM-S35. A atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades	.832	.043	.825	.521	.732
QSM-S8. A confiança que o comportamento dos funcionários me inspira	.828	0.10	.824	.446	.694
QSM-S6. A confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo	.824	.000	.814	.478	.679
QSM-S20. A execução dos meus pedidos “bem à primeira vez”	.820	-.018	.811	.403	.657
QSM-S33. A clareza das informações que me são prestadas	.785	.053	.810	.426	.665
QSM-S24. O rigor com que me são prestadas as informações	.769	.104	.808	.388	.689
QSM-S9. A certeza que em nenhum outro sítio me “serviam” melhor	.760	-.022	.794	.571	.560
QSM-S2. O modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários	.744	.020	.772	.504	.570
QSM-S13. A prestação dos serviços nos prazos devidos	.714	-.010	.755	.423	.502
QSM-S10. O serviço de atendimento/urbanismo desta câmara	.707	.121	.748	.389	.607
QSM-S28. A capacidade de os funcionários comunicarem comigo	.685	.200	.708	.376	.658
QSM-S26. O conforto das instalações	-.047	.913	.447	.888	.789
QSM-S27. O mobiliário do serviço de atendimento/urbanismo	-.018	.872	.454	.862	.743
QSM-S19. O espaço físico do serviço de atendimento/urbanismo	.053	.798	.485	.827	.686
QSM-S15. A segurança das instalações	.003	.794	.433	.796	.634
QSM-S34. A limpeza e higiene das instalações	.059	.751	.466	.783	.616
Eigenvalues	12.424	2.181			
% de Variância	54.471	9.916			
A	.966	.890			

Nota. α : Alpha de Cronbach.

A consistência interna foi estimada através do coeficiente *alpha* de Cronbach (cf. Quadros 44 e 45). Todos os valores são superiores ao mínimo recomendado por Hair e colaboradores (2009) e por Nunnally (1978) para análises exploratórias (.60). Além disto, a remoção de qualquer item não aumenta a consistência interna da escala e todos os itens apresentam correlações com os processos correspondentes superiores a .30, existindo, para as três amostras, 90.91% de correlações elevadas.

Quadro 45. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-S para as câmaras certificadas (N = 400) e não certificadas (N = 400)

Item	Certificadas					Não certificadas				
	Pattern Matrix		Structure Matrix		h^2	Pattern Matrix		Structure Matrix		h^2
	F1	F2	F1	F2		F1	F2	F1	F2	
QSM-S14	.870	-.028	.855	.418	.732	.861	-.082	.816	.396	.670
QSM-S22	.849	-.015	.842	.421	.709	.875	-.058	.842	.427	.712
QSM-S32	.875	-.084	.832	.365	.697	.835	.034	.854	.497	.729
QSM-S38	.847	-.041	.826	.393	.683	.836	-.016	.827	.448	.685
QSM-S41	.826	-.059	.795	.365	.635	.869	-.094	.817	.388	.674
QSM-S18	.785	-.021	.774	.382	.600	.892	-.087	.843	.408	.717
QSM-S35	.848	.045	.871	.480	.760	.807	.054	.837	.502	.702
QSM-S8	.822	.017	.830	.438	.689	.828	.013	.835	.472	.697
QSM-S6	.814	-.018	.805	.400	.648	.827	.027	.842	.486	.710
QSM-S20	.833	-.011	.828	.416	.685	.802	-.025	.788	.420	.622
QSM-S33	.812	.013	.819	.430	.671	.746	.104	.804	.518	.653
QSM-S24	.755	.106	.809	.493	.663	.781	.102	.838	.536	.710
QSM-S9	.769	-.022	.758	.372	.574	.746	-.006	.742	.407	.581
QSM-S2	.765	-.015	.757	.378	.574	.708	.071	.748	.464	.563
QSM-S13	.718	.005	.720	.373	.519	.709	-.027	.694	.366	.481
QSM-S10	.690	.177	.781	.531	.633	.727	.060	.761	.463	.581
QSM-S28	.704	.181	.797	.542	.659	.658	.228	.784	.593	.651
QSM-S26	-.053	.919	.418	.891	.797	-.038	.901	.462	.880	.775
QSM-S27	-.007	.866	.438	.863	.744	-.020	.866	.460	.855	.731
QSM-S19	.056	.808	.470	.837	.702	.052	.783	.486	.812	.661
QSM-S15	.011	.770	.432	.788	.602	.001	.818	.454	.818	.670
QSM-S34	.037	.769	.406	.776	.622	.077	.732	.483	.774	.604
Eigenvalues	12.298	2.301				12.449	2.099			
% de Variância	55.898	10.461				56.585	9.541			
α	.966	.889				.966	.887			

Nota. α : Alpha de Cronbach.

2.4 Resultados do QSM-I

Os indicadores estatísticos do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) (.92, .91 e .90 para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), do teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2_{(78)} = 6013.72, p < .001$; $\chi^2_{(78)} = 3255.86, p < .001$; e $\chi^2_{(78)} = 2825.93, p < .001$ para amostra conjunta, câmaras certificadas e câmaras não certificadas, respectivamente), a análise da matriz de correlação anti-imagem e a existência de muitos coeficientes de correlação entre variáveis iguais ou superiores a .3, suportam a execução da análise da estrutura factorial do instrumento em todas as amostras.

Recorremos à técnica de análise factorial exploratória pelo método das componentes principais seguida de uma rotação *Varimax*¹⁵⁵ e extração livre de factores

¹⁵⁵ Uma vez que a correlação entre os dois factores retidos é inferior ou igual a .3 (i.e., -.28, -.26 e -.30 para a amostra total, a relativa aos munícipes das câmaras certificadas e a concernente aos munícipes de

para avaliar a estrutura relacional dos 13 itens do QSM-S. Para a obtenção do número de factores, considerámos principalmente o critério da análise paralela (Enzmann, 1997; Lautenschlager, 1989). A solução emergente apontou para a retenção de 2 factores por todos os critérios (cf. Quadro 45 para os resultados da análise paralela).

Quadro 46. Eigenvalues empíricos e aleatórios para os primeiros três factores das três amostras relativas ao QSM-I

Eigenvalue	Factores – Câmaras Certificadas*		
	1	2	3
Empírico	6.743	2.144	.824
Aleatório	1.327	1.250	1.191
Eigenvalue	Factores – Câmaras Não Certificadas*		
	1	2	3
Empírico	6.401	2.078	.837
Aleatório	1.327	1.250	1.191
Eigenvalue	Factores – Amostra Total**		
	1	2	3
Empírico	6.589	2.106	.817
Aleatório	1.227	1.175	1.135

Notas. * Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 400 sujeitos para 13 variáveis; ** Eigenvalues aleatórios calculados com base numa amostra de 800 sujeitos para 13 variáveis.

A solução bifactorial que emergiu através de extracção livre, sujeita a rotação *Varimax*, foi mantida. Uma vez mais, somente se consideraram os loadings superiores a .5, o que se verificou em todas as 13 variáveis (Hair et al., 2009; Moreira, 2009; Pestana & Gageiro, 2000); não se verificou a existência de itens complexos (Gorsuch, 1983; Hair et al., 2009; Tabachnick & Fidell, 2007); e os valores das comunalidades eram elevados e consistentes com a estrutura bidimensional do QSM-I (Tabachnick & Fidell, 2007). Além disto, está suportada uma elevada estabilidade factorial em replicações futuras, dado que os factores estão bem definidos (existem mais do que três indicadores relacionados fortemente com cada factor). Os resultados são apresentados nos Quadros 46 e 47.

câmaras não certificadas, respectivamente), optámos por uma rotação ortogonal (Tabachnick & Fidell, 2001; Pallant, 2005).

Quadro 47. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-I para a amostra total (N = 800)

Item	Amostra Total		
	F1	F2	<i>h</i> ²
QSM-I13. É uma câmara com prestígio	.857	-.111	.747
QSM-I10. Fornece um serviço de qualidade à comunidade	.848	-.114	.733
QSM-I4. É uma câmara digna de confiança	.842	-.154	.732
QSM-I1. Recomendo os serviços desta câmara	.824	-.102	.690
QSM-I11. Toma decisões sempre baseadas na lei	.819	-.158	.696
QSM-I12. Costumo fazer comentários positivos sobre esta câmara	.799	-.097	.648
QSM-I6. Cumpre a lei nas suas relações com os munícipes	.762	-.178	.612
QSM-I14. Tem funcionários que tomam decisões apenas baseadas na lei	.695	-.005	.483
QSM-I3. Trata os munícipes todos por igual	.653	-.204	.468
QSM-I2. Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições	-.070	.801	.647
QSM-I15. Tem funcionários que aceitam favores para decidir um processo	-.191	.775	.636
QSM-I5. Tem funcionários que aceitam decidir um processo de acordo com as suas relações pessoais	.011	.774	.599
QSM-I8. Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo	-.267	.736	.612
Eigenvalues	6.200	2.103	
% de Variância	44.256	19.612	
A	.928	.790	

Nota. α : Alpha de Cronbach.

Na amostra total, os dois factores explicam 63.87% da variância total e, após a rotação, o primeiro factor apresenta pesos factoriais superiores a .5 de 9 itens e explica 44.26% da variância e o segundo de 4 itens e explica 19.61% da variância. Os resultados obtidos em termos de valores próprios, variância explicada e número e identidades dos itens para as duas sub-amostras são semelhantes aos apresentados para a amostra total (cf. Quadro 47).

O coeficiente *alpha* de Cronbach (cf. Quadros 46 e 47) apresenta sempre valores superiores ao mínimo recomendado por Hair e colaboradores (2009) e por Nunnally (1978) para análises exploratórias (.60). Além disto, a remoção de qualquer item não aumenta o valor da consistência interna de cada subescala e todos os itens apresentam correlações com os processos correspondentes superiores a .30, existindo, para as três amostras, 53.85% de correlações elevadas e 46.15% de correlações moderadas.

Quadro 48. Sumário dos resultados da análise factorial exploratória ao QSM-I para as câmaras certificadas (N = 400) e não certificadas (N = 400)

Item	Certificadas			Não Certificadas		
	F1	F2	h^2	F1	F2	h^2
QSM-I13	.881	-.088	.784	.831	-.131	.707
QSM-I10	.861	-.101	.751	.832	-.126	.709
QSM-I4	.834	-.120	.710	.847	-.185	.752
QSM-I1	.851	-.126	.741	.796	-.075	.640
QSM-I11	.846	-.102	.726	.785	-.216	.663
QSM-I12	.835	-.100	.707	.757	-.095	.583
QSM-I6	.738	-.210	.589	.779	-.151	.630
QSM-I14	.717	.005	.514	.669	-.015	.448
QSM-I3	.638	-.233	.461	.662	-.179	.470
QSM-I2	-.029	.807	.652	-.111	.795	.645
QSM-I15	-.208	.760	.621	-.176	.786	.649
QSM-I5	.041	.777	.605	-.012	.769	.592
QSM-I8	-.318	.728	.631	-.219	.747	.606
Eigenvalues	6.354	2.137		6.016	2.077	
% de Variância	45.873	19.445		42.378	19.876	
α	.934	.786		.921	.794	

Nota. α : Alpha de Cronbach.

Com o intuito de realizarmos uma análise inicial ao nível de semelhança factorial da satisfação e da imagem nas câmaras certificadas e não certificadas, utilizámos o valor do coeficiente de congruência (Tucker, 1951; Wrigley & Neuhaus, 1955). Através da análise do Quadro 48, consideramos que existe evidência empírica que nos leva a considerar que os factores correspondentes, entre câmaras certificadas e não certificadas, podem ser considerados iguais (Lorenzo-Seva & Berge, 2006). Além disso, os coeficientes de congruência entre factores não equivalentes, são sempre inferiores a ± 0.50 (García-Cueto, 1994; Gorsuch, 1983; Harman, 1976).

Quadro 49. Coeficientes de congruência entre factores do QSM-S e do QSM-I para câmaras certificadas e não certificadas

	QSM-S NCF1	QSM-S NCF2
QSM-S CF1	.998	.037
QSM-S CF2	.029	.991
	QSM-I NCF1	QSM-I NCF2
QSM-I CF1	.997	-.340
QSM-I CF2	-.327	.994

Nota. CFx: Factor x das câmaras certificadas;

NCFx: Factor x das câmaras não certificadas.

Os questionários QSM-S e QSM-I, apresentam qualidades psicométricas adequadas (validade, consistência interna e congruência entre câmaras certificadas e não

certificadas) quando aplicados ao sector autárquico.

Emergiram 2 factores no QSM-S (i.e., *Intangíveis* e *Tangíveis*) e, também, no QSM-I (i.e., *imagem favorável* e *imagem desfavorável*), que são interpretáveis à luz dos modelos teóricos em que nos ancoramos.

Ao realizarmos uma análise comparativa dos itens marcadores nas câmaras certificadas e nas não certificadas, verificamos algumas diferenças que importa, desde já, expor, para num momento posterior discutir. Neste sentido e no que concerne ao QSM-S, o item marcador do factor relativo aos Intangíveis nas câmaras certificadas refere-se à “capacidade dos funcionários para se colocarem no meu lugar” (item 32), enquanto nas não certificadas refere-se à “capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema” (item 18). Por outro lado, e já considerando os resultados do QSM-I, o foco dos munícipes das câmaras certificadas está no prestígio (item 13: “É uma câmara com prestígio”), enquanto nas não certificadas está na confiança (item 4: “É uma câmara digna de confiança”).

Por fim, importa referir que os valores relativos à precisão são semelhantes entre os dois tipos de câmaras municipais, existindo, no entanto, valores ligeiramente superiores na Imagem favorável das câmaras certificadas e na imagem desfavorável das não certificadas.

3. Teste da validade factorial e teste da invariância da medida e da estrutura do QSM-S e do QSM-I

3.1 Amostra

Recorremos a todos os sujeitos não utilizados nas análises exploratórias, sendo a amostra relativa ao QSM-S constituída por 2296 munícipes de 40 câmaras certificadas (N = 1179) e de 41 não certificadas (N = 1117). Por sua vez, a amostra relativa ao QSM-I é constituída por 1446 munícipes de 40 câmaras certificadas (N = 751) e de 41 não certificadas (N = 695). Os Quadros 49 e 50 apresentam a síntese das características sociodemográficas da amostra. Tal como era esperado, a ausência de diferenças entre as duas amostras, no que respeita às variáveis sócio-demográficas, replica-se.

Quadro 50. Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos municípios que responderam QSM-S (1179 municípios de câmaras certificadas e 1117 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	151	12.8	122	10.9
Entre 25 e 34 anos	371	31.5	345	30.9
Entre 35 e 49 anos	390	33.1	415	37.2
Entre 50 e 64 anos	217	18.4	194	17.4
Mais de 65 anos	37	3.1	33	3.0
Não respondeu	13	1.1	8	.7
Sexo				
Masculino	447	37.9	413	37.0
Feminino	703	59.6	679	60.8
Não respondeu	29	2.5	25	2.2
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	114	9.7	104	9.3
trabalhador por conta própria (sector privado)	348	29.5	360	32.2
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	533	45.2	473	42.3
Desempregado	42	3.6	42	3.8
Estudante	66	5.6	50	4.5
Aposentado/reformado	45	3.8	48	4.3
Sem qualquer tipo de actividade profissional	9	.8	12	1.1
Não respondeu	22	1.9	28	2.5
Residência				
Na sede deste município	767	65.1	708	63.4
Noutra área deste município	287	24.3	290	26.0
Na área de outro município	95	8.1	93	8.3
Não respondeu	30	2.5	26	2.3
Total	1179	100.0	1117	100.0

Quadro 51. Caracterização sócio-demográfica da amostra relativa aos munícipes que responderam QSM-I (751 munícipes de câmaras certificadas e 695 de câmaras não certificadas)

Características sócio-demográficas	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Idade				
Entre 18 e 24 anos	88	11.7	87	12.5
Entre 25 e 34 anos	233	31.0	223	32.1
Entre 35 e 49 anos	258	34.4	246	35.4
Entre 50 e 64 anos	151	20.1	111	16.0
Mais de 65 anos	15	2.0	24	3.5
Não respondeu	6	.8	4	.6
Sexo				
Masculino	296	39.4	253	36.4
Feminino	440	58.6	428	61.6
Não respondeu	15	2.0	14	2.0
Situação profissional actual				
Funcionário/prestador de serviços do sector público	71	9.5	59	8.5
trabalhador por conta própria (sector privado)	228	30.4	228	32.8
trabalhador por conta de outrem (sector privado)	334	44.5	301	43.3
Desempregado	28	3.7	20	2.9
Estudante	44	5.9	32	4.6
Aposentado/reformado	29	3.9	34	4.9
Sem qualquer tipo de actividade profissional	6	.8	6	.9
Não respondeu	11	1.5	15	2.2
Residência				
Na sede deste município	491	65.4	458	65.9
Noutra área deste município	171	22.8	161	23.2
Na área de outro município	69	9.2	63	9.1
Não respondeu	20	2.7	13	1.9
Total	751	100.0	695	100.0

3.2 Estratégia Analítica

Com o intuito de testarmos as hipóteses emergentes através dos resultados das análises factoriais exploratórias recorreremos, inicialmente, a duas análises factoriais confirmatórias independentes e de seguida testámos a invariância da medida, recorrendo a análises factoriais confirmatórias multi-grupo executadas no programa AMOS 18.0. A análise dos pressupostos estatísticos foi efectuada recorrendo ao software SPSS 18.0.

Na mesma linha do apresentado em relação ao Questionário de Gestão do Conhecimento (Cardoso, 2003) seguimos os oito testes, representados por diferentes modelos factoriais, sugeridos por Bollen (1989), Brown (2006), Byrne e colaboradores (1989), Harrington (2009), Cheung e Rensvold (2000) e também Vandenberg e Lance (2000), para testar a invariância da medida: 1. teste da análise factorial confirmatória em

cada grupo separadamente, 2. teste da invariância configural, 3. teste da igualdade dos loadings factoriais, 4. teste da igualdade das intercepções dos indicadores, 5. teste da invariância do erro, 6. teste da equivalência das variâncias factoriais, 7. teste da invariância das covariâncias entre factores e, por fim, 8. teste da invariância das médias latentes.

Em relação ao QSM-S, no modelo 1, as AFCs, baseadas nos dados de 1179 sujeitos pertencentes a 40 câmaras certificadas e nos dados de 1117 pertencentes a 41 câmaras não certificadas, foram realizadas separadamente, recorrendo aos vinte e dois itens seleccionados exploratoriamente. Por sua vez, no QSM-I, recorreremos a 751 sujeitos residentes em municípios com câmaras certificadas e a 695 residentes em zonas com câmaras não certificadas. O modelo hipotético testado nas duas amostras apresenta duas variáveis latentes, sendo, no QSM-S, os intangíveis medidos por dezassete variáveis observáveis e os tangíveis por cinco indicadores e, no QSM-I, a *imagem favorável* medida por 9 indicadores e a *imagem desfavorável* por 4 itens. Avaliámos as covariâncias existentes entre as duas variáveis latentes, para cada instrumento separadamente, todos os *loadings* factoriais foram estimados e forçámos o *loading* de cada item num só factor (Byrne, 1994, 2005), recorrendo ao método de estimação da máxima verosimilhança (*maximum likelihood estimation*). Testámos um segundo modelo (Modelo 1.1) que avaliou se a variância do QSM-S pode ser englobada num só factor geral¹⁵⁶ representante de um só constructo relativo à satisfação dos clientes. Efectuámos o mesmo procedimento para o QSM-I.

Note-se que, seguindo as recomendações de Anderson e Gerbing (1988), que assentam na execução de dois passos na utilização de modelos de equações estruturais, efectuamos nova análise da invariância da medida, tendo em conta os quatro factores, do QSM-S e do QSM-I, em conjunto, antes de analisarmos as relações estruturais entre as variáveis latentes. Dado que efectuámos estudos de invariância detalhados para cada instrumento, recorreremos, seguindo as recomendações de Myers, Calantone, Page e Taylor (2000), somente ao teste da invariância configural, métrica e da covariação entre factores, para avaliar a invariância da medida antes de estimar o modelo estrutural.

Para avaliarmos o ajustamento do modelo de medida e do modelo estrutural aos dados, recorreremos aos seguintes índices, tendo em conta os mesmos pontos de corte

¹⁵⁶ Como já foi por nós referido, no Capítulo VI, p.225, esta é uma prática estandardizada na medida em que o teste do ajustamento de um modelo unifactorial permite avaliar o modelo mais parcimonioso de todos os possíveis (Crawford & Henry, 2004).

referidos anteriormente: Qui-quadrado (χ^2), Qui-quadrado a dividir pelo número de graus de liberdade (χ^2/gl), *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Incremental Index of Fit* (IFI) e *Goodness-of-Fit Index* (GFI). Importa ainda referir que para avaliar a adequação dos diferentes modelos multi-grupo, recorreremos preferencialmente aos valores da ΔCFI e da $\Delta RMSEA$ (Chen, 2007; Cheung & Rensvold, 2002).

3.3 Pressupostos

No que concerne ao QSM-S, a amostra relativa às câmaras municipais certificadas é constituída por 1179 sujeitos para 22 variáveis observadas, o que corresponde a um rácio de 53.6 sujeitos por variável (53.6:1) e a 27.4 sujeitos por parâmetro estimado (27.4:1). Por sua vez, nas câmaras não certificadas o rácio de sujeitos por variável é de 50.1:1 e o de sujeitos por parâmetro estimado de 26.0:1. Em relação ao QSM-I, nas câmaras certificadas, o rácio de sujeitos por variável observada é de 57.8:1 e o de sujeitos por parâmetro estimado de 30.0:1; enquanto nas câmaras não certificadas, o rácio de sujeitos por variável observada é de 53.5:1 e o de sujeitos por parâmetro estimado de 27.8:1. Todos os rácios são considerados excelentes e excedem os mínimos exigidos para AFCs (Brown, 2006; Kline, 1998; Ullman, 2001), garantindo-se a adequação da dimensão amostral.

Não existem variáveis com uma percentagem de respostas superior a 50% numa única opção de resposta, pelo que se considera que existe adequada variabilidade de resposta aos itens e que estes possuem elevado poder discriminativo (Matos et al., 2000; Moreira, 2009).

Nas câmaras certificadas, as médias oscilam entre 2.61 (DP = .89; Item 41) e 3.55 (DP = .82; Item 34) para o QSM-S, e entre 2.65 (DP = 1.11; Item 7) e 3.26 (DP = .94; Item 15) para o QSM-I. Os desvios-padrão variam entre .83 (M = 2.87; Item 24) e .95 (M = 2.71; Item 13) para o QSM-S e entre .90 (M = 3.09; Item 11) e 1.11 (M = 2.65; Item 7) para o QSM-I.

Relativamente aos municípios das câmaras não certificadas, a média mais reduzida foi a observada no item 41 (M = 2.50; DP = .87) e a mais elevada a observada no item 34 (M = 3.43; DP = .84). O desvio padrão mais reduzido refere-se ao item 33 (M = 2.80; DP = .82) e o mais elevado ao item 13 (M = 2.61; DP = .94) para o QSM-S.

Por sua vez, para o QSM-I, também nas câmaras não certificadas, as médias oscilam entre 2.48 (DP = 1.08; Item 7) e 3.40 (DP = 1.10; Item 2), enquanto os desvios-padrão variam entre .92 (M = 3.06; Item 14) e 1.12 (M = 2.66; Item 3). Os resultados apresentados não são muito extremos, pelo que não removemos itens com base na média.

