

# Perceção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão

Perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models

Percepción de la cultura organizativa y de la gestión del conocimiento en hospitales con diferentes modelos de gestión

Sofia Gaspar Cruz\*; Maria Manuela Frederico Ferreira\*\*

## Resumo

**Enquadramento:** A cultura organizacional é considerada um fator crítico de sucesso de projetos de gestão do conhecimento, constituindo-se atualmente num novo paradigma organizacional.

**Objetivos:** Analisar a relação entre a perceção da cultura organizacional e da gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão.

**Metodologia:** Estudo realizado numa amostra de 634 colaboradores de seis hospitais com diferentes modelos de gestão. Os instrumentos de medida incluem uma escala de perceção da gestão do conhecimento, que foi por nós construída, e o *Organizational Culture Assessment Instrument* que foi alvo de tradução e adaptação. Ambos os instrumentos foram validados, apresentando boas qualidades psicométricas.

**Resultados:** Evidenciam diferenças na perceção dos colaboradores dos diferentes hospitais em relação à cultura organizacional e à gestão do conhecimento, sendo estatisticamente significativa a diferença na gestão do conhecimento em função da cultura organizacional em qualquer um dos modelos de gestão analisados.

**Conclusão:** Determinadas características da cultura organizacional deverão ser objeto de reformulação, pois esta influencia a perceção de gestão do conhecimento que é fator de sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; gestão do conhecimento; hospitais; gestão em saúde.

## Abstract

**Theoretical framework:** Organisational culture is a critical success factor in knowledge management projects, and it is becoming a new organisational paradigm.

**Objectives:** To analyse the relationship between the perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models.

**Methodology:** Study conducted with a sample of 634 staff members from six hospitals using different management models. Measurement instruments include a knowledge management perception scale (developed for this purpose) and a translated and adapted version of the *Organizational Culture Assessment Instrument*. Both instruments have been validated, showing good psychometric properties.

**Results:** Differences were found in the perceptions of the staff members from different hospitals regarding organisational culture and knowledge management. A statistically significant difference was found in knowledge management according to the type of organisational culture in all management models under analysis.

**Conclusion:** Some characteristics of the organisational culture should be reformulated due to their influence on the perception of knowledge management, which is a success factor for organisations.

**Keywords:** organizational culture; knowledge management; hospitals; health management.

\* Ph.D., Enfermeira, Centro Hospitalar Universitário de Coimbra, 3240-485, Coimbra, Portugal [sofyacruz@esenfc.pt]. Contribuição no artigo: pesquisa bibliográfica; colheita de dados e tratamento estatístico; discussão dos resultados; reatuação do artigo e revisão do seu conteúdo. Morada para correspondência: Moitas, 3000-075, Coimbra, Portugal.

\*\* Ph.D., Professora Coordenadora, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, 3046-851, Coimbra, Portugal [mfrederico@esenfc.pt]. Contribuição no artigo: tratamento e análise dos dados; revisão final do conteúdo do artigo.

## Resumen

**Marco contextual:** la cultura organizativa se considera un factor crítico de éxito de los proyectos de gestión del conocimiento, por lo que esta actualmente constituye un nuevo paradigma organizativo.

**Objetivo:** analizar la relación entre la percepción de la cultura organizativa y la gestión del conocimiento en los hospitales con diferentes modelos de gestión.

**Metodología:** estudio realizado con una muestra de 634 colaboradores de seis hospitales con diferentes modelos de gestión. Los instrumentos de medición incluyen una escala de percepción de la gestión del conocimiento, que nosotros construimos, y el *Organizational Culture Assessment Instrument*, que fue traducido y adaptado. Ambos instrumentos se validaron y presentaron buenas cualidades psicométricas.

**Resultados:** se observan diferencias en la percepción de los colaboradores de los diferentes hospitales en relación con la cultura organizativa y la gestión del conocimiento, con una diferencia estadísticamente significativa en la gestión del conocimiento en función de la cultura organizativa en cualquiera de los modelos de gestión que se analizan.

**Conclusión:** ciertas características de la cultura organizativa deberán ser objeto de reformulación, pues esta influye en la percepción de la gestión del conocimiento, que es un factor de éxito de las organizaciones.

