



ACADEMIA MILITAR
DIREÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM GUERRA DA INFORMAÇÃO

**Impacto da Gestão do Conhecimento na Inteligência Competitiva:
Estudo de Caso numa Empresa de Retalho em Angola**

Aluno

Artur Joaquim Nunes Café Alves

Orientador: Bruno Alexandre Ribeiro Marques

Coorientador: Luís Filipe Duarte Tavares

Lisboa, julho de 2024



ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM GUERRA DA INFORMAÇÃO

**Impacto da Gestão do Conhecimento na Inteligência Competitiva:
Estudo de Caso numa Empresa de Retalho em Angola**

Aluno

Artur Joaquim Nunes Café Alves

Orientador: Bruno Alexandre Ribeiro Marques

Coorientador: Luís Filipe Duarte Tavares

Lisboa, julho de 2024

DEDICATÓRIA

À Clara, minha esposa e companheira incansável, com o seu amor, compreensão e apoio incondicionais, foi o alicerce que me sustentou durante esta jornada. A sua força e determinação inspiraram-me a perseverar, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos meus filhos, António e Afonso, vocês são a razão pela qual me esforço, todos os dias, para ser uma pessoa melhor. Que esta conquista seja um exemplo de que, com dedicação e perseverança, podemos atingir os nossos objetivos e sonhos, não importa as dificuldades e desafios que nos possam trazer.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

Os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Professor Bruno Marques, pela sua orientação inestimável, paciência e encorajamento ao longo desta jornada. Pelo seu conhecimento, *insights* valiosos e *feedback* construtivo, que foram fundamentais para a construção deste trabalho. Sou imensamente grato pela sua dedicação e disponibilidade.

Gostaria de agradecer aos meus colegas – Alexandre Aleluia, Carlos Pires, Luis Vaz, Luis Velho, Sérgio Cruz e Orlando Sousa, por todo o apoio mútuo e troca de conhecimentos. Ajudaram a tornar esta jornada mais enriquecedora e agradável. Sou grato por ter partilhado esta experiência com pessoas tão talentosas e comprometidas, cujas contribuições, discussões e amizade foram fundamentais para superar os desafios encontrados ao longo do caminho.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma investigação sobre o impacto da gestão do conhecimento na inteligência competitiva, através de um estudo de caso numa empresa de retalho em Angola. O objetivo central foi explorar como ocorre o processo de transferência de conhecimento nesta organização e em que medida os catalisadores e fatores organizacionais podem influenciar esse processo, bem como qual será o impacto que a gestão do conhecimento pode ter na inteligência competitiva.

A fundamentação teórica aborda conceitos como gestão do conhecimento, modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, inteligência competitiva, cultura organizacional e nacional, e sua relação multidimensional com a transferência de conhecimento, no sentido de acrescentar valor, colocando o capital humano no centro estratégico das organizações. Destaca-se a escassez de estudos sobre essa temática no contexto africano, especialmente em Angola.

O modelo de análise proposto integra a gestão do conhecimento, fatores organizacionais (estrutura, liderança, colaboração, estratégia) e inteligência competitiva, visando investigar como esses elementos se relacionam e impactam a vantagem competitiva da organização. A metodologia envolve uma abordagem hipotético-dedutiva, com análise documental, aplicação de questionários à gestão intermediária e entrevistas com líderes empresariais experientes no contexto angolano. Pretende-se validar empiricamente as hipóteses formuladas e responder às questões de investigação. O estudo de caso apresenta uma análise do contexto angolano, incluindo aspetos culturais, políticos e económicos, assim como a caracterização da empresa de retalho em questão. São discutidos os resultados obtidos a partir dos questionários e entrevistas, procurando responder às questões de investigação e fornecer contribuições tanto para o conhecimento académico, como para a prática de gestão no contexto angolano.

Palavras-chave: Gestão e Transferência do Conhecimento, Inteligência Competitiva, Cultura Organizacional, Liderança, Angola.

Abstract

This work presents research on the impact of knowledge management on competitive intelligence, through a case study in a retail company in Angola. The central objective was to explore how the knowledge transfer process occurs in this organization and to what extent catalysts and organizational factors can influence this process, and what impact knowledge management can have on competitive intelligence.

The theoretical foundation addresses concepts such as knowledge management, Nonaka and Takeuchi's SECI model, competitive intelligence, organizational and national culture, and their relationship with knowledge transfer. The scarcity of studies on this topic in the African context stands out, especially in Angola.

The proposed analysis model integrates knowledge management, organizational factors (structure, leadership, collaboration, strategy) and competitive intelligence, aiming to investigate how these elements relate and impact the organization's competitive advantage. The methodology involves a hypothetical-deductive approach, with documentary analysis, application of questionnaires to middle management and interviews with experienced business leaders in the Angolan context. The aim is to empirically validate the hypotheses formulated and answer the research questions.

The case study presents an analysis of the Angolan context, including cultural, political and economic aspects, as well as the characterization of the retail company in question. The results obtained from the questionnaires and interviews are discussed, seeking to answer the research questions and provide contributions to both academic knowledge and management practice in the Angolan context.

Keywords: Knowledge Management and Transfer, Competitive Intelligence, Organizational Culture, leadership, Angola.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. JUSTIFICAÇÃO E PERTINÊNCIA DO TEMA.....	3
1.1 O contexto angolano.....	4
1.2 A relação entre gestão de conhecimento e inteligência competitiva.....	6
CAPÍTULO 2. ESTADO DE ARTE.....	9
2.1 Conhecimento e gestão do conhecimento.....	9
2.1.1 O modelo SECI.....	10
2.3.1 Gestão da mudança.....	13
2.3.2 Comportamentos organizacionais e os catalisadores.....	16
2.3.3 Catalisadores organizacionais.....	16
2.4 Cultura organizacional.....	18
2.5 A gestão da mudança e o impacto das culturas nacionais.....	19
2.5.1 Cultura nacional.....	19
CAPÍTULO 3. MODELO DE ANÁLISE.....	20
3.1 Modelo de análise integrado.....	22
3.2 Modelo de Análise – descrição resumida.....	22
3.3 Contexto da análise (VUCA).....	23
CAPÍTULO 4. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	25
4.1 Metodologia e validação empírica.....	26
CAPÍTULO 5. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO.....	28
5.1 Enquadramento de Angola.....	28

5.1.1 Cultura nacional angolana	29
5.2 Cultura nacional e organizacional e a transferência de conhecimento	30
5.3 Análise PESTEL.....	31
5.4 Análise SWOT.....	32
5.5 Gestão conhecimento e vantagem competitiva	33
5.6 A gestão intermédia e o seu impacto na gestão do conhecimento.....	35
5.7 Impacto das rotinas na conversão do conhecimento	38
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	39
6.1 Caracterização da organização	39
6.2 Caracterização da amostra	40
6.3 Apresentação dos resultados.....	40
6.3.1. Catalisadores organizacionais.....	40
6.3.2 Ciclo do conhecimento	45
6.3.3 Discussão dos resultados do ciclo do conhecimento.....	47
6.3.4 Fontes conhecimento	49
6.3.5 Análise dos catalisadores organizacionais no contexto do conhecimento	50
6.4 Principais indicadores da análise dos questionários	50
6.5 Resposta às questões de investigação	51
6.6 Discussão dos resultados à luz da implementação e relação da gestão de conhecimento e criação de vantagem competitiva.....	54
7. CONCLUSÃO.....	55
7.1 Limitações do estudo	57

7.2 Recomendações e contribuições do estudo	58
APÊNDICES	i
Apêndice A – Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede.....	ii
Apêndice B - Análise PESTEL (Angola)	v
Apêndice C - Análise SWOT (Angola).....	vi
Apêndice D – Análise SWOT	vii
Apêndice E – Caracterização Equipa – Resposta a Questionários	ix
Apêndice F – Catalisadores Organizacionais como variáveis no ciclo do conhecimento e pontos fortes e fracos na empresa.....	xi
Apêndice G - Relação da ISO 9001 com a Gestão do Conhecimento	xii
Apêndice H - Perfil dos entrevistados	xiii
Apêndice I - Temas das entrevistas	xiv
Apêndice J - Análise e interpretação das entrevistas.....	xvi
Apêndice K – Resposta às questões de investigação.....	xxix
Apêndice L - Análise Conteúdo das Entrevista (Palavras-Chave).....	xxxiii
Apêndice M - Impacto das Rotinas na Conversão do Conhecimento	xxxiv
Apêndice N – <i>Wordcloud</i> – Gestão Conhecimento em Angola (Palavras-chave)	xxxv

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Repartição geográfica e por área de conhecimento.....	6
Fig. 2 – Modelo SECI.....	11
Fig. 3 – Proposta de Modelo de Análise.....	22
Fig. 4 – Comparação dimensões culturais entre Angola e Portugal	30
Fig. 5 – Catalisadores Organizacionais	44
Fig. 6 – Dimensões ciclo conhecimento SECI	46
Fig. 7 – Fontes e partilha conhecimento.....	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro Resumo do objetivo deste trabalho.....	25
Tabela 2 – Quadro Instrumentos e Métodos.....	27
Tabela 3 – Resposta às questões de investigação	52

LISTA DE SIGLAS

IC – Inteligência Competitiva

GC – Gestão Conhecimento

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) e a inteligência competitiva (IC) são temas de crescente relevância no contexto organizacional contemporâneo, especialmente em mercados emergentes como o de Angola. A GC, enquanto disciplina, tem evoluído significativamente nas últimas quatro décadas, destacando-se como um componente essencial para a criação de vantagem competitiva sustentável nas organizações. A IC, por sua vez, envolve a recolha, análise e aplicação de informações estratégicas sobre concorrentes e o mercado, visando melhorar a tomada de decisões e a competitividade das empresas. (referencias académicas?)

