COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 153

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2007, VOL. 13, N.º 2, 153-167

Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal

Vasco Eiriz
Universidade do Minho

Jorge Simões
Instituto Politécnico de Tomar

Miguel Gonçalves
Instituto do Emprego e Formação Profissional

Resumo. Este artigo identifica os obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. Assume a gestão do conhecimento como um processo colectivo e interactivo que envolve a geração, codificação e transferência do conhecimento. No âmbito duma pesquisa sobre gestão do conhecimento no ensino superior em Portugal, procedeu-se à aplicação de um questionário junto de docentes das escolas de gestão e economia do ensino público, tendo-se obtido 142 respostas válidas para tratamento de dados. Os dados foram submetidos a uma análise descritiva e factorial tendo-se identificado os seguintes principais obstáculos à gestão do conhecimento: liderança e organização, comunicação, e recursos organizacionais.
Palavras-chave: Gestão do conhecimento, obstáculos à gestão do conhecimento, ensino superior, Portugal.

1. Introdução

O conhecimento é informação cuja validez foi testada e reconhecida (Liebeskind, 1996). O conceito distingue-se de opinião, especulação, convicção, ou outro tipo de informação cujo valor não tenha sido sujeito a prova. O conhecimento tem, no entanto, vários significados que variam com o contexto em que se utiliza o termo (Sveiby, 2000). Pode significar, entre outros, informação, consciência,

Endereço: Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal. E-mail: veiriz@eeg.uminho.pt

saber, ciência, experiência, talento, perspicácia, competência, *know-how*, capacidade, aprendizagem, sabedoria, certeza. Além disso, pode incluir, por um lado, produtos codificados como documentos escritos e, por outro lado, conhecimento tácito como, por exemplo, rotinas não codificadas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Choo (2002, 2003) refere que os gestores não são apenas consumidores de informação; são também criadores de informação e conhecimento. Através da gestão do conhecimento, os gestores desenvolvem um processo sistemático, articulado e intencional, suportado na geração, codificação, e transferência de conhecimento. Neste processo existem naturalmente obstáculos que dificultam as actividades envolvidas na gestão do conhecimento. Neste artigo pretendemos identificar os obstáculos à gestão do conhecimento. Só através da identificação destes obstáculos é possível desenvolver processos de gestão do conhecimento que contornem esses obstáculos e, por via disso, tornem a gestão do conhecimento mais eficaz.

O contexto do nosso estudo foi o sector do ensino superior em Portugal. Pela sua natureza, o ensino superior é um sector em que o conhecimento se assume como a componente mais importante da sua actividade. Isto é, na investigação e desenvolvimento, e na formação, as instituições do ensino superior recorrem ao conhecimento para desenvolver as suas actividades e incorporam esse conhecimento nos serviços por si prestados sob a forma, entre outros, de artigos de investigação, relatórios de consultoria, e cursos de formação. Para melhor compreendermos de que forma as organizações estudadas podem melhorar a sua gestão do conhecimento, importa identificar os obstáculos que estas organizações encontram para gerir o conhecimento. Isto é, que barreiras existem à gestão do conhecimento? Serão essas barreiras percebidas como influentes? Qual a sua influência? De que natureza são essas barreiras? Serão, por exemplo, de natureza tecnológica, organizacional ou outra? O estudo destas questões é necessário em qualquer tipo de organização mas mais necessário é quando o conhecimento integra explicitamente a própria oferta da organização. Neste sentido, a pesquisa destas questões no contexto do ensino superior em Portugal oferece uma oportunidade única e original, na medida em que são desconhecidos estudos que se tenham debruçado em particular sobre este contexto para compreender os obstáculos à gestão do conhecimento.

Na seguinte secção revê-se a literatura sobre obstáculos à gestão do conhecimento e identificam-se as variáveis que foram utilizadas no estudo. De seguida, é descrito o contexto do nosso estudo empírico no sector do ensino superior em Portugal. Serão posteriormente descritos o método, população e amostra. Segue-se a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação de um questionário. O artigo finaliza com uma discussão das principais conclusões do estudo e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

2. Obstáculos à gestão do conhecimento

Gerir o conhecimento envolve as seguintes actividades que afectam o nível do conhecimento global da organização (Matusik, 2002): geração (através da criação ou aquisição) de conhecimento; codificação do conhecimento; e transferência do conhecimento.