**Palabras clave:** cultura organizativa; gestión del conocimiento; hospitales; gestión en la salud

Recebido para publicação em: 18.09.14

Aceite para publicação em: 23.12.14

## Introdução

A gestão do conhecimento surgiu no início da década de 90 e tem, desde então, constituído objeto de avultado interesse entre a comunidade científica e empresarial. A razão recorrentemente invocada para justificar tão grande interesse reside na relação que é estabelecida entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional, numa lógica de criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis (Cardoso, 2003; Davenport & Prusak, 1998).

Verifica-se, contudo, uma atitude de passividade e hesitação face à efetiva implementação da gestão do conhecimento nas organizações. De facto, não obstante a avultada profusão teórica, é notória a escassez de investigação empírica que permita às organizações implementar a gestão do conhecimento de uma forma sustentada.

A compreensão de alguns possíveis fatores que a determinam ainda não encontrou uma clarificação e sistematização inequívocas, sendo essa compreensão particularmente escassa em alguns contextos. Neste sentido, elegemos o setor da saúde, concretamente hospitais com diferentes modelos de gestão, como contexto de análise. Para tal concorre a escassez de investigação empírica neste setor; o facto das instituições de saúde serem conhecimento-intensivas, bem como o momento em que se implementam novos modelos de gestão no setor público de saúde, com o intuito de o tornar mais eficiente.

Apesar de existir na literatura um vasto leque de fatores considerados críticos ao sucesso da implementação da gestão do conhecimento, cingimos o estudo à cultura organizacional, procurando-se analisar a relação entre a perceção de cultura organizacional e da gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão.

O conhecimento das perceções dos colaboradores hospitalares sobre os efeitos da cultura organizacional na gestão do conhecimento pode orientar ações e políticas organizacionais e apoiar a decisão dos gestores a enveredarem por esta área, ajudando-os a elaborar projetos de gestão do conhecimento eficazes.

## Enquadramento

### Gestão do conhecimento

Desde a sua emergência a gestão do conhecimento tem-se constituído como um objeto de grande interesse, não só no meio académico como empresarial. Contudo, a par daqueles que acreditaram no seu potencial e nos benefícios da sua implementação, outros desconfiaram de mais uma moda na área da gestão, pelo que só no final da década de 90 é que a maioria das organizações reconheceu a gestão do conhecimento como fundamental e não apenas como uma moda (Al-Ghassani, Kamara, Anumba, & Carrillo, 2006).

Embora seja notória uma aparente aceitação ou mesmo familiaridade, a gestão do conhecimento ainda se encontra envolta numa franca opacidade, quanto ao conteúdo e natureza efetiva do seu significado e potencial de aplicabilidade (Monteiro, 2007), sendo comum, entre especialistas e estudiosos, ser considerada um conceito em construção, que incorpora contributos de vários autores e distintos modelos, não encontrando expressão num paradigma dominante.

Mercê da avultada profusão teórica, encontramos na literatura da especialidade uma multiplicidade de definições para a gestão do conhecimento. Cardoso (2003), tendo por base as principais orientações teóricas existentes na literatura, define 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 objetivos da organização” (p. 186).

Apesar da associação que teoricamente é estabelecida entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional, verifica-se uma atitude de inércia/passividade face à efetiva implementação de programas organizacionais de gestão do conhecimento, sendo esta perspetiva partilhada por vários autores.

Em Portugal são poucas as organizações, públicas ou privadas, que têm programas organizacionais de gestão do conhecimento ou que estão familiarizadas com o conceito (Neves, 2003). A exceção reside, regra geral, nas grandes organizações ou multinacionais

com presença em Portugal e que importaram os programas das organizações-mãe. Não obstante ser praticamente nula, a percentagem de organizações com programas de gestão do conhecimento, quase todas têm iniciativas que se enquadram no seu âmbito (Neves, 2003).