Angola, um país que passou por um longo período de guerra civil, tem enfrentado desafios significativos na reconstrução de suas estruturas políticas, sociais e económicas. Desde a paz alcançada em 2002, o país tem experimentado um crescimento económico notável, ainda que impulsionado principalmente pela produção de petróleo. No entanto, a necessidade de diversificação económica é crucial para garantir um desenvolvimento sustentável. Neste contexto, a GC e a IC emergem como ferramentas estratégicas para alavancar o potencial humano e organizacional, promovendo a inovação e a competitividade.

O objetivo central deste trabalho é explorar como ocorre o processo de transferência de conhecimento numa organização do setor do retalho (distribuição alimentar) em Angola e em que medida os fatores organizacionais influenciam esse processo. Para além disso, procura investigar-se o impacto da GC na IC e, conseqüentemente, na criação de vantagem competitiva. Para alcançar esses objetivos, a pesquisa propõe um modelo de análise integrado que considera a GC, os fatores organizacionais (estrutura, liderança, colaboração, estratégia) e a IC.

A fundamentação teórica deste trabalho abrange e desenvolve conceitos como gestão do conhecimento, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, inteligência competitiva, cultura organizacional e nacional, e a sua relação com a transferência de conhecimento. Destaca-se a escassez de estudos sobre esses temas no contexto africano, especialmente em Angola, o que justifica a relevância e a originalidade desta pesquisa.

A metodologia adotada envolve uma abordagem hipotético-dedutiva, com análise documental, aplicação de questionários à gestão intermediária e entrevistas com líderes empresariais experientes no contexto angolano. Pretende-se validar empiricamente as hipóteses formuladas e responder às questões de investigação, fornecendo contribuições tanto para o conhecimento académico quanto para a prática de gestão no contexto angolano.

A tese está organizada da seguinte forma:

- Introdução: Apresenta a contextualização, justificação, objetivos e estrutura do trabalho;
- Revisão da literatura: Aborda os conceitos teóricos fundamentais e a lacuna de pesquisa existente;
- Modelo de análise e metodologia: Detalha os métodos e instrumentos utilizados na recolha e análise de dados;
- Objetivos de investigação: determina as questões de investigação;
- Contexto do estudo de caso: Descreve o contexto angolano e a caracterização da empresa de retalho estudada;
- Análise e discussão dos resultados: Apresenta os resultados obtidos e discute as suas implicações;
- Conclusão e recomendações: Resume os principais achados, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Este trabalho contribui para a literatura ao explorar a relação entre GC e IC num contexto ainda pouco estudado, oferecendo uma visão valiosa sobre como esses processos podem ser implementados e otimizados através de um estudo de caso. Além disso, tenta contribuir com diretrizes práticas para os gestores que procuram melhorar a competitividade das suas organizações através da gestão eficaz do conhecimento.

Em suma, a presente pesquisa visa preencher uma lacuna significativa na literatura sobre GC e IC, em Angola, oferecendo uma análise detalhada e empiricamente validada sobre como esses processos podem contribuir para a criação de vantagem competitiva sustentável num contexto de mercado desafiador.

CAPÍTULO 1. JUSTIFICAÇÃO E PERTINÊNCIA DO TEMA

Robert M. Grant (Grant, 1996), um dos autores mais referenciados na gestão estratégica, referiu que o conhecimento serve de base a todos os avanços críticos desde a origem da civilização humana. A quantidade de conhecimento existente está diretamente relacionada com a produtividade e com o crescimento económico (Choo, 2005). Atualmente, esta situação já não é totalmente surpreendente, uma vez que a gestão do conhecimento, enquanto disciplina, tem cerca de quarenta anos, e com devido lugar na agenda da gestão internacional como domínio de primeira grandeza. Atualmente, as nossas sociedades encontram-se na denominada economia do conhecimento (Nonaka et al., 2008). Com efeito, para nos mantermos atualizados enquanto indivíduos, precisamos de instrumentos, pensamento sistémico e de uma compreensão partilhada dos potenciais desafios e formas de os ultrapassar e potenciar os benefícios deste tema enquanto atores no contexto das organizações. Por outro lado, esta gestão do conhecimento, para além de suscitar desafios ao nível individual, faz igualmente apelo às organizações enquanto entidades ativas do conhecimento. A gestão do conhecimento é uma disciplina complexa e multidisciplinar (Choo, 2005), em “(...) que as fronteiras são difusas, as relações são cada vez mais complexas e o ambiente competitivo está em constante evolução” (Ichijo & Nonaka, 2007).

Perceber o que é o conhecimento e compreender as características potenciadoras da gestão do mesmo, aplicando-o em desafios organizacionais concretos, constituem objetivos desta proposta de investigação. As variáveis que promovem e que criam barreiras à criação e partilha do conhecimento são inúmeras. A criação de conhecimento é um processo dinâmico, em que a relação contínua entre o conhecimento tácito e explícito gera novo conhecimento e ao amplificá-lo, através dos diferentes níveis (individual, organizacional, interorganizacional e nacional), representa um impulso crucial para as organizações, o que leva à criação de vantagens competitivas (Nonaka et al., 2008).

Na perspetiva da gestão do conhecimento, o estilo e o sistema de gestão empresarial devem sofrer adaptações, pois, atualmente, os gestores devem procurar atender à criação de ambientes e condições favoráveis ao desenvolvimento do potencial humano, colocando em destaque processos de partilha e aceleração do que é uma das fontes mais diferenciadoras de vantagem competitiva: o poder da mente humana.

Assim, devem desenvolver e utilizar o potencial e a criatividade dos colaboradores, de forma a desenvolver e ter uma vantagem competitiva sustentável (Senge, 1994). A criação de novos conhecimentos pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização, principalmente quando amplia competências ou possibilita a inovação. A disponibilidade de novos conhecimentos não implica necessariamente que sejam utilizados. As organizações precisam fazer uso do potencial e ter em atenção as implicações do novo conhecimento, enquanto as decisões precisam avaliar o risco e a incerteza de aplicá-lo (Choo, 2005).

Este modelo de gestão contém outro conceito vital: a motivação dos colaboradores para fazerem face aos novos desafios, para partilharem as suas experiências e criarem, em conjunto, conhecimento organizacional acionável e útil, o que constitui um dos vetores estratégicos da inteligência competitiva. (Torres *et al*, 2018). Ao longo deste trabalho, vamos tentar validar como um modelo facilitador da gestão do conhecimento pode ser a antecâmara para uma inteligência competitiva de maior desempenho e valor acrescentado.

1.1 O contexto angolano

África enfrenta uma dualidade entre o moderno e o tradicional. A forma como os africanos desenvolvem técnicas e métodos parece diferente do observado no Ocidente (Zoogah *et al.*, 2020). A difusão e aplicação das “melhores práticas” ocidentais, em todo o mundo, parece sugerir uma convergência de conhecimento, nomeadamente na área da gestão. No entanto, diferentes investigações apontam consistentemente para o papel das diferenças nacionais, desencadeando uma reavaliação do papel, que os diferentes sistemas institucionais, económicos, culturais, históricos e tradicionais, desempenham na criação da diversidade entre organizações e países (Cunha, M.P., Zoogah, D.B., Wood, G., & Li, P.P., 2020). Angola passou por um longo processo de guerra civil, que danificou gravemente as suas estruturas a todos os níveis. Após a paz em abril de 2002, o país tem passado por um processo de reformas, não só a nível político e social, mas também a nível empresarial. Tem sido uma das economias com maior crescimento a nível mundial, crescimento esse potenciado pelo facto de ser um dos maiores produtores de petróleo da África subsariana, mas também pela implementação de políticas de desenvolvimento económico focadas no investimento privado, bem como pela sua localização geográfica privilegiada. Prevê-se um crescimento económico médio de cerca de 3% nos próximos anos, com um maior crescimento do setor não petrolífero a compensar um declínio estrutural da produção

petrolífera (Governo Angola, 2023). Dado o rápido crescimento da população, prevê-se que o PIB *per capita* permaneça relativamente estável, apresentando desafios à redução da pobreza. Esta situação sublinha a necessidade de acelerar o crescimento económico e promover a inclusão, aprofundando as reformas e fazendo investimentos estratégicos em capital humano, infraestruturas, e nos setores produtivos da economia. O objeto de análise desta investigação, coloca em destaque justamente o foco no suporte humano e no desenvolvimento do seu potencial de criação de partilha de conhecimento.