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 155

A geração do conhecimento traduz-se na capacidade que uma organização tem em criar e disseminar conhecimento no seu seio e incorporá-lo em produtos, serviços e sistemas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por sua vez, o objectivo da codificação é colocar o conhecimento da organização numa forma que o torne acessível para todos aqueles que necessitam dele (Davenport & Prusak, 1998). A codificação requer que o conhecimento seja transformado num código explícito, portátil e de fácil compreensão. Por fim, a transferência do conhecimento dá-se de forma permanente e espontânea no seio das organizações. Esta transferência dá-se de forma localizada numa determinada parte da organização, mas também ocorre de forma fragmentada, na medida em que essa transferência não é efectuada toda ao mesmo tempo.

Um dos papéis da gestão do conhecimento consiste em conferir um certo nível de formalização às actividades de gestão de conhecimento e, simultaneamente, desenvolver estratégias específicas para estimular a geração, codificação e transferência do conhecimento. Neste processo, muitos autores (*e.g.*, Bhatt, 2001) acentuam a importância das tecnologias e sistemas de informação como auxiliares não só da transferência do conhecimento mas também da sua geração e codificação.

Além de variáveis de natureza tecnológica existem outros factores que podem influenciar as actividades de gestão do conhecimento. Por exemplo, Silva e Neves (2003) assumiram que a comunicação pessoal se torna mais eficaz do que qualquer tecnologia na comunicação de informação complexa e no entendimento de sinais, enquanto Cross e Baird (2000) destacaram o papel da memória organizacional. Por sua vez, Riege (2005) categorizou as barreiras à partilha do conhecimento em três grandes grupos: barreiras de natureza individual associadas às pessoas; barreiras de natureza organizacional; e barreiras de natureza tecnológica. Finalmente, De Long e Fahey (2000) e McDermott e O'Dell (2001) diagnosticaram barreiras de natureza cultural, enquanto Dyer e Hatch (2006) analisaram barreiras à transferência inter-organizacional de conhecimento.

Birkinshaw (2001) reconheceu que a gestão do conhecimento nem sempre produz os resultados desejados e identifica quatro factores que justificam o insucesso de muitas iniciativas e programas de gestão do conhecimento. No primeiro desses factores, o autor salientou o facto de que muitas organizações não reconhecem o facto de que gerir conhecimento é algo que ocorre naturalmente em qualquer entidade e não só naquelas que formalizam sistemas de gestão do conhecimento. Outro factor que contribui para o insucesso é a atitude que muitas organizações têm ao encarar as tecnologias de informação como substitutas da interacção social. Um terceiro factor advém do facto da organização orientar em demasia a sua gestão do conhecimento para a reciclagem do conhecimento existente em detrimento de procurar criar novo conhecimento. Finalmente, muitas vezes, na aplicação de técnicas de gestão do conhecimento, a organização não ultrapassa abordagens tradicionais que acrescentam pouco valor.

Num outro contributo, Fahey e Prusak (1998) identificaram onze erros na gestão do conhecimento, salientando que são erros associados à forma como o conceito de conhecimento é compreendido em ambientes organizacionais. Alguns desses erros são os seguintes: reconhecer o conhecimento como existindo predominantemente fora da mente dos indivíduos; não entender que um propósito fundamental da gestão do conhecimento é criar um contexto de partilha; pouca importância dada ao papel do conhecimento tácito; focalizar no passado e no presente e não no futuro; e não reconhecer a importância

da experimentação. De acordo com estes autores, no sentido de minimizar os erros e maximizar o conhecimento, a organização pode seguir algumas orientações. A organização deve, por exemplo, possibilitar às pessoas oportunidades frequentes para reunir e debater. Deve ainda pedir aos indivíduos que identifiquem as repercussões do conhecimento gerado nos comportamentos de grupo e nos processos organizacionais. Ou seja, os gestores precisam de expor continuamente o conteúdo do conhecimento e sujeitá-lo a uma avaliação em todas as suas vertentes. Em suma, uma organização tem que desenvolver auto-reflexão crítica, contínua, e honesta sobre os seus erros, procurando evitá-los e tentando ultrapassá-los da melhor forma possível.