Relativamente aos *outliers*, a média, a média aparada a 5% e a mediana de cada variável apresentam valores muito semelhantes, pelo que não removemos casos nem transformámos variáveis (Wilcox, 2005). Não se detectaram *outliers* multivariados em nenhuma das amostras através do cálculo das distâncias *Mahalanobis* (Tabachnick & Fidell, 2007). Importa ainda referir que todas as variáveis nas quatro amostras são mesocúrticas, para um nível de significância de .001. As explorações gráficas corroboraram a ausência de desvios à normalidade. A normalidade multivariada foi avaliada exploratoriamente através da análise das distribuições univariadas normais e da linearidade entre todos os pares de itens (Byrne, 2005). Todas as variáveis apresentavam uma distribuição normal e todos os pares de variáveis apresentavam relações lineares. Contudo, recorrendo ao coeficiente de Mardia (DeCarlo, 1997; Mardia, 1970), verificou-se que o seu valor é estatisticamente significativo para o QSM-S nas câmaras certificadas (629.55, $p < .001$) e nas câmaras não certificadas (629.34, $p < .001$), uma vez que apresenta um valor superior a 528. Na mesma linha, para o QSM-I, o valor do coeficiente de Mardia também é estatisticamente significativo para as câmaras certificadas (265.07, $p < .001$) e não certificadas (265.10, $p < .001$), uma vez que apresenta valores superiores a 195. Não obstante, estes dados são esperados na população e os desvios à normalidade multivariada não condicionam a realização das análises subsequentes, dada a robustez dos estimadores utilizados a pequenas violações como as verificadas, pelo que não eliminámos sujeitos, variáveis, ou procedemos à transformação de variáveis.

Analisámos, ainda, a multicolinearidade, a singularidade e a homoscedasticidade das variáveis, não se tendo verificado violações destes pressupostos (Ullman, 2001). Importa ainda referir que o número de indicadores por variável latente se encontra de acordo com os pontos de corte recomendados (i.e., mínimo de três indicadores por variável latente) (Brown, 2006; Hair et al., 2005; Ho, 2006).

3.4 Resultados do QSM-S

O teste do modelo de base bifactorial suportou os resultados obtidos exploratoriamente. De facto, para avaliar a qualidade do ajustamento dos modelos aos dados, analisámos a adequação dos parâmetros estimados, avaliámos a adequação global do modelo e revimos detalhadamente, por exemplo, resíduos, índices de modificação e erros correlacionados, identificando as fontes do eventual desajustamento (Brown, 2006; Byrne, 2001; Hair et al., 2009); Ho, 2006).

O teste do Qui-Quadrado de ajustamento dos dados para o modelo hipotético de base revelou um valor estatisticamente significativo tanto nas câmaras certificadas como nas não certificadas (cf. Quadro 51), o que indica que o modelo hipotético tem um pobre ajustamento aos dados. Na mesma linha, os valores superiores a 5 no valor $\chi^2/g.l.$ apontam para um desadequado ajustamento dos dados, quando adoptamos os pontos de corte sugeridos por Byrne (1989, 2001). Não obstante, estes valores são pouco informativos, na medida em que são extremamente inflacionados pelo N amostral e, por isso, recorremos aos valores dos restantes índices de ajustamento (Brown, 2006).

Os valores do GFI, do IFI, do TLI e do CFI superam ou estão muito próximos do ponto de corte de .90, o que demonstra que a possível melhoria do modelo hipotético aparenta ser de reduzida significância prática (Ho, 2006). Na mesma linha, o RMSEA, indica uma boa qualidade do ajustamento do modelo aos dados.

Os parâmetros estimados apresentam significância estatística pelo teste *critical ratio* (i.e., $C.R. > \pm 1.96$, $p < .05$), pelo que podemos rejeitar a hipótese nula de que o peso factorial de cada variável na dimensão hipotética é zero e considerar que todos os parâmetros são importantes para os modelos. Na mesma linha, todos os itens apresentam *loadings* superiores a .5, pelo que está garantido o critério da forte convergência (Steenkamp & Trijp, 1991).

Os resíduos standardizados apresentam valores inferiores a ± 2.58 (Brown, 2006; Byrne, 2001). Embora estes dados não apontem no sentido da necessidade de uma parametrização adicional, para avaliar melhor a covariância entre indicadores, os valores dos Índices de Modificação (IM) apontam para a necessidade de covariar os erros de medida dos itens 26 e 27 (IM = 38.33, para as câmaras certificadas; IM = 78.36, para as câmaras não certificadas) (Brown, 2006). A covariação entre os erros pode resultar de características inerentes aos itens, como, por exemplo, uma construção frásica semelhante e/ou do posicionamento sequencial no instrumento, bem como das

características específicas dos respondentes (e.g., aquiescência, desejabilidade social), e não do modelo em análise (Aish & Jöreskog, 1990). De facto, o item 26 reflecte o conforto das instalações de forma global, enquanto o item 27 se refere ao mobiliário do serviço em específico, pelo que não consideramos que os itens sejam redundantes. Uma vez mais, argumentamos que o facto de os itens aparecerem sequencialmente no instrumento, potencia a elevação do valor do índice de modificação.

Tendo em conta informação conceptual e empírica, reespecificámos um parâmetro (estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida dos itens 26 e 27), tendo-se verificado uma descida no valor do qui-quadrado significativa para as câmaras certificadas e não certificadas (cf. Quadro 51), não se tendo verificado alterações substanciais nos *loadings* factoriais ou nas correlações entre factores (Brown, 2006; Byrne, 2001; Crawford & Henry, 2004; Ho, 2006; Ullman, 2001) e, bipartindo aleatoriamente cada uma das duas amostras, o ajuste, com a correlação entre erros, era adequado e sempre superior ao modelo sem o reajuste (MacCallum, 2003). Importa ainda referir que, os índices incrementais e o índice absoluto apresentam valores superiores ou muito próximos de .95 e o valor de RMSEA é de .065 para as câmaras certificadas e de .063 para as não certificadas, com um intervalo de confiança de 90% de que os valores máximos não superam os pontos de corte referidos na literatura (cf. Quadro 51).

Quadro 52. Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do QSM-S para os municípios das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas

Modelo	χ^2	<i>gl</i>	χ^2/gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Câmaras com certificação								
Bifactorial de base	1274.36**	208	6.13	.898	.951	.945	.951	.067 (.064-.071), $p < .001$
Bifactorial revisto	1195.76**	207	5.78	.904	.955	.949	.954	.065 (.061-.068), $p < .001$
Unifactorial	2603.76**	208	12.52	.799	.890	.877	.890	.100 (.097-.104), $p < .001$
Câmaras sem certificação								
Bifactorial de base	1233.11**	208	5.93	.896	.949	.943	.949	.067 (.063-.071), $p < .001$
Bifactorial revisto	1116.30**	207	5.39	.905	.955	.949	.955	.063 (.060-.067), $p < .001$
Unifactorial	2336.66**	208	11.23	.808	.894	.882	.894	.097 (.093-.100), $p < .001$

Notas. * Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; ** $p < .001$.

Quadro 53. Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do QSM-S para câmaras certificadas e não certificadas.

Comparação	Estatísticas com base no Δ		
	$\Delta\chi^2$	<i>gl</i>	<i>p</i>
Câmaras certificadas			
Bifactorial revisto – Bifactorial de base	78.6	1	< .001
Bifactorial revisto - Unifactorial	1408	1	< .001
Câmaras Não certificadas			
Bifactorial revisto – Bifactorial de base	116.81	1	< .001
Bifactorial revisto - Unifactorial	1220.36	1	< .001

Os itens apresentam saturações factoriais que suportam, desde já, uma adequada validade convergente do modelo de medida. A não existência de *loadings* cruzados e os valores inferiores a .85 das correlações entre as duas dimensões (i.e., .598 para as câmaras certificadas e .622 para as câmaras não certificadas), indicam preliminarmente a existência de uma adequada validade discriminante do QSM-S (Byrne, 2001). Na mesma linha destas evidências preliminares, os valores da AVE para cada factor são sempre superiores a .5 (Fornell & Larcker, 1981); são, igualmente sempre superiores ao valor das correlações ao quadrado correspondentes, e os intervalos de confiança das correlações entre variáveis latentes são sempre inferiores a .85 (Anderson & Gerbing, 1988; Byrne, 2001) Desta forma, existe forte evidência empírica que favorece a validade discriminante do QSM-S (cf. Quadro 55).

Todos os valores dos *alphas* de Cronbach e dos *rhos* de Raykov (1998) se encontram acima de .70, sustentando elevada fiabilidade e precisão das duas dimensões. Importa também referir que todos os itens apresentam correlações de, pelo menos, .3 (Nurosis, 1993) com a escala correspondente, e que a eliminação de qualquer item tem associado um prejuízo nos valores de consistência interna das escalas.

Quadro 54. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-S para os municípios das câmaras municipais certificadas (N = 1179).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
QSM-S IT14. Os esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido	.829	.314	.687
QSM-S IT 22.A rapidez com que os funcionários me prestam o serviço	.825	.319	.680
QSM-S IT 32. A capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”	.828	.313	.686
QSM-S IT 38. O cumprimento do prometido pelos funcionários	.815	.339	.664
QSM-S IT 41. A capacidade que os funcionários têm em antecipar necessidades futuras	.823	.326	.677
QSM-S IT 18. A capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema	.829	.307	.687
QSM-S IT 35. A atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades	.852	.270	.725
QSM-S IT 8. A confiança que o comportamento dos funcionários me inspira	.803	.356	.645
QSM-S IT 6. A confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo	.814	.334	.662
QSM-S IT 20. A execução dos meus pedidos “bem à primeira vez”	.801	.364	.642
QSM-S IT 33. A clareza das informações que me são prestadas	.851	.276	.724
QSM-S IT 24. O rigor com que me são prestadas as informações	.843	.287	.711
QSM-S IT 9. A certeza que em nenhum outro sítio me “serviam” melhor	.761	.422	.579
QSM-S IT 2. O modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários	.747	.444	.558
QSM-S IT 13. A prestação dos serviços nos prazos devidos	.743	.444	.552
QSM-S IT 10. O serviço de atendimento/urbanismo desta câmara	.781	.389	.610
QSM-S IT 28. A capacidade de os funcionários comunicarem comigo	.837	.305	.701
QSM-S T 26. O conforto das instalações	.830	.307	.689
QSM-S T 27. O mobiliário do serviço de atendimento/urbanismo	.798	.359	.637
QSM-S T 19. O espaço físico do serviço de atendimento/urbanismo	.818	.337	.669
QSM-S T 15. A segurança das instalações	.778	.394	.605
QSM-S T 34. A limpeza e higiene das instalações	.705	.507	.497

Nota. Correlação entre os erros dos itens 26 e 27: .38; IT: Intangíveis; T: Tangíveis.

Quadro 55. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-S para os municípios das câmaras municipais não certificadas (N = 1117).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
QSM-S IT14. Os esforços feitos pelos funcionários para satisfazerem o meu pedido	.813	.337	.661
QSM-S IT 22.A rapidez com que os funcionários me prestam o serviço	.812	.343	.659
QSM-S IT 32. A capacidade dos funcionários para se “colocarem no meu lugar”	.804	.352	.646
QSM-S IT 38. O cumprimento do prometido pelos funcionários	.822	.322	.676
QSM-S IT 41. A capacidade que os funcionários têm em antecipar necessidades futuras	.789	.384	.622
QSM-S IT 18. A capacidade dos funcionários para avaliarem a dimensão do meu problema	.826	.316	.682
QSM-S IT 35. A atenção que os funcionários prestam às minhas necessidades	.842	.292	.709
QSM-S IT 8. A confiança que o comportamento dos funcionários me inspira	.802	.351	.643
QSM-S IT 6. A confiança de que serei bem atendido quando voltar de novo	.814	.337	.662
QSM-S IT 20. A execução dos meus pedidos “bem à primeira vez”	.822	.325	.676
QSM-S IT 33. A clareza das informações que me são prestadas	.829	.307	.687
QSM-S IT 24. O rigor com que me são prestadas as informações	.847	.282	.717
QSM-S IT 9. A certeza que em nenhum outro sítio me “serviam” melhor	.742	.454	.550
QSM-S IT 2. O modo/simpatia como sou acolhido pelos funcionários	.764	.412	.584
QSM-S IT 13. A prestação dos serviços nos prazos devidos	.737	.455	.543
QSM-S IT 10. O serviço de atendimento/urbanismo desta câmara	.797	.364	.635
QSM-S IT 28. A capacidade de os funcionários comunicarem comigo	.815	.339	.664
QSM-S T 26. O conforto das instalações	.785	.388	.616
QSM-S T 27. O mobiliário do serviço de atendimento/urbanismo	.734	.464	.539
QSM-S T 19. O espaço físico do serviço de atendimento/urbanismo	.803	.351	.645
QSM-S T 15. A segurança das instalações	.780	.388	.608
QSM-S T 34. A limpeza e higiene das instalações	.743	.451	.552

Nota. Correlação entre os erros dos itens 26 e 27: .41; IT: Intangíveis; T: Tangíveis.

Quadro 56. Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach, *rhos* de Raykov e AVEs, para a amostra dos municípios das câmaras certificadas (N = 1179) e não certificadas (N = 1117).

	Subescalas do QSM-S		A	ρ	AVE
	Intangíveis	Tangíveis			
	Certificadas				
Intangíveis	—		.970	.970	.658
	.598				
Tangíveis	(.358)	—	.896	.890	.619
	[.560-.633]				
	Não Certificadas				
Intangíveis	—		.969	.969	.648
	.622				
Tangíveis	(.387)	—	.886	.879	.592
	[.585-.657]				

Notas. Os quadrados dos coeficientes de correlação são apresentados entre parênteses; os intervalos de confiança para 1.96 erros padrão são apresentados entre parênteses rectos; T: Tangíveis; IT: Intangíveis

3.5 Resultados do QSM-I

Uma vez mais, o modelo relativo à análise factorial confirmatória ajustou-se adequadamente aos dados, suportando a estrutura dimensional obtida exploratoriamente. De facto, todos os parâmetros estimados apresentaram significância estatística pelo teste *critical ratio* (C.R. $> \pm 1.96$, $p < .05$) e todos os itens apresentavam *loadings* superiores a .5 (Brown, 2006). A análise conjunta dos índices de ajustamento absolutos e incrementais revelou que o ajustamento entre os dados e o modelo hipotético era bastante satisfatório. Com efeito, para além de os valores do Qui-Quadrado serem estatisticamente significativos, a análise dos índices incrementais (IFI = .945, TLI = .933, CFI = .945 para as câmaras certificadas e IFI = .938, TLI = .924, CFI = .937 para as câmaras não certificadas) revelou que a possível melhoria do modelo hipotético aparenta ter reduzida significância prática (Ho, 2006). Por sua vez, o GFI apresenta valores superiores a .90, enquanto o RMSEA apresenta um valor de .082 em ambas as câmaras.

Apesar de os resultados obtidos revelarem, no global, um ajustamento adequado do modelo aos dados, analisámos as possíveis fontes de desajustamento com o objectivo de possivelmente melhorar a adequação do modelo aos dados (Brown, 2006; Byrne, 2001). A análise dos índices de modificação indicou que o valor mais elevado (IM = 91.69 para as câmaras certificadas e IM = 95.03 para as não certificadas) se refere à

covariação entre o erro de medida do item 2 (“Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições”) e o erro de medida do item 5 (“Tem funcionários que aceitam decidir um processo de acordo com as suas relações pessoais”), ambos pertencentes à dimensão imagem desfavorável. Neste caso, observa-se que os itens 2 e 5 apresentam semelhanças de formulação e de conteúdo – dado que ambos se referem à utilização de determinada posição na câmara sem fins lícitos. Contudo, consideramos que os itens não se sobrepõem conceptualmente e, pelo contrário, se complementam, tendo nós optado não pela remoção de um dos itens, mas sim pela correlação entre os erros associados às duas variáveis observadas em questão. A apoiar esta decisão estão os valores elevados e superiores a 2.58 dos resíduos estandardizados entre as duas variáveis (i.e., 5.18 para as câmaras certificadas e 5.35 para as não certificadas).

Após reespecificarmos um parâmetro obtivemos os seguintes resultados: a modificação deste parâmetro aponta para uma descida estatisticamente significativa no valor do Qui-Quadrado (cf. Quadro 57), importa ainda referir que, os índices incrementais e o índice absoluto apresentam valores superiores ou muito próximos de .95 e o valor de RMSEA é de .068 e .066 para as câmaras certificadas e não certificadas, respectivamente (cf. Quadro 56), a introdução da correlação entre os erros, não alterou substancialmente os valores dos loadings factoriais ou as correlações entre factores e, por fim, não se verificaram mais fontes de tensão no modelo hipotético. Para apoiar a nossa decisão, dividimos a amostra em duas partes, constituídas aleatoriamente, e o ajuste, com a correlação entre erros, era adequado e sempre superior ao modelo sem o reajuste (Crawford & Henry, 2004; Byrne, 2001; Ho, 2006).

Quadro 57. Índices de ajustamento para as AFCs com base nos modelos testados do QSM-I para os municípios das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas

Modelo	χ^2	<i>Gl</i>	χ^2/gl	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA*
Câmaras com certificação								
Bifactorial de base	378.97**	64	5.92	.923	.945	.933	.945	.082 (.074-.090), $p < .001$
Bifactorial revisto	278.52**	63	4.42	.943	.963	.954	.963	.068 (.060-.077), $p < .001$
Unifactorial	957.86**	64	14.97	.831	.845	.811	.845	.138 (.131-.146), $p < .001$
Câmaras sem certificação								
Bifactorial de base	363.33**	64	5.68	.924	.938	.924	.937	.082 (.074-.090), $p < .001$
Bifactorial revisto	254.68**	63	4.04	.946	.960	.950	.960	.066 (.058-.075), $p = .001$
Unifactorial	807.90**	64	12.62	.847	.845	.810	.844	.129 (.122-.137), $p < .001$

Notas. * Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; ** $p < .001$.

Os resultados das análises do modelo unifactorial encontram-se descritos nos Quadros 56 e 57. Todos os modelos testados apresentam valores de ajustamento estatisticamente inferiores ao bifactorial com a segunda revisão. Estes dados, indicam que estamos perante uma estrutura bidimensional e fornecem um primeiro indicador de validade discriminante do QSM-I nos municípios dos dois tipos de câmaras em estudo.

Quadro 58. Resultados dos testes comparativos entre diferentes modelos de AFC do QSM-I para câmaras certificadas e não certificadas.

Comparação	Estatísticas com base no Δ		
	$\Delta\chi^2$	<i>gl</i>	<i>p</i>
Câmaras certificadas			
Bifactorial revisto – Bifactorial de base	109.45	1	< .001
Bifactorial revisto - Unifactorial	679.34	1	< .001
Câmaras Não certificadas			
Bifactorial revisto – Bifactorial de base	108.65	1	< .001
Bifactorial revisto - Unifactorial	553.22	1	< .001

A validade convergente do modelo de medida é suportada, desde já, pelas saturações factoriais elevadas dos itens. Uma vez que não existem *loadings* cruzados e, uma vez que, os valores das correlações entre as duas dimensões são inferiores a ± 0.85 (i.e., -.397 para as câmaras certificadas e -.283 para as câmaras não certificadas), temos evidência preliminar da existência de uma adequada validade discriminante do QSM-I (Byrne, 2001). Na mesma linha, os valores da AVE são superiores ou próximas do valor

de .5 (Fornell & Larcker, 1981) e são sempre superiores ao valor das correlações ao quadrado correspondentes, e os intervalos de confiança das correlações entre variáveis latentes são sempre inferiores a $\pm .85$ (Anderson & Gerbing, 1988; Byrne, 2001) Sintetizando os resultados, consideramos que existe forte evidência empírica a favor da validade discriminante do QSM-I (cf. Quadro 60).

Quadro 59. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-I para os municípios das câmaras municipais certificadas (N = 751).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
QSM-I IF13. É uma câmara com prestígio	.868	.252	.753
QSM-I IF10. Fornece um serviço de qualidade à comunidade	.831	.311	.690
QSM-I IF4. É uma câmara digna de confiança	.863	.250	.745
QSM-I IF1. Recomendo os serviços desta câmara	.803	.353	.645
QSM-I IF11. Toma decisões sempre baseadas na lei	.756	.424	.572
QSM-I IF12. Costumo fazer comentários positivos sobre esta câmara	.815	.331	.664
QSM-I IF6. Cumpre a lei nas suas relações com os municípios	.750	.442	.562
QSM-I IF14. Tem funcionários que tomam decisões apenas baseadas na lei	.635	.601	.403
QSM-I IF3. Trata os municípios todos por igual	.657	.601	.432
QSM-I ID2. Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições	.522	.730	.272
QSM-I ID15. Tem funcionários que aceitam favores para decidir um processo	.897	.194	.805
QSM-I ID5. Tem funcionários que aceitam decidir um processo de acordo com as suas relações pessoais	.593	.593	.352
QSM-I ID8. Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo	.785	.385	.616

Nota. Correlação entre os erros dos itens 2 e 5: .38; IF: imagem favorável; ID: imagem desfavorável.

Quadro 60. Sumário dos resultados da análise factorial confirmatória ao QSM-I para os municípios das câmaras municipais não certificadas (N = 695).

Item	Loading Factorial	Estimativa do erro	R ²
QSM-I IF13. É uma câmara com prestígio	.844	.291	.712
QSM-I IF10. Fornece um serviço de qualidade à comunidade	.787	.375	.619
QSM-I IF4. É uma câmara digna de confiança	.857	.268	.734
QSM-I IF1. Recomendo os serviços desta câmara	.751	.438	.564
QSM-I IF11. Toma decisões sempre baseadas na lei	.768	.408	.590
QSM-I IF12. Costumo fazer comentários positivos sobre esta câmara	.796	.369	.634
QSM-I IF6. Cumpre a lei nas suas relações com os municípios	.738	.460	.545
QSM-I IF14. Tem funcionários que tomam decisões apenas baseadas na lei	.591	.652	.349
QSM-I IF3. Trata os municípios todos por igual	.635	.580	.403
QSM-I ID2. Tem responsáveis municipais que se servem das suas posições	.532	.720	.283
QSM-I ID15. Tem funcionários que aceitam favores para decidir um processo	.780	.397	.608
QSM-I ID5. Tem funcionários que aceitam decidir um processo de acordo com as suas relações pessoais	.503	.745	.253
QSM-I ID8. Tem funcionários que aceitam dinheiro para decidir um processo	.837	.306	.701

Nota. Correlação entre os erros dos itens 2 e 5: .41; IF: imagem favorável; ID: imagem desfavorável.

Importa agora analisar os valores dos *alphas* de Cronbach e dos *rhos* de Raykov (1998). Todos se encontram acima de .70, sustentando elevada fiabilidade e precisão

das duas dimensões do QSM-I. Importa também referir que todos os itens apresentam correlações de, pelo menos, .3 (Nurosis, 1993) com a escala correspondente, e que a eliminação de qualquer item prejudica o valor da consistência interna.

Quadro 61. Correlações entre factores, *alphas* de Cronbach, *rhos* de Raykov e AVEs, para a amostra dos municípios das câmaras certificadas (N = 751) e não certificadas (N = 695).