### **Gestão do conhecimento no setor da saúde**

No âmbito do setor da saúde, e concretamente no contexto português, a gestão do conhecimento emerge como uma questão fundamental da gestão organizacional. Para tal concorre, não só, a necessidade das organizações de saúde se reposicionarem face à nova ordem económica mundial que, sendo marcada pela competitividade, pela escassez de recursos e pelo consumo crescente do bem cuidados de saúde, exige flexibilidade e prontidão de resposta, mas também, o facto da saúde constituir um dos setores mais importantes da economia (Observatório Português dos Sistemas de Saúde, 2009). Ademais, num momento em que se generaliza a implementação de novas medidas reformistas no âmbito das instituições do Serviço Nacional de Saúde Português, onde se salienta a empresarialização, a adoção e implementação de programas de gestão do conhecimento apresentam-se promissores, na medida em que poderão constituir uma eventual opção estratégica na ajuda à potenciação das medidas reformistas e, por conseguinte, à sustentabilidade económica do sistema de saúde. De facto, e como preconiza Frederico (2005), num contexto de reformas da saúde é de particular importância que se focalizem variáveis de eficiência microeconómica.

Várias vantagens parecem advir da implementação da gestão do conhecimento nas instituições de saúde, entre elas: melhoria do processo de tomada de decisão; fomento à cooperação entre os diferentes profissionais; melhoria da qualidade dos cuidados; redução dos erros clínicos; redução dos custos; estímulo à inovação; aumento da rapidez nas respostas; promoção de uma prática baseada na evidência; promoção da difusão das melhores práticas; melhoria do desempenho organizacional; e promoção de uma maior responsabilidade na utilização dos recursos públicos (El Morr & Subercaze, 2010).

Contudo, a implementação e o próprio sucesso dos programas de gestão do conhecimento nas organizações não ocorre de forma pacífica, sendo condicionada por um vasto leque de fatores, cuja

presença e força são determinadas por aspetos como a natureza da instituição e o tipo de processo de negócio, de produto e de cliente. Daqui sobressai a necessidade e a pertinência de se estudarem esses fatores em contextos específicos, a que acresce a pouca evidência empírica sobre a forma como esses fatores influenciam a gestão do conhecimento. Chen, Liu, e Hwang (2011), reportando-se à área da saúde, referem que muitos investigadores têm proposto aplicações ou quadros de referência no âmbito da gestão do conhecimento, mas poucos têm explorado os fatores críticos à implementação de programas de gestão do conhecimento.

Apesar de existir na literatura um amplo conjunto de fatores, considerados críticos ao sucesso da implementação da gestão do conhecimento (Chong & Choi, 2005; Singh & Kant, 2008), centramo-nos apenas em um dos que considerámos ser mais relevante para a implementação da gestão do conhecimento nos hospitais portugueses, concretamente, a cultura organizacional.

### **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**

A cultura organizacional tem vindo a ser reconhecida, desde há vários anos, como fator de marcada importância nas práticas de gestão, mercê do reconhecimento que lhe é atribuído como elemento fundamental para o sucesso das mudanças organizacionais.

À semelhança de outros processos de mudança organizacional, também a gestão do conhecimento não parece isenta do seu impacto, sendo a cultura organizacional considerada um dos fatores cruciais para o sucesso dos projetos de gestão do conhecimento (Allame, Nouri, Tavakoli, & Shokrani, 2011; Chong & Choi, 2005; Davenport & Prusak, 1998). No entanto, para que a cultura possa contribuir para o sucesso desses projetos é necessário que esteja orientada para o conhecimento, que seja a *knowledge-friendly culture* (Chong & Choi, 2005; Davenport & Prusak, 1998), caso contrário, a inexistência de uma cultura organizacional que apoie, valorize e recompense a criação, a partilha e o uso do conhecimento constituir-se-á uma das principais barreiras a uma gestão eficaz do conhecimento (Singh & Kant, 2008).

Estudos empíricos desenvolvidos no âmbito da análise da relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento mostram que a cultura organizacional

tem impacto na gestão do conhecimento (Asl, Goodarzi, Sajjadi, & Benesbordi, 2012; Jones, Mujtaba, Williams, & Greenwood, 2011; Kangas, 2009; Lawson, 2003; Shafei, Ghaderzadeh, Salavati, & Lavei, 2011). Porém, e como argumentam Alavi, Kayworth, e Leidner (2005), embora muitos estudos levantem a questão da influência da cultura no sucesso da implementação e concretização dos projetos de gestão do conhecimento nas organizações, poucos têm tentado investigar que tipos de valores culturais existem nas organizações e como é que esses valores se relacionam com a gestão do conhecimento. Neste contexto, salientam-se os trabalhos de Jones, Mujtaba, Williams, e Greenwood (2011), Kangas (2009) e Lawson (2003), no âmbito dos quais foi estudada a influência de quatro tipos de cultura organizacional (cultura de hierarquia, cultura de mercado, cultura de adocracia e cultura de clã) na implementação das práticas de gestão do conhecimento.