A inovação tecnológica é certamente algo a ter em atenção e os diferentes países do continente africano deveriam estar atentos de forma a aproveitar este meio de desenvolvimento, mostrando-se preparados para não perder a senda do desenvolvimento económico. Outro ponto de relevo neste contexto diz respeito às diferentes políticas de sustentabilidade, para evitar serem impactados por uma nova onda de expatriados provenientes de outros continentes, o que afetará as economias e os mercados de trabalho devido à falta de preparação. É cada vez mais necessário pensar numa perspetiva aspiracional e menos numa perspetiva das tendências de curto prazo, pois, se analisarmos o contexto, nestes termos, podemos ver que é crucial planear, organizar e preparar de forma a orientar a ação em diferentes frentes e a construir gradualmente uma nova realidade para que o trabalho e o desenvolvimento profissional tenham um significado para Angola, no futuro, e para que a gestão do conhecimento desempenhe um papel importante. (Zoogah et al., 2020).

Se nos apoiarmos no estudo “*The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future*” (Ocholla, 2019), em todos os artigos revistos, mais de metade dos que tratam da aplicação do modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) para a criação de conhecimento, têm origem na Ásia e pouco menos de 20% na Europa. Apenas 4% dos artigos são originários de África, principalmente da África Oriental e do Norte de África. Até à data do estudo, os que dizem respeito à distribuição geográfica, a China era o país com maior número de estudos. Os resultados sobre a distribuição geográfica e a área de conhecimento são ilustrados na figura 1.

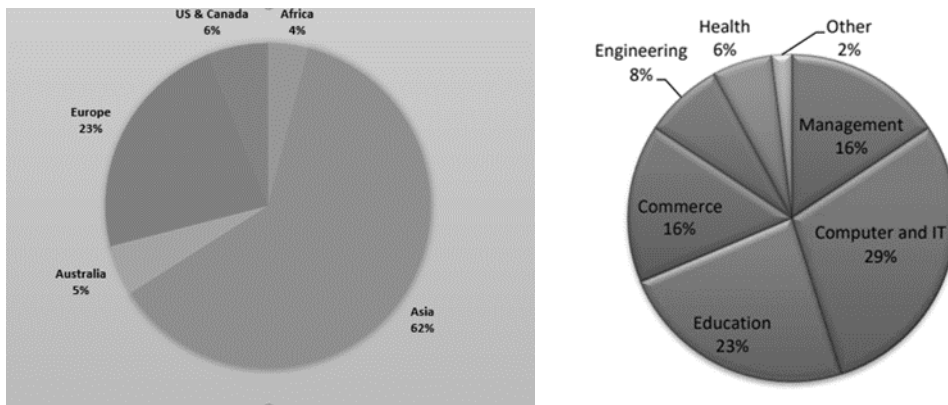


Figura 1 - Repartição geográfica e por área de conhecimento: Gestão do Conhecimento

Fonte: Adesina & Ocholla, 2019. *The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future*. *Mousaion*, 37(3).

Assim, podemos verificar que a temática da gestão do conhecimento, em África, é ainda incipiente e, segundo algumas fontes (Zoogah et al., 2020), foram encontrados apenas 15 *papers*, em publicações de relevo na área da Gestão: 10 no *Journal of Knowledge Management*, seguido de 3 no *Africa Journal of Management*, 1 no *Journal of Management* e 1 no *Thunderbird International Business Review*. Analisando o estudo já mencionado, ao alargar o âmbito temporal (de 2006 a 2020) e o local de pesquisa (*Google Scholar*) referentes a esta temática, os resultados continuam bastante fracos em quantidade e a maioria dos estudos concentra-se na área da gestão (21), na economia (2), Medicina (2), Agricultura (2), tecnologias da informação (3), organizações não-governamentais (3) e Turismo (3). Relativamente à localização geográfica, a maioria (23) era genérica (ou seja, todos os países africanos). Os restantes concentraram-se no Quénia (9), África do Sul (2), Botsuana (1), Nigéria (1) e Gana (1). Assim, consideramos que esta análise revela e valida uma grande escassez de estudos, na área da gestão do conhecimento e *competitive intelligence*, em África e em Angola, em particular.

1.2 A relação entre gestão de conhecimento e inteligência competitiva

A gestão do conhecimento, como já referido, enquanto área de estudo, existe há mais de 40 anos. Passou de uma teoria académica a uma componente essencial das organizações e um tópico rotineiro dos gestores modernos. Gradualmente, o conhecimento adquiriu um papel central na estratégia das organizações, e esta mudança resulta no aparecimento do domínio da gestão do conhecimento como um polo diferenciador nas organizações.

A gestão do conhecimento distingue conhecimento e informação, observando que nem toda a informação é conhecimento e que nem todo o conhecimento é valioso (Choo, 2005). Assim, começa com as aspirações das empresas e os seus objetivos estratégicos, passando pelos processos, onde se destaca a necessidade de partilha de informação. A gestão do conhecimento não é um produto ou um *software*, mas implica o acesso à informação correta e em tempo útil, para facilitar a tomada de decisões rapidamente e baseadas em conhecimento, concretizando potenciais oportunidades de negócio, refletindo o conceito de gestão do conhecimento como gestão do fluxo de informação (Choo, 2005). As organizações com mais sucesso percebido são mencionadas como organizações que criam, de uma forma consistente, novos conhecimentos, disseminam-no por toda a organização e, de uma forma célere, o incorporam nos seus novos produtos e tecnologias (Nonaka & Takeuchi, 1995). Estas visões apoiam a afirmação de que o conhecimento como “informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão”, é um ativo e de que este é essencial para a sobrevivência das empresas (Reis, 2018; Davenport et al., 1998). Da mesma forma, podemos referir que conhecimento é “informação que é organizada, sintetizada ou resumida para melhorar a compreensão, a consciência ou a compreensão” (Awad e Ghaziri, 2003). Com estas definições, podemos assumir que o conhecimento tem em consideração aquilo que é conhecido e o contexto em que esse conhecimento pode ser colocado em prática. O conhecimento tornou-se o recurso crucial que viabiliza as capacidades de tomada de decisão estratégica nas organizações, pois possui características dos ativos estratégicos (Drucker, 1999). Em diversa literatura, podemos encontrar muitas das características que um ativo estratégico possui: dificuldade de imitação e mobilidade, durabilidade e dificuldade de substituição. Assim, baseado nestas características, podemos afirmar que o conhecimento, enquanto recurso organizacional, influencia a capacidade de competir e inovar, num círculo dinâmico virtuoso.

A gestão do conhecimento e a inteligência competitiva são duas abordagens complementares que visam melhorar a capacidade de tomada de decisão e a vantagem competitiva das organizações. A gestão do conhecimento foca-se na criação, partilha e aplicação do conhecimento interno da organização. Por sua vez, a inteligência competitiva concentra-se na recolha e análise de informações sobre o ambiente externo, incluindo concorrentes, mercados e tendências.

O ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Agir), desenvolvido pelo coronel John Boyd¹, fornece um modelo para integrar estas duas abordagens num processo de tomada de decisão ágil e adaptativo:

- Observar: Recolher os dados internos (gestão do conhecimento) e externos (inteligência competitiva);
- Orientar: Analisar e interpretar os dados à luz do conhecimento organizacional;
- Decidir: Escolher um curso de ação com base na análise;
- Agir: Implementar a decisão e observar os resultados.

Este ciclo permite às organizações responderem rapidamente às mudanças no ambiente competitivo, aproveitando tanto o conhecimento interno como as informações externas. Em todos os contextos, o ciclo OODA é valorizado pela sua capacidade de promover a adaptabilidade, a tomada de decisões rápidas e a melhoria contínua em ambientes dinâmicos e competitivos. No entanto, é importante salientar que, embora o ciclo OODA seja uma ferramenta versátil, é mais adequado para situações que exigem decisões rápidas e adaptação constante. Para decisões que requerem análise mais aprofundada e não têm urgência imediata, outras abordagens podem ser mais apropriadas.

A Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento complementam-se e potenciam a gestão estratégica de organizações e países. Quando trabalhadas em conjunto, elas atuam como catalisadores de um potencial transformador, focado na criação de valor. A integração destas duas áreas permite a incorporação de informações, especialmente de fontes externas, por meio do processo de Inteligência Competitiva, sendo estes *inputs* cruciais para a Gestão do Conhecimento (Liebowitz, 2006).

¹ O conceito do OODA *loop* (Observe, Orient, Decide, Act) foi desenvolvido pelo Coronel da Força Aérea dos Estados Unidos, John Boyd. Ele introduziu o conceito nas suas apresentações e trabalhos sobre estratégia militar, sendo uma das mais notáveis a apresentação intitulada "The Essence of Winning and Losing" em 1995.

CAPÍTULO 2. ESTADO DE ARTE

2.1 Conhecimento e gestão do conhecimento

O estado da arte (Reis, 2022), é uma parte fundamental de qualquer processo de investigação. Através dela, pretende-se evitar a duplicação de pesquisas, identificar as lacunas que o trabalho tenciona cobrir, bem como dar o suporte teórico a posteriores estudos empíricos. A fundamentação teórica da presente investigação vai assentar em três pilares: a gestão do conhecimento, a transferência de conhecimento e a cultura. Atualmente, vivemos num mundo altamente complexo e competitivo, caracterizado por constantes transformações, sejam elas económicas, políticas, culturais, sociais e tecnológicas. O fenómeno da globalização e a crise atual em que vivemos trouxeram implicações quanto ao modo de agir e gerir as organizações (Zoogah et al., 2020), pois é um processo incessante de integração global, que engloba cultura, tecnologia, política, comércio, relações económicas e sociais e informação (Friedman, 2005). O desenvolvimento das capacidades das empresas em construir conhecimento para garantir a sua sobrevivência a longo prazo permitiu-lhes perceber a necessidade de, perante complexidade, incerteza, riscos globais e exigências de sustentabilidade, realinharem os seus modelos de negócio, o que passa sempre pelo desenvolvimento e inovação em processos, serviços e/ou produtos. Assim, o capital intelectual, o capital humano, a capacidade de inovação, ativos intangíveis, conhecimento ou gestão do conhecimento, são termos que, hoje, já fazem parte do dia a dia da linguagem corporativa, em todas as partes do mundo (Ichijo & Nonaka, 2007). Neste contexto, o conhecimento e a sua gestão têm-se revelado um poderoso recurso estratégico para as pessoas e organizações, assumindo o papel de principal fonte de vantagem competitiva (Davenport & Prusak, 1998; Drucker, 1993; Nonaka, 1991; Durst & Edvardsson, 2012; Bolisani, E., & Handzic, M., 2015). Tudo isto deixa claro que é necessário investir no recurso conhecimento, com empenho e determinação estratégica, nos diferentes processos de identificação e codificação do conhecimento, pois, como refere Nonaka (Nonaka et al., 2005, pág. 63), “o conhecimento é encarado como um novo fator de produção, juntando-se aos fatores clássicos: terra, trabalho e capital”. Nonaka e Takeuchi (1995, pág. 33) definem o conhecimento como a “sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo”.

Assim, para a construção de conhecimento, a informação é um meio necessário que cruza as diferentes crenças, valores e compromissos dos indivíduos. Existem duas tipologias de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995):

- Conhecimento tácito – resulta das capacidades pessoais e da dimensão cognitiva (crenças, ideais ou valores). É o tipo de conhecimento desenvolvido pelos indivíduos na forma de *know-how* e *know-who*. Está enraizado na prática, experiência e habilidades individuais, tornando-se na base para gerar novas competências competitivas para a organização;
- Conhecimento explícito – é do tipo formal e sistémico, *Know-what* e *Know-why*, partilhado por livros e documentos de diferentes formatos e tipos, abrangendo indivíduos, grupos e organizações. Acrescenta que o sucesso para a criação de conhecimento está na mobilização transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (e vice-versa). Para tal, Nonaka e Takeuchi (1997) identificam quatro etapas de conversão destes conhecimentos, aplicando um conceito em espiral, conhecido como modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

2.1.1 O modelo SECI

Como já mencionado, as organizações criam conhecimento, realizando a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Esse ciclo de conversão do conhecimento é conhecido como o modelo ou processo SECI e está localizado no centro do processo de criação do conhecimento. Em vez de se tratar o conhecimento simplesmente como um tipo de conhecimento pessoal ou individual, que não se consegue expressar, foi aberto o caminho para considerar o conhecimento tácito como um tipo de conhecimento que tem imenso potencial e valor na organização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser externalizado e tornado explícito. Esta ideia constitui a base da teoria de conversão de conhecimento, que encontra aplicação no modelo SECI, segundo o qual o conhecimento é socializado (tácito e tácito), externalizado (tácito e explícito), combinado (explícito e explícito) e internalizado (explícito a tácito), num processo contínuo e em espiral. Uma componente importante do processo da SECI é o conceito de “*Ba*” que, traduzido do japonês, designa “lugar” (Nonaka & Konno, 1998). “*Ba*” refere-se ao conhecimento e pode ser conceptualizado "como um espaço partilhado para relações emergentes" (Nonaka & Konno, 1998). Este espaço pode ser mental (ideais ou ideias e

experiências compartilhadas), virtual, físico ou uma combinação destes. Através deste espaço compartilhado e das reflexões dos indivíduos sobre as suas experiências (ou de outros), “ba” facilita o avanço da experiência coletiva ou individual do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). Combinando o conhecimento tácito e explícito, surgem as fases de conversão que fazem parte do processo SECI:

- A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de partilha de experiências e aprendizagem, de criação de conhecimento tácito, pessoal, em que os indivíduos adquirem conhecimentos tácitos diretamente dos outros, a partir da observação, a iniciação e a prática, sem usar a linguagem;
- A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Seja através da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito, através de modelos, conceitos ou hipóteses, às vezes de forma não muito clara, o conhecimento tácito de um indivíduo;
- A combinação é um processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, isto é, um processo de sistematização de conceitos. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre na escola e universidade;
- A internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, diretamente relacionada à aprendizagem pela prática. A forma mais comum deste processo é a transformação do conhecimento, na forma de documentos ou manuais.

Assim, desde que Nonaka e Takeuchi (1995) introduziram o modelo SECI, este tornou-se a pedra angular da teoria da criação e transferência do conhecimento.

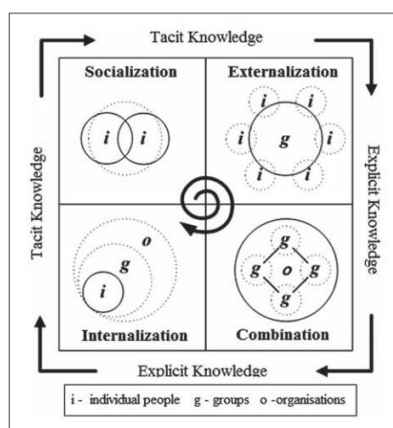


Figura 2: Modelo SECI

Fonte: Nonaka I., Takeuchi H.: The knowledge-creating company, New York - Oxford, Oxford University Press, (1995)

2.2 Inteligência competitiva / *Competitive intelligence*

A inteligência competitiva (IC) é um processo de recolha, análise e aplicação de informações estratégicas sobre concorrentes, mercado e contexto de negócios, a fim de tomar decisões informadas e obter vantagens competitivas. Se pesquisarmos, na SCIP², podemos encontrar a definição:

“(...) uma disciplina que permite às organizações reduzir os riscos estratégicos e aumentar as oportunidades de rendimento através de um conhecimento profundo do que aconteceu, do que está a acontecer e do que pode acontecer no seu ambiente operacional. Os profissionais da Inteligência Competitiva são especializados na recolha ética de informações de diversas fontes, utilizando uma variedade de técnicas analíticas estruturadas e comunicando perspetivas e conhecimentos para melhorar a qualidade das decisões de crescimento de uma organização. “

A análise de IC ajuda as empresas a compreenderem o cenário competitivo em que operam, identificar oportunidades e ameaças, antecipar movimentos dos concorrentes, identificar tendências de mercado, e desenvolver estratégias de negócios eficazes. A IC é utilizada, por empresas de diferentes setores e dimensões, para orientar a tomada de decisões estratégicas, melhorar a inovação, otimizar a alocação de recursos e aumentar a vantagem competitiva, em ambientes em constante mudança. A IC e a gestão do conhecimento estão intimamente relacionadas, pois a IC fornece informações valiosas que podem ser incorporadas no processo de gestão do conhecimento, por exemplo, se a análise da IC identificar uma nova tendência emergente no mercado, a gestão do conhecimento pode ser usada para desenvolver planos de formação para os colaboradores da organização se atualizarem sobre esse tema específico. A informação recolhida através de processos de IC pode ser transformada em conhecimento relevante para a organização, sendo que pode, posteriormente, ser armazenado e compartilhado através dos diferentes processos e sistemas de gestão do conhecimento. De uma forma mais sucinta e utilizando a definição de Madureira (2019), a IC é o processo e as práticas orientadas para o futuro utilizadas na produção de conhecimentos sobre o ambiente