Escala do QSM-I					
	IF	ID	A	ρ	AVEs
Certificadas					
IF	—		.931	.932	.607
	-.397 (.158) [-.456- -.335]				
ID		—	.813	.804	.461
Não Certificadas					
IF	—		.920	.923	.593
	-.283 (.080) [-.350- -.213]				
ID		—	.788	.765	.461

Notas. Os quadrados dos coeficientes de correlação são apresentados entre parênteses; os intervalos de confiança para 1.96 erros padrão são apresentados entre parênteses rectos; ID: imagem favorável; IF: imagem desfavorável.

4. Invariância da medida

A invariância/equivalência da medida foi testada através de análises factoriais confirmatórias multi-grupo. A invariância configural foi suportada, evidenciando-se que os municípios das câmaras certificadas e os das câmaras não certificadas apresentam concepções de satisfação e de imagem semelhantes. Em todos os restantes testes da invariância, verificámos que tanto no QSM-S como no QSM-I as variações do CFI e do RMSEA são inferiores aos valores sugeridos por Chen (2007) e o ajustamento do modelo permanece sempre superior a .95, suportando-se todas as invariâncias totais testadas (cf. Quadro 61 e Quadro 62).

Ao cruzarmos os dados relativos ao QSM-I e ao QSM-S, retivemos somente 499 sujeitos para as câmaras certificadas e 479 para as câmaras não certificadas, o que representa uma elevada mortalidade, associada ao facto de os sujeitos terem como opção de resposta “Não sei/ Não quero responder” e de estas serem tratadas como *missing values*.

Quadro 62. Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida do QSM-S para os municípios das câmaras municipais certificadas e não certificadas

Modelo da AFC	χ^2	<i>g.l.</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta g.l.$	<i>p</i>	CFI	Δ CFI	RMSEA	ARMSEA
I. Configural	2312.06	414	-	-	< .001	.955	-	.045	-
I. métrica	2356.06	434	44	20	.005	.954	-.001	.044	-.001
I. escalar	2406.82	456	50.76	22	<.001	.953	-.001	.044	0
I. da variância do erro	2436.68	478	29.86	22	.122	.953	0	.044	0
I. das variâncias factoriais	2437.04	480	.036	2	.835	.953	0	.044	0
I. das covariâncias	2437.38	481	.034	1	.560	.953	0	.044	0
I. das covariâncias dos erros	2439.49	482	2.11	1	.146	.953	.	.044	0
I. das médias latentes	2419.18	480	12.36	24	.975	.953	0	.044	0

Nota. I. = Invariância; Todos os cálculos são efectuadas por comparação ao modelo testado previamente, exceptuando a invariância das médias latentes que é testada comparativamente invariância escalar.

Quadro 63. Índices de ajustamento para os modelos de invariância da medida do QSM-I para os municípios das câmaras municipais certificadas e não certificadas

Modelo da AFC	χ^2	<i>g.l.</i>	$\Delta\chi^2$	$\Delta g.l.$	<i>p</i>	CFI	Δ CFI	RMSEA	ARMSEA
I. Configural	533.20	126	-	-	<.001	.961	-	.048	-
I. métrica	545.35	137	12.15	11	.529	.961	0	.048	0
I. escalar	574.34	150	28.99	13	.007	.960	-.001	.048	0
I. da variância do erro	646.37	163	72.03	13	<.001	.955	-.005	.048	0
I. das variâncias factoriais	646.57	165	.20	2	.905	.955	0	.048	0
I. das covariâncias	654.44	166	7.87	1	.005	.954	-.001	.048	0
I. das covariâncias dos erros	654.54	167	.10	1	.752	.954	0	.048	0
I. das médias latentes	639.90	165	65.56	15	<.001	.955	-.005	.048	0

Nota. I. = Invariância; Todos os cálculos são efectuadas por comparação ao modelo testado previamente, exceptuando a invariância das médias latentes que é testada comparativamente invariância escalar.

Quando avaliamos as quatro variáveis latentes em simultâneo, verificamos que a correlação mais elevada é referente à existente entre a imagem e os intangíveis (i.e., $r = .770$ tanto para câmaras certificadas como não certificadas) (cf. Quadro 63). Este valor, embora elevado, é inferior ao ponto de corte sugerido por Byrne (2001) para a existência de multicolinearidade (i.e., .85).

Quadro 64: Estatísticas descritivas, correlações entre constructos e valores de consistência interna na diagonal (entre parênteses)

Satisfação e Imagem	M	SD	Int	T	IF	ID
Câmaras Certificadas						
Intangíveis (Int)	2.81	.72	(.966)			
Tangíveis (T)	3.30	.70	.586	(.888)		
Imagem favorável (IF)	3.11	.78	.770	.516	(.944)	
Imagem desfavorável (ID)	3.20	.79	-.439	-.198	-.431	(.826)
Câmaras não certificadas						
Intangíveis (Int)	2.73	.72	(.966)			
Tangíveis (T)	3.24	.75	.618	(.902)		
Imagem favorável (IF)	3.00	.79	.770	.482	(.933)	
Imagem desfavorável (ID)	3.19	.81	-.271	-.137	-.242	(.783)

Nota: Todas as correlações são significativas a $p < .01$

Para testarmos a invariância configural, a métrica e a relativa às covariações entre os quatro factores (i.e., *Tangíveis*, *Intangíveis*, *Imagem favorável* e *Imagem desfavorável*) em simultâneo, recorreremos, uma vez mais a análises factoriais confirmatórias multi-grupo. No teste relativo à invariância configural, o modelo de base produziu as seguintes medidas de ajustamento: $\chi^2_{(1104\ df)} = 2495,78$, $\chi^2/df = 2,61$, GFI = .868, IFI = .947, TLI = .942, CFI = .947, RMSEA = .036. Desta forma concluímos que a mesma estrutura factorial existe entre as duas amostras. O modelo constrangido relativo à invariância métrica ajustou os dados adequadamente: $\chi^2_{(1135\ df)} = 2542,07$, $\chi^2/df = 2,24$, GFI = .866, IFI = .946, TLI = .943, CFI = .946, RMSEA = .036, e o decréscimo de ajustamento, quando comparado com o modelo de base, não é significativo ($\Delta CFI = -.001$; $\Delta RMSEA = 0$). Por fim, restringimos as covariâncias entre os factores para testar a invariância da covariância, tendo obtido os seguintes índices de ajustamento: $\chi^2_{(1135\ df)} = 2554,23$, $\chi^2/df = 2,24$, GFI = .866, IFI = .946, TLI = .943, CFI = .946, RMSEA = .036. Uma vez mais, a diferença entre o modelo da invariância métrica e da invariância da covariância não é significativo, tendo-se mesmo verificado um decréscimo nulo dos valores do CFI e do RMSEA. Nesse sentido, não houve necessidade de libertar parâmetros e a invariância total foi atingida em todas as fases do processo.

5. Modelo estrutural

5.1 Hipóteses

Tendo em conta a revisão da literatura efectuada (cf. Capítulo 4), formulamos as seguintes hipóteses, apresentadas na figura 1:

Hipótese 1: Os intangíveis têm um impacto positivo na imagem favorável.

Hipótese 2: Os tangíveis têm um impacto positivo na imagem favorável.

Hipótese 3: Os intangíveis têm um impacto negativo na imagem desfavorável.

Hipótese 4: A imagem favorável tem um impacto negativo na imagem desfavorável.

Hipótese 5: As relações hipotéticas anteriores são invariantes nos municípios das câmaras municipais certificadas e não certificadas.

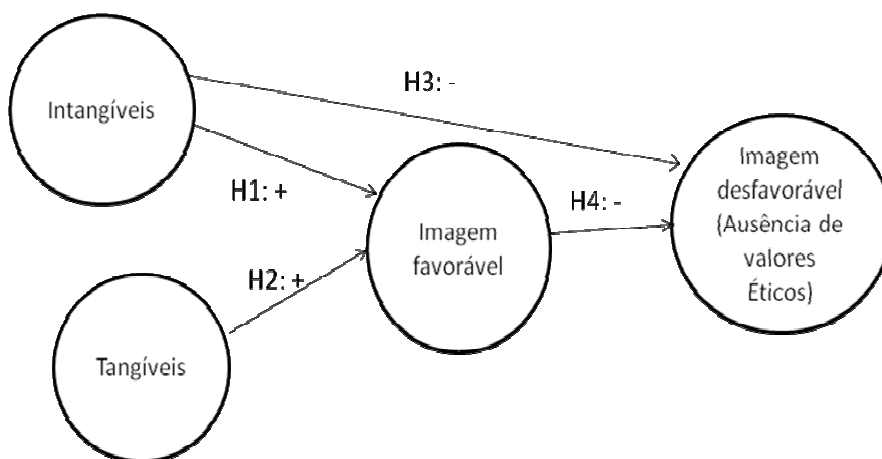


Figura 12. Modelo estrutural do QSM e hipóteses

Os intangíveis contribuem de forma directa positiva (impacto directo positivo) para a construção de uma imagem favorável e de forma negativa (impacto directo negativo) para a construção da imagem desfavorável (ausência de valores éticos). Os tangíveis contribuem directa e positivamente (impacto directo positivo) para a percepção de uma imagem favorável e esta de forma negativa (impacto negativo) para a construção de uma imagem desfavorável caracterizada por uma ausência de valores éticos.

5.2 Resultados

Avaliámos independentemente o padrão de relações hipotéticas entre as variáveis latentes relativas à satisfação e à imagem para os munícipes das câmaras certificadas e das câmaras não certificadas. O modelo convergiu de forma adequada nos dois tipos de câmaras e as hipóteses 1 a 4 foram suportadas nas câmaras certificadas, tendo somente existido suporte empírico para as hipóteses 1 e 3 nas câmaras não certificadas (cf. Quadro 64). De facto, para as câmaras certificadas, os tangíveis e os intangíveis têm um impacto positivo na imagem (H1 e H2, respectivamente), enquanto os intangíveis e a imagem favorável impactam negativamente na imagem desfavorável (H3 e H4, respectivamente).

Quadro 65. Ajustamentos e parâmetros estimados do modelo de equações estruturais

Preditor	Critério	Hipótese	Estimativas estandardizadas (<i>critical ratio</i>)	
			Certificadas	Não certificadas
Intangíveis	Imagem favorável	H1	.706 (14.155)***	.763 (13.706)***
Tangíveis	Imagem favorável	H2	.102(2.365)*	.011 (.236)
Intangíveis	Imagem desfavorável	H3	-.262 (-3.517)***	-.207 (-2.422)*
Imagem favorável	Imagem desfavorável	H4	-.230 (-3.057)**	-.083 (-.957)
Ajustamento do modelo				
χ^2			1297.69***	1202.38***
Graus de liberdade (<i>g.l.</i>)			553	553
$\chi^2/g.l.$			2.35	2.17
GFI			.865	.872
CFI			.946	.948
IFI			.946	.948
TLI			.941	.944
RMSEA [#]			.052 (.048-.056), <i>p</i> = .182	.050 (.046-.053), <i>p</i> =.569

Notas # Os valores entre parênteses referem-se aos valores do limite superior e do limite inferior do RMSEA, com um intervalo de confiança de 90%; * *p* < .05; ** *p* < .01; *** *p* < .001.

O modelo multi-grupo de base, sem constrangimentos à igualdade dos parâmetros estimados, revelou um ajustamento adequado: $\chi^2_{(1106\ df)} = 2500,07$, $\chi^2/df = 2,26$, GFI = .868, IFI = .947, TLI = .942, CFI = .947, RMSEA = .036. Com os constrangimentos à igualdade dos parâmetros do modelo estrutural, o ajustamento dos dados não revelou um decréscimo significativo das ΔCFI e $\Delta RMSEA$ (Chen, 2007), suportando a invariância estrutural: $\chi^2_{(1110\ df)} = 2506$, $\chi^2/df = 2,26$, GFI = .868, IFI = .947, TLI = .943, CFI = .946, RMSEA = .036; $\Delta\chi^2_{(4)} = 5.93$, *p* = .204; $\Delta CFI = -.001$; $\Delta RMSEA = 0$. Não obstante, importa sublinhar que as hipóteses H2 e H4 não são

suportadas empiricamente nas câmaras não certificadas.

6. Discussão

Subjacente ao estudo realizado e apresentado ao longo deste capítulo, esteve o objectivo de identificar quais os factores que estão subjacentes, por um lado, na satisfação dos munícipes com as câmaras municipais das quais são clientes e que são ou não certificadas; por outro lado, procurámos, também, identificar os factores que interferem na construção da imagem que os mesmos retêm das suas câmaras municipais, num e noutra casos. De seguida, sistematizaremos os resultados alcançados, procurando retirar algumas conclusões.

Assim, para concretizar o referido objectivo, num primeiro momento efectuámos uma análise factorial exploratória dos QSM-S e do QSM-I relativamente ao grupo de câmaras municipais com e sem certificação. Num segundo momento, efectuámos um teste da validade factorial, da invariância da medida do QSM-S e do QSM-I dos dois grupos de câmaras municipais, com certificação e sem certificação. Num terceiro momento, estudámos a invariância do modelo estrutural do Questionário da Satisfação dos Munícipes.

O primeiro conjunto de resultados, emergente do presente estudo, relaciona-se com o estudo da análise factorial exploratória efectuada aos dois questionários QSM-S e QSM-I, relativa aos dois tipos de câmaras em estudo (com e sem certificação).

No que concerne ao QSM-S, concluímos que o mesmo evidencia qualidades psicométricas adequadas (validade, consistência interna e congruência entre as câmaras com certificação e sem certificação) quando aplicado ao sector autárquico, sendo todos os itens retidos importantes do ponto de vista conceptual, pois contribuem para a identidade do factor de satisfação associado.

Os resultados obtidos, em termos de avaliação global do modelo teórico em que nos ancorámos, suportam empiricamente o modelo em análise, tendo emergido uma estrutura bidimensional, semelhante nos dois tipos de câmaras (com e sem certificação). Os factores estão bem definidos (existem mais do que três indicadores relacionados fortemente com cada factor), assegurando-se uma elevada estabilidade factorial entre replicações. Assim, podemos concluir que há suporte empírico para a clara definição e

identificação dos factores de satisfação medidos e para afirmar a existência de similaridade factorial nos dois grupos de câmaras.

A estrutura emergente é composta por dois factores: *intangíveis* (factor 1), *tangíveis* (factor 2), interpretáveis à luz dos modelos teóricos em que nos ancorámos (Albrecht, 1992; 1994; Berry & Zeithaml, 1990; Carman, 1990; Churchil & Peter, 2005; Cronin & Taylor 1992; Denton, 1990; Ghobadian, Speiler & Jones, 1994; Giansesi & Corrêa, 1994; Johnston, 1995; Lovelock & Wright, 2001; Miguel-Dávila & Flórez-Romero, 2008; Parasuraman et al., 1985; 1988; Schonberger & Knod Jr., 1997; Zeithaml & Berry, 1988). De acordo com Albrecht, (1992), no contacto do cliente com os serviços a sua satisfação será influenciada por diversos factores, tais como: os encontros com as pessoas dos serviços; a aparência e características das instalações (externas e internas); as interacções com equipamentos de auto-atendimento e os comportamentos de outros clientes.

Especificando melhor, o primeiro factor que emerge, *intangíveis*, reflecte um quadro de proposições que aponta claramente para uma perspectiva abrangente que envolve várias dimensões, de natureza intangível, como a confiabilidade, a responsividade, a empatia e a garantia presentes nos “momentos da verdade”. São realçados por um lado, o modo/simpatia como os funcionários acolhem os seus clientes e a capacidade que têm para comunicar com eles e por outro lado, os esforços que fazem para satisfazerem os pedidos que lhes são feitos, a atenção que prestam às suas necessidades, a capacidade que detêm para se “colocarem no lugar” dos clientes, para avaliarem a dimensão do seu problema e para antecipar necessidades futuras. Neste factor são também focados aspectos que remetem para a clareza e o rigor das informações prestadas, bem como a rapidez com que prestam o serviço, se o fazem nos prazos devidos e se a execução dos pedidos é feita “bem à primeira vez”. Um factor que aponta para o cumprimento do prometido pelos funcionários, a confiança que o seu comportamento inspira, confiança essa que proporciona a segurança de que serão bem atendidos quando voltarem de novo, tendo até a certeza que em nenhum outro sítio o “serviam” melhor.

O segundo factor, *tangíveis*, reflecte a preocupação com aspectos de natureza tangível, como o espaço físico do serviço de atendimento/urbanismo, o mobiliário do serviço de atendimento/urbanismo, a segurança das instalações, bem como a limpeza, a higiene e o conforto das mesmas.

No que concerne ao estudo da análise factorial exploratória efectuada ao QSM-I aos dois tipos de câmaras em estudo (com e sem certificação), o mesmo evidencia qualidades psicométricas adequadas (validade, consistência interna e congruência entre as câmaras com e sem certificação) quando aplicado ao sector autárquico, sendo todos os itens retidos importantes do ponto de vista conceptual, pois contribuem para a identidade do factor de imagem associado.

Os resultados obtidos, em termos de avaliação global do modelo teórico em que nos ancorámos (Diefenbach, 1987; Einwiller, 2001; Gronröos, 1984, 1990; Sveiby, 1997), suportam empiricamente o modelo em análise, tendo emergido uma estrutura bidimensional, semelhante nos dois tipos de câmaras (com e sem certificação). Os factores estão bem definidos (existem mais do que três indicadores relacionados fortemente com cada factor), assegurando-se uma elevada estabilidade factorial entre replicações. Assim, podemos concluir que há suporte empírico para a clara definição e identificação dos factores de imagem medidos e para afirmar a existência de similaridade factorial nos dois grupos de câmaras.

A estrutura emergente é composta por dois factores: *imagem favorável* (factor 1); *imagem desfavorável* (factor 2), interpretáveis à luz dos modelos teóricos em que nos ancorámos.

Especificando melhor, o primeiro factor que emerge, a *imagem favorável*, congrega aspectos que se enquadram numa perspectiva da influência da imagem organizacional na satisfação dos clientes, estando em causa a consciência que os munícipes têm de que a sua câmara fornece um serviço de qualidade à comunidade, que é uma câmara com prestígio, que é digna de confiança e sobre a qual, com relativa facilidade, qualquer pessoa faz comentários positivos, chegando até a recomendar os seus serviços. Consideram, também, que nas suas relações com os munícipes a câmara trata todos por igual, cumprindo a lei, tomando decisões nela baseadas e agindo, os seus funcionários, sempre de acordo com este princípio.

O segundo factor, a *imagem desfavorável*, reflecte um quadro de leitura de ausência dos valores éticos subjacentes à actuação dos colaboradores das câmaras municipais traduzido pela ausência de um conjunto de valores nas suas actuações. Assim, são referidos aspectos de práticas adoptadas que apontam para responsáveis municipais que se servem das suas posições para ter uma actuação discricionária, que aceitam favores para decidir um processo, decidindo de acordo com as suas relações pessoais, chegando ao ponto de aceitar dinheiro para tomar determinadas decisões.

O segundo conjunto de resultados, que iremos agora analisar, relaciona-se com o estudo do teste da validade factorial e da invariância da medida, bem como da estrutura do QSM-S e do QSM-I nos dois grupos de câmaras municipais – câmaras com certificação e câmaras sem certificação.

No que concerne ao QSM-S o teste do modelo de base suportou empiricamente, em ambos os tipos de câmaras, a bidimensionalidade do modelo que emergiu das análises exploratórias. Os dados revelaram um bom ajustamento global do modelo em ambos os tipos de câmaras (certificadas e não certificadas), suportado pelo valor da razão χ^2/df e pela análise conjunta dos índices incrementais e absolutos.

Tendo sido detectada covariação entre os erros de medida dos itens 26 e 27 efectuámos uma primeira revisão do modelo em que correlacionámos os referidos erros. Seguidamente, bipartimos aleatoriamente cada uma das duas amostras e todos os indicadores indicam um ajustamento adequado ao modelo, sempre superior ao modelo sem o ajuste, tendo, portanto, apresentado uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento relativamente ao modelo anterior.

Testámos, ainda, um modelo unifactorial (com a criação de um factor geral). Este modelo obteve um ajustamento estatisticamente significativo inferior ao modelo bifactorial de base e ao revisto, o que reforça a bidimensionalidade do constructo teórico em análise, tal como a validade discriminante relativa aos constructos nos dois tipos de câmaras. O ajustamento dos dados ao modelo é adequado, não existindo tensões no modelo.

Relativamente ao QSM-I o teste do modelo de base suportou empiricamente, em ambos os tipos de câmaras, a bidimensionalidade do modelo obtida exploratoriamente. Os dados revelaram no global um ajustamento adequado do modelo em ambos os tipos de câmaras (certificadas e não certificadas).

Tendo sido detectada covariação entre os erros de medida dos itens 2 e 5 efectuámos uma revisão do modelo em que correlacionámos os referidos erros e de seguida bipartimos aleatoriamente cada uma das duas amostras e todos os indicadores indicam um ajustamento adequado ao modelo e sempre superior ao modelo sem o ajuste. O modelo revisto, resultante desta revisão (bifactorial revisto) apresentou uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento relativamente ao modelo anterior. Testámos ainda um modelo unifactorial (com a criação de um factor geral). Este modelo

obteve um ajustamento estatisticamente significativo inferior ao modelo bifactorial de base e ao revisto, o que reforça a bidimensionalidade do constructo teórico em análise, tal como a validade discriminante relativa aos constructos nos dois tipos de câmaras.

Os resultados obtidos nas análises efectuadas suportaram empiricamente a existência de validade discriminante. O QSM-I evidencia boas qualidades psicométricas e todos os itens retidos são importantes do ponto de vista conceptual contribuindo para a identidade da dimensão da imagem associada.

No que se refere à invariância da medida, esta foi testada pelas análises factoriais confirmatórias independentes multi-grupo, quer no QSM-S quer no QSM-I, para os dois grupos de câmaras, com e sem certificação. Em ambos os casos, o modelo ajustou-se aos dados adequadamente no teste da invariância configural, reforçando a conclusão que há suporte empírico para a estrutura bidimensional do modelo em ambos os tipos de câmaras (com ou sem certificação). Assim, os resultados revelaram que há suporte empírico para afirmar que existe invariância configural, evidenciando-se que quer os munícipes das câmaras certificadas quer os das não certificadas conceptualizam, de forma semelhante, a satisfação com as suas câmaras e a imagem que delas detêm, uma vez que existem relações equivalentes entre os factores e os itens. Na realidade, emergiram, no que se refere ao QSM-S e ao QSM-I, em ambas as amostras o mesmo número de factores que, por sua vez, são definidos pelos mesmos itens.

Também testámos a invariância configural, a métrica e a relativa às covariações entre os quatro factores, em simultâneo, recorrendo a análises factoriais multi-grupo, donde concluímos que a invariância total foi atingida em todas as fases do processo. Assim, podemos afirmar que quer a medida do QSM-S quer a do QSM-I, quer das suas quatro variáveis são invariantes nas câmaras certificadas e não certificadas.

Relativamente ao terceiro conjunto de dados, no que se refere ao modelo estrutural, os resultados obtidos mostraram, com efeito, que o mesmo convergiu de forma adequada nas câmaras certificadas e não certificadas, tendo as hipóteses de H1 a H4 sido suportadas empiricamente nas câmaras certificadas, tendo somente existido suporte empírico para a H1 e H3 nas câmaras não certificadas.