Os resultados da investigação de Lawson (2003), desenvolvida em oito organizações jamaicanas, indicaram a existência de correlação positiva e significativa entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento. O coeficiente de correlação mais elevado foi registado entre a cultura de adocracia e a gestão do conhecimento, enquanto o mais baixo foi evidente entre a cultura de mercado e a gestão do conhecimento. A cultura dominante nas organizações estudadas por Lawson (2003) foi a cultura de hierarquia, ainda que na maioria dos casos fosse codominante com outros tipos de cultura. Kangas (2009), por sua vez, identificou a cultura de mercado como dominante, seguida da cultura de hierarquia. No âmbito da relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, Kangas (2009) encontrou relações positivas e significativas entre três tipos de cultura (cultura de mercado, cultura de adocracia e cultura de clã) e a gestão do conhecimento, em que a relação mais forte foi observada entre a cultura de mercado e a gestão do conhecimento. Relativamente à relação entre a cultura de hierarquia e a gestão do conhecimento, os resultados obtidos revelaram inexistência de relação significativa. Jones et al. (2011) encontraram relações positivas e significativas entre os quatro tipos de cultura organizacional e a gestão do conhecimento, sendo que o coeficiente de correlação mais elevado estava patente na relação entre a cultura de adocracia e a gestão do conhecimento e, por sua vez, o coeficiente de correlação mais baixo era

expresso na relação entre a cultura de hierarquia e a gestão do conhecimento.

## Questão de Investigação

Nesta investigação, analisando-se hospitais com diferentes modelos gestão, questionamos se a perceção dos colaboradores relativamente à gestão do conhecimento é influenciada pela sua perceção da cultura organizacional?

## Metodologia

O instrumento de medida da perceção de gestão do conhecimento foi por nós objeto de construção, a partir de itens extraídos e adaptados de instrumentos de medida disponíveis na literatura, nomeadamente a partir do questionário de gestão do conhecimento de Cardoso (2003) e do questionário sobre práticas de gestão do conhecimento, utilizado por Almeida (2006) num estudo desenvolvido em Pequenas e Médias Empresas Portuguesas.

Utilizando uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos (1-*discordo em absoluto*; 5 - *concordo em absoluto*) foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações destinadas a avaliar a perceção dos mesmos relativamente à gestão do conhecimento no hospital onde atuam. Os itens foram codificados de modo que valores mais altos significassem perceção de maior gestão do conhecimento na instituição hospitalar em estudo.

Para medir a perceção de cultura organizacional recorremos ao *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), de Cameron e Quinn (2006). O OCAI constitui uma medida composta por 24 itens, que serve para diagnosticar o tipo de cultura organizacional que prevalece na organização - cultura de clã, cultura de adocracia, cultura de hierarquia e cultura de mercado. Muito embora este instrumento já tivesse sido utilizado em estudos nacionais, aquando do início da investigação apenas encontramos na literatura referências à sua utilização em contexto nacional ou, então, adaptações do mesmo a diferentes realidades, pelo que optámos por recorrer diretamente à sua génese. Iniciámos a sua adaptação com a tradução dos itens da língua

original (inglesa) para a língua portuguesa por dois investigadores e por uma pessoa licenciada em inglês (tradutora). As versões foram comparadas e analisadas no sentido de se chegar a uma versão final. Posteriormente foi solicitado a um professor de inglês que averiguasse a tradução realizada e corrigisse eventuais discrepâncias.