² Strategic Consortium of Intelligence Professionals, em www.scip.org, consultado a 06 de maio 2024

competitivo para melhorar o desempenho organizacional. Em resumo, a IC fornece informações valiosas sobre o contexto externo, enquanto a Gestão do Conhecimento cria um ambiente interno propício para a captura, organização, partilha e aplicação do conhecimento. Assim, podemos afirmar que se complementam para apoiar a tomada de decisões estratégicas e criação de vantagem competitiva, de uma forma sustentável, dentro das organizações. O desconcertante paradoxo envolvido na gestão das capacidades essenciais é que elas são rígidas. Ou seja, os pontos fortes de uma empresa são simultaneamente as suas fraquezas. As dimensões que distinguem uma empresa competitivamente cresceram ao longo do tempo como um acumular de atividades e decisões que se concentram num tipo de conhecimento em detrimento de outros. As empresas, como as pessoas, não podem ser hábeis em tudo. Portanto, as capacidades essenciais são vantagens e desvantagens de uma empresa (Choo, 2005). A IC tem vindo a impor-se no domínio empresarial e, em alguns países, está perfeitamente assimilada e integrada nas estratégias das organizações.

2.3. Gestão mudança e cultura organizacional

A cultura é uma dimensão com grande impacto na gestão do conhecimento (Choo, 2005). Apesar de existirem vários trabalhos, relacionados com o impacto da cultura, nacional e organizacional nas práticas de gestão das organizações, os mesmos são ainda insuficientes, no que se refere a estudos sobre esta influência no processo de criação e transferência de conhecimento, no geral em África (Cunha *et al.*, 2020). Com a globalização, acentuou-se a complexidade dos mercados, cada vez mais abertos e mais competitivos, provocando uma exposição cada vez maior e a possibilidade cada vez mais crescente de choque entre culturas. Neste contexto, a cultura nacional, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento tornam-se fenómenos fundamentais.

2.3.1 Gestão da mudança

A gestão da mudança e a gestão do conhecimento são duas disciplinas interligadas nas organizações. A gestão da mudança envolve os processos, as ferramentas e as técnicas utilizadas para gerir eficazmente o lado humano da mudança organizacional (Senior, 2016). O seu objetivo é ajudar os indivíduos e as equipas a passarem do seu estado atual para um estado futuro desejado, pois, em alturas de grande perturbação e turbulência, pode haver

necessidade de proceder a ajustamentos que implicam grandes transformações na estratégia, na estrutura, nas pessoas e nos processos (Hirschhorn, 2002).

Quando isso acontece, a maioria das organizações terá de se submeter a mudanças que lhe permitam melhor adaptar e sobreviver (Senior, 2016). Por outro lado, como já referido, a gestão do conhecimento centra-se na criação, captação, organização e partilha de conhecimentos dentro de uma organização para melhorar a sua aprendizagem, tomada de decisões e vantagem competitiva.

A relação entre a gestão da mudança e a gestão do conhecimento, resumidamente, pode ser vista das seguintes formas:

- No decorrer de períodos de mudança, as organizações podem sofrer reestruturação de colaboradores. A gestão da mudança pode ajudar a garantir que os conhecimentos críticos sejam transferidos dos colaboradores que saem para os que entram, a fim de evitar a perda de conhecimento organizacional e manter a continuidade operacional;
- A mudança exige frequentemente que os colaboradores adquiram e desenvolvam novas competências e se adaptem a novas formas de trabalho. A gestão do conhecimento pode apoiar este processo, fornecendo acesso a recursos de formação, documentação e conhecimentos especializados, facilitando aos colaboradores a aquisição dos conhecimentos necessários para adotar a mudança;
- Com este suporte, providenciado pelos processos de gestão de conhecimento, os colaboradores sentir-se-ão apoiados na aprendizagem de novas competências, mantendo-se mobilizados perante os desafios transformadores em curso;
- Aproveitamento do conhecimento existente, na implementação da mudança, uma vez que as organizações devem basear-se nos seus ativos de conhecimento já existentes ao invés de recomeçar do ponto zero, mesmo num cenário de renovação das suas competências centrais. Os sistemas de gestão do conhecimento podem ajudar a identificar o conhecimento relevante e as melhores práticas que podem ser aplicadas durante o processo de mudança;
- Os sistemas eficazes de gestão do conhecimento promovem a comunicação e a colaboração entre os funcionários. Durante as iniciativas de mudança, os canais de comunicação abertos podem ajudar a resolver preocupações, partilhar ideias e encorajar a colaboração para ultrapassar desafios. Este ponto de comunicação apoiará a adesão à nova visão estratégica, etapa fundamental na mudança;

- As iniciativas de gestão da mudança proporcionam experiências valiosas com as quais as organizações podem aprender. A gestão do conhecimento pode facilitar a recolha e partilha das lições aprendidas durante os projetos de mudança, permitindo uma melhoria contínua para futuros empreendimentos;
- As diferentes iniciativas de mudança podem exigir ajustes nos processos de gestão do conhecimento. Podemos citar, a título de exemplo, as novas tecnologias ou metodologias introduzidas durante a mudança e que podem influenciar a forma como o conhecimento é armazenado, acessado e divulgado na organização.

As organizações podem implementar iniciativas de mudança explicitamente para melhorar as suas práticas de gestão do conhecimento. (Davenport & Prusak, 1998; Ichijo & Nonaka, 2007) Por exemplo, a adoção de novas plataformas de colaboração ou de ferramentas de partilha de conhecimentos pode ser uma mudança estratégica destinada a melhorar o fluxo de criação e partilha de conhecimento. É importante realçar que o sucesso das diferentes iniciativas de gestão da mudança pode afetar significativamente a capacidade de uma organização para gerir o conhecimento de forma eficiente, uma vez que os processos de transformação não são neutrais, podendo impactar variáveis formais e informais das organizações e, por conseguinte, podem aumentar a incerteza e a desmobilização do suporte humano (Senior, 2016). Este ponto levanta a questão da capacidade de liderança dos gestores das organizações. Neste ponto fundamental, as teorias e os conceitos sobre liderança foram-se alterando à medida que as sociedades igualmente mudaram de foco, dando hoje mais ênfase à ética e à responsabilidade. Nas crises, quer o sucesso, quer o fracasso, são hipóteses válidas, sendo que o mais revelante será o que aprendemos, aproveitando o que é bom, e quais as lições para o processo de permanente adaptação ao que é menos positivo e compartilhando as melhores práticas, visando estarmos aptos para vencer o próximo ciclo de transformação. Acima de tudo, trata-se de pessoas – capital conhecimento. As constantes crises e transformações no seu contexto trazem experiências, emoções e comportamentos, que podem ser extremos (Royal Military Academy Sandhurst, 2020). Embora a boa comunicação seja reconhecida como uma das melhores estratégias para liderarem nestes processos, aprender a gerir a mudança é um dos maiores desafios que os líderes das organizações (Senior, 2016) enfrentam atualmente, pois, quando os colaboradores aceitam a mudança, adaptam-se mais rapidamente e partilham conhecimentos de uma forma mais aberta.

Isto é, com uma liderança ativa que veicule um sentimento de pertença, os colaboradores sentir-se-ão mais envolvidos, o que contribuirá, de forma significativa, para que a organização tenha maior probabilidade de prosperar e inovar.

2.3.2 Comportamentos organizacionais e os catalisadores

Segundo Kurt Lewin, referenciado por Senior (2016), a alteração de comportamentos está condicionada por duas variáveis: a personalidade dos indivíduos e o contexto organizacional. Pugh, conforme citado por Senior (2016), sublinha que o comportamento organizacional pode ser sistematizado em torno dos indivíduos, grupos e estrutura. Por outro lado, David Hawkins refere que o motor das organizações consiste nos relacionamentos e os laços sociais que se estabelecem. “No futuro, os gestores trabalharão num ambiente em que a compreensão cultural, as competências linguísticas e relacionais serão tão importantes como as competências informáticas e técnicas são atualmente.” (Hawkins, 2017)

Nesta perspetiva, a organização como um todo depende de dimensões formais, bem como de dimensões informais (Senior, 2016) em que a dinâmica social assente na comunicação fluída, envolvimento da liderança, rede humana de relacionamentos, cultura de partilha, estrutura aberta, sistemas de gestão transparentes e valorização do suporte humano. Gestão da mudança e gestão do conhecimento devem caminhar lado a lado. Mas, para tal, é imperioso acionar um contexto favorável a uma dinâmica social criativa e aberta, antecâmara de gestão do conhecimento. Os líderes modernos devem conhecer os fatores organizacionais e os relacionamentos que irão ser determinantes para a aprendizagem e gestão do conhecimento, das organizações (Baigi & El-Farr, 2022; Davenport & Prusak, 1998; Ichijo & Nonaka, 2007)

2.3.3 Catalisadores organizacionais

Face ao antecedente, e do ponto de vista da gestão da mudança operacional, existem fatores organizacionais que irão influenciar diretamente a capacidade das pessoas, grupos e estruturas de lidarem perante cenários de transformações estratégicas que fazem apelo à criatividade humana, partilha de experiências e capitalização do potencial do conhecimento.