Decorrente desta revisão da literatura sobre obstáculos à gestão do conhecimento, entendemos sistematizar esses obstáculos nas seguintes 14 variáveis:

- falta liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento;
- a integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora;
- a cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento;
- ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento;
- as pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência;
- o ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efectiva partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes;
- a rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento;
- a estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento;
- as pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis para a organização;
- os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento;
- deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento;
- a retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade;
- faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento.

Antes de apresentar e discutir os resultados do estudo destas barreiras, na secção seguinte procede-se a uma breve caracterização do contexto em que decorreu o nosso estudo empírico.

3. Contexto do estudo

Há várias décadas que o ensino superior é alvo de múltiplas transformações, tendo vindo a adquirir uma importância crescente na qualificação e aprendizagem dos portugueses. Reconhecendo a

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 157

importância do sector em que decorreu o nosso estudo empírico, nesta secção efectua-se uma breve caracterização do ensino superior em Portugal. Esta caracterização é sustentada com base na análise de vários documentos (CIPES, 1999, 2000; DGESup, 1999; Instituto de Prospectiva, 1994; MCTES, 2005; OCES, 2004, 2005a, 2005b; Santos, 1995).

O fenómeno mais relevante na evolução do ensino superior português é a sua expansão e massificação, tendo passado de cerca de 30 mil estudantes na década de 1960, para cerca de 400 mil em 2001. De acordo com a DGESup (1999), para esta expansão contribuíram factores que foram comuns a vários países, tais como o aumento da escolarização no ensino secundário, as profundas transformações políticas, económicas e sociais sentidas nas últimas décadas e, no caso de Portugal, o período posterior a 1974. Esta expansão concretiza-se de três formas: pela criação de novas universidades públicas; pela criação do ensino superior politécnico; e pelo desenvolvimento de instituições de ensino privado (Instituto de Prospectiva, 1994; Santos, 1995; DGESup, 1999).

Na estrutura do ensino superior em Portugal identificam-se, no que respeita à propriedade, instituições públicas, instituições particulares e cooperativas e, no caso particular da Universidade Católica Portuguesa, uma instituição que resulta da Concordata entre o Estado português e o Vaticano. No que respeita ao tipo de ensino, o sector é constituído por instituições de ensino universitário e instituições de ensino politécnico. Em Portugal existem no sector público 15 instituições de ensino universitário e 15 de ensino politécnico a que se juntam seis instituições de ensino militar e policial. No ensino não público existem 14 universidades de ensino particular e cooperativo e a Universidade Católica Portuguesa. O sector não público engloba ainda outros 108 estabelecimentos particulares ou cooperativos de ensino universitário, politécnico ou misto.

No período compreendido entre 1975 e 2000, o número de alunos inscritos no ensino superior cresceu significativamente. Enquanto na Europa esse número duplicou, em Portugal quase quintuplicou, tendo sido o país que, no período referido, apresentou maior crescimento (OCES, 2004). No ano lectivo 2003/2004 existiam aproximadamente 390 mil alunos em cursos superiores, estando 73% inscritos no ensino público e 27% inscritos no ensino não público.

O número total de docentes no ensino superior público era também claramente superior ao número de docentes do ensino superior particular e cooperativo. No total, dos 32527 docentes existentes em 2003/2004, o ensino público representava aproximadamente dois terços do número de docentes.

Em termos de repartição entre politécnico e universidade, verificava-se que o número total de docentes que pertencem aos dois tipos de instituições é bastante próximo. Porém, em termos de universidades o número era muito superior quando comparamos o ensino público (12060/75%) com o particular e cooperativo (4065/25%). No ensino politécnico este números eram mais próximos: 9571 (58%) docentes no ensino público e 6831 (42%) docentes no ensino particular e cooperativo.