O questionário OCAI, na sua versão original, utiliza como critério de resposta uma escala ipsativa, no entanto, numa tentativa de uniformizar as escalas de resposta utilizadas optámos por uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos (1- *discordo em absoluto*; 5 - *concordo em absoluto*), dado que esta opção constitui uma alternativa válida considerada pelos autores do OCAI. Assim, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância em relação a um conjunto de afirmações que retratam quatro tipos de cultura organizacional. Os itens foram codificados de modo que a valores mais elevados correspondesse maior predominância do tipo de cultura a que esse item corresponde (cultura de clã, cultura de adocracia, cultura de hierarquia e cultura de mercado).

Ambos os instrumentos de medida foram submetidos a pré-teste, com o objetivo de aferir as suas características psicométricas e testar a sua adequação à realidade organizacional em estudo. Na sequência do pré-teste alguns itens foram eliminados e outros reformulados.

No estudo final, a escala de perceção de gestão do conhecimento e a escala de perceção de cultura organizacional apresentaram valores de consistência interna de 0,962 e 0,952, respetivamente.

A necessidade de dados num período específico de tempo torna imperativa a utilização de uma amostra. Assim, seleccionámos instituições hospitalares que permitissem responder aos objetivos do estudo, tendo por base critérios de acessibilidade/proximidade por parte do investigador e o modelo de gestão vigente. Essas instituições foram seis hospitais públicos, enquadrados em dois modelos de gestão: modelo Setor Público Administrativo (SPA) e modelo Entidade Pública Empresarial (EPE).

A versão final do questionário foi distribuída a todos os colaboradores desde que tivessem pelo menos seis meses de exercício profissional na instituição, pois anteriormente a esse tempo os respondentes poderiam não ter as informações necessárias para emitir uma opinião fundamentada. A colheita

de dados decorreu entre a segunda quinzena de setembro e meados de dezembro de 2009, e entre meados de janeiro e finais de março de 2010.

Na realização do estudo foram respeitados os procedimentos ético-legais, que constaram de pedidos de autorização formais para recolha de dados, dirigidos aos presidentes dos conselhos de administração dos hospitais onde decorreu o estudo. Foi também respeitada a colaboração voluntária e o anonimato dos inquiridos.

A distribuição dos questionários foi feita pela investigadora mediante a entrega de envelopes com o instrumento de recolha de dados aos elementos responsáveis pelas equipas. O período de tempo que se acordou entre a distribuição e a recolha dos questionários pela investigadora foi, no geral, de duas a três semanas.

## Resultados

### Caracterização dos inquiridos

A amostra ficou constituída por 634 colaboradores de seis instituições hospitalares, em que 374 (59%) exerciam funções em hospitais do SPA e 260 (41%) exerciam funções em hospitais EPE. No que diz respeito ao grupo profissional, a maioria dos inquiridos eram enfermeiros (62,90%), 13,40% eram assistentes operacionais, 10,10% administrativos, 9,10% técnicos de diagnóstico e terapêutica e 0,50% médicos. Quanto ao género, observámos a predominância do género feminino (72,60%). Relativamente à idade, a média era de 37,72 anos ( $dp = 9,52$ ), com um mínimo de 22 e um máximo de 62 anos. Em termos de anos de profissão e antiguidade no hospital, a amostra apresentava um valor médio de 14,14 anos ( $dp = 9,58$ ) e 12,20 anos ( $dp = 9,23$ ), respetivamente.

Pormenorizando a caracterização dos inquiridos por modelo de gestão, no modelo SPA, e no que concerne ao grupo profissional, 63,10% eram enfermeiros, 12,30% assistentes operacionais, 12,00% administrativos, 7,50% técnicos de diagnóstico e terapêutica e 0,50% médicos. Em relação ao género, a maioria dos indivíduos era do género feminino (76,20%). Quanto à idade, o valor médio era de 38,10 anos ( $dp = 9,59$ ), com um mínimo de 22 e um máximo 60 anos. No que respeita aos anos de experiência profissional e antiguidade na instituição

hospitalar, a média era de 14,33 anos (dp = 9,46) e 12,55 anos (dp = 9,36), respectivamente. No modelo EPE, também prevalecia o gênero feminino (67,30%). No que diz respeito ao grupo profissional, predominavam os enfermeiros (62,70%), seguindo-se os assistentes operacionais (15,00%), os técnicos de diagnóstico e terapêutica (11,50%), os administrativos (7,30%) e por fim os médicos (0,40%). A idade dos inquiridos variava entre 23 e 62 anos, em que o valor médio era de 37,15 anos (dp = 9,41). Relativamente à experiência profissional, a média era 13,86 anos (dp = 9,77), sendo que a antiguidade no hospital assumia o valor médio de 11,68 anos (dp = 9,01).