As entidades ativas na gestão do conhecimento são as pessoas e as organizações. Assim, podemos analisar as organizações como organismos, ressaltando aqui o conceito de complexidade e de interações entre os elementos formais e informais da organização. O nosso conhecimento, enquanto indivíduos e membros de uma organização, é condicionado

por experiências passadas, percepções construídas e pelas nossas emoções. Isto é, os indivíduos, enquanto atores organizacionais, as suas posturas e forma de estar, podem ser de diversos tipos, aumentando o nível de complexidade das relações entre os indivíduos, e destes com a organização. Por outro lado, a organização, enquanto construção social, constituiu explicação para a falta de cooperação e a inexistência de alinhamento entre indivíduos e entre estes e os objetivos das organizações, condições essenciais para que a organização evolua ou para que, pelo menos, não se extinga (Cavaco et al., 2000).

As organizações são sistemas em crescimento que necessitam constantemente de fazer ajustes para acomodar necessidades de contexto, colaboradores ou outras condições importantes das partes interessadas (*stakeholders*).

Pode ser útil olhar para uma organização como se fosse um organismo animal - com sua anatomia, fisiologia e psicologia (Lövingsson & Karlöf, 2007). Muitas vezes, coloca-se o foco na estrutura física (anatomia da organização), e não se dá a atenção devida à cultura (psicologia: entende-se elementos importantes como valores, normas e credos que orientam o comportamento e atitudes), e aos processos e tecnologia (fisiologia: o fluxo de informações, a interação entre as unidades e o seu desempenho em relação às necessidades do mercado. O foco é frequentemente direcionado internamente em vez de externamente. Um reajuste do foco para a fisiologia significa que uma organização pode obter novos *insights* em relação às necessidades do cliente e do mercado e, assim, trabalhar com mais eficiência. A fisiologia de uma organização lida com sistemas que facilitam a informação, permitindo que esta flua dentro e ao redor da organização. Para que uma organização alcance os melhores resultados possíveis, a sua fisiologia deve andar de mãos dadas com sua anatomia e psicologia. Por outras palavras, deverá existir consistência entre as várias dimensões das organizações e a gestão de topo deverá harmonizar os vários fatores que determinam o contexto favorável a comportamentos mobilizadores de transformação e criação do futuro.

O catalisador toma uma complexidade irreduzível, mas esconde a forma mais simples de atingir um determinado objetivo. O catalisador é um influenciador da mudança. Podemos afirmar que estes não são mais do que estímulos que promovem ou restringem diferentes formas de transferência de conhecimento. Isto é, são um conjunto de grupos temáticos associados à gestão do conhecimento na organização, sob os quais se classifica e organiza a informação recolhida na fase do diagnóstico, relativo à forma de criação, existência e transferência desse conhecimento na organização, assim como as habilitações, ferramentas,

recursos, valorização do conhecimento e da respetiva cultura. Estes catalisadores, quando trabalhados em prol da missão e estratégia, resultam numa maior eficácia da gestão e no aperfeiçoamento das práticas desenvolvidas. A recolha de informação, com vista à realização deste trabalho, será desenvolvida através do inquérito, elaborados pelos Professores Doutores Bruno Marques e Luís Tavares, dirigidos aos colaboradores (*K-Workers*).

2.4 Cultura organizacional

A cultura organizacional tornou-se extremamente atrativa, a partir da década de 70 e 80, quando as organizações foram confrontadas com muitas dificuldades em competir com culturas diferentes no quadro de uma globalização crescente. Como já referido, estes conceitos têm visto a sua popularidade reforçada, pois, devido à crescente internacionalização e à integração económica, surgem inúmeras organizações confrontadas com a elevada competitividade e com a necessidade de cooperação internacional (Cunha et al., 2020). Estes fenómenos realçam a necessidade, a importância e a vantagem de conhecer os aspetos culturais de um determinado contexto organizacional, bem como de entender a relação destes com o desempenho organizacional, ou seja, necessidade de perceber como é que os fatores não económicos e menos visíveis influenciam o desempenho dos colaboradores e a produtividade das organizações (comportamentos e decisões). A organização existe por causa de sua capacidade de integrar e canalizar estes conjuntos de conhecimento em atividades e resultados que são significativos e valiosos. A organização cresce quando é capaz de atualizar continuamente o seu conhecimento e ampliar as suas capacidades.” (Choo, 2005).

Cabe constatar que existe uma unanimidade entres vários autores, embora diferentes, a cultura nacional exerce uma influência sobre a cultura organizacional. Todavia, as pressões impostas pela competitividade internacional, ao nível dos negócios e atividades, permitiram um amplo crescimento relativo ao estudo das culturas organizacionais. Mas será que esta alteração pode influenciar o processo de transferência de conhecimento? Por outras palavras: de que maneira pode a cultura nacional e, especificamente, a cultura organizacional influenciar este processo de transferência?

2.5 A gestão da mudança e o impacto das culturas nacionais

O conceito de cultura remonta há muito tempo, mas a sua importância é crescente nos últimos tempos, fruto de fenómenos vários, que têm feito renascer esta dimensão, tendo sido objeto de estudo por diferentes investigadores. Geert Hofstede é considerado como um dos autores mais relevantes (Sent, E., & Kroese, A., 2022), destacando a importância da cultura nacional nas organizações e como variável explicativa do seu funcionamento e desempenho de gestão.

A definição de cultura é complexa e suscetível de diferentes abordagens. O conceito formulado por Hofstede (1991), segundo a qual cultura é entendida como “*software of the mind*”, ou seja, “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.”. Por outras palavras são, padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos, adquiridos no ambiente social do indivíduo, isto é, onde é adquirido, que sendo partilhados pelos membros de uma mesma sociedade, os distinguem de outras. Para este autor, a cultura é aprendida e não herdada, é partilhada entre os membros do grupo, é um fenómeno da comunidade e do ambiente social do indivíduo. O mundo é multicultural, onde pode haver semelhanças e diferenças culturais entre países e entre regiões. A cultura não é estática, estando sempre em evolução e adaptação face às alterações na sociedade, na economia e na política e, também, face ao contacto com outras culturas estrangeiras. Portanto, os gestores têm de estar preparados para entenderem, compreenderem e se adaptarem a estas alterações, em diferentes perspetivas e processos ligados à gestão, seja quando se trata da seleção de recursos humanos, do modelo de gestão das organizações, do estilo de liderança, motivação e comunicação. Daí nasce a necessidade de proceder a uma compreensão e adaptação da gestão da e pela cultura.

2.5.1 Cultura nacional

Antes de analisar a cultura de uma organização, há que enquadrá-la na sua cultura nacional, pois será útil para a compreensão da primeira, embora uma nação e uma organização sejam dois tipos de cultura diferente (Fink & Hofstede, 2007). O tipo de cultura que está em causa aqui é a cultura nacional, ou seja, o sistema de valores e normas, partilhadas e seguidas no seio de uma sociedade, num determinado espaço como um país ou região. Esta contextualização é fundamental no âmbito da Gestão, uma vez que a cultura nacional influencia profundamente as práticas organizacionais, os estilos de liderança, os

processos de tomada de decisão e as expectativas dos colaboradores. Compreender a cultura nacional permite aos gestores adaptar as suas estratégias e abordagens de forma mais eficaz, evitando potenciais conflitos culturais e maximizando a eficiência operacional. Além disso, no atual contexto de geopolítico, o entendimento das nuances culturais nacionais torna-se cada vez mais crucial para o sucesso das organizações.

CAPÍTULO 3. MODELO DE ANÁLISE

É fundamental que as empresas a operar em Angola consigam desencadear um novo ciclo de crescimento, assente na competitividade, produtividade e eficiência. Assume-se, desde logo, como um dos objetivos deste trabalho a exploração deste tema através de um estudo de caso de uma empresa angolana, colocando-se em destaque a CG, IC e o impacto de um conjunto de catalisadores para a sua relação virtuosa e dinâmica.