Passando, agora, à análise de cada um dos efeitos em particular, a hipótese H1, que dizia respeito ao impacto positivo e significativo dos *intangíveis* na *imagem favorável*, encontra suporte empírico no coeficiente que relaciona estes dois constructos.

Considerando que os *intangíveis* são constituídos (Sveiby, 1997) pelas competências dos colaboradores das câmaras, pela sua estrutura interna (conceitos, cultura organizacional e relacionamentos internos), pela sua estrutura externa (relacionamento com o exterior que inclui clientes, fornecedores, marcas), pela sua reputação e pela sua imagem organizacional, parece-nos óbvia, a relação dos mesmos com a *imagem favorável* organizacional. De facto, esta é formada através de um processo de comunicação de valores da organização aos seus públicos, veiculado pelos colaboradores da organização, pelos seus comportamentos e relacionamentos (Silva, 1999, Diefenbach, 1987, Pinho, 1996).

No que concerne ao efeito dos *tangíveis* na *imagem favorável*, o coeficiente positivo e significativo que emerge neste estudo dá suporte à hipótese H2 apenas no caso das câmaras certificadas, nas quais há um impacto positivo significativo dos tangíveis na imagem que os munícipes detêm das mesmas. Dito de outro modo, os resultados obtidos mostram, ao contrário do que se tinha previsto, que os tangíveis não tiveram impacto positivo na *imagem favorável* no caso das câmaras não certificadas. Os recursos *tangíveis* (Parasuraman et al. 85), como por exemplo as instalações, já estão completamente cuidados no caso das câmaras certificadas que aproveitaram a possibilidade de recorrer a acções de modernização administrativa para efectuar as suas remodelações. Ora, sendo a imagem o resultado da percepção que as pessoas têm da organização, será entendível que as instalações e a percepção que as pessoas têm acerca desse espaço influencie a imagem que, no caso das câmaras certificadas, já é positivamente saliente uma vez que causa impacto nos seus munícipes quando aí se deslocam.

Relativamente ao efeito, formulado na hipótese H3, que dizia respeito ao impacto negativo e significativo dos *intangíveis* na *imagem desfavorável*, encontra suporte empírico no coeficiente que relaciona os dois constructos. Assim, verificámos que os *intangíveis* têm impacto negativo na *imagem desfavorável* nas câmaras com e sem certificação. Os *intangíveis* referem-se a um conjunto de proposições relacionadas com as competências dos empregados, seus comportamentos e relacionamento com os munícipes que irão ter impacto na percepção que estes têm acerca da imagem desfavorável, representada por uma ausência de valores éticos naquelas organizações.

Em relação à quarta hipótese formulada, é suportada pelos dados no caso das câmaras certificadas, uma vez que, neste caso, os dados apontam no sentido de um efeito negativo e significativo da *imagem favorável* na *imagem desfavorável*. Dito de

outra forma, ao contrário do que tinha sido previsto em H4, a *imagem favorável* não teve impacto significativo negativo na *imagem desfavorável* no caso das câmaras não certificadas. Referindo-se a imagem ao resultado da percepção que as pessoas têm da organização, no caso das câmaras certificadas, esta é já bem delineada, porque foi bem cuidada pela câmaras que tentaram influenciar de forma positiva os munícipes ao cuidar dos aspectos *tangíveis* e *intangíveis* da organização com vista à qualidade e competitividade. Assim, no caso destas câmaras, a *imagem favorável* tem um impacto significativo na percepção da *imagem desfavorável*. No caso das câmaras não certificadas, como ainda não têm cuidados os aspectos que formam a construção da *imagem favorável* que os munícipes têm delas, esta não estando, ainda, bem delineada não será suficientemente forte para ter impacto na percepção da *imagem desfavorável*.

O presente estudo suportou parcialmente a hipótese H5, porquanto as hipóteses H2 e H4 não são suportadas empiricamente nas câmaras não certificadas. Dito de outro modo, nas câmaras não certificadas os *tangíveis* não têm impacto positivo significativo na *imagem favorável* e, por outro lado, a *imagem favorável* não tem impacto negativo significativo na *imagem desfavorável*. Este resultado reforça a percepção de que as acções desenvolvidas no âmbito da modernização administrativa trouxeram efeitos positivos sobre a imagem, no caso das câmaras certificadas. A questão das câmaras certificadas terem prestado atenção a todos os aspectos quer *tangíveis* quer *intangíveis* teve repercussões na sua *imagem favorável* das organizações podendo, assim, ser considerados, aqueles, como motores de todo o processo da imagem.

Consideramos que a organização utiliza um conjunto de ideias e valores que transmite através de diversos meios, com a intenção de criar uma imagem própria a si associada e que é a cultura que providencia o material simbólico com o qual a imagem é construída (Jo Hatch & Schultz, 1977). Entendemos que as câmaras com certificação concentraram o seu foco no cidadão, não querendo isto dizer que foi apenas uma questão de proclamar uma nova política, mas de um processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, em suma, trata-se da cultura da organização (Cannie, 1994; Freemantle, 1994; Gracioso, 1995). Assim, conquistaram uma imagem melhor definida e mais consistente do que as câmaras não certificadas.

À guisa de conclusão podemos afirmar que o estudo da medida da invariância dos processos de gestão do conhecimento fornece, quer do ponto de vista teórico quer

prático, informações relevantes sobre a utilização dos questionários QSM-S e QSM-I na realidade constituída pelos municípios portugueses.

Por um lado, os instrumentos QSM-S e QSM-I podem ser utilizados no sector autárquico português, em câmaras, certificadas ou não, para avaliar as percepções dos munícipes relativamente à sua satisfação e à imagem das referidas câmaras municipais. Por outro lado, estes questionários podem ser úteis para elaborar estudos em que se comparem as possíveis diferenças nas médias (em termos de um determinado processo de satisfação ou imagem) e matrizes de co-variância (relações entre as variáveis).

No entanto, o presente estudo tem um conjunto de limitações que deve ser referido. Antes de mais, todo o estudo relativo à satisfação e imagem, se baseia apenas nas conclusões acerca de um relato único, as percepções dos munícipes das câmaras municipais ou seja, referem-se a uma única opinião, manifestada num único momento, pelos mesmos sujeitos. O facto de serem medidas perceptivas, provenientes de uma única fonte, pode incrementar o tamanho do efeito. Assim poderiam, no futuro, ser efectuados estudos em que pudéssemos medir a percepção da imagem organizacional através, por um lado, das percepções dos munícipes e, por outro lado, pelas percepções dos líderes das organizações e dos seus demais colaboradores.

Este nosso estudo fornece, também, informações relevantes para estimular futuros estudos. Em primeiro lugar, não é possível generalizar resultados para outros países de língua Portuguesa sem avaliação específica, na medida em que a confiabilidade é uma propriedade dos resultados obtidos com uma amostra específica e em condições específicas (Thompson e Vacha-Haase, 2000). Em segundo lugar, e tendo em consideração o forte suporte empírico obtido neste estudo para a utilização dos questionários QSM-S e QSM-I, recomendamos que esse método para testar a invariância da medida seja adoptado em estudos futuros utilizando o QSM-S e QSM-I em outras populações. Finalmente, são necessários estudos longitudinais que permitam avaliar a relação dinâmica entre os factores da satisfação e da imagem e para testar a estabilidade ao longo do tempo dos *scores* dos questionários QSM-S e QSM-I.

Capítulo VIII

***Diferenças nos processos de gestão do conhecimento e de
gestão da qualidade nas câmaras
(certificadas e não certificadas)***

**DIFERENÇAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
E DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS CÂMARAS
(CERTIFICADAS E NÃO CERTIFICADAS)**

1. Amostra

O presente estudo incidiu numa amostra constituída por 81 câmaras municipais (40 certificadas e 41 não certificadas), obtida através do método de amostragem probabilística por emparelhamento (Alferes, 1997b; Kiess & Bloomquist, 1985). Esta amostra é a mesma utilizada nos estudos de validação dos instrumentos, apresentando, assim, as mesmas características. Nas 40 organizações certificadas, responderam ao Questionário de Gestão do Conhecimento (Cardoso, 2003), em média, dezanove sujeitos por organização ($M = 19.0$; $DP = 16.4$), enquanto nas 41 câmaras não certificadas, responderam em média 15 sujeitos por organização ($M = 14.9$; $DP = 10.4$). Por sua vez, responderam ao Questionário de Satisfação do Múncipe, em média, 28 cidadãos ($M = 27.8$; $DP = 21.4$) residentes em cidades com câmaras certificadas e 26 ($M = 25.6$; $DP = 18.0$) residentes em câmaras não certificadas. O Quadro 65 apresenta a síntese das características da amostra, detalhando departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população.

Quadro 66. Caracterização da amostra em função das características organizacionais consideradas: departamento, localização, dimensão da câmara em termos de trabalhadores e em termos de população (N = 41 de câmaras não certificadas; N = 40 de câmaras certificadas)

Características organizacionais	Câmaras com certificação		Câmaras sem certificação	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Departamento				
Urbanismo	5	12.5	7	12.5
Atendimento	16	40.0	15	40.0
Urbanismo e Atendimento	19	47.5	19	47.5
Localização				
Norte	13	32.5	13	31.7
Centro	19	47.5	19	46.3
Lisboa e Vale do Tejo	2	5.0	3	7.3
Alentejo	3	7.5	3	7.3
Algarve	3	7.5	3	7.3
Dimensão da organização em termos de trabalhadores				
Pequena	12	30.0	12	29.3
Média	18	45.0	23	56.1
Grande	10	25.0	6	14.6
Dimensão da organização em termos da população				
Pequena	20	50.0	23	56.1
Média	16	40.0	16	39.0
Grande	4	10.0	2	4.9
Total		100.0		100.0

2. Considerações e procedimentos prévios

Os processos de gestão do conhecimento e da gestão da qualidade ocorrem, fundamentalmente, ao nível de análise organizacional. Contudo, os dados foram recolhidos por via de questionários auto-administrados ao nível individual (nível de medida individual), sendo necessária a agregação de resultados (Schnake & Dumler, 2003).

Ao especificarmos o nível de análise organizacional, predizemos que os membros de uma câmara municipal são suficientemente similares em relação aos processos em análise e que o conjunto das suas percepções pode ser caracterizado como um todo (Chan, 1998). De facto, adoptámos um conjunto de medidas com vista a uma rigorosa recolha de dados: direccionámos os respondentes para o nível de análise organizacional e procurámos maximizar a variabilidade predita pelas teorias, a que subjaz o presente trabalho, através, por exemplo, do reforço nas instruções dos questionários, de que não existem boas ou más respostas (Klein, Dansereau & Hall,

1994). Recorremos aos pesos dos *scores* factoriais, calculados pelo AMOS 18.0, para estimarmos numericamente o nível de cada um dos oito preditores (i.e., *gestão estratégica do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento, intangíveis, tangíveis, imagem favorável e imagem desfavorável*) na avaliação da capacidade preditiva do grupo de pertença (i.e., câmara certificada e câmara não certificada).

Contudo, partir para o nível de análise organizacional sem evidência de acordo intra-grupo cria um enviesamento nos dados e torna subjectivas as explicações dos resultados, dado que estes podem ter justificações estatísticas alternativas. A ausência de consenso pode ser indicativo da ausência de impacto da organização no indivíduo, ou de percepções acerca dos processos de gestão do conhecimento e da gestão da qualidade diferenciados, no interior de cada organização, sendo necessário remover os dados relativos a câmaras municipais que apresentem um reduzido consenso (Carron et al., 2004). De entre os vários protocolos existentes, seguimos o proposto por Schnake e Dumler (2003) e, também, por Carron e colaboradores (2004), por considerarmos ser o mais robusto. Assim, o primeiro passo mede o consenso intra-organizacional e o segundo avalia se existe variabilidade entre organizações no processo medido. Somente quando os dois pressupostos estão garantidos é seguro utilizar o nível de análise organizacional.

O consenso intra-organizacional foi determinado através do índice AD (*Average Deviation Index*)¹⁵⁷ (Burke & Dunlap, 2002; Dunlap, Burke & Smith-Crowe, 2003), pela vantagem de fornecer um valor de corte objectivo, a partir do qual o acordo entre respondentes não é assumido. Não obstante, este índice tende a detectar maior número de grupos com consenso comparativamente a outros índices (e.g., *intraclass correlation coefficient, modified within group interrater agreement*), correndo-se o risco de se cometerem erros do tipo I (Kline & Hamblet, 2007; Roberson, Sturman & Simons, 2007). Embora Kline e Hamblet (2007) relativizem os pontos de corte, cabendo à equipa de investigação determinar o ponto de corte em função do erro que está disposta a aceitar, optámos por mantê-lo em .83 ($AD_M \leq .83$), calculado pela divisão por seis do número de opções de resposta para cada item ($AD_M \leq c/6$), para controlar com segurança os erros do tipo I (Burke & Dunlap, 2002).

¹⁵⁷ O índice AD é uma medida de dispersão, na medida em que mede a dispersão das respostas sobre a média; quanto menor o valor do índice maior o consenso entre os membros do grupo (Burke & Dunlap, 2002).

Depois de realizarmos estes procedimentos, eliminámos catorze organizações – quatro por não apresentarem concordância no que concerne às práticas de gestão do conhecimento (valores de AD_M : 1.28, .89, .88 e .86), uma no que é relativo à gestão social e discursiva ($AD_M = .90$), cinco referentes à imagem desfavorável (valores de AD_M : 1.01, .90, .89, .89 e .84), duas relativas aos intangíveis (valores de AD_M : .86 e .85), uma concernente à imagem favorável ($AD_M = .85$) e uma por apresentar valores superiores a .83 em todas as variáveis do QSM (valores de AD_M : 1.18 para os intangíveis, .85 para os tangíveis, 1.06 para a imagem favorável e .92 para a imagem desfavorável).

Dado o elevado acordo interjuízes verificado (em 82.7% das organizações), concluímos que o GC (Cardoso, 2003) e o QSM apresentam validade de constructo ao nível organizacional (Chan, 1998).

Importa, ainda, referir que se verificou uma maior existência de desacordo interjuízes nos processos relativos às *práticas de gestão do conhecimento* e à *imagem desfavorável*. Em relação às *práticas de gestão do conhecimento*, tal pode ser explicado pela existência, nas câmaras municipais eliminadas, de eventuais diferenças no que concerne ao acesso à formação no interior de cada departamento. Por sua vez, a imagem desfavorável que reflecte os valores éticos percebidos de forma incongruente podem assentar em perspectivas políticas que enviesam o julgamento dos munícipes. No Quadro 66 apresentamos as estatísticas descritivas dos índices de concordância, para cada preditor considerado.

Quadro 67. Estatísticas descritivas dos índices de concordância AD_M ($N_{organização} = 81$)

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Gestão estratégica do conhecimento	.00	.80	.49	.14
Orientação cultural para o conhecimento	.00	.75	.42	.13
Práticas de gestão do conhecimento	.08	1.28	.54	.17
Gestão social e discursiva do conhecimento	.09	.90	.45	.14
Intangíveis	.15	1.18	.54	.14
Tangíveis	.09	.85	.50	.12
Imagem favorável	.22	1.06	.58	.14
Imagem desfavorável	.11	1.01	.58	.15

Para avaliar a variabilidade entre as câmaras municipais, efectuámos oito análises da variância (ANOVAs), tomando a organização como variável independente e as respostas dos funcionários e dos munícipes nas oito escalas, como variável

dependente¹⁵⁸. Verificámos a existência de variância para todas as variáveis relativas à gestão do conhecimento [*orientação cultural para o conhecimento* ($F_{(80, 1291)} = 1.79, p < .001, \eta^2 = .10$); *práticas de gestão do conhecimento* ($F_{(80, 1291)} = 2.93, p < .001, \eta^2 = .15$); *gestão social e discursiva do conhecimento* ($F_{(80, 1291)} = 1.96, p < .001, \eta^2 = .11$); e *gestão estratégica do conhecimento* ($F_{(80, 1291)} = 3.01, p < .001, \eta^2 = .16$)] e à satisfação de clientes [*intangíveis* ($F_{(80, 2078)} = 3.85, p < .001, \eta^2 = .13$); *tangíveis* ($F_{(80, 2078)} = 7.14, p < .001, \eta^2 = .21$); *imagem favorável* ($F_{(80, 2078)} = 4.55, p < .001, \eta^2 = .15$); e *imagem desfavorável* ($F_{(80, 2078)} = 2.10, p < .001, \eta^2 = .07$)], estando assim garantida a segurança e o rigor das análises posteriores.

3. Procedimentos estatísticos

Para avaliar em que medida a combinação dos preditores seleccionados permite prever de forma consistente o tipo de câmara municipal, recorremos à técnica estatística de análise discriminante. Considerando a variável dicotómica câmara certificada/não certificada e tomando como variáveis discriminantes os *scores* factoriais relativos às oito dimensões acima identificadas, verificamos que a função discriminante pode produzir uma função estatisticamente significativa (na medida em que o número de funções discriminantes necessárias para descrever a separação de dois tipos de organizações é o número de grupos menos um) (Tabachnick & Fidell, 2007). No cálculo da função discriminante utilizámos o método da estimação simultânea, também referido por método directo, uma vez que pretendíamos que todas as variáveis independentes fossem incluídas na análise. Neste sentido, procurámos identificar que preditores (i.e., *gestão estratégica do conhecimento, orientação cultural para o conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, gestão social e discursiva do conhecimento, intangíveis, tangíveis, imagem favorável e imagem desfavorável*) permitem discriminar significativamente os dois grupos de câmaras municipais. Duas organizações foram identificadas como outliers multivariados ($p < .001$), tendo sido eliminadas, uma vez que a técnica em utilização é extremamente sensível à sua presença (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007).

Os pressupostos da normalidade univariada e multivariada, e da homogeneidade das matrizes de variância-covariância de cada grupo, foram testados, respectivamente,

¹⁵⁸ Antes de realizarmos as análises de variância, analisámos os pressupostos da técnica (e.g., normalidade da distribuição, homogeneidade das variâncias, existência de *outliers*) e não detectámos violações que hipotecassem a análise (Tabachnick & Fidell, 1996).

com o teste Shapiro-Wilk, o Coeficiente de Mardia e o M de Box. Tendo em consideração o teste de Shapiro-Wilk, todas as variáveis apresentavam uma distribuição normal ($p > .05$) nos dois grupos de câmaras municipais, exceptuando a gestão estratégica do conhecimento ($SW_{(30)} = .88; p = .002$) e a orientação cultural para o conhecimento ($SW_{(30)} = .92; p = .021$), que não cumpriram o pressuposto da normalidade univariada no grupo das câmaras certificadas. Relativamente à normalidade multivariada, o coeficiente de Mardia revelou-se estatisticamente significativo (Coeficiente de Mardia = 92.09; $p < .001$). Optámos por utilizar estas variáveis na análise, uma vez que a análise discriminante é robusta a pequenas violações da normalidade, como as que se verificam (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007). De acordo com o teste M de Box, podemos concluir que existe uma igualdade de dispersões entre os dois tipos de câmaras ($M = 47.41; F_{(36, 12694.40)} = 1.14, p = .26$). As variáveis apresentam relações lineares e não são multicolineares, sendo a correlação mais elevada a verificada entre a imagem e os intangíveis ($r = .84, p < .001$) (cf. Quadro 67). Importa ainda referir que segundo Pestana e Gageiro (2005) o número de casos em cada grupo deve ser superior a 20, o que é suportado na nossa amostra (30 câmaras certificadas e 35 câmaras não certificadas).

Por fim, as análises da função discriminante foram efectuadas com recurso ao *software* SPSS 17.0 para sistema operativo *Windows*.

4. Resultados

Considerando a variável certificação e tomando as pontuações relativas às câmaras, a análise da função discriminante produz, como esperado, uma função estatisticamente significativa ($\text{Lambda de Wilks} = .75, \chi^2_{(8)} = 17.09, p = .03$). O *eigenvalue* associado à função é de .35 e é relativo a 100% da variância explicada. A correlação canónica associada a esta função é de .50, sendo o seu valor ao quadrado indicador de que 25% da variância da variável dependente é explicada pelo modelo.

Os testes univariados indicam que a gestão estratégica do conhecimento, as práticas de gestão do conhecimento, os intangíveis, os tangíveis e a imagem, diferenciam significativamente as câmaras certificadas e as câmaras não certificadas, como se pode verificar através dos valores relativos às elevadas correlações que mantém com a função retida. De facto, no que concerne aos processos de gestão do

conhecimento, são as *práticas de gestão do conhecimento* que melhor discriminam os dois tipos câmaras municipais, enquanto na satisfação são os *tangíveis*. Por outro lado, a *orientação cultural para o conhecimento*, a *gestão social e discursiva do conhecimento* e os *imagem desfavorável* possuem fraca capacidade discriminativa (cf. Quadro 67).

A função discriminante obtida reflecte as instâncias relativas ao impacto que os processos relativos à gestão estratégica do conhecimento e às práticas de gestão do conhecimento têm ao nível da projecção exterior em termos de atendimento (tangíveis e intangíveis) e em termos de imagem. Os centróides das pontuações discriminantes permitem-nos separar nitidamente as câmaras certificadas (centróide = .62) e as não certificadas (centróide = -.53): as primeiras apresentam valores mais elevados nas cinco dimensões significativas, enquanto as segundas, embora não de forma estatisticamente significativa, apresentam valores mais elevados na imagem desfavorável.

Quadro 68. Resultados relativos à análise discriminante dos processos de gestão do conhecimento e da gestão da qualidade total.

Variáveis	Correlações entre as variáveis e a função discriminante	LW	C C	C NC	Testes univariados F (1, 63)	Correlações agrupadas intra-grupo entre preditores						
						GEC	OCC	PGC	GSDC	IT	T	IF
	1											
GEC	.41	.92	2.95	2.75	5.62, $p = .02$							
OCC	.07	.96	3.82	3.73	2.45, $p = .12$.50						
PGC	.29	.90	2.82	2.60	6.81, $p = .01$.57	.50					
GSDC	-.13	.98	3.29	3.22	1.00, $p = .32$.50	.52	.55				
IT	-.24	.89	2.88	2.70	8.05, $p = .01$.13	-.05	.10	-.08			
T	.71	.87	3.44	3.17	9.60, $p < .01$	-.11	-.06	.08	-.16	.56		
IF	.25	.89	3.15	2.94	7.87, $p = .01$.11	-.06	.15	-.01	.84	.48	
ID	-.37	.95	3.15	3.25	3.14, $p = .08$	-.13	.00	-.04	-.11	-.41	.04	-.34
Eigenvalue	.34											
Correlação canónica	.50											

Nota: GEC = Gestão Estratégica do Conhecimento; OCC = Orientação Cultural para o Conhecimento; PGC = Práticas de Gestão do Conhecimento; GSDC = Gestão Social e Discursiva do Conhecimento; IT = Intangíveis; T = Tangíveis; IF = Imagem favorável; ID = Imagem desfavorável; CC = Câmaras certificadas: Média; CNC = Câmaras não certificadas: Média; LW = Lambda de Wilks.