4. Método, população e amostra

O objecto da nossa investigação empírica foi as instituições de ensino superior público, excluindo-se as instituições de ensino militar e policial. Note-se, contudo, que não foram alvo de

pesquisa todas as unidades orgânicas, mas apenas as que estão especializadas na formação nas áreas de gestão e economia.

A opção metodológica por reduzir a população de estudo ao ensino público da área científica de gestão e economia explica-se por razões de natureza diversa. Na medida em que seria utilizado um questionário postal dirigido a docentes como instrumento de recolha de dados, por uma questão de custos e exequibilidade do estudo, entendemos, em primeiro lugar, reduzir substancialmente o número de inquiridos. Entre as diferentes opções que se nos colocavam começamos por reduzir o âmbito do estudo a docentes duma única área científica. Esta delimitação resultou da percepção que possuíamos de que os processos de gestão do conhecimento no seio das instituições de ensino superior são bastante heterogéneos, variando consoante a área científica. Por exemplo, é natural que as questões, problemas, desafios e processos empregues na gestão de conhecimento em faculdades de engenharia e ciências seja substancialmente distinto do das faculdades de letras e humanidades. Daí que a escolha tenha sido reduzida a uma única área científica com o objectivo de obter resultados mais consistentes.

A escolha da área científica de gestão e economia resultou, por um lado, em virtude dos interesses pessoais dos autores do estudo. Por outro lado, pela natureza do conhecimento desta área, pareceu-nos que é uma das áreas científicas que faz uma melhor ponte entre as ciências naturais e engenharia, e as artes, letras e humanidades e ciências jurídicas. Além disso, a gestão e economia é das áreas científicas que em Portugal possui uma representação mais equilibrada entre o sector público e não público.

Ainda que inicialmente o nosso objectivo fosse incluir os docentes do ensino público e não público na população a inquirir, decidimos reduzir a população às instituições de ensino público em virtude de não nos ter sido possível obter dados detalhados sobre os docentes do ensino não público. Desta forma, a população objecto de estudo era constituída por 2525 docentes, dos quais 1346 (53,3%) eram docentes universitários e os restantes 1179 (46,7%) eram docentes do ensino politécnico. Em 2003/2004 estes docentes integravam 26 unidades orgânicas especializadas na formação em gestão e economia (14 unidades de ensino universitário e as restantes 12 de ensino politécnico).

Dada a escassez de recursos disponíveis para o estudo, entendemos inquirir 40% da população em cada uma das 26 unidades identificadas. Em termos de procedimentos de recolha de dados, foram enviados os 1010 questionários em 26 envelopes, solicitando apoio à direcção de cada unidade orgânica no sentido de distribuir os questionários pelos docentes da sua organização. Afim de garantir a confidencialidade das respostas, no questionário era pedido que cada docente nos devolvesse o questionário individualmente. O primeiro contacto a solicitar apoio na recolha de dados foi efectuado em Setembro de 2005, tendo a recolha de dados decorrido durante o último quadrimestre de 2005. O questionário enviado continha vinte questões que cobriam outros aspectos e visavam mais objectivos de investigação para além do estudo dos obstáculos à gestão do conhecimento. Em particular, para além de identificar o perfil dos respondentes e das suas organizações, o questionário pretendia: i) identificar a atitude da organização sobre a gestão do conhecimento; ii) avaliar o uso de indicadores de medição do desempenho na gestão do conhecimento; iii) identificar os objectivos do conhecimento na organização; e iv) identificar os obstáculos à gestão do conhecimento.

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 159

O questionário foi objecto de um pré-teste junto de quatro docentes que integravam a população do estudo. Através deste pré-teste foi possível introduzir ligeiras melhorias na redacção das questões.

Obtiveram-se 142 respostas válidas para tratamento de dados (taxa de resposta de 14%). Na análise de dados recorreu-se ao software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.