Fluxos de informação, conhecimento e sensibilização do contexto social, diferentes estruturas organizacionais, apoio à tomada de decisões, gestão e alinhamento de equipas, cultura da empresa, estratégia, hierarquias formais e informais, avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho (individual e coletivo) e adaptação dinâmica da empresa, todos estes conceitos, relativos ao contexto empresarial, são comuns para qualquer trabalhador em qualquer organização, em qualquer parte do mundo, sendo conceitos transversais em diferentes geografias.

São culturas com *nuances* diferentes, pelo que a melhor estratégia perante uma nova cultura não deverá ser a sua diminuição nem a pretensão da nossa razão. Devemos compreender o contexto e ter uma visão integradora da realidade. Existe a tendência, sempre com algum sentimento de paternalidade, em considerar soluções existentes em Portugal, e aplicá-las diretamente em Angola, sem estudar e analisar as diferenças de contexto, em todas as perspetivas, o que leva, sistematicamente, a ineficiências e resultados não alcançados em termos de gestão (Cunha et al,2020). Esta situação faz com que se deva adaptar os modelos de gestão à cultura local e aos contextos organizacionais concretos. Na realidade, se pensarmos na forma como as decisões são tomadas atualmente nas empresas, notamos que os gestores têm uma tendência por sistemas de cima para baixo, com estruturas hierárquicas mais formais (Cunha et al 2020; Pinho et al, 2012).

Na maioria dos casos, a gestão, em temas como estratégia, missão, objetivos, tarefas críticas, procedimentos e valores, ainda aplica abordagens de liderança, centralizadoras, verticalizadas e hierárquicas, que não conferem graus de liberdade e autonomia nos vários patamares funcionais. No entanto, existem abordagens de liderança coletiva e gestão partilhada que descentralizam a tomada de decisão e apostam no valor inestimável do suporte humano como fonte de vantagem diferenciadora e de sustentabilidade (Drier et al., 2019). Outra importante contribuição de vários autores, especialmente de Ikujiro Nonaka (Nonaka et al., 2008), consiste no foco e destaque ao papel dos gestores nas organizações em especial ao gestor intermédio, na teoria da gestão. Os gestores intermédios desempenham um papel fundamental na criação de conhecimento dentro da organização, reunindo e resumindo as ideias mais visionárias da gestão de topo (estratégia) às realidades caóticas e rotineiras dos trabalhadores da linha da frente da operação. A gestão de topo cria o sonho, os quadros médios ajudam a concretizá-lo, resolvendo as diferentes tensões entre “o onde estamos” para “o onde temos de chegar”. Em termos mais simples, o conhecimento é criado na atuação e envolvimento dos gestores intermédios e estes são atores fulcrais no processo SECI.

Os gestores intermédios não são tão irrelevantes, como, por vezes, são retratados em alguma literatura de gestão, especialmente, com o advento da tecnologia. É graças à tecnologia que são criados, armazenados e analisados mais dados e, graças a eles, temos ainda mais informação disponível, que alavanca a gestão intermédia a desempenhar um papel cada vez mais integrador. A liderança é sempre muito importante e, neste contexto, bons líderes podem acelerar o processo da SECI e torná-lo mais produtivo e com mais impacto na organização (Nonaka et al., 2000). Tornou-se claro a pertinências de afirmar as diferentes práticas de gestão para promover o sentimento de pertença, comunicação aberta e confiança, bem como o reforço os laços entre atores organizacionais, conducente a e modelo de gestão mais colaborativo, sendo questões fundamentais para este objetivo:

- a) Qual o papel das hierarquias formais e relações informais para que a informação possa percorrer e fluir através da empresa (de forma descendente e ascendente), a fim de melhorar a tomada de decisão?
- b) Será que o modelo de gestão, em vigor na organização, é adequado ao contexto social e à consciência cultural, nomeadamente para a promoção da socialização?
- c) Como avaliar o impacto de uma comunicação plena e regular, no sentido de contribuir para que os trabalhadores conheçam e sintam que a empresa estabeleceu objetivos, a estratégia, a missão, as tarefas críticas e valores, na procura de eficiência e qualidade?

Assim, o trabalho de investigação pretende aplicar a problemática num desafio concreto e local, numa empresa angolana. Neste enquadramento concreto, designadamente numa organização a operar no mercado angolano, é pretendido analisar como ocorre o processo de transferência de conhecimento bem como os outros processos de gestão de conhecimento, e em que medida os fatores organizacionais podem influenciar a sua dinâmica. Por outro lado, investigar como este conhecimento pode acelerar a IC e o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva.

3.1 Modelo de análise integrado

Atendendo à necessidade de reunir conhecimento de domínios diferentes e complementares, é proposto um nível conceptual integrado. Com efeito, é pretendido estudar a forma como a gestão de conhecimento é influenciada por fatores organizacionais no quadro da gestão da mudança, tendo como foco aumentar a inteligência competitiva, instrumental para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

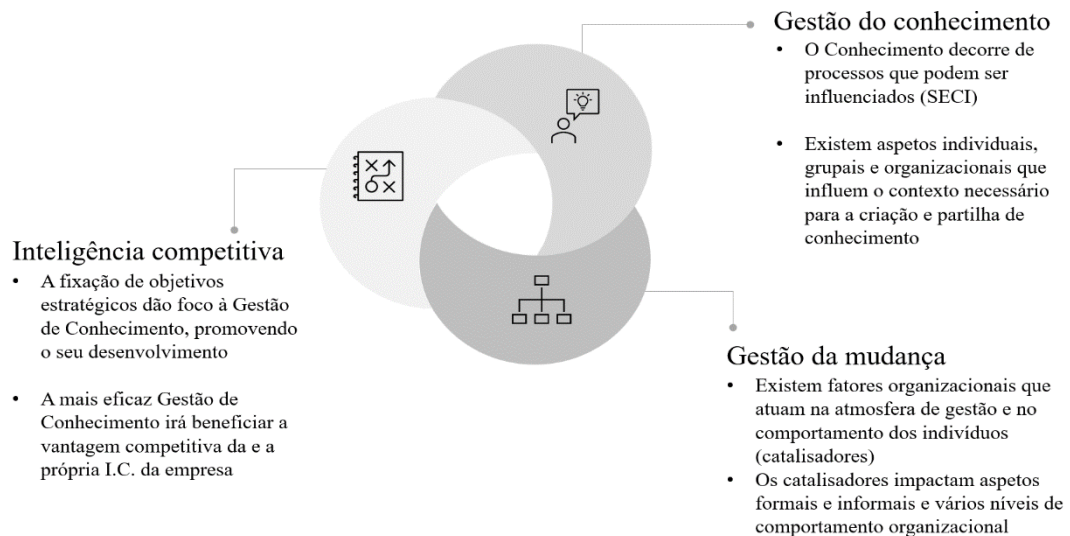


Figura N.º 3 - Proposta de Modelo de Análise

3.2 Modelo de Análise – descrição resumida

O que se pretende demonstrar é a relação entre a gestão do conhecimento e a criação de vantagem competitiva, pois, é através da criação de formas para desenvolver e melhorar o desempenho organizacional, que se coloca a organização numa posição de vantagem

competitiva. Assim, o desempenho organizacional terá uma relação direta com a criação de valor e, conseqüentemente, uma relação indireta com vantagem competitiva. Assim, a cultura organizacional pode afetar a maneira como o modelo SECI é implementado e como a criação e gestão do conhecimento é realizada nas organizações.

Através da integração da IC nos processos estratégicos, articulada com a identificação e gestão adequada do conhecimento, as organizações podem desenvolver vantagens competitivas e manterem-se relevantes no mercado, alicerçadas nos seus recursos, únicos, raros, valiosos e difíceis de imitar, como já atrás citado. Esta visão sugere que a capacidade de a organização criar valor, através das suas competências centrais e da sua capacidade de adaptação sistemática, é um requisito para alcançar e manter a vantagem competitiva. Da mesma forma, Choi et al. (2010) argumentam que o conhecimento capturado e disseminado alcança um melhor desempenho organizacional, pois promove uma melhor coordenação e tomada de decisão. Assim, o principal objetivo da gestão do conhecimento é acumular e alavancar ativos intangíveis (especialmente conhecimento) para criar valor (Kianto et al., 2018). A relação que se pretende investigar entre gestão de conhecimento e fatores da cultura organizacional, por meio do questionário dos catalisadores organizacionais, será o objeto de estudo concretizado com a validação exploratória das hipóteses desenvolvidas. De uma forma simples, a GC utiliza as melhores práticas de utilização dos recursos internos da empresa, representados por pessoas (conhecimento tácito) e processos (conhecimento explícito) que, através do desenvolvimento organizacional, vão criar valor e gerar inovação / novos produtos.