No Quadro 68 apresentam-se as estatísticas de classificação *resubstitution estimate*, podendo verificar-se que as percentagens de câmaras certificadas e não certificadas, classificados correctamente são, respectivamente, 76.7% e 80.0%. De facto, no global, 78.5% das câmaras municipais foram correctamente classificadas através da função calculada pela função discriminante. Quando calculamos o valor de *Proportional chance criteria* ou *C_{pro}* (Betz, 1987; Morison, 1969), relativo à proporção de classificações correctas devidas ao acaso, verificamos que o seu valor se situa em

54.6%. A diferença entre o valor C_{pro} e a proporção real de predições correctas é estatisticamente significativa ($Z = 3.87, p < .001$), pelo que a comparação é favorável.

Importa referir que as estatísticas de classificação assentes no método de *resubstitution estimate*, apresentam-se como demasiado optimistas e, nesse sentido, formas alternativas de classificação foram sugeridas (Hand, 1997). A alternativa mais usada é a *leaving one out method*, onde a função discriminante é derivada de $n-1$ câmaras municipais, e depois, essa função é usada para classificar a observação deixada de fora da análise. O procedimento é repetido n vezes, onde de cada vez se omite uma câmara municipal diferente (Landau & Everitt, 2004). Recorrendo ao método *leaving one out* verificamos um pequeno e esperado decréscimo nas classificações correctas das câmaras municipais, onde 63.1% das câmaras foram correctamente classificadas (cf. Quadro 68).

Quadro 69. Resultados das estatísticas de classificação (percentagens).

Grupo original	Grupo predito		Total
	Certificada	Não certificada	
Certificada	23 (76.7%)	7 (23.3%)	30
Não certificada	7 (20.0%)	28 (80.0%)	35
Certificada	19 (63.2%)	11 (36.7%)	30
Não certificada	13 (37.1%)	22 (62.9%)	35

Nota: Primeiro bloco de classificações: *resubstitution estimate method*; Segundo bloco de classificações: *leaving one out method*.

5. Discussão

Ao longo do presente capítulo apresentámos os resultados obtidos num conjunto de análises que tinha por objectivo central contribuir para clarificar as diferenças existentes nos processos de gestão dos conhecimento e de gestão da qualidade nas câmaras certificadas e nas câmaras não certificadas e efectuar a análise discriminante nos dois tipos de câmaras. De seguida, sistematizaremos os resultados alcançados, procurando retirar algumas conclusões.

Neste sentido, para concretizar o referido objectivo, e para ser seguro utilizar o nível de análise organizacional, num primeiro momento efectuámos procedimentos no sentido de garantir consenso intra-organizacional e variabilidade entre organizações relativamente aos processos medidos. Depois de garantidos os dois pressupostos efectuámos as referidas análises. Nas câmaras eliminadas, o desacordo interjuízes verificou-se nos processos relativos, por um lado, às práticas de gestão do

conhecimento, o que se pode dever ao facto de existirem eventuais diferenças no que concerne ao acesso à formação no interior de cada departamento e, por outro lado, aos valores éticos, o que se pode dever ao facto de os julgamentos assentarem em perspectivas políticas e que estas enviesem o julgamento dos munícipes.

Antes de mais, queremos referir que se verificou a existência de variância para todas as variáveis relativas à gestão do conhecimento – *orientação cultural para o conhecimento; práticas de gestão do conhecimento; gestão social e discursiva do conhecimento e gestão estratégica do conhecimento* –, bem como às relativas à satisfação – *intangíveis; tangíveis* – e imagem – *imagem favorável e imagem desfavorável* – ficando, assim, garantida a segurança e o rigor das análises posteriores.

O primeiro resultado que nos apraz realçar é a validade de constructo, ao nível organizacional, verificada nos dois questionários GC (Cardoso, 2003) e QSM-S e QSM-I, face à elevada percentagem de acordo entre interjuízes¹⁵⁹.

Em segundo lugar, queremos realçar que subjacente a todo o estudo esteve presente a análise discriminante relativa ao impacto que os processos de gestão do conhecimento, os processos de gestão da qualidade, a satisfação e imagem têm nas câmaras certificadas e não certificadas. Ora, os resultados obtidos permitem-nos discriminar as câmaras certificadas das não certificadas no que se refere aos processos referidos uma vez que a análise discriminante produziu, como conceptualmente esperávamos, uma função estatisticamente significativa.

As primeiras análises estatísticas efectuadas, onde estudámos a análise factorial exploratória dos processos de gestão do conhecimento e a dos processos de satisfação e imagem, apresentadas nos capítulos anteriores, revelaram-se de grande utilidade, ao fornecerem algumas pistas de como se comportam/relacionam algumas destas variáveis, proporcionando até, a possibilidade de se atribuir sentido a alguns dos resultados encontrados. As primeiras análises que apresentámos, que podemos considerar preliminares, são imprescindíveis numa investigação como a nossa, que engloba várias variáveis, pois permitem perceber como as mesmas interagem entre si e fornecem uma grelha de leitura que favorece uma interpretação mais aprimorada dos resultados (Hair et al., 2009).

¹⁵⁹ Verificado em 82.7% das câmaras municipais.

Houve, de facto, resultados que, de alguma forma, nesta altura, não nos surpreenderam e nos conduzem a um conjunto de reflexões. No que concerne aos processos de gestão do conhecimento verificámos que os processos de gestão estratégica do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento diferenciam significativamente as câmaras certificadas e as não certificadas. Tínhamos já verificado que a gestão estratégica do conhecimento apresenta um impacto mais significativo nas câmaras certificadas. Este facto não nos surpreende porque para os processos de gestão estratégica do conhecimento ganha relevância a envolvente organizacional externa, os clientes e concorrentes, numa orientação para a competitividade. Para Molina et al. (2004), a implementação da qualidade exige cooperação não limitada às relações no interior da organização, devendo ser construída uma rede de ligações com agentes externos com base na assumpção de que as relações organizacionais existentes vão para além das simples relações comerciais. Ora, as câmaras com certificação têm preocupações neste sentido, que as diferenciam das não certificadas na medida em que se encontram voltadas para o exterior tendo, por isso, processos de gestão estratégica do conhecimento distintos, focalizados nos seus munícipes a quem pretendem satisfazer.

Também os processos relativos às práticas de gestão do conhecimento permitem discriminar as câmaras certificadas das não certificadas. Como pudemos já verificar, no capítulo VI, os processos de gestão estratégica do conhecimento têm impacto positivo nas práticas de gestão do conhecimento. Assim, estas práticas serão consonantes com a gestão estratégica do conhecimento, que no caso das câmaras certificadas têm uma orientação externa. Nas câmaras não certificadas, estando, ainda, muito voltadas para o interior, preocupadas com a sua organização interna, não permitindo, por isso, uma gestão estratégica do conhecimento nem as práticas de gestão do conhecimento tão presentes.

Outro resultado que, para nós, também não é surpreendente é de que são as práticas de gestão do conhecimento que melhor discriminam os dois tipos de câmaras. Estes processos aludem a um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, de natureza maioritariamente explícita, sendo, por isso, as mesmas facilmente identificadas e percebidas pelos actores organizacionais. As práticas de gestão do conhecimento decorrem, provavelmente, das características e do tipo de tarefas – administrativas – que habitualmente desempenham os colaboradores das câmaras municipais. São tarefas muito burocratizadas, supostamente garantidas do funcionamento daquelas organizações, obrigando, por isso mesmo, quem a elas está ligado a sentir necessidade de conhecer

aprofundadamente os processos organizacionais (relacionados ou não com o conhecimento) de forma a catalisarem a concretização dos objectivos inerentes às suas funções. Para tal, é necessária uma linha de acção, por todos conhecida, que permita reconhecer, seleccionar, interpretar e integrar as mudanças importantes que conduzam à tomada de consciência do conhecimento existente e da necessidade de o promover e aumentar. Segundo Bénézec et al. (2001), a certificação é uma forma de iniciar a melhoria do desempenho e da dinâmica organizacional, proporcionando um objectivo bem definido, na organização e nas pessoas envolvidas no seu funcionamento. Ora, as câmaras certificadas têm já os seus serviços organizados com uma orientação voltada para o exterior, para a sua envolvente externa, estando elas próprias orientadas para a qualidade, para a competitividade, sendo as funções dos seus colaboradores assumidas e desempenhadas com esta orientação e neste sentido.

Centrando-nos, ainda, ao nível dos processos de gestão do conhecimento verificámos que os processos relativos à *orientação cultural para o conhecimento*, e à *gestão social e discursiva do conhecimento* possuem fraca capacidade discriminativa. No que se refere à *orientação cultural para o conhecimento*, esta aponta claramente para processos que se enquadram numa perspectiva cultural, pois retratam os valores comuns, conhecidos, assumidos e partilhados e que orientam a forma “como se vive naquelas organizações”. Processos esses com uma orientação interna para as práticas, regras, normas e procedimentos instituídos, concretizados num repositório — a memória colectiva. É claro que, estes processos, de natureza cultural, fazem parte da vida de qualquer organização, independentemente de esta estar ou não em processo de certificação da qualidade. São um conjunto de valores, que conforma uma cultura, e facilitam à organização a obtenção de resultados, através do desenvolvimento de processos, tendentes a unificar as percepções dos indivíduos, com vista à criação de um sentido e uma linguagem comum. Os resultados, a este nível obtidos, contrariamente ao expectável, não permitem discriminar as câmaras com e sem certificação.

No que concerne à *gestão social e discursiva do conhecimento*, estes são processos relacionados com a prática discursiva, bem como a organização informal e toda a teia de interações que a caracteriza e facilita a construção social do conhecimento e a criação de uma linguagem e de um sentido comum para o trabalho. Estes processos referem-se ao conhecimento de natureza tácita que, muitas vezes, não é facilmente dizível. Para o mesmo ser entendível, necessita da construção de uma realidade colectiva e partilhada. Realidade essa que existe, e sendo construída é

característica da organização em causa. Os resultados que foram obtidos, a este nível, contrariamente ao expectável, não permitem discriminar as câmaras com e sem certificação.

No que concerne aos processos relativos à satisfação e imagem dos munícipes, verificámos que são as três variáveis – *tangíveis*, *intangíveis* e *imagem favorável*– que diferenciam significativamente as câmaras certificadas e as não certificadas. As câmaras certificadas apostaram já em questões relacionadas com o conforto e funcionalidade das suas instalações – os *tangíveis*, e com a formação dos seus colaboradores providenciando uma prestação de serviço eficaz que vai ao encontro das expectativas dos munícipes – os *intangíveis*. Estas duas variáveis têm impacto na *imagem favorável* percebida, pelos munícipes, das suas câmaras. Neste sentido, a imagem que os munícipes construirão será bem delineada porque bem fundamentada.

Centrando-nos, ainda, nos processos relativos à satisfação dos munícipes, verificámos que são os *tangíveis* que melhor discriminam as câmaras certificadas das não certificadas. Foi por nós já referido, no capítulo anterior, que a realidade das câmaras municipais nos mostram que as câmaras certificadas tiveram já preocupações em modernizar as suas instalações, efectuando mudanças no ambiente físico bem como nos seus equipamentos, providenciando instalações mais confortáveis, nas quais os cidadãos se sintam mais e melhor acolhidos. Não sendo, assim, difícil de entender que sejam os *tangíveis* que melhor façam a discriminação entre as câmaras certificadas e não certificadas.

Ao nível da imagem, verificámos que a *imagem desfavorável* possui fraca capacidade discriminativa. Esta é uma variável que remete para a percepção dos munícipes acerca do comportamento ético e das práticas adoptadas pelos diversos actores organizacionais das câmaras municipais, constatando, ou não, a existência de desvios de ética, e a presença, ou ausência, de corrupção, que afectará a imagem que os munícipes têm das mesmas. O resultado destas percepções interferirão na imagem que os munícipes constroem das suas câmaras, que são resultantes das práticas dos diversos actores organizacionais pois o comportamento destes e as acções por eles praticadas são analisadas pelos munícipes tendo como base um conjunto de valores éticos. Da mesma forma que o indivíduo é analisado, através dos seus actos, as câmaras (que são formadas por esses indivíduos) passam a ter a sua conduta também analisada da mesma forma. Assim, podemos considerar que a ética é um factor de competitividade. Neste sentido,

este factor tanto se verifica relativamente às câmaras certificadas como às não certificadas. A credibilidade da câmara é o reflexo da prática efectiva de valores de integridade, honestidade, transparência, respeito pelo cidadão, entre outros. Portanto, podemos referir que quando se fala de uma câmara com valores éticos quer-se dizer que as pessoas que nela trabalham têm comportamentos éticos, que os princípios e valores eleitos pelos diversos actores organizacionais e que impregnam a cultura da câmara são éticos, todos zelam pela conduta ética e procuram exercer a liberdade, com responsabilidade, tanto no relacionamento com o público interno, como com o externo. De tudo o que foi dito, percebemos que este factor não discrimina as câmaras pois este conjunto de valores éticos tanto caracteriza câmaras certificadas como as não certificadas.

Em jeito de síntese, podemos afirmar que a análise discriminante obtida reflecte o impacto que os processos de *gestão estratégica do conhecimento* e das *práticas de gestão do conhecimento* têm ao nível da satisfação com os *tangíveis* e *intangíveis* e da *imagem* organizacional favorável, sendo as câmaras certificadas que apresentam valores mais elevados nestas cinco dimensões.

Considerações finais

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendemos efectuar, neste espaço uma síntese do trabalho por nós realizado, do percurso que trilhámos, integrar as várias partes que o compõem e realçar os principais resultados que foram encontrados. Porque procurámos apresentar, ao longo dos vários capítulos que integram esta dissertação apresentar conclusões parcelares e discutir os resultados relativos aos estudos desenvolvidos, iremos, agora,, apenas destacar os aspectos nucleares e mais relevantes para evitar a redundância.

Tal como já foi anteriormente expresso por nós, as variáveis estudadas na presente investigação relacionam-se com as problemáticas da gestão do conhecimento, da gestão da qualidade e da satisfação de clientes, variáveis estas que orientaram a revisão de literatura que empreendemos e que esteve na origem da parte conceptual desta dissertação. Nesta, o primeiro capítulo centra-se na gestão do conhecimento, apresentando-se uma retrospectiva histórica, sendo, em seguida, explicitado o modelo de gestão do conhecimento em que ancorámos o nosso estudo empírico. No segundo capítulo passámos, a clarificar o conceito de gestão da qualidade e os significados que aquele foi adquirindo ao longo do tempo, relacionando esta temática com a área científica em que se situa a presente investigação. No terceiro capítulo, clarificámos a relação entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade, apresentando uma visão organizacional sistémica e alguns modelos teóricos que abordam a gestão do conhecimento e a certificação da qualidade. Por fim, o último capítulo do enquadramento teórico foi dedicado à clarificação conceptual da satisfação de clientes e qualidade de serviços. Nele, e num primeiro momento, demos conta das dificuldades de conceptualização da satisfação de clientes e operacionalizámo-la. De seguida, num segundo momento, debruçámo-nos sobre a operacionalização do conceito da qualidade de serviços e apresentámos os modelos teóricos que serviram de ancoragem ao nosso estudo empírico.

Os três estudos empíricos que foram realizados, e que consubstanciam a segunda parte desta dissertação, tiveram como fio condutor a gestão do conhecimento, a gestão da qualidade e as perspectivas da satisfação e imagem. O primeiro estudo confirmou a existência de uma estrutura tetrafactorial emergente da análise aos dados recolhidos

através do instrumento de gestão do conhecimento utilizado (GC). O segundo permitiu concluir pela existência de uma estrutura bidimensional no que refere tanto à satisfação como à imagem dos munícipes. Por fim, o terceiro, em que se relacionaram, ao nível organizacional, as variáveis relativas aos processos de gestão do conhecimento, gestão da qualidade, satisfação dos munícipes e imagem por eles detida das suas câmaras, e que evidenciou a existência de factores discriminantes entre os dois tipos de câmaras em análise – com e sem certificação.

Os resultados empíricos que foram obtidos permitiram extrair conclusões para cada um dos estudos, que se colocaram de maneira independente em cada um dos respectivos capítulos. No entanto, numa perspectiva transversal e global, é também possível, chegar a conclusões gerais. Em concreto, podemos estabelecer sete tipos de conclusões. A primeira remete para a concepção tetradimensional do GC, composta por: factor 1 – *orientação cultural para o conhecimento*; factor 2 – *práticas de gestão do conhecimento*; factor 3 – *gestão social e discursiva do conhecimento* e factor 4 – *gestão estratégica do conhecimento*. A segunda conclusão remete-nos para a apresentação do modelo estrutural de gestão do conhecimento, tendo os resultados evidenciado que o modelo é invariante nos dois tipos de câmaras. Contudo, salienta-se que a gestão estratégica do conhecimento tem impacto na orientação cultural para o conhecimento, significativamente superior nas câmaras certificadas e nas práticas de gestão do conhecimento, também significativamente superior, mas nas câmaras não certificadas. Assim, não há diferenças no que se refere, por um lado, ao impacto da orientação cultural tanto nas práticas como na gestão social e discursiva e, por outro lado nas práticas de gestão na gestão social e discursiva do conhecimento.

A terceira conclusão relaciona-se com a concepção bidimensional do QSM-S. Os resultados encontrados evidenciam uma estrutura da satisfação dos munícipes consentânea com a existência de dois factores, designadamente factor 1 – os *tangíveis* e factor 2 – os *intangíveis*.

A quarta conclusão aponta para a concepção bidimensional do QSM-I. Nos resultados encontrados evidenciou-se uma estrutura da imagem detida pelos munícipes relativamente às suas câmaras assente em dois factores: factor 1 – *imagem favorável* e factor 2 – *imagem desfavorável* (referente à ausência de valores éticos).

A quinta conclusão encaminha-nos para a apresentação do modelo estrutural referente à satisfação dos munícipes. Os resultados evidenciam que nas câmaras certificadas os *tangíveis* e os *intangíveis* têm um impacto positivo na *imagem favorável*

e que os *intangíveis* e a *imagem favorável* têm um impacto negativo na *imagem desfavorável*. Já no que respeita às câmaras não certificadas apenas os *intangíveis* têm um impacto positivo na *imagem favorável* e um impacto negativo na *imagem desfavorável*.

A sexta conclusão transporta-nos para a capacidade discriminativa dos processos de gestão do conhecimento, da gestão da qualidade e os relativos à satisfação e imagem. Assim, verificou-se que os processos da *gestão estratégica do conhecimento* e as *práticas de gestão do conhecimento*, bem como os *tangíveis*, os *intangíveis* e a *imagem favorável* diferenciam significativamente as câmaras certificadas das não certificadas, sendo estes os processos que têm mais impacto nas câmaras certificadas.

No que concerne aos processos de gestão do conhecimento, são as *práticas de gestão do conhecimento* que melhor discriminam os dois tipos de câmaras. Nos processos relativos à satisfação e imagem são os *tangíveis* que melhor as discriminam. Por outro lado, a *orientação cultural para o conhecimento*, a *gestão social e discursiva do conhecimento* e a *imagem desfavorável* possuem fraca capacidade discriminativa.

O sétimo e último grupo de conclusões é referente às limitações e sugestões para o futuro, bem como às implicações práticas dos estudos efectuados.

Neste sentido, os estudos que consubstanciam esta dissertação mostraram, também, uma série de limitações no desenho e desenvolvimento da investigação. Descrevemos as mais importantes. Assim, uma das limitações que subjaz aos diversos estudos é o uso do questionário de auto-informação como única fonte de recolha de informação. É recomendável que, em futuros estudos, se tenham em conta outras medidas complementares que permitam enriquecer os resultados por nós obtidos. Sugerimos, por exemplo, que se efectuem entrevistas aos gestores de topo e a eleitos municipais.

Outra limitação dos estudos apresentados é que aqueles realizaram de uma forma transversal. Um enfoque longitudinal permitiria estabelecer inferências causais com maior precisão. Temos de ter em conta que os processos estudados – gestão do conhecimento, gestão da qualidade, satisfação dos munícipes e imagem por eles detida – são processos dinâmicos que podem melhorar, piorar ou ter alguma estabilidade ao longo do tempo. Assim, as avaliações dos colaboradores ou dos munícipes estão, em boa medida, ligadas a uma evolução dos processos. Os estudos longitudinais poderiam ir para além de uma “foto fixa” e possibilitariam capturar essas dinâmicas ao longo do tempo.

No primeiro estudo – gestão do conhecimento – os únicos informantes foram os colaboradores. A implicação de outros sujeitos como as chefias, a gestão de topo, permitiria diagnosticar um panorama mais completo e detectar diferenças e semelhanças entre os diferentes pontos de vista e os diferentes níveis organizacionais. Assim, poderemos estar face a um estímulo para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

No segundo estudo – satisfação e imagem – os únicos informantes foram os munícipes, enquanto clientes das câmaras municipais analisadas. A implicação de outros sujeitos, principalmente no que se refere à imagem organizacional, como os colaboradores das próprias câmaras municipais, permitiria diagnosticar um panorama mais completo e detectar diferenças e semelhanças tanto entre os diversos pontos de vista, como dos vários actores organizacionais. Esta indicação poderá servir, igualmente, de estímulo a trabalhos futuros.

A análise que nos permitiu caracterizar a nossa amostra levou-nos a concluir que existem diferenças nos processos de gestão da qualidade nas diferentes regiões do país a que as câmaras municipais pertencem. Em futuras investigações seria recomendável aprofundar estas diferenças regionais e as razões que lhes subjazem.

Os estudos que compõem esta tese desenvolveram-se no sector autárquico, um sector com características de serviço público, que pertence à administração pública local. Seria relevante estendê-los a outros sectores com características diferentes (por exemplo, sector privado ou empresarial) ou mesmo a organizações não governamentais, abrindo-se, assim, janelas de oportunidade a futuras investigações. A gestão do conhecimento e a gestão da qualidade são mecanismos de melhoria, não só adequados à promoção da viabilidade económica das organizações (empresariais ou não), mas também ao alcance de objectivos sociais de serviço público.

As reflexões que efectuámos sobre os resultados obtidos permitem-nos enunciar algumas orientações, potencialmente relevantes, para os dirigentes das câmaras municipais. Assim, no que concerne aos processos de gestão do conhecimento, e numa lógica de certificação, a concentração de esforços deve orientar-se para a promoção de acções junto dos colaboradores, no sentido da criação de uma visão partilhada sobre a importância de se desenvolverem comportamentos externamente orientados, relativamente ao conhecimento. Esta mudança estratégica, irá “desencadear acções em diferentes facetas da organização que desencadearão múltiplas influências entre si” (Chambel & Peiró, 2000, p.131). Importa, de facto, que os comportamentos desenvolvidos possuam uma natureza colectiva e concertada, no sentido de que todas as

peças assumam, de forma integral, a relevância do seu papel, da sua actuação e acção. Queremos dizer, com isto, que os processos de gestão estratégica do conhecimento deverão ser consubstanciados em acções que as organizações promovam, de forma a levar o colectivo dos seus colaboradores a assumir esta orientação externa, sendo, para tal, necessário promover internamente todos os processos que sistematizem e explicitem o conhecimento. Convém aqui referir a importância da cultura organizacional, nomeadamente o conjunto de crenças e valores partilhados pelos membros da organização dado que estes “condicionam o planeamento, a execução e os resultados de uma mudança em um ou vários componentes da organização” (Chambel & Peiró, 2000, p.131).