### **Análise da influência da percepção de cultura organizacional na percepção de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão**

No sentido de averiguarmos a existência de diferenças na percepção dos participantes a propósito da gestão do conhecimento nas suas instituições em função da percepção de cultura organizacional procedemos a uma análise de variância de um critério (Anova), tomando como variável dependente a gestão do conhecimento e como variável independente a cultura organizacional percebida pelos colaboradores inquiridos. Esta análise foi realizada para a amostra global e para as amostras relativas aos modelos de gestão SPA e EPE. Como podemos observar através da leitura da Tabela 1, os resultados do teste indicam diferenças

estatisticamente significadas nos valores médios de percepção de gestão do conhecimento em função da percepção de cultura organizacional, em qualquer das amostras. Na amostra global constatamos que são os colaboradores que percebem a cultura de clã como cultura predominante que apresentam percepção de maior gestão do conhecimento nos hospitais onde atuam, comparativamente com aqueles que percebem os outros tipos de cultura organizacional como predominante.

Na amostra relativa aos hospitais EPE, a percepção de gestão do conhecimento assume o valor médio mais elevado ( $3,54 \pm 0,48$ ) no grupo de participantes que percebem a cultura organizacional como sendo essencialmente do tipo clã, quando comparado com os grupos que percebem outro tipo de cultura a predominar. Por sua vez, são os colaboradores que percebem a cultura de hierarquia como predominante nas suas instituições que apresentam o valor médio mais baixo no que concerne à percepção de gestão do conhecimento ( $3,24 \pm 0,52$ ; Tabela 1). Na amostra do modelo SPA, o valor médio mais elevado de percepção de gestão do conhecimento ( $3,44 \pm 0,67$ ) verifica-se quando a cultura organizacional é percebida como sendo predominantemente do tipo clã. Por sua vez, o valor médio mais baixo de percepção de gestão do conhecimento ( $3,09 \pm 0,60$ ) observa-se quando a cultura organizacional é percebida como sendo maioritariamente uma cultura de mercado.

Tabela 1

*Resultados da análise de variância de um critério (Anova) à escala de percepção de gestão do conhecimento em função da percepção de cultura organizacional, na amostra global e nas amostras dos modelos EPE e SPA*

		Tipo de cultura organizacional	n	Média	DP	F	p	
Gestão do conhecimento	Amostra global (n= 634) Respostas válidas: 543	Cultura de clã	137	3,48	0,60	7,300	0,000	
		Cultura de adocracia	91	3,31	0,53			
		Cultura de mercado	92	3,24	0,59			
	Modelo EPE (n= 260) Respostas válidas: 230	Cultura de hierarquia	223	3,19	0,57	4,961	0,002	
		Cultura de clã	51	3,54	0,48			
		Cultura de adocracia	46	3,41	0,53			
	Modelo SPA (n= 374) Respostas válidas: 313	Cultura de mercado	34	3,50	0,48	5,066	0,002	
		Cultura de hierarquia	99	3,24	0,52			
		Cultura de clã	86	3,44	0,67			
		Cultura de adocracia	45	3,21	0,52			
			Cultura de mercado	58	3,09	0,60		
			Cultura de hierarquia	124	3,15	0,61		

Nota. A diferença entre o valor do n da amostra e as respostas válidas deve-se à exclusão dos questionários preenchidos de forma incompleta.

## Discussão

A gestão do conhecimento apresenta-se atualmente como modelo inovador para o sucesso sustentado de qualquer organização. Contudo, verifica-se uma atitude de passividade e hesitação face à sua efetiva implementação nas organizações, que urge ser ultrapassada.

Muito embora se tenha assistido a uma vasta profusão teórica em torno desta temática, é notória a escassez de investigação empírica que dê suporte a uma implementação sustentada nas organizações.