Exactamente metade dos 142 respondentes pertencem ao ensino universitário e a outra metade integra o ensino politécnico. Do total, 79 (55,6%) são do género masculino. Todos os respondentes tinham mais de 25 anos e 75,9% tinha menos de 45 anos. Em termos de antiguidade na instituição, 81,8% dos inquiridos tinha pelo menos cinco anos de experiência, sendo que mais de metade dos inquiridos tinha pelo menos nove anos de antiguidade. Entre os 142 respondentes havia 35 (24,6%) doutorados.

5. Resultados

No questionário administrado para estudar a gestão do conhecimento nas escolas públicas universitárias e politécnicas de gestão e economia incluía-se uma questão sobre os obstáculos à gestão do conhecimento. Tratava-se duma questão composta pelas 14 variáveis identificadas na segunda secção deste artigo. Ao inquirido era pedido que avaliasse a influência de cada uma desses obstáculos na gestão do conhecimento na sua instituição recorrendo a uma escala Likert composta pelos seguintes pontos: 1) muito influente; 2) influente; 3) indiferente; 4) pouco influente; e 5) nada influente. Realizado o teste de fiabilidade Alpha de Cronbach, obteve-se um valor igual a 0,909 o que indica a existência duma muito boa consistência interna das variáveis.

Nos resultados globais apurados, verificou-se que em todas as variáveis identificadas, mais de 50% dos inquiridos consideraram essas variáveis como muito influentes ou influentes, indiciando, deste modo, a relevância dos obstáculos identificados conceptualmente. Em todo o caso, as variáveis que denotaram ser mais influentes são as seguintes, ordenadas pela média obtida (ver Tabela 1): i) ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento (esta variável foi identificada por 83,2% dos respondentes como sendo muito influente ou influente); ii) as pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis (82,3% consideram-na muito influente ou influente); e iii) faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento (76,8% dos respondentes avaliam-na como muito influente ou influente).

Decompondo estes resultados em função do subsistema de ensino verificou-se que as duas primeiras variáveis são as mesmas no ensino universitário e no ensino politécnico. Ou seja, tanto os docentes do ensino universitário como do ensino politécnico referem, como obstáculos mais influentes, a ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento, e a dificuldade que as pessoas têm em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis. Estes resultados sugerem que os obstáculos à gestão do conhecimento são semelhantes nos dois subsistemas.

Tabela 1
Obstáculos à gestão do conhecimento

Obstáculos à gestão do conhecimento	**Média**	**Desvio Padrão**	**Número de respostas**
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento	1,80	1,013	137
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis	1,87	0,987	136
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento	2,09	1,166	134
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento	2,10	1,135	136
Falta liderança e direcção na comunicação dos benefícios da gestão do conhecimento	2,19	1,158	134
Integração de iniciativas de gestão do conhecimento é inexistente ou não esclarecedora	2,26	1,103	132
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência	2,29	1,199	136
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes	2,38	1,198	136
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento	2,41	1,155	135
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade	2,43	1,162	135
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento	2,44	1,211	134
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a partilha efectiva do conhecimento dentro da organização	2,47	1,202	135
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento	2,53	1,351	137
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento	2,74	1,199	133

Nota: Escala utilizada: 1 – muito influente; 2 – influente; 3 – indiferente; 4 – pouco influente; 5 – nada influente.

Esta mesma questão foi sujeita a uma análise factorial. Com o objectivo de extrair factores das 14 variáveis iniciais, podem ser utilizados diferentes métodos. No desenvolvimento do nosso estudo utilizou-se o método da análise das componentes principais. Afim de aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a se poder avaliar a viabilidade da análise de componentes principais efectuaram-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett. Os resultados obtidos (KMO = 0,889 e teste de Bartlett = 887,74 para um nível de significância $\alpha = 0$) enquadram-se dentro dos parâmetros indicados como adequados para o prosseguimento da análise.