As práticas de gestão deverão ser conducentes à promoção da comunicação entre os diversos actores organizacionais, concretizando-se em acções comunicacionais internas, dando-se especial destaque a acções de disseminação do conhecimento. Contudo, estas deverão, também, ser externas, no sentido do envolvimento dos diversos *stakeholders* organizacionais.

As acções que se desenvolvem para a certificação podem auxiliar as organizações no sentido proposto por Marcus e Naveh (2005) que consideram que as novas regras (por exemplo, a adesão à certificação) podem constituir um factor de competitividade que auxilie as organizações a ajustarem-se ao ambiente em mudança. Essas acções, apontando no sentido da codificação, exigida pelas normas de certificação, promovem, segundo Bénézech et al. (2001), a conversão e a acumulação do conhecimento, podendo, assim, ser catalisadoras da construção de uma linguagem comum que auxilia todos os actores organizacionais (dirigentes e seus colaboradores) a criar sentido na organização que está inserida num ambiente em mudança. Para além disto, a certificação, de acordo com Molina et al. (2004), tem um impacto positivo na partilha do conhecimento, melhorando tanto a partilha interna como a externa (com clientes e fornecedores). Assim, podemos concluir pela complementaridade entre a gestão da qualidade, a certificação e a gestão do conhecimento. A gestão da qualidade e a certificação auxiliam a codificação, partilha e acumulação do conhecimento, pelo que os dirigentes das câmaras municipais deverão promover a sua actuação e concentrarem-se em aspectos que se relacionem com a gestão das pessoas e com a cultura organizacional.

No que concerne à satisfação dos seus clientes, os munícipes, as acções a desenvolver prendem-se, desde logo, com os tangíveis, pois afiguram-se como a força

motriz de todo o processo que se relaciona com a satisfação e imagem organizacional. Como verificámos, é este o factor que mais discrimina as câmaras certificadas das não certificadas e que tem impacto na imagem favorável. Assim, será esperado que as câmaras não certificadas valorizem um conjunto de acções que se relacionem com as suas instalações e equipamentos destinados ao atendimento dos seus munícipes, não descurando, é claro, os intangíveis, porquanto também estes actuam na discriminação entre as câmaras e integram questões relativas à interacção entre os colaboradores e os munícipes. Estas lacunas poderão ser colmatadas com acções diversas de indução de aprendizagem (por exemplo, formação, *mentoring*, *coaching*). Ganhando importância a relação que quer os tangíveis como os intangíveis têm com a imagem favorável, as questões com ela relacionadas não podem, nem devem ser descuradas.

Os dirigentes das câmaras municipais devem aprender a caminhar e a dirigir as acções organizacionais articulando-as entre a melhoria contínua (ênfase na qualidade) e a inovação (ênfase da GC) (Hsu & Shen, 2005).

Apesar das suas limitações, cremos que os estudos que se apresentam nesta dissertação dão contributos que não são de negligenciar, tanto no que concerne ao conhecimento sobre os processos de gestão do conhecimento e de gestão da qualidade operantes no sector autárquico português, assim como quanto à satisfação dos munícipes e imagem por eles detida em relação às câmaras municipais a cujos serviços recorrem.

Para terminar, gostaríamos ainda de referir que, em nossa opinião, a investigação realizada e que findamos com a apresentação desta dissertação (que lhe dá a requerida visibilidade pública e a divulga) ganha especial relevância conceptual ao incidir num sector de actividade – o autárquico – pouco estudado e, por isso, pouco conhecido. Ganha, igualmente, relevância do ponto de vista da intervenção, porquanto fornece indicadores à gestão das organizações quanto a características organizacionais que podem facilitar, ou, pelo contrário, constituir obstáculos à sua competitividade.

Bibliografia

- Adamsom, I. (2005). Knowledge management – The next generation of TQM? *Total Quality Management*, 16(8-9), 987-1000.
- Adebanjo, D., & Kehoe, D. (1999). An investigation of quality culture development in UK industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(7), 633-649. doi: [10.1108/01443579910271656](https://doi.org/10.1108/01443579910271656).
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ahire, S. L. (1996). TQM age versus quality: An empirical investigation. *Production*, 37(1), 18-23.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation construct. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56. doi: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x.
- Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4(3), 277-306. doi: 10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x.
- Ahmed, P, Loh, A., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4/5), 426-434.
- Aidar, M. M. (1994). *Qualidade humana: As pessoas em primeiro lugar*. São Paulo: Maltese.
- Aiello, A., Czepiel, J. A., & Rosenberg, L. J. (1977). Scaling the heights of consumer satisfaction: An evaluation of alternative measures. In R. L. Day (Ed.), *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior* (pp. 43-50). Bloomington: Indiana Graduate School of Business Administration.
- Aish, A.M., & Jöreskog, K.G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 405-426. doi: 10.1007/BF00152013.
- Albacete C., Fuentes M. M., & Matías, F. (2001). Fundamentos para el desarrollo de una teoría administrativa de la gestión de la calidad total. *Revista de Economía y Empresa*, 25(43), 9-19.
- Albrecht, K. (1994). Customer value. *Executive Excellence*, 11(9), 14-15.
- Alferes, V. (1997b). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *TQM Magazine*, 16(2), 93-104.
- Amesse, F., & Cohendet, P. (2001). Technology transfer: Revisited from the perspective of the knowledge-based economy. *Research Policy*, 30(9), 1459-1478.
- Anand, K. N. (1997). Quality: An evolving concept. *Total Quality Management & Business Excellence*, 8(4), 195-200.
- Anderson, E. W. (1992). *Category characteristics and the impact of expectations, perceived quality, disconfirmation on customer satisfaction and retention* (Working Paper, W92-002). National Quality Research Center, University of Michigan Business School.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word-of-mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 1-14.

- Anderson, E. W., & Fornell, C. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E. W., & Fornell, C. (2000). Foundations of the American customer satisfaction index. *Journal of Total Quality Measurement*, 11(7), 869-882.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Anderson, J. C, Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A Path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26(5), 637-658.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38-44.
- Andreassen, A. R. (1977). A taxonomy of consumer satisfaction/dissatisfaction measures. *Journal of Consumer Affairs*, 11(2), 11-24.
- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 56-175.
- Andreassen, T. W., & Lervik, L. (1999). Perceived relative attractiveness today and tomorrow as predictors of future repurchase intention. *Journal of Service Research*, 2(2), 164-172.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998a). The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Marketing*, 1(1), 82-92.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998b). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23. doi: [10.1108/09564239810199923](https://doi.org/10.1108/09564239810199923).
- Andrews, F., & Withey, S. (1976). *Social indicators of well being*. New York: Plenum Press.
- Ansoff, H. I. (1979). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer in organizations: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Arndt, J. (1967). *Word of mouth advertising: A review of the literature*. New York: Advertising Research Foundation Inc.
- Arrindell, W. A., & Van der Ende, J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement*, 9(2), 165-178.
- Asoh, D., Belardo, S., & Neilson, R. (2002). Knowledge management: Issues, challenges and opportunities for governments in the new economy. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 5). Big Island, Hawaii: IEEE Press. doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/HICSS.2002.994086.

- Athanassopoulos, A. D., Soteriou, A. C., & Zenios, S. A. (2000). Disentangling within and between country efficiency differences of bank branches. In P. T. Harker, & S. A. Zenios (Eds.), *Performance of financial institutions – Efficiency, innovation and regulation* (pp. 336-363). Cambridge: Cambridge University Press.
- Atkinson, P. (1990). *Creating cultural change: The key to successful total quality management*. Bedford: IFS Lfd.
- Audrain A. F., & Evrard Y. (2001). Satisfaction des consommateurs: Précision conceptuelles. *Actes du 17ème Congrès de l'Association Française du Marketing*. Deauville: Université de Caen.
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253–268
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: An empirical investigation. *Health Services Research*, 26(6), 767-786.
- Bachelet, D. (1992). La mesure de la satisfaction du consommateur ou la chaîne. L'arbre et la cascade. *Proceedings of ESOMAR Congress* (pp. 199-228). Madrid, Espagne.
- Baggs, S. C., & Kleiner, B. H. (1996). How to measure customer effectively. *Managing Service Quality*, 6(1), 36-39. doi: [10.1108/09604529610108126](https://doi.org/10.1108/09604529610108126).
- Bansal, H. S., & Taylor, S. T. (1999). The service provider switching model. *Journal of Service Research*, 2(2), 200-218. doi: 10.1177/109467059922007.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Barney J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barsky, J. D. (1995). *World-class customer satisfaction*. Chicago: IRWIN Professional Publishing.
- Bassie, L. J. (1999). Harnessing the power of intellectual capital. In J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 422-431). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28.
- Bénézech, D., Lambert, G., Lanoux, B., Lerch, C., & Loos-Baroin, J. (2001). Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research Policy*, 30(9), 1395-1407. doi:[10.1016/S0048-7333\(01\)00158-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00158-5).
- Benson, P. G., Saraph, J. V., & Schroeder, R. G. (1991). The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation. *Management Science*, 31(9), 1107-1124.
- Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Berné, C., Múgica, J. M., & Yagüe, M. J. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63-74.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5-15.

- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 29, 29-38.
- Bessom, R. M. (1973). Unique aspects of marketing services. *Arizona Business Bulletin*, 9 (November), pg. 14.
- Bettman, J. R. (1974). A threshold model of attribute satisfaction decisions. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 30-35.
- Betz, N. E. (1987). Use of discriminant analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 393-403.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Bigné, E. C., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (1997). Calidad y satisfacción en los servicios hospitalarios esenciales y periféricos. *Investigación y Marketing*, 57(December), 55-61.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13(3), 274-289.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and Practice* (pp. 72-94). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27(1), 1-22.
- Blackburn, R., & Rosen, B. (1993). Total quality and human resource management: Lessons learned from Baldrige award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66.
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16 (2), 311-329. doi: [10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](https://doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B).
- Blois, K. J. (1974). The marketing of services: An approach. *European Journal of Marketing*, 8(2), 137-145.
- Boje, D. M., & Winsor, R. D. (1993). The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda. *Journal of Organizational Change Management*, 6(4), 57-70.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991a). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1-9.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991b). A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1994). Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. In R. Rust, & R. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp.173-200). California: Sage Publications.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(February), 7-27.

- Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-39.
- Bright, K., & Cooper, C. L. (1993). Organizational culture and the management of quality. *Journal of Managerial Psychology*, 8(6), 21-27.
- 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 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., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2010). Knowledge Management in local government sector: the role of the Quality Certification. *Proceedings of 2nd European Conference on Intellectual Capital* (pp.127). Lisboa, Portugal: Instituto Superior Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Brocka, B., & Brocka, M. S. (1994). *Gerenciamento da qualidade*. São Paulo: McGraw Hill.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). A synthesized service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.
- Brooking, A. (1997). *Intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise*. London: International Thompson Business Press.
- Brooking, A. (1999). *Corporate memory: Strategies for knowledge management*. London: International Thomson Business Press.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown S., & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-78.
- Brown, S. W., & Swartz, T. A. (1989). A gap analysis of professional service quality. *Journal of Marketing*, 53(2), 92-98.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS - Release 10 for Windows*. London: Routledge.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating inter-rater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Buttle, F. (1995). On the role of expectations in SERVQUAL. *MEG Annual Conference Proceedings* (pp. 112-122).
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Byrne, B. M. (1989). Multigroup comparisons and the assumption of equivalent construct validity across groups: Methodological and substantive issues. *Multivariate Behavioural Research*, 24, 503-523.

- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum.
- Byrne, B. M. (2005). Factor analysis: Confirmatory. In B. Everitt, & D. Howell (Eds.), *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (pp. 599-606). London: John Wiley & Sons.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., & Muthen, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, *105*(3), 456-466.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, *24*(August), 305-314.
- Cameron, K. S. (1990). The critical role of management skills in America's future. In R. E. Robson (Ed.), *The quality and productivity equation* (pp. 189-205). Cambridge, MA: Productivity Press.
- Cameron, K. S., & Peterson, M. W. (1995). *The culture and climate of quality*. Michigan: University of Michigan.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, *26*(4), 525-544.
- Cameron, K. S.; Freeman, S., & Michra, A. (1993). Organizational downsizing and redesign. In G. Huber, & W. Glick (Eds.), *Organizational downsizing and redesign*. New York: Oxford University Press.
- Caravantes, G. R., Caravantes, C. B., & Bjur, W. E. (1997). *Administração e qualidade: A superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books.
- 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 Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, *38*, 23-44.
- Cardoso, L., & Peralta, C. F. (2010). An integrated model of knowledge management: From development of a short-form of KMQ to empirical validation of the model. In E. Tomé (Ed.), *Proceedings of 11th European Conference on Knowledge Management* (pp. 200-208). Vila Nova de Famalicão, Portugal: Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão.
- Cardoso, P. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações hoteleiras do Distrito de Viseu* (Tese de mestrado não publicada). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort: Expectation and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, *2*(August), 244-249.
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, *66*(1), 64-73.
- Carrol, R. F., & Tansey, R. R. (2000). Intellectual capital in the new internet economy: Its meaning, measurement and management for enhancing quality. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(4), 296-311.
- Carron, A., Brawley, L., Eys, M., Bray, S., Dorsch, K., Estabrooks, P., Hall, P., Hardy, J., Hausenblas, H., Madison, R., Paskevich, R., Patterson, M., Prapavessis, H., Spink, K.,

- & Terry, P (2003). Do individual perceptions of group cohesion reflect shared beliefs? An empirical analysis. *Small Group Research*, 34, 468-495.
- Carruba, E. R., & Snyder, M. E. (1993). *You deserve the best: A consumer's guide to product quality and total customer satisfaction*. Milwaukee (Wisconsin): ASQC Quality Press.
- Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction – The moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1338-1352.
- Carvalho, M. S., & Tonet, H. C. (1996). Conflito entre áreas organizacionais: uma questão ainda a ser administrada. *Revista de Administração Pública*, 4, 38-56.
- Castillo, I., Tomás, I., Balaguer, I., Fonseca, Dias, C., & Duda, J. L. (2010). The task and ego orientation in sport questionnaire: Testing for measurement invariance and latent mean differences in Spanish and Portuguese adolescents. *International Journal of Testing*, 10, 21-32.
- Chambel, M. J., & Peiró, J. M. (2000). A cultura e a mudança estratégica nas organizações: O modelo “amigo” na análise de oito estudos de caso. *Psychologica*, 23, 131-163.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content different levels of analysis: A typology of composition. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14, 464-504.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indices for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233–255.
- Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931.
- Churchill, G. A. Jr., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(November), 491-504.
- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The managerial state*. London: Sage Publications.
- Coakes, J. (2005). *SPSS: analysis without anguish: Version 12.0 for Windows*. Sydney: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Cohen, L., & Michael, H. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper and Row.
- Cohen, M., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organizational Science*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cong, X. M., & Pandya, K. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cook, J., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cox, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of Marketing Research*, 27(November), 407-422.

- Crawford, J., & Henry, J. (2004). The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): Construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample. *British Journal of Clinical Psychology*, 43, 245-265.
- Cronin J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service-quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1989). *Let's talk quality*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1990). *Quality is free*. New York: New American Library, McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1994). *Completeness: Quality for the 21st century*. Plume.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M. V. M., Borges Jr, A. A., & Fachel, J. M. (1998). Esquema CBF para mensuração da satisfação de clientes: Uma proposta conceitual e prática. *Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (Vol. 22). Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Surprenant, C. (1980). The development of thought, theory, and research in consumer satisfaction. *American Marketing Association Special Educators' Conference*. Chicago: American Marketing Association.
- Dale, A. (2001). Dispatches: Letters from the corporanian war zone. *Journal of Information Science*, 27(6), 177-179.
- Dale, B., & Cooper, C. (1995). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Danon, J., & Claudon, J. (1997). Les secrets d'une clientèle fidèle. *L'Expansion Management Review*, 85(Juin), 101-109.
- Davenport, E. (2000). Localisation, globalisation and SMEs in European tourism: The "virtual enterprise" model of intervention. *Proceedings of the ASIS Annual Meeting* (Vol. 37, pp. 309-319). Chicago: American Society for Information Science (ASIS).
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawson, P. (1995). Implementing quality management: Some general lessons on managing change. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4(1), 35-46.
- Day, R. S. (1977). Toward the process model of consumer satisfaction: In K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction: Advances. In W. D. Perreault (Ed.), *Consumer Research* (Vol. 11, pp. 496-499). Atlanta, GA: Association for Consumer Research.

- Day, R. L., & Bodur, M. (1979). Analysis of average satisfaction scores of individuals over product categories. In R. L. Day, & H. Keith Hunt (Eds.), *New dimensions of consumer satisfaction and complaining behavior* (pp. 184-189). Indiana: Division of Research, Indiana University, Bloomington.
- De Cieri, H., Samson, D., & Sohal, A. (1991). Implementation of TQM in an Australian manufacturing company. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(5), 55-65.
- De Ruyter, K., Bloemer, J., & Pascal Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18(4), 387-406. doi: [10.1016/S0167-4870\(97\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(97)00014-7).
- Dean, J. W. Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Dean, J. W., & Evans, J. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. New York: West Educational Publishing.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Deming, W. E. (1981). *Management of statistical techniques for quality and productivity*. New York: New York University, Graduate School of Business.
- Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva.
- Deming, W. E. (1997). *A nova economia para a indústria e a educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Denton, K. (1990). *Qualidade em serviços - O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Devlin, S. J., & Dong, H. K. (1994). Service quality from the customer's perspective. *Marketing Research*, 6(1), 5-13.
- Dick A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dobyns, L., & Crawford-Mason, C. (1991). *Quality or else*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grevval, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. Jr. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Dow, D., Samson, D., & Ford, S. (1999). Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8(1), 1-27.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P. (2002). *The effective executive*. New York: Harper Business.

- Dunlap, W., Burke, M., & Smith-Crowe, K. (2003). Accurate tests of statistical significance for rWG and average deviation interrater agreement indexes. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 356-362.
- Dutka, A. (1993). *AMA handbook for customer satisfaction: Research, planning, and implementation*. Chicago: NTC Business Books.
- Ebrahimpour, M. (1985). Total quality control: The Japanese key to success. *The URI Student Chapter of the American Production and Inventory Control Society (APICS)*, March.
- Ebrahimpour, M., & Withers, B. (1992). Employee involvement in quality improvement: A comparison of American and Japanese manufacturing firms operating in the United States. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(2), 142-148.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range Planning*, 3(30), 266-373.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1998). *Capital Intelectual – Descobrimos o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Eisen, H., Mulraney, B., & Sohal, A. (1992). Impediments to the adoption of modern quality management practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9(5), 17-41.
- Eklöf, J. A. (2000). *European customer satisfaction index pan-European telecommunication sector report based on the pilot studies 1999*. Stockholm, Sweden: European Organization of Quality and European Foundation for Quality Management.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between Professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behaviour* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, 21, 232.
- Everett, R. J., & Sohal, A. S. (1991). Individual involvement and intervention in quality improvement programs: Using the Andon system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(2), 21-34.
- Evrard, I., Pras, B., & Roux, E. (1993). *Market: Études et recherches en marketing*. Paris: Nathan.
- Fabrigan, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Feigenbaum, A. V. (1994). *Controle de qualidade total*. São Paulo: Makron Books.

- Feijóo, S. R., Caro, A. R., Gil, M. T., & Quintana, D. D. (2005). *Consumer satisfaction: Explanatory models*. ERSA conference papers. Retirado de <http://www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa05/papers/565.pdf>.
- Fenwick, A. (1991). Five easy lessons: A primer for starting a total quality management program. *Quality Progress*, 24(12), 63-66.
- Fernandez, J. T., Segura, S. L., Salmeron, J. L., & Moreno, J. R. (2006). Operational knowledge management system design in total quality management: Small and medium size companies. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(1). Retirado de <http://www.flainc.com/articl105.htm>.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford Press.
- Fiates, G. G. (1995). *A utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços*. Florianópolis: UFSC.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics with SPSS* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- File, K. M., Judd, B. B., & Prince, R. A. (1992). Interactive marketing: The influence of participation on positive word-of-mouth and referrals. *Journal of Services Marketing*, 6(4), 5-15.
- Fisk, R. P., & Young, C. E. (1985). Disconfirmation of equity expectations: Effects on consumer satisfaction with services. In E. C. Hirschman, & M. B. Holbrook (Eds.), *Advances in consumer research* (pp. 340-345). UT: Association for Consumer Research.
- Flavián, C., & Guinalú, M. (2006). Virtual communities and e-business management. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of e-commerce, e-government and mobile commerce* (pp. 1164-1168). PA, USA: IGI Publishing Hershey.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Flynn B., Schroeder R. G., & Sakakibara S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-692.
- Flynn, B. B. (1992). Managing for quality in the US and in Japan. *Interfaces*, 22(5), 69-80.
- Flynn, B., Sakakibara, S., & Schroeder, R., (1995a). Relationship between JIT and TQM: Practices and performance. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1325-1360.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 337-346.
- Foster, J. J., Barkus, E., & Yavorsky, C. (2006). *Understanding and using advanced statistics*. London: SAGE publications.
- Freitas, J. (2008). *Knowledge management: the situation in a Brazilian economic group*, Unpublished Master Thesis, Faculty of Psychology and Education Sciences of University of Coimbra, Portugal, and Faculty of Psychology of University of Barcelona, Spain.

- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change: Being effective in complex times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(4), 70-87.
- García-Cueto, E. (1994). Coeficiente de congruencia. *Psicothema*, 6(3), 465-468.
- Gardial, S. F., Clemons, D. S., Woodruff, R. B., Schumann, D. W., & Burns, M. J. (1994). Comparing consumers' recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 548-560.
- Garver, M., & Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57.
- Garvin, D. A. (1986). Quality problems, policies, and attitudes in the United States and Japan: An exploratory study. *Academy of Management Journal*, 29(4), 653-673.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-110.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Garvin, D. A. (1992). *Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Garvin, D. A. (1997). Understanding self-managing work systems. *Technology and Operations*, 1(1), 1-19. Retirado de http://74.125.155.132/scholar?q=cache:gBJ9XhsGllgJ:scholar.google.com/+%22Understanding+self-managing+work+systems%22&hl=pt-PT&as_sdt=2000.
- Gerson, R. F. (1993). *Measuring customer satisfaction*. California: Crisp Publications, Inc.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service quality concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 1. Retirado de <http://www.amsreview.org/articles/giese01-2000.pdf>.
- Gladstone, B. (2000). *From know-how to knowledge*. London: The Industrial Society.
- Glasser, W. (1998). *The quality school* (Rev. ed.). New York: Harper Perennial.
- Godinho, M. J., & Neto, S. C. (2001). *Qualidade: Uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.
- Goetsch, D. L., & Davis, S.B. (1997). *Introduction to total quality*. NJ: Prentice Hall.
- Gomes, A. (2008). *Gestão do conhecimento e formação: A sustentação empírica de uma relação requerida* (Tese de mestrado não publicada). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- González Seco, D. (2002). La administración electrónica: Mas allá del CRM. *VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas*. La Coruña: TECNIMAP.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gotlieb, J. B., Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 875-885.