A literatura alude a vários fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento que carecem ser estudados de modo a evitarem-se sentimentos de desânimo face à gestão do conhecimento, como aconteceu com anteriores projetos organizacionais de gestão do conhecimento. Entre os vários fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, a cultura organizacional é apontada como um dos mais cruciais. Tem sido estudado o seu impacto na gestão do conhecimento, em diferentes contextos organizacionais, no entanto, no contexto da saúde, estudos neste âmbito são praticamente inexistentes.

Os resultados obtidos neste estudo indicam diferenças significativas nos valores médios de perceção de gestão do conhecimento em função da perceção de cultura organizacional, tanto na amostra global, como nas amostras do modelo EPE e do modelo SPA, ou seja, à semelhança do que acontece em outros setores de atividade também no setor da saúde a cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento.

Em qualquer das amostras estudadas foi no grupo de colaboradores que percecionam a cultura de clã como cultura predominante que observámos o valor médio mais elevado de perceção de gestão do conhecimento, comparativamente com os grupos que percecionam outro tipo de cultura a predominar. Por sua vez, o valor médio mais baixo de perceção de gestão do conhecimento foi observado nos colaboradores que percecionam a cultura de hierarquia como cultura dominante, na amostra global e na amostra do modelo EPE, e nos colaboradores que percecionam a cultura de mercado como dominante, na amostra do modelo SPA.

Deste modo, somos levados a admitir que o tipo de cultura que mais parece contribuir para a ocorrência de gestão do conhecimento, nos hospitais públicos,

é a cultura de clã. Determinadas características da cultura de clã poderão ter, de facto, um papel facilitador dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, nomeadamente os que se prendem com a sua criação, aquisição e partilha. Entre essas características, salienta-se o facto das pessoas partilharem muito de si próprias, o que nos leva a pressupor que o conhecimento é amplamente partilhado, não sendo, propriamente, encarado como sinónimo de poder. O trabalho de equipa, numa perspectiva de criação e partilha de conhecimento, e o desenvolvimento individual, numa perspectiva de aquisição de conhecimento, constituem também características importantes numa ótica de gestão de conhecimento. A preocupação que existe com as pessoas e o elevado compromisso para com a organização parecem constituir aspetos igualmente relevantes ao supor-se que fomentam o empenho e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a inovação e a criação de valor.

Os resultados obtidos nesta investigação corroboram os estudos de Jones et al. (2011), Kangas (2009) e Lawson (2003), ao evidenciarem diferenças estatisticamente significativas nos valores médios de perceção de gestão do conhecimento em função da perceção de cultura organizacional. Ainda que as evidências empíricas denotem algumas inconsistências, os resultados obtidos na amostra global e na amostra do modelo EPE mostram alguma consonância com os resultados obtidos por Jones et al. (2011), ao evidenciarem na cultura de hierarquia o valor médio mais baixo de perceção de gestão do conhecimento. Por sua vez, os resultados obtidos na amostra do modelo SPA evidenciam concordância com os achados de Lawson (2003), ao demonstrarem na cultura de mercado o valor médio mais baixo de perceção de gestão do conhecimento.

Muito embora tenha sido na cultura de clã que a perceção de gestão do conhecimento assumiu o valor médio mais elevado, o tipo de cultura que foi percecionada como predominante, em qualquer das amostras, foi a cultura de hierarquia. Este tipo de cultura caracteriza um local de trabalho formalizado e estruturado, onde os procedimentos determinam aquilo que as pessoas fazem. São as regras e as políticas formais que mantêm a organização unida, estando as preocupações a longo prazo centradas na estabilidade, na previsibilidade e na eficiência (Cameron & Quinn, 2006).

Assim, determinadas características da cultura organizacional deverão ser objeto de reformulação, no sentido de se obter uma cultura tendencialmente mais facilitadora da implementação e concretização dos projetos de gestão do conhecimento nos hospitais.