Com o objectivo de obter maior consistência nos resultados e facilitar a interpretação dos factores,

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 161

Tabela 2
Principais obstáculos à gestão do conhecimento

Variável	Comunalidade	Factor	Valor próprio	% variância	% variância acumulada
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora	0,610	1	6,509	46,492	46,492
Falta liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento	0,709	2	1,266	9,043	55,535
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento	0,454	3	1,015	7,251	62,786
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis para a organização	0,492				
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento	0,518				
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento	0,715				
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade	0,596				
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento	0,714				
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento	0,693				
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento	0,649				
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes	0,609				
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efectiva partilha do conhecimento entre os membros da organização	0,542				
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência	0,769				
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento	0,720				

Medida da adequabilidade da amostra Kaiser–Meyer–Olkin KMO = 0,889
Teste da esferecidade de Bartlett = 887,740, nível de significância $\alpha = 0$

no desenvolvimento do nosso trabalho, o procedimento de rotação *varimax* revelou-se suficiente para fazer a análise dos dados e interpretação dos resultados. Foram identificados três factores explicativos de 62,8% do total da variância, em que as variáveis se agruparam da forma descriminada na Tabela 3.

A interpretação dos resultados mostra que existem três factores principais na referência dos obstáculos que a organização possui na gestão do conhecimento.

Tabela 3
Principais obstáculos à gestão do conhecimento: Análise factorial das variáveis

Variável	**Factor 1**	**Factor 2**	**Factor 3**
Falta liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento	0,771		
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora	0,752		
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento	0,751		
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento	0,661		
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência		0,725	
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efectiva partilha do conhecimento entre os membros da organização		0,662	
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes		0,648	
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento		0,584	
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento		0,553	
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis para a organização		0,549	
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento			0,804
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento			0,761
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade			0,636
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento			0,492

Método de extracção: análise das componentes principais
Método de rotação: varimax
Variância explicada: 62,8%

Factor 1: Liderança e organização. As variáveis que compõem este factor são: falta de liderança e direcção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento; a integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora; a cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento; e ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento.

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 163

Reflectindo sobre a essência destas variáveis, na nossa interpretação dos resultados alcançados, este obstáculo resulta das opções da liderança, nomeadamente em termos da sua capacidade em reconhecer, organizar e implementar sistemas de gestão que confiram importância ao conhecimento. Este factor explica 46,5% da variância.

Factor 2: Comunicação. Na interpretação deste factor, explicativo de 9% da variância, sobressaem claramente as limitações de comunicação existentes nas organizações estudadas. Este factor é composto pelas seguintes seis variáveis: as pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência; o ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efectiva partilha do conhecimento; os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes; a rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento; a estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento; e as pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis para a organização. Ou seja, apesar de uma efectiva gestão do conhecimento requerer canais de comunicação que favoreçam a geração, codificação e transferência do conhecimento, os inquiridos reconhecem existirem obstáculos importantes em termos de comunicação que dificultam a gestão do conhecimento.

Factor 3: Recursos organizacionais. As variáveis que compõem este factor, explicativo de 7,3% da variância, são as seguintes: os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento; deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento; a retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade; e faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento. Analisando este factor pode concluir-se que a escassez de recursos organizacionais (sistemas de informação, capacidade e experiência das pessoas, espaços para partilhar e gerar conhecimento, entre outros) se constitui como uma importante factor que dificulta a gestão do conhecimento.

A cada um destes factores corresponde o respectivo índice composto pelas variáveis que o integram. Para cada índice foram calculadas as estatísticas descritivas apresentadas na Tabela 4.

As estatísticas apuradas para os três índices evidenciam que o índice "liderança e organização" é a barreira à gestão do conhecimento que mostra ser mais influente, seguida do índice "comunicação" e, finalmente, do índice respeitante aos "recursos organizacionais".

Tabela 4
Análise descritiva dos índices

Estatísticas	**Índice 1**	**Índice 2**	**Índice 3**
Número de respostas	132	132	130
Não respostas	10	10	12
Média	2,0947	2,2601	2,4288
Mediana	2,0000	2,1667	2,2500
Moda	2,00	2,00	2,25
Desvio Padrão	0,89663	0,87716	0,91193

6. Discussão e conclusão

Este artigo pretendeu identificar os obstáculos à gestão do conhecimento no contexto das escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. Este contexto foi escolhido por razões de natureza conceptual e pragmatismo metodológico. Ou seja, por um lado o ensino superior é um sector que, pela natureza da sua actividade, é adequado para estudar questões decorrentes da gestão do conhecimento. Por outro lado, a restrição do estudo a uma área científica facilitou a sua exequibilidade.