- Govindarajan, V., & Gupta, A. K. (2001). Building an effective global business team. *Sloan Management Review*, 42(4), 63-71.
- Graham, J. M. (2006). Congeneric and (essentially) tau-equivalent estimates of score reliability: What they are and how to use them. *Educational and Psychological Measurement*, 66(6), 930-944. doi: 10.1177/0013164406288165.
- Grant, E. L., & Leavenworth, R. S. (1996). *Statistical quality control*. New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-386.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, R., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 35(2), 25-35.
- Grigouridis, E., & Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: the MUSA method. *European Journal of Operational Research*, 143(1), 148-70. doi:10.1016/S0377-2217(01)00332-0.
- Grönroos, C. (1982). *An applied services marketing theory*. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(Winter), 1-9.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing - Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campus.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management, work, authority and organization in a comparative perspective*. London: University of Chicago Press.
- Gulati, R., & Kletter, D. (2005). Shrinking core-expanding periphery: The relational architecture of high performing organizations. *California Management Review*, 47(3), 77-104.
- Gummesson, E. (1987). *Quality - The Ericsson approach*. Stockholm: Ericsson.
- Guo, B., Aveyard, P., Fielding, A., & Sutton, S. (2009). The factor structure and factorial invariance for the decisional balance scale for adolescent smoking. *International Society of Behavioral Medicine*, 16(2), 158-163. doi: 10.1007/s12529-008-9021-5.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I.
- Gustafson, D. H., & Hundt, A. S. (1995). Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. *Health Care Management Review*, 20(2), 16-34.

- Guttek, B. (2000). Service relationships, pseudo-relationships, and encounters. In T. Swartz, & D. Iacobucci, *Handbook of services marketing and management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 24-41.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., Barkoukis, V., Wang, J. C. K., Hein, V., Pihu, M., Soós, I., & Karsai, I. (2007). Cross-cultural generalizability of the theory of planned behavior among young people in a physical activity context. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 29, 1-19.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Halstead, D., Hartman, D., & Schmidt, S. L. (1994). Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 114-129. doi: 10.1177/0092070394222002.
- Hand, D. J. (1997). *Construction and assessment of classification rules*. New York: Wiley.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77, 106-116.
- Harari, O. (1993). *Ten reasons why TQM doesn't work*. *Management Review*, 82(1), 33-38.
- Harber, D., Burgess, K., & Barclay, D. (1993). Total quality management as a cultural intervention: An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10(6), 28-46.
- Harber, D., Marriot, F., & Idrus, N. (1991a). Employee participation in TQC: An integrated review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(5), 24-34.
- Harber, D., Marriot, F., & Idrus, N. (1991b). Employee participation in TQC: The effect of job levels on participation and job satisfaction. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(5), 35-54.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, October, 52-70.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 461-468. doi:10.1037/0021-9010.70.3.461.
- Hausknecht, D. R. (1990). Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 3, 1-11.
- Hayes, B. E. (1991). *Measuring customer satisfaction: Development and use of questionnaires*. Milwaukee (Wisconsin): ASOC Quality Press.
- Haynes, J. D. (2005). Inquiring organizations and the wisdom of tacit knowledge for a heideggerian inquiring system: The sixth sense. In J. Courtney, J. Haynes, & D. Paradice (Eds.), *Inquiring organizations: Moving from knowledge management to wisdom* (pp. 195-210). London: Idea Group Publishing.

- Haynes, P. (2003). *Managing complexity in the public services*. Maidenhead: Open University Press.
- Haynes, P. (2005). New development: The demystification of knowledge management for public services. *Public Money & Management*, 25(2), 131-135.
- Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191-205. doi: 10.1177/1094428104263675.
- Helm, R., & Höser, H. (1995). The need for economic and pre-economic marketing controlling. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(4), 10-15.
- Helsen, H. (1964). *Adaptation-level theory*. New York: Harper & Row.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Exploratory factor analysis reporting practices in published psychological research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 454-462.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E., & Hart, C. W. (1990). *Service breakthroughs: Changing the rules of the game*. New York: The Free Press.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 163-174. Retirado de http://www.mis.co.il/_Uploads/3958ServiceProfitChain.pdf.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hill, N. (1996). *Handbook of customer satisfaction measurement*. Hampshire (England): Gower Publishing Limited.
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988. doi: 10.1177/014920639502100509.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty – Responses to declines in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Boca Raton: Chapman & Hall.
- Hoe, M., & Brekke, J.S. (2008). Testing the construct validity of a second order factor model of the Brief Symptom Inventory across three ethnic groups for individuals diagnosed with severe and persistent mental illness. *Research on Social Work Practice*, 19, 93-103.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. In R. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice*. California: Sage Publications.
- Holbrook, M. B., & Corfman, K. B. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In J. Jacoby, & J. C. Olson (Eds.), *Perceived quality: How consumers view stores and merchandise* (pp. 31-57). Lexington, MA: Lexington Books.
- Honomichl, J. (1993). Spending on satisfaction measurement continues to rise. *Marketing News*, 12(April), 17-18.

- Hostage, G. M. (1995). Quality control in a service business. *Harvard Business Review*, 53(4), 98-106.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centers. *Managing Leisure*, 1(2) 77-89.
- Hsu, S. H., & Shen, H. P. (2005). Knowledge management and its relationship with TQM. *Total Quality Management*, 16(3), 351-361.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huff, L., Fornell, C., & Anderson, E. W. (1994). Quality and productivity: Contradictory and complementary. *Working Paper*. Michigan: NQRC (National Quality Research Center), The University of Michigan.
- Hughes, O. (2003). *From public administration to public management*. London: Routledge.
- Hung, Y. H., Huang, M. L., & Chen, K. S. (2003). Service quality evaluation by service quality performance matrix. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 79- 89.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D - Overview and future research direction. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Hunt, H. K. (1993). CS/D&CB research suggestions and observations for the 1990's. *Journal of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 40-42.
- Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). *Leading with knowledge: The nature of competition in the 21st century*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Iacobucci D., Ostrom, A., & Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: The voice of the consumer. *Journal of Consumer Psychology*, 4(3), 277-303
- Idaszak, J. R., & Drasgow, E. (1987). A revision of the job diagnostic survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- Inglés, C.J., Marzo, J.C., Hidalgo, M.D., Zhou, X., & García-Fernández, J.M. (2008). Factorial invariance of the questionnaire about interpersonal difficulties for adolescents across Spanish and Chinese adolescent samples. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 41 (2), 89-103.
- Instone, F., & Dale, B. (1989). A case study of the typical issues involved in quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, 9(1), 15-26.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650. [doi: 10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1).
- Ishikawa, K. (1993). *Controle da qualidade total: À maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.

- Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum.
- Jaime, A., Gardoni, M., & Mosca, J. (2006). From quality management to knowledge management in research organisations. *International Journal of Innovation Management*, 10(2), 197-215.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *The Journal of Consumer Research*, 21(4), 695-707.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-286. [doi:10.1016/0167-4870\(91\)90016-M](https://doi.org/10.1016/0167-4870(91)90016-M).
- Johnson, M. D., Gustafsson, A., Andreassen, T. W., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22(2), 217-245. [doi:10.1016/S0167-4870\(01\)00030-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00030-7).
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
- Joia, L. A. (2000). Measuring intangible corporate assets: Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 68-84.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73, 88-99. Retirado de <http://www.consultceo.com/blog/uploads/Why%20Satisfied%20Customers%20Defect.pdf>.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409-426. doi: 10.1007/BF02291366.
- Joseph, I. N., Rajendran, C., Kamalanabhan, T. J., & Anantharaman, R. N. (1999). Organizational factors and total quality management: An empirical study. *International Journal of Production Research*, 37(6), 1337-1352.
- Juran, J. (1988). *Quality control handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1981a). Product quality - A prescription for the west, Part I. *Management Review* 70(6), 8-14.
- Juran, J. M. (1981b). Product quality - A prescription for the west, Part II. *Management Review* 70(7), 57-61.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1990). *Qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Kanji, G. K., & Yui, H. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Kanji, G. K., & Asher M. (1996). *100 methods for total quality management*. London: Sage Publication.
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. In D. G. Shaw, C. E. Schneier, R. W. Beatty, & L. S. Baird (Eds.), *The performance measurement, management and appraisal sourcebook* (pp. 66-79). Massachusetts: Human Resource Development Press Inc.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1(70), 71-79.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85. Retirado de <http://mtsu32.mtsu.edu:11409/698/articles/698-UsingtheBalancedScorecard.pdf>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kekale T., & Kekale J. (1995). A mismatch of cultures: A pitfall of implementing a total quality approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(9), 210-220.
- Kekre, S., Murthi, B., & Srinivasan, (1995). Operating decisions, supplier availability and quality: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 12(3-4), 387-396. [doi:10.1016/0272-6963\(95\)00002-A](https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00002-A).
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (1984). Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables. *Psychological Bulletin*, 96(1), 201-210.
- Kessler, S., (1996). *Measuring and managing customer satisfaction: Going for the gold*. Milwaukee (Wisconsin): ASQC Quality Press.
- Kiess, H., & Bloomquist, D. (1985). *Psychological research methods: A conceptual approach*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Kimberly, J. R., Miles, R. H., & Associates (1980). *The organizational life cycle*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Klein, D. (1998). The strategic management of intellectual capital: An introduction. In D. Klein (Ed.), *The strategic management of intellectual capital* (pp. 1-7). Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Klein, K., Dansereau, F., & Hall, R. (1994). Level issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.
- Kline, R. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kline, T., & Hamblet, L. (2007). Four multi-item interrater agreement options: Comparisons and outcomes. *Psychological Reports*, 101, 1001-1010.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kotler, P. (1972). What consumerism means for marketers. *Harvard Business Review*, 50, (may/june), 48-57.
- Kotler P. (1988). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Bloom, P. H. (1984). *Marketing professional services*. NJ: Prentice-Hall, Engelwood Cliffs.
- Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). *Marketing estratégico para IES educacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotler P., & Levy S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.

- Kourilsky, M. & Murray, T. (1981). The use of economic reasoning to increase satisfaction with family decision making. *Journal of Consumer Research*, 8(2), 183-188.
- Kowalski, E., & Walley, P. (1993). Employee receptivity to total quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(1), 23-37.
- Kujala, J., & Lillrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43-55.
- Kukla, A., Krulianskas, I. (2003). Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: Estudo de caso na Walar. In J. C. Terra, & I. Kruglianskas, (Orgs.). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas* (pp. 148-171). Rio de Janeiro: Campus.
- Kurta, V. L., Carvalho, H. G., & Kovaleski, J. L. (2004). A gestão do conhecimento dentro da filosofia do controle da qualidade total (TQC). *XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção*. Florianópolis, Brasil, 03 a 05 de Novembro.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lancaster, K. (1971). *Consumer demand: A new approach*. New York: Columbia University Press.
- Landau, S., & Everitt, B. (2004). *A handbook of statistical analyses using SPSS*. Florida: Chapman & Hall/CRC.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). *Servuction: Le marketing des services*. Paris: Willey.
- Lara Navarra, P., & Martínez Usero, J. A. (2002). Comercio electrónico: La fidelización del usuario. *El profesional de la información*, 11(6), 408-420.
- Lara Navarra, P., & Martínez Usero, J. A. (2002a). Del comercio electrónico a la administración electrónica: Tecnologías y metodologías para la gestión de información. *El profesional de la información*, 11(6), 421-435.
- Larán, J. A., Almeida, S. O., & Hoffman, J. A. (2004). Desejos dos consumidores: um olhar sobre determinantes da satisfação. *Revista de Administração*, 39(1), 42-52.
- Las Casas, A. L. (1994). *Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas.
- Lascelles, D. M., & Dale, B. G. (1989). The buyer supplier relationship in total quality management. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(2), 10-19.
- LaTour, S. A., & Peat, N. C. (1979). Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. In W. L. Wilkie, & A. Arbor (Eds.), *Advances in consumer research* (6^a ed., pp. 431-437). MI: Association for Consumer Research.
- Lautenschlager, G. J. (1989). A comparison of alternatives to conducting Monte Carlo analyses for determining parallel analysis criteria. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 365-395.
- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Ledesma, R. D., & Valero-Mora, P. (2007). Determining the number of factors to retain in EFA: An easy-to-use computer program for carrying out parallel analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(2), 1-11.

- Lee H., Lee, Y., & Yoo D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of services marketing*, 14(3), 217-31.
- Lee, S. M., & Asllani, A. (1997). TQM and BPR: Symbiosis and a new approach for integration. *Management Decision*, 35(6), 409-416.
- Lee, S. M., & Ebrahimpour, M. (1985). An analysis of Japanese quality control systems: Implications for American manufacturing firms. *SAM Advanced Management Journal*, 50(2), 24-31.
- Lee, Y., & Lazarus, H. (1996). Uses and criticisms of total quality management. *Journal of Management Development*, 12(7), 5-10.
- Lehtinem, J. (1983). *Empresa de serviços voltada para o cliente*. Espoo, Finlândia: Weilin Göös.
- Lesser, E., & Prusak, L. (1999). *Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge*. IBM Institute of Knowledge Management.
- Lethinen, U., & Lethinen, J. (1991). Two approaches to service dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
- Leunissen, P. J., Pieters, R. G., Reijnders, W. J. (1996). The impact of strategic alliances on the performance of small retailers. *EIASM - CREER Workshop on Channel Productivity*, Conference paper.
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 54-67.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299-306.
- Lim, K. K., Ahmed, P. K., & Zairi, M. (1999). Managing for quality through knowledge management. *Total Quality Management*, 10(4-5), 615-621.
- Limbers, C. A., Newman, D. A., & Vardi, J. W. (2008). Factorial invariance of child self-report across socioeconomic status groups: A multigroup confirmatory factor analysis utilizing the PedsQL™ 4.0 generic core scales. *Journal of Behavioral Medicine*, 31(5), 401-411. doi: 10.1007/s10865-008-9166-3.
- Lin, C., & Wu, C. (2005a). Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(9), 968-985.
- Lin, C., & Wu, C. (2005). A Knowledge creation model for ISO 9001: 2000. *Total Quality Management*, 16(5), 657-670.
- Ling T. (2002). Delivering joined-up government in the UK: Dimensions, problems and issues. *Public Administration*, 80(4), 615-642.
- Llorens, F. J. (1996). Una evaluación de la relación entre calidad y servicio, satisfacción y actitudes del cliente. Relationship between quality and service, satisfaction and customer attitudes. *ESIC MARKET*, 3, 121-132.
- Longenecker, C. O., & Scazzero, J. A. (1993). Total quality management from theory to practice. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(5), 24-31.
- Lovelock, C. H. (1998). *Principles of services marketing and management*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Luen, T. W., & Al-Hawamdeh, S. (2001). Knowledge management in the public sector: Principles and practices in police work. *Journal of Information Science*, 27(5), 311-318.

- Maani, K. (1989). Productivity and profitability through quality – Myth and reality. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6(3), 11–23.
- MacCallum, R. C. (2003). Working with imperfect models. *Multivariate Behavioral Research*, 38(1), 113-139.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- MacDonald, J. (1993). *TQM: Does it always work?* Letchworth, UK: Technical Communications (Publishing) Ltd.
- Macedo, S. (2008). *Knowledge management in creative industries*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Psychology and Education Sciences of University of Coimbra, Portugal, and Faculty of Psychology of University of Barcelona, Spain.
- Mackoy, R. D., Spreng, R. A., & Harrell, G. D. (1995). The relationship between level of satisfaction and processing intensity. In S. MacKenzie, & D. Stayman (Eds.), *Society for consumer psychology conference proceedings*.
- Maddox, R. N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8(1), 97-102.
- Madu, C., Kuei, C., & Lin, C. (1995). A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the US and Taiwan. *Decision Sciences*, 26(5), 621–636.
- Malhotra, Y. (1998). Tools @work: Deciphering the knowledge management hype. *Journal of Quality & Participation*, 4(21), 58-60.
- Manley, J. E. (1998). Symbol, ritual and doctrine: the cultural ‘tool kit’ of TQM. *Journal of Quality Management*, 3(2), 175-191.
- Mann, R., & Kehoe, D. (1995). Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(1), 11-23.
- Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451-466.
- Marchetti, R., & Prado, P. H. (2004). Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: Um modelo aplicado ao setor elétrico Brasileiro. *RAC*, 8(4), 9-32.
- Marcus, A., & Naveh, E. (2005). How a new rule is adjusted to context: Knowledge creation following the implementation of the ISO 9000 quality standard. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(2), 106-126.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530. doi: 10.1093/biomet/57.3.519.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marsh, H. W. (1993). The multidimensional structure of physical fitness: Invariance over gender and age. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 64, 256-273.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher-order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Grayson, D. (2004). Goodness of fit in structural equation models. In A. Maydeu-Olivares & J. J. McArdle (Eds.), *Contemporary psychometrics: A festschrift for roderick P. McDonald* (pp. 225-340). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen Z. L. (2004). In search of golden rules. *Structural Equation Modeling, 11*(3), 320-341.
- Martensen, A., Gronholdt, L., Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2000). Measuring student oriented quality in higher education: application of the ECSI methodology. *Sinergie Rapporti di Ricerca, 9*, 372-383.
- Martínez, J. A., Lara-Navarra, P., & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la administración pública. *UOC Papers - Revista sobre la sociedad del conocimiento, 3*. Retirado de http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/tecadm/martinez_lara_beltran.pdf.
- Martínez-Lorente A., Dewhurst, F., & Dale, B. (1999). TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management, 2*(1), 12-19.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment. *Applied Psychology, 54*(1), 25-36. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00194.x.
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. E. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Psychologica, 25*, 5-17.
- McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: A critical quality perspective. *Technovation, 24*(9), 697-705. doi:10.1016/S0166-4972(02)00169-4.
- McAdam, R., & Leonard, D. (2001). Developing TQM: The knowledge management contribution. *Journal of General Management, 26*(4), 47-61.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (2000). A critique of knowledge management: Using a social constructionist model. *New Technology, Work and Employment, 15*(2), 155-168.
- McAdam, R., & Reid, R. (2000). A Comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training, 24*(6), 317-329.
- McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management, 5*(3), 231-241.
- McAlexander, J. H., Kaldenburg, D. O., & Koenig, H. F. (1994). Service quality measurement. *Journal of Health Care Marketing, 14*(3), 34-40.
- McDonnell, J. (1992). Three years of total quality management. *Journal for Quality and Participation, 15*(1), 6-9.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing, 14*(4-5), 392-410.
- McElroy, M. (1999). Second generation knowledge management. *IBM Knowledge Management Consulting Group*, June, 1-9.
- Mehra, S., Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations and Production Management, 21*(5-6), 855-877.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science (SSCI), 34*(1), 63-73.
- Meredith, W. (1993). Measurement invariance, factor analysis and factorial invariance. *Psychometrika, 58*(4), 525-543. doi: 10.1007/BF02294825.

- Miguel-Dávila, J. A., & Flórez-Romero, M. (2008). Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancárias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. *Pecunia Monográfico*, 105-128.
- Miller, J. A. (1977). Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems, and making meaningful measurements. In H. K. Hunt (Ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (pp. 72-91). Cambridge Mass: Marketing Science Institute.
- Millsap, R. E., & Everson, H. (1991). Confirmatory measurement model comparisons using latent means. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 479-497.
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attribute-level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88-101.
- Moballegghi, M., & Moghaddam, G. (2008). Knowledge management and TQM: An integrated approach to management. *GITAM Journal of Management*, 6(1), 45-54.
- Modarress, B., & Ansari, A. (1989). Quality control techniques in US firms: A survey. *Production and Inventory Management Journal*, 30(2), 58-62.
- Mohrman, A., Mohrman, S., Ledford, G., Cummings, T., & Lawler, E. (1989). *Large-scale organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molina, L. M., Montes, J. L., & Fuentes, M. D. M. (2004). TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Quality Management*, 15(7), 1001-1015.
- Molina, L. M., Montes, J. L., & Moreno, A. R. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(3), 682-701.
- Moller, C. (1997). *O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira.
- Moreira, C. D. (2006). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Moreira, J. M., (2009). *Questionários: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Morrison, D.G. (1969). On interpretation in discriminant analysis. *Journal of Marketing Research*, 6(2), 156-163.
- Möwen, J. C. (1995). *Consumer behavior* (4th. ed). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mullen, M. R. (1995). Diagnosing measurement equivalence in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 573-596.
- Munroe-Faure, L., & Munroe-Faure, M. (1992). *Implementing total quality management*. London: Pitman.
- Myers, M. B., Calantone, R., Page, T. J., & Taylor, C.R. (2000). An application of multiple-group causal models in assessing cross-cultural measurement equivalence. *Journal of International Marketing*, 8(4), 108-121.
- Nicolau, I. (2003). Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. *Conferência A Gestão na Era do Conhecimento*. Associação Portuguesa para a Gestão do Conhecimento. Lisboa, ISCTE - Departamento de Gestão: Edições Sílabo.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1999). The concept of ba: Building foundation for knowledge creation. In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 37-51). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company - How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. In P. Quintas, & T. Ray (Eds.), *Managing knowledge - An essential reader*. London: Sage Publications.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2001). SECI, ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. In I. Nonnaka & D. Kleine (Eds.), *Knowing firms* (pp. 146-172). London: Sage Publications.
- Nonaka, I., & Yamanouchi, T. (1989). Managing innovation as a self-renewing process. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 299-315.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nurosis, M. J. (1993). *SPSS statistical data analysis*. Chicago: IL.
- Oakland, J., & Sohal, A. (1987). Production management techniques in UK manufacturing industry: usage and barriers to acceptance. *International Journal of Operations and Production Management*, 7(1), 8-37.
- Oberoi, U., & Hales, C. (1990). Assessing the quality of the conference hotel service product: towards an empirically based model. *Service Industries Journal*, 10(4), 700-721.
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instrumentation, and Computers*, 32(3), 396-402.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *The Journal of Marketing*, 56(3), 83-95.
- Oliver, N. (1988). Employee commitment and total quality control. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 7(1), 8-26.
- Oliver, R. L. (1976). Hedonic reactions to the disconfirmation of product performance expectations: Some moderating conditions. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 246-250. [doi:10.1037/0021-9010.61.2.246](https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.2.246).
- Oliver, R. L. (1977). Effects of expectations and disconfirmation on postexposure product evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 62(April), 246-250.
- 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. (1980). Conceptualization and measurement of disconfirmation perceptions in the prediction of consumer satisfaction. In H. K. Hunt, & R. L. Day (Eds.), *Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior*. Bloomington, IN: Indiana University School of Business.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes on retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L. (1989). Processing of the satisfaction response in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 1-16.
- Oliver, R. L. (1992). An investigation of the attribute basis of emotion and related affects in consumption: Suggestions for a stage-specific satisfaction framework. In J. F. Sherry, &

- B. Sternthal (Eds.), *Advances in consumer research* (pp. 237-244). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Oliver, R. L. (1993a). 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. (1993b). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: Evidence in service setting. In C. T. Allen, & D. R. John (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 21, pp. 16-22), Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Oliver, R. L. (1996). Varieties of value in the consumption satisfaction response. In K. P. Corfman, & J. G. Lynch, Jr. (Eds.), *Advances in consumer research*, (Vol. 23, pp.143-147). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Oliver R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R. L., & Bearden, W. O. (1983). The role of involvement in satisfaction processes. *Advances in Consumer Research*, 11, 250-255.
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495-507.
- Oliver, R. L. & Linda, G. (1981). Effects of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. In K. B. Monroe (Ed.), *Advances in consumer research* (pp. 88-93). Ann Arbor, Michigan: Association for Consumer Research.
- Oliver, R. L. & Swan, J. E. (1989a). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989b). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372-383.
- Olshavsky, R. W. (1985). Perceived quality in consumer decision making. In J. Jacoby, & J. Olson (Eds.), *Perceived quality*. Lexington: Lexington.
- Olshavsky, R. W., & Miller, J. A. (1972). Consumer expectations, product performance, and perceived product quality. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 19-21.
- Olson J. C., & Dover P. A. (1976). Effects of expectation creation and disconfirmation on belief elements of cognitive structure. In B. B. Anderson (Ed.), *Advances in consumer research* (Vol. 03, pp. 168-175). Cincinnati, Ohio: Association for Consumer Research.
- Olson J. C., & Dover, P.A. (1979). Disconfirmation of consumer expectations through product trial. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 179-189.
- Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Ortiz, J. P., & Benito, J. G. (2004). Medición de la gestión de la calidad total: Una revisión de la literatura. *Cuadernos Administracion*, 17(28), 91-109.
- Ouchi, W. (1982), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.