## Conclusão

Os dados teóricos e os dados empíricos, que reconhecem a cultura organizacional como um fator crítico de sucesso da gestão do conhecimento, são corroborados neste estudo, ao serem evidenciadas diferenças estatisticamente significativas na percepção de gestão do conhecimento em função da percepção de cultura organizacional. Foi na cultura de clã que a percepção de gestão do conhecimento assumiu o maior valor médio mais elevado, porém foi a cultura de hierarquia que foi percebida como predominante nos hospitais em estudo, independentemente do modelo de gestão vigente. Ademais, na amostra global e na amostra do modelo EPE foi precisamente na cultura de hierarquia que a percepção de gestão do conhecimento assumiu o maior valor médio mais baixo.

Em virtude dos resultados obtidos, e não obstante as dificuldades em mudar a cultura organizacional, os gestores deverão tentar reformular a cultura organizacional, otimizando/potenciando os aspetos que caracterizam a cultura de clã e, concomitantemente, tentando minimizar os aspetos característicos da cultura de hierarquia, que foi aquela onde a percepção dos colaboradores hospitalares assumiu valores médios mais baixos.

Apesar de se tratar de uma investigação que utiliza uma amostra por conveniência, os resultados emergentes representam um contributo que pode orientar ações organizacionais e apoiar a decisão dos gestores na implementação de projetos de gestão do conhecimento nas instituições hospitalares, de um modo particular num quadro de diferentes modelos de gestão. Consideramos a investigação igualmente relevante do ponto de vista teórico, ao apresentar um contributo para a promoção do conhecimento científico numa área ainda carente de trabalhos empíricos. Sugerimos, todavia, a realização de estudos longitudinais que possibilitem a confirmação (ou não) das conclusões a que este estudo nos conduziu, bem

como, a utilização de outras medidas complementares que permitam enriquecer os resultados obtidos.

## Referências bibliográficas

- Al-Ghassani, A. M., Kamara, J. M., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2006). Prototype system for knowledge problem definition. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(5), 516-524.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Allame, S. M., Nouri, B. A., Tavakoli, S. Y., & Shokrani, S. A. R. (2011). Effect of organizational culture on success of knowledge management system's implementation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 321-346.
- Almeida, G. F. O. C. (2006). *Diagnóstico da maturidade da gestão do conhecimento nas PMEs Portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Braga.
- Asl, N. A., Goodarzi, M., Sajjadi, S. N., & Benesbordi, A. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 1-5.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e o seu impacto no desempenho organizacional* (Tese de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Chen, Y. H., Liu, C. F., & Hwang, H. G. (2011). Key factors affecting healthcare professionals to adopt knowledge management: The case of infection control departments of Taiwanese hospitals. *Expert Systems with Applications*, 38, 450-457.
- Chong, S. C. & Choi, Y. S. (2005). Critical factors in the successful implementation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6. Recuperado de <http://www.tlinc.com/articl90.htm>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- El Morr, C., & Subercaxe, J. (2010). Knowledge management in health care. In Cunha, M. M. C., Tavares, A. J., & Simões, R. (Eds.), *Handbook of research on developments in e-health and telemedicine: Technological and social perspectives* (pp. 490-510). USA: IGI Global.



- Frederico, M. (2005). Empenhamento organizacional de enfermeiros em hospitais com diferentes modelos de gestão: papel de variáveis de contexto. *Revista Referência*, 2(1), 53-62.
- Jones, M. B., Mujtaba, B. G., Williams, A., & Greenwood, R. A. (2011). Organizational culture types and knowledge management in U.S. manufacturing firms. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(4). Recuperado de <http://www.tlinc.com/articl284.htm>
- Kangas, L. M. (2009). Assessing the value of the relationship between organizational culture types and knowledge management initiatives. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 29-38.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management* (Doctoral thesis). H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Monteiro, S. J. F. (2007). *Gestão do conhecimento: Contributos para a conceptualização e operacionalização* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.
- Neves, A. (2003). Gestão do conhecimento em Portugal. In Silva, R. V., & Neves, A. (Orgs.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 507-526). Lisboa: Edições Sílabo.
- Observatório Português dos Sistemas de Saúde (2009). *10/30Anos: Razões para continuar*. Relatório de Primavera 2009. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Shafei, R., Ghaderzadeh, H., Salavati, A., & Lavei, S. (2011). Survey of relationship between knowledge management and organizational culture dimensions in public organizations: A case of Iranian public organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 355-370.
- Singh, M. D., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.