Numa primeira análise descritiva dos dados recolhidos por questionário constatou-se que a ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento, por um lado, e o facto das pessoas terem dificuldade em traduzir o seu conhecimento em acções concretas rentáveis para a organização, por outro lado, foram os obstáculos identificados como mais influentes, tanto por parte dos docentes universitários como por parte dos docentes do ensino politécnico. Na nossa leitura destes resultados, as duas variáveis revelam, em primeiro lugar, um obstáculo de natureza organizacional e, em segundo lugar, um obstáculo de natureza individual ou pessoal. Este resultado vem ao encontro das propostas conceptuais identificadas na literatura que agregam os obstáculos em grandes categorias. Por outro lado, este resultado destaca factores organizacionais e individuais em detrimento de barreiras de natureza tecnológica.

Efectuada uma análise factorial dos dados, constatou-se existirem três obstáculos principais à gestão do conhecimento nas organizações estudadas: 1.º liderança e organização; 2.º comunicação; e 3.º recursos organizacionais.

O primeiro factor revela que a gestão do conhecimento necessita de ser incentivada pela liderança da organização, devendo esta implementar sistemas de gestão que comuniquem claramente os benefícios de gerir o conhecimento, integrem iniciativas de gestão do conhecimento explicitamente nas metas da organização, e incentivem uma cultura organizacional que reconheça e recompense as pessoas a partilhar o seu conhecimento.

A comunicação revelou-se como o segundo grande obstáculo à gestão do conhecimento. A comunicação incentiva a transmissão e a absorção do conhecimento de forma permanente e eficaz. A interacção, o relacionamento, o contacto formal e informal entre os colaboradores da organização deverá ser o mais fluido possível, para que a transferência do conhecimento tenha resultados profícuos. Para isso, a disposição dos espaços físicos, e o desenho dos canais de comunicação e estrutura organizacional devem ser facilitadores da gestão do conhecimento, incentivando a tradução desse conhecimento em acções concretas e rentáveis para a organização.

O terceiro obstáculo mais importante à gestão do conhecimento são os recursos organizacionais. Desde logo, os recursos em termos de tecnologias e sistemas de informação devem dar um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento. Mas, as tecnologias de informação não substituem a capacidade e experiência das pessoas e, como tal, o aproveitamento destes recursos deve ser uma prioridade da organização. Para gerir adequadamente o conhecimento, também ele um recurso organizacional, deve haver capacidade de conjugar diferentes recursos complementares. Por exemplo, a criação de espaços físicos e virtuais de partilha e geração do conhecimento é relevante para gerir o conhecimento.

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 165

Da análise cuidada dos anteriores resultados é possível detectar algumas limitações do estudo desenvolvido e, simultaneamente, sugerir pistas para trabalhos futuros de investigação. Um aspecto que merece uma análise mais detalhada prende-se com a decomposição dos resultados obtidos. Apesar dos nossos resultados evidenciarem alguma semelhança entre os subsistemas de ensino universitário e politécnico, interessaria aprofundar estas semelhanças e diferenças. Além da análise por subsistema, outras variáveis que poderiam ser úteis considerar para estudar mais detalhadamente os obstáculos à gestão do conhecimento são a natureza jurídica das instituições (públicas e privadas) ou as áreas científicas prevalecentes em cada organização. Além disso, outras variáveis como, por exemplo, a faixa etária dos respondentes, género, antiguidade ou grau académico poderão também fornecer pistas importantes para identificar e gerir as barreiras à gestão do conhecimento.