- Paladini, Q. P. (1995). *Gestão da qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. New York: Open University Press.
- Palmer, E., & Manni, K. (1993). The relative importance of how versus what of service quality. In R. Johnston, & N. D. C. Slack (Eds.), *Service superiority* (pp. 231-238). Ops Mgt: Association OK.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154-161.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230. [doi:10.1016/0022-4359\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90033-7).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1994a). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *The Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Patterson, P. G., & Johnson, L.W. (1993). Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: An integrated paradigm. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 90-99.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement design and analysis*. NJ: Erlbaum.
- Perin, M. G., Fonseca, M. J., & Dallarozza, G. O. (1997). *Satisfação de clientes X ISO 9000: Uma pesquisa descritiva no setor metal mecânico gaúcho (Programa de Pós-Graduação em Administração)*. Rio Grande do Sul: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (4ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peterson, R. A., & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: Fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 61-71. doi: 10.1007/BF02723476.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Pinto Molina, M., & Gómez Camarero, C. (2004). *La ciberadministración española en la sociedad de la información: Retos y perspectivas*. Gijón: Trea.
- Pires, A., & Santos, A. P. (1996). *Satisfação dos clientes: Um objetivo estratégico de gestão (1ª ed.)*. Lisboa: Texto Editora.

- Plichon, V. (1998). La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur. *Actes du 14e Congrès de l'Association Française du Marketing*, 14(2), 671-694.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-38.
- Powell, W. W., Kenneth, W. K., & Laurel, S. D. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Prado, P. H. (2002). Integração da qualidade percebida, resposta afetiva e satisfação no processo de compra-consumo de serviços. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Salvador: Anais.
- Prado, P. H., & Santos, R. C. (2004). Satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e bancos de varejo. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Porto Alegre. Anais.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Preacher, K., & MacCallum, R. (2002). Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample sizes. *Behavior Genetics*, 32(2), 153-161.
- Price, M., & Chen, E. (1993). Total quality management in a small, high technology company. *California Management Review*, 35(3), 96-117.
- Prusak, L., & Lesser, E. (1999). Communities of practice, social capital and organizational knowledge. *Information Systems Review*, 1(1), 3-10.
- Raykov, T. (1998). A method for obtaining standard errors and confidence intervals of composite reliability for congeneric items. *Applied Psychological Measurement*, 22(4), 369-374. doi: 10.1177/014662169802200406.
- Reed, R., Lemak, D., & Montgomery, J. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 173-202.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Regan, W. J. (1963). The service revolution. *The Journal of Marketing*, 27(3), 32-26.
- Reger, R., Gustafson, L., Demarie, S., & Mullane, J. (1994). Reframing the organisation: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565-584.
- Reichheld F. F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press,.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). *Zero defections: Quality comes to service*. Harvard Business Review, 68(5), 105-111.
- Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P., & Schneider, U. (2001). Intellectual capital and knowledge management: Perspectives on measuring knowledge. In M. Dierkes, A.

- Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 794-820). Oxford: Oxford University Press.
- Richins, M. L. (1983a). An analysis of consumer interaction styles in the marketplace. *Journal of Consumer Research*, *10*(1), 73-82.
- Richins, M. L. (1983b). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers. *The Journal of Marketing*, *47*(1), 68-78.
- Roberson, Q. M., Sturman, M. C., & Simons, T. L. (2007). Does the measure of dispersion matter in multilevel research? A comparison of the relative performance of dispersion indexes. *Organizational Research Methods*, *10*(4), 564-588.
- Rodrigues, A. C. M. (2001). Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviço. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, *5*(2), 113-134.
- Roesch, S. M. A., & Antunes, E. D. (1995). Gestão da qualidade total: liderança top-down versus gerenciamento participativo. *Revista de Administração*, *30*(3), 38-49.
- Rosenberg, M. J. (1965). When dissonance fails: On eliminating evaluation apprehension from attitude measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *1*(1), 28-42. [doi:10.1037/h0021647](https://doi.org/10.1037/h0021647).
- Ross, G., & Roos, J. (1997). *Measuring your company's intellectual performance. Navigating in the new business landscape*. London: University Press.
- Rossi, C. A. V. (1995). Estado-da-arte da pesquisa em comportamento do consumidor e sugestão de uma agenda de pesquisa Brasileira. *19º ENANPAD*. Rio de Janeiro: Anais.
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1997). Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e proposição de um método Brasileiro. *XXI ENANPAD*. Rio de Janeiro: Anais.
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e proposição de um método Brasileiro. *Revista da Administração Contemporânea*, *2*(1), 101-125.
- Rulke, D., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, *46*(5), 612-625.
- Rungtusanatham, M., Anderson, J. C., & Dooley, K. J. (1997). Conceptualizing organizational implementation and practice of statistical process control. *Journal of Quality Management*, *2*(1), 113-137.
- Rust, R., Inman, J. J., Jia, J., & Zahorik, A. J. (1999). What you don't know about customer-perceived quality: The role of customer expectation distributions. *Marketing Science*, *18*(1), 77-92.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, *69*(2), 193-215.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2001). Where should the next marketing dollar go? *Marketing Management*, *10*(3), 24-28.
- Rust, R., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, *59*(2), 58-70.
- Ruzevicius, J. (2005). Quality management subsystems and their impact on business competitiveness. *Ekonomika*, *71*, 1-13.

- Ruzevicius, J. (2006). Integration of total quality management and knowledge management. *Informacijos Mokslai*, 37, 30-38.
- Ruzevicius, J., & Makijovaitė, R. (1998). Total quality management: Philosophy, methods, models. *Forum Ware* (Vol. 1-4, pp. 58-65).
- Salazar, A. (2000). A avaliação da qualidade dos serviços: O caso de uma seguradora. *Revista Portuguesa de Gestão*, 15(3), 59-64.
- Salomi, G. G. E., Miguel, P. A. C., & Abackerli, A. J. (2005). SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 12(2), 279-293.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Sánchez Hernández, R. M. (2008). *La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: Estructura, diferencias individuales y análisis multinivel* (Tesis Doctoral). Universitat de Valencia, Valencia.
- Santos, N. R. (2002). Prestação de serviços e satisfação de necessidades: conteúdo e contexto. *Marketing Industrial*, 19, 38-47.
- Santos-Vijande, M. L., & González, (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532. [doi:10.1016/j.technovation.2007.05.014](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.014).
- Saraph, J.; Benson, G., & Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Satorres, M. C. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido* (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.
- Scaglione, F. (1988). Two-way communication: Tapping into gripes and profits. *Management Review*, 77(9), 51-53.
- Schnake, M., & Dumler, M. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301.
- Schommer & Wierderholt, 1994. En Alén, M. E. y Faiz, J. A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272.
- Schonberger, R. (1986). *World class manufacturing*. New York: Free Press.
- Schonberger, R. J., & Knod Jr., E. M. (1997). *Serviço sincronizado: voltando a empresas de serviços*. São Paulo: Pioneira.
- Schonberger, R. J. (1990). *Building a chain of customers: Linking business functions to create the world class company*. New York: Free Press.
- Schroeder, R., Sakakibara, S., Flynn, E., & Flynn, B. (1992). Japanese plants in the U.S.: How good are they? *Business Horizons*, 35(4), 66-72.
- Scott, D. (1991). *Customer satisfaction: The other half of your job*. California: Crisp Publications Inc.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1991). The organization of societal sectors. In W. W. Powell, & P. J. Dimaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 164-182).

Chicago: University of Chicago Press.

- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship oriented outcome. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 155-168.
- Sherif, M., & Hovland, C. D. (1961). *Social judgement: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shewhart, W. A. (1981). *Economic control of quality of manufactured product*. New York: Van Nostrand.
- Shewhart, W. A. (1986). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. New York: Dover.
- Shewhart, W. A. (1980). *Economic control of quality of manufactured product*. Milwaukee, Wis: American Society for Quality Control.
- Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1993). *A new American TQM*. Portland: Productivity Press.
- Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1175.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: Definitional and taxonomical issues. *The Journal of Marketing*, 52(1), 93-107.
- Singh, J. (1995). Measurement issues in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 597-619.
- Singh, J., & Howell, R. D. (1985). Consumer complaining behavior: A review and prospects. In K. Hunt, & R. Day (Eds.), *Consumer satisfaction/dissatisfaction and consumer complaint behavior proceedings*. Bloomington: Indiana University Press.
- Sitkin, S., Sutcliffe, K., & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537-564.
- Sivo, S. A., Fan, X., Witte, E. L., & Willse, J. (2006). The search for "optimal" cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *Journal of Experimental Education*, 74(3), 267-288.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C. Harrison, A., & Johnston, R. (1999). *Administração da produção*. São Paulo: Editora Atlas.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing*, 36(3), 356-372.
- Snell, S. A., & Dean Jr., J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(2), 467-504.
- Solomon, M., Surprenant, C., Czepiel, J., & Gutman, E. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *The Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Sonfield, M. C. (1984). Can Japanese management techniques be applied to American small business? *Journal of Small Business Management*, 22(July), 18-23.
- Soscia, I. (2002). The influence of the emotion of surprise on consumers' satisfaction: A pilot experiment. *Proceedings of 31st. EMAC Conference*. Braga, Portugal.

- Sousa, R. (2000). *Quality management practice: Universal or context dependent? An empirical investigation* (Unpublished Doctoral dissertation). London Business School, University of London, London, UK.
- Sousa, R., & Voss, C. (2001). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91-109.
- Souza, A. S. (1999). A pesquisa de satisfação como forma de análise da qualidade dos serviços de manutenção de veículos: Um estudo comparativo. *Anais do ENEGEP*.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Spender, J. C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search for a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63-78.
- Spreng, R. A., & Mackoy, P. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201-214.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A re-examination of the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(July), 15-32.
- Stacey, R. (2001). *Complex responsive process in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stasser, G., Vaughan, S., & Stewart, D. (2000). Pooling unshared information: The benefits of knowing how access to information is distributed among group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 102-116.
- Steele, F. (1993). *Physical settings and organization development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Steenkamp, J., & Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Stewart, T. (1997). A satisfied customer is not enough. *Fortune*, 136(2), 112-113.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday Currency.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Gronröos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.
- Strandvik, T., & Liljander, V. (1994). Relationship strength in bank services. In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Proceedings from the 1994 Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, Georgia.
- Strassman, P. A. (1996). *Introduction to ROM analysis: Linking management productivity and information technology*. Copyright, Strassman Inc.
- Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 2(3), 132-143.
- Sureshchander, G. S., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (2001). Customer perceptions of service quality – A critique. *Total Quality Management*, 12, 111-124.
- Sveiby, K. E. (1986). *Kunskapsföretaget (The know-how company)*. Liber: Malmö.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sveiby, K. E. (1997a). The intangible asset monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1(2), 73-97.

- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420-433.
- Swan, J. E., & Bowers, M. R. (1998). Services quality and satisfaction: The process of people doing things together. *Journal of Services Marketing*, 12(1), 59-72.
- Swan, J. E., & Combs, L. J. (1976). Product performance and consumer satisfaction: A new concept. *Journal of Marketing*, 40(2), 25-33.
- Swan, J. E., & Oliver, R. P. (1985). Automobile buyer satisfaction with the salesperson related to equity and disconfirmation. In H. K. Hunt, & R. L. Day (Eds.), *Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*. Bloomington, IN: Indiana University.
- Swan, J. E., Trawick, I. F., & Carroll, M. G. (1982). Satisfaction related to predictive, desired expectations: A field study. In H. K. Hunt, & R. L. Day (Eds.), *New findings on consumer satisfaction and complaining* (pp. 15-22). Bloomington, IN: Indiana University.
- Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (2001). Attributions and outcomes of the service recovery process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 50-65.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1997). Retail service quality and perceived value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39-48.
- Swytt, D. (1999). Experiences in initiating Baldrige-based quality in a NIST technical division. *The TQM Magazine*, 11(3), 142-156.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), 27-43.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management of the concept of knowledge. In I. Nonaka, & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (pp. 315-329). London: Sage Publications.
- Tam, J. L. M. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: An integrative model. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 897-917.
- Tamimi N. (1998). A second-order factor analysis of critical TQM factors. *International Journal Quality Science*, 3(1), 71-79.
- Tang, B. A., (2001). Knowledge management is power. *Federal Computer Week*.
- Tang, J., & Tong, J. Y. (2007). A two-phase knowledge management system for the quality standard ISO 9001. *International Journal of Management*, 24(1), 184-197.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15 (3), 429-446.
- Taylor, K. A. (1997). A regret theory approach to assessing consumer satisfaction. *Marketing Letters*, 8(2), 229-238. DOI: 10.1023/A:1007966621364.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.

- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Teas, R. K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: An assessment of a reassessment. *The Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Teboul, J. (1991). *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414-424.
- Tiwana, A. (2000). *The essential guide to knowledge management*. London: Prentice-Hall.
- Treacy M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*. Retirado de <http://www.priconsult.nl/mediapool/77/770108/data/TreacyWiersema.pdf>.
- Tse, D. K., Nicosia, F. M., & Wilton, P. C. (1990). Consumer satisfaction as a process. *Psychology and Marketing*, 7(3), 177-193.
- Tse, D., & Wilton, P. (1988). Models of customers satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
- Tsoukas, H. (1995). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17, 11-25.
- Tucker, L. R. (1951). A method for synthesis of factor analytic studies. *Personnel Research Section Report* (Report No. 984). Washington, D. C.: Department of the Army.
- Turch, E., & Williams, P. (2001). KM maps keep you on track. *Knowledge Magazine*.
- Tushman, M., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorganization. In L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-222). Greenwich: JAI Press.
- Ullman, J. (2001). Structural equation modeling. In B. Tabachnick, & L. Fidell (Eds.), *Using multi-variate statistics* (4^a ed.) (pp. 653-771). Boston: Allyn & Bacon.
- Valls, V. M. (2004). O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. *Ciência da Informação*, 33(2), 172-178.
- Van Beveren, J. (2003). Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 90-95.
- Van de Vijver, F., Leung, K., (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Van de Wiele, T., Dale, B., Timmers, J., Bertsch, B., & Williams, R. (1993). Total quality management: a state-of-the-art survey of European industry. *Total Quality Management*, 4(1), 23-38.
- Van der Akker, G. (1989). Managing quality across cultures. *The TQM Magazine*, 1(4). doi:[10.1108/eb059477](https://doi.org/10.1108/eb059477).
- Van der Wiele, A., Williams, A. R. T., & Dale, B. G. (2000). Total quality management: Is it a fad, fashion, or fit? *Quality Management Journal*, 7(2), 65-79.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the MI literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.

- Vandenberghe, C., De Keyser, V., Vlerick, P., & D'Hoore, W. (2004). *Organizational changes, employee stress, and customer satisfaction: Emergence of the flexi health concept*. Bruxelles: Belgian Science Policy. doi: 10.1177/109442810031002.
- Vavra, T. E. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Velasco, C. A. B., & Garcia, C. Q. (2005). Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento – El papel de la calidad total. *Boletín Económico de ICE*, 2838(Marzo), 14-20.
- Velicer, W. F. (1976). Determining the number of components from the matrix of partial correlations. *Psychometrika*, 41(3), 321-327.
- Velicer, W. F., Eaton, C. A., & Fava, J. L. (2000). Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factors or components. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 41-71). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Vermeulen, W. (1997). Cultural change: Crucial for the implementation of TQM. *Training for Quality*, 5(1), 40-45.
- Villena Román, J., García Vegas, F., & González Cristóbal, J. C. (2002). Uso de la minería web para mejorar los servicios al ciudadano. *VII Jornadas sobre tecnologías de la información para la modernización de las Administraciones Públicas*. La Coruña: Tecnimap.
- Vlachopoulos, S. P. (2008). The basic psychological needs in exercise scale: Measurement invariance over gender. *Structural Equation Modeling*, 15, 114-135.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Von Krogh, G., & Roos, J. (1996). Conversation management for knowledge development. In G. von Krogh, & J. Roos (Eds.), *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition* (pp. 218-226). London: Sage Publications.
- Waldman, D. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Walsham, G. (2001). Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems. *European Management Journal*, 19(6), 599-608.
- Wang, Y., & Lo, H. P. (2002). Service quality, customer satisfaction and behavior intentions: Evidence from China's telecommunication industry. *Info – The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, 4(6), 50-60.
- Warren, C. S., Cepeda-Benito, A., Gleaves, D. H., Moreno, S., Rodriguez, S., Fernandez, M. C., Fingeret, M. C., & Pearson, C. A. (2008). English and Spanish versions of the body shape questionnaire: Measurement equivalence across ethnicity and clinical status. *International Journal of Eating Disorders*, 41(3), 265-272.
- Watkins, M. W. (2006). Determining parallel analysis criteria. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 5(2), 344-346.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 139-145. Retirado de http://itu.dk/people/petermeldgaard/B12/lektion%207/Communities%20of%20Practice_The%20Organizational%20Frontier.pdf.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi: 10.1002/smj.4250050207.
- Westbrook, R. A. (1977). Correlates of post purchase satisfaction with major household appliances – Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior. In R. L. Day (Ed.), *Papers from a Marketing Research Symposium* (pp. 85-90). Bloomington: Indianapolis, Indiana University.
- Westbrook, R. A. (1980). Consumer satisfaction as a functional of personal competence/efficacy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(4), 427-437.
- Westbrook, R. A. (1980a). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49-54.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.
- Westbrook, R. A., & Newman, J. W. (1978). An analysis of shopper dissatisfaction of shopper dissatisfaction for major household appliances. *Journal of Marketing Research*, 15(3), 456-466.
- Westbrook, R. A., Newman, J. W., & Taylor, J. R. (1978). Satisfaction/dissatisfaction in the purchase decision process. *Journal of Marketing*, 42(4), 54-60.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1984). *Emotion and consumer satisfaction in product ownership/usage* (unpublished manuscript).
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. P. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. In R. P. Bagozzi, & A. M. Tybout (Eds.), *Advances in consumer research* (pp. 256-261). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Whalen, M. & Rahim, M. (1994). Common barriers to implementation and development of a TQM program. *Industrial Management*, 36(2), 19-21.
- Wilcox, R. R. (2005). Outlier detection. In B. S. Everitt & D. C. Howell (Eds.), *Encyclopedia of statistics in behavioral science* (Vol. 3, pp. 1494-1497). Chichester: John Wiley & Sons.
- Wilkinson, A. T., Redman, E. S., & Marchington, M. (1998). *Managing with total quality management - Theory and practice*. London: Macmillan Press.
- Williams, L. J., Ford, L. R., & Nguyen, N. (2002). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. In S. Rogelberg (Ed.), *Research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 366-389). Oxford: Blackwell Publishers.
- Wilson, L. & Asay, D. (1999). Putting quality in knowledge management. *Quality Progress*, 32(1), 25-31.
- Winnie, Y. W., & Kanji, G. K. (2001). Measuring customer satisfaction: Evidence from Hong Kong retail banking industry. *Total Quality Management*, 12(7-8), 939-948.
- Winter S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. Teece (Ed.), *The competitive challenge - Strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 159-184). Cambridge: Mass Ballinger.

- Woehr, D.J., Arciniega, L.M., & Lim, D.H. (2007). Examining work values across populations: A confirmatory factor analytic examination of the measurement equivalence of english, spanish, and korean versions of the multidimensional work ethic profile. *Educational and Psychological Measurement*, 67(1), 154-168.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20(3), 296-304.
- Woodside, A. G., Frey, L., & Daly, R. T. (1989). Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention. *Journal of Care Marketing*, 9(4), 5-17.
- Wrigley, C., & Neuhaus, J. O. (1955). *The matching of two sets of factors* (Contract memorandum report). Illinois: University of Illinois.
- Yam, R.C.M., Tam, A.Y.K., Tang, E.P.Y., & Mok, C.K. (2005). TQM: A change management model for market orientation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(4), 439-461.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. In V. A. Zeithaml, (Ed.), *Review of marketing* (pp. 68-123). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Yusof, S., & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: Review and case study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6), 634-655.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovation and organizations*. New York, NY: Wiley.
- Zander U., & Kogut B. St. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.
- Zeithaml V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml V. A., Berry L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 6(2), 31-46.
- Zhang, P., & Dran, G. M. (2000). Satisfiers and dissatisfiers: A two-factor model for website design and evaluation. *Journal of American Society for Information Science*, 51(14), 1253-1268.
- Zhao, F., & Bryar, P. (2001). Integrating knowledge management and total quality: A complementary process. *Proceedings of the 6th International Conference on ISO 9000 and TQM*. Melbourne: The Center for Management Quality.
- Zwick, W. R., & Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99(3), 432-442.

Anexos

Anexo 1

Ofícios remetidos às câmaras municipais

Anexo 2

***Ofícios enviados às câmaras municipais
seleccionadas para amostra***

Anexo 3

Questionário GC (Gestão do conhecimento)

Anexo 4

Guião da entrevista

GUIÃO PARA ENTREVISTA

Temas	Objectivo específico	Tópicos para a conduta da entrevista
Legitimação e conduta da entrevista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legitimar a entrevista 2. Motivar o entrevistado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar dos objectivos do estudo 2. Solicitar a colaboração 3. Garantir a confidencialidade 4. Disponibilizar-se para feedback
Satisfação/insatisfação de clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolher informação que permita identificar o sentido atribuído à temática em questão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido atribuído à satisfação/insatisfação de clientes 2. Grau de importância atribuído à satisfação/insatisfação numa relação cliente/fornecedor 3. Identificação de situações relacionadas com a satisfação/insatisfação do cliente 4. Identificação das características de uma situação de satisfação/insatisfação na prestação de serviços
Indicadores de satisfação/insatisfação na prestação de serviços	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolher informação sobre os factores intervenientes na satisfação 2. Recolher informação que permita identificar indicadores de satisfação dos munícipes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação dos factores que estão presentes numa situação de satisfação/insatisfação na prestação de serviços 2. Identificação dos critérios utilizados para a avaliação da satisfação/insatisfação
Indicadores de imagem das Câmaras Municipais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolher informação sobre os factores intervenientes na imagem das Câmaras Municipais 2. Recolher informação que permita identificar indicadores de boa imagem organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Identificação dos factores que estão presentes na construção da imagem organizacional pelas Câmaras Municipais 4. Identificação dos critérios utilizados para a avaliação de uma boa imagem organizacional

Anexo 5

QSM (Questionário de satisfação do munícipe) atendimento

Anexo 6

QSM (Questionário de satisfação do munícipe) urbanismo.