Poderá ainda fazer sentido estudar mais detalhada e aprofundadamente a forma como cada um dos obstáculos identificados se constitui como uma barreira à gestão do conhecimento e como essa barreira pode ser ultrapassada. Pense-se, por exemplo, no papel das tecnologias na comunicação, liderança e organização. Seria útil compreender as motivações da utilização dumas tecnologias em detrimento de outras e de que forma cada uma das tecnologias empregues influencia os modelos de comunicação, organização e liderança prevalecentes.

Julgamos ainda que a obtenção de evidência empírica no estudo dos obstáculos à gestão do conhecimento será também bem sucedida com o complemento de outras abordagens metodológicas. Por exemplo, a análise de casos, utilizando não só o questionário mas também entrevistas em profundidade e observação poderão dar um contributo muito relevante para compreender a realidade particular de cada organização e sugerir iniciativas de gestão do conhecimento que se traduzam em resultados palpáveis para a organização.

Referências

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management, 5* (1), 68-75.

Birkinshaw, J. (2001). Why is knowledge management so difficult? *Business Strategy Review, 12* (1), 11-18.

Choo, C. W. (2002). Sensemaking, knowledge creation, and decision making. In C. W. Choo, & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 79-88). New York: Oxford University Press.

Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a Organização Inteligente – a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho.

CIPES (1999). *Previsão da Evolução do Número de Alunos e das Necessidades de Financiamento – Ensino Superior: 1995 a 2005*. Lisboa: Fundação das Universidades Portuguesas, Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior.

CIPES (2000). *Diversificação e Diversidades dos Sistemas de Ensino Superior – O Caso Português*. Lisboa: Fundação das Universidades Portuguesas, Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior.

Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. *Sloan Management Review, 41* (3), 69-78.

Davenport, T. H., & Laurence, P. (1998). *Working Knowledge – How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press (1st ed.).

De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive, 14* (4), 113-127.

DGESup (1999). *O Ensino Superior em Portugal*. Lisboa: Ministério da Educação – Direcção Geral do Ensino Superior.

Dyer, J. H., Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal, 27*, 701-719.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review, 40* (3), 265-276.

Instituto de Prospectiva (1994). *Prospectiva do Ensino Superior em Portugal*. Lisboa: Ministério da Educação, Departamento de Programação e Gestão Financeira, Instituto de Prospectiva.

Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*, 93-107.

Matusik, S. F. (2002). Managing public and private firm knowledge within the context of flexible firm boundaries. In C. W. Choo, & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 605-617). New York: Oxford University Press.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming culture barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management, 5* (1), 76-85.

MCTES (2005). *Índice por Distrito e Estabelecimento. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. http://www.acessoensinosuperior.pt/inddist.asp (7 de Maio).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

OCES (2004). *O sistema do Ensino Superior em Portugal 1993-2003*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior.

OCES (2005a). *Evolução do numero de alunos inscritos no 1.º ano pela 1.ª vez no ensino superior (1997-2003)*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior, http://www.oces.mcies.pt/?opcao=5&tema=60 (11 de Junho).

OCES (2005b). *Lista de Pessoal Docente ao abrigo do Decreto-Lei n.º 15/96, de 6 de Março*. Lisboa: Observatório da Ciência e do Ensino Superior, http://www.rebides.oces.mces.pt (11 de Junho).

Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management, 9* (3), 18-35.

Santos, S. (1995). *Tendências do ensino universitário em Portugal*. Macau: Seminário Internacional – os Estudos Superiores em Macau.

Silva, R. V., & Neves, A (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sveiby, K. E. (2000). *Capital intelectual – La nueva riqueza de las empresas: Como medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.

Abstract. This article identifies the barriers to knowledge management in schools of management and economics of the Portuguese public higher education sector. It considers knowledge management as a collective and interactive process that comprises the generation, codification, and transference of

COG132A.QXD 09-01-2008 10:23 Page 167

knowledge. As part of a study on knowledge management activities in the Portuguese higher education sector, it was carried out a survey to the faculty of management and economics public schools. We collected 142 valid responses for data analysis. Descriptive and factorial analysis of data reveals the following main barriers to knowledge management: leadership and organization; communication; organizational resources.
Key words: Knowledge management, barriers to knowledge management, higher education, Portugal.