3.3 Contexto da análise (VUCA)

A inteligência competitiva é uma das principais abordagens aplicadas às diferentes rotinas das organizações, a fim de manter o crescimento, principalmente nesta altura em que o mercado está mais volátil e incerto. O conceito de "Mundo VUCA" é um acrónimo em inglês que representa Volatilidade (*Volatility*), Incerteza (*Uncertainty*), Complexidade (*Complexity*) e Ambiguidade (*Ambiguity*). Foi cunhado inicialmente no College of War, uma instituição do exército dos Estados Unidos, para descrever as condições e situações imprevisíveis que se poderia esperar em um campo de batalha moderno.

A partir de 2002, o conceito de mundo VUCA passa a ser expandido através das obras de Bob Johansen (*Future Leadership Skills Needed for An Uncertain World* / CCL, 2020) ser contextualizado como uma resposta estratégica às dinâmicas globais emergentes, percebidas no período subsequente ao término da Guerra Fria. Este período foi marcado por uma transição de um mundo bipolar, caracterizado pela rivalidade EUA-URSS, para um mundo multipolar, onde as ameaças se manifestam de maneira menos previsível. A volatilidade refere-se à natureza e dinâmica das mudanças, a velocidade com que estas ocorrem e a escala e magnitude das variações. A incerteza diz respeito à falta de previsibilidade dos eventos e ao aumento da incerteza em relação ao futuro. A complexidade está relacionada à multiplicidade de forças, questões e situações interrelacionadas. Por fim, a ambiguidade reflete a dualidade de sentidos e a falta de clareza nas situações e nos seus significados. A relevância do mundo VUCA estendeu-se rapidamente para além do domínio estratégico e militar. No ambiente empresarial, educacional e em outros setores profissionais, o termo VUCA tornou-se instrumental para a compreensão dos desafios impostos por contextos dinâmicos, tecnologias disruptivas e mudanças sociopolíticas, cada vez mais rápidas.

Aderir a esse conceito é antecipar as exigências, ou seja, executar ações no presente para criar estratégias futuras. É estar atento ao cenário, colocando a organização na “tendência do momento”, alocando os recursos e procurando o cumprimento da missão da empresa, integrando todas as áreas, sempre com foco em melhores resultados.

No quadro da presente tese, perante um mundo VUCA, a integração da IC e GC, constitui uma dimensão com valor não apenas para o desenvolvimento de vantagem competitiva, como também a sua gestão holística é central para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações. As relações entre as diversas matérias darão lugar a um conjunto de questões derivadas e hipóteses que se pretendem estudar, no contexto de uma empresa angolana de retalho.

A discussão dos resultados atenderá, ainda, a fatores culturais nacionais, que influenciam as estratégias de aprendizagem perante as quais não ficaremos indiferentes, sendo esta uma dimensão exploratória, que apresentaremos oportunamente na análise dos dados.

CAPÍTULO 4. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Face ao exposto, o objetivo central deste trabalho consiste na exploração de como ocorre o processo de transferência de conhecimento, na organização em apreço, e em que medida fatores organizacionais podem influenciar este processo, bem como o impacto que a GC pode ter na IC. Este foco principal agrega um conjunto de intenções mais vastas, que a seguir serão representadas, suportando o objetivo explicitado. No contexto académico, como já mencionado, verifica-se uma escassez de literatura referente a esta problemática em África e, em Angola, em particular.

Este trabalho, para além de pretender ajudar a preencher esta lacuna, como já referido, consideramos que pode ser um contributo, quer para a empresa em análise, em particular, como para o despertar desta temática junto dos atores e partes interessadas, de outros estudantes, gestores e público em geral.

Tabela 1 - Quadro resumo dos objetivos deste trabalho

Questão Central: Quais são os fatores organizacionais mais determinantes para a Gestão de conhecimento (GC) e como estes aumentam a Inteligência Competitiva (IC)?			
QD1	QD2	QD3	QD4
QD1: Quais são os fatores formais de estrutura que afetam a GC?	QD2: Quais são os fatores de liderança que influenciam a GC e como exercem esse impacto?	QD3: Quais são os recursos colaborativos e de gestão de acesso à informação que influenciam a GC e como exercem esse impacto?	QD4: Quais as evidências que existe uma relação positiva entre GC e IC?
H1: Estruturas verticalizadas bloqueiam fluxos de informação e transferência de conhecimento	H2: Liderança centralizada e muito formal não beneficia um contexto favorável para a criação de conhecimento	H3: A alocação de recursos colaborativos e uma linguagem clara beneficia a partilha e transferência de conhecimento	H4: Foco na IC irá aumentar a GC H5: Aumento da GC irá acelerar a IC e a produção de vantagem

4.1 Metodologia e validação empírica

Para este trabalho de investigação, considera-se pertinente adotar o método hipotético-dedutivo de investigação científica, conforme descrito no livro *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Reis, 2022). O objeto de análise consiste na investigação sobre o ciclo de criação e transferência de conhecimento numa organização em Angola, e no conhecimento dos fatores organizacionais que afetam este processo, através da aplicação do modelo concetual SECI de Nonaka e Takeuchi (1995). O percurso desta investigação desenrola - se em função dos objetivos atrás identificados, que serviram de guião conceptual a validar empiricamente através do estudo de caso. Tendo por base a análise documental de diversas fontes, foi desenvolvido um modelo concetual focado nos aspetos em apreço, a saber: (1) gestão do conhecimento (2) fatores organizacionais/gestão da mudança e (3) inteligência competitiva. Este modelo foi objeto de verificação empírica através de dois métodos, conforme se descreve:

a) Questionários

Em primeiro lugar, o trabalho de campo consistiu na recolha de dados através de questionários à gestão intermédia. Este instrumento será determinante para se confirmarem ou não, as hipóteses fixadas, dando resposta quer à questão central quer aos objetivos específicos; seguidamente, iremos promover entrevistas com especialistas, visando enquadrar os resultados empíricos exploratórios no contexto da inteligência competitiva.

b) Entrevistas

Para validar a hipótese levantada, para além dos dados recolhidos através dos questionários, face às múltiplas dimensões de análise em presença, procedeu se a entrevistas a oito (8) líderes empresariais, com experiência e ação nesta área de trabalho no contexto de Angola. As entrevistas são um instrumento privilegiado nos estudos descritivos com abordagem qualitativa, especialmente, na sua versão semiestruturada (Reis, 2018), onde o grau de ambiguidade é mais reduzido face a outros tipos de entrevistas e permitirá um tratamento e análise mais sistemático dos dados recolhidos, pelas suas respostas mais comparáveis entre si e com uma maior profundidade contextual (embora requeira uma maior preparação pelo entrevistador).

Assim, os métodos e instrumentos que se pretende utilizar são: (1) análise documental; inquérito por questionário, realizado a todos os perfis da gestão intermédia, com uma amostra mínima de 30 elementos (de todos os que cumprem os critérios definidos); (2) entrevistas de aprofundamento semiestruturadas, realizadas com oito líderes com experiência e responsabilidade nas áreas de gestão do conhecimento e com vivência e sensibilidade perante o contexto angolano.

Tabela 2 - Métodos e Instrumentos

Fase	Instrumento	Obs.
Estado da arte e desenvolvimento do modelo concetual	Análise documental	Recolha do estado da arte e integração em linha com o modelo de análise proposto.
Verificação empírica – Parte I	Análise estatística dos resultados do questionário desenvolvido	Inquérito por questionário: amostragem mínima de 30 elementos que cumpram os requisitos (angolanos e com mais de um ano de empresa).
Verificação empírica – Parte II	Análise de conteúdo	Entrevistas. Semiestruturadas: oito Líderes com experiência no contexto.

Sublinha-se que as entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo, com o objetivo de validar e discutir os resultados do estudo face ao contexto quer face à produção académica até a data. Importa realçar que se pretende acrescentar valor para a organização, estando atento às experiências e conhecimento de outros intervenientes, com conhecimento do contexto e das suas particularidades nacionais.

O percurso foi composto por três fases:

- a) Fase de análise concetual, materializada pela pesquisa documental e entrevistas, que vão permitir a formulação mais objetiva e concreta do problema de investigação assim como à definição de objetivos;
- b) Fase de verificação empírica, onde se irá proceder à recolha dos dados que vão responder às questões derivadas, através da análise documental, realização do questionário e de entrevistas;

- c) Fase de conclusão, através da redação do trabalho, foi efetuada a avaliação e discussão exploratória dos resultados, confirmando ou infirmando as hipóteses de trabalho supracitadas, visando responder à questão central e apresentar as conclusões que permitiram formular contributos, quer para o conhecimento académico quer para aplicar à realidade estudada e dar uma nova orientação ao trabalho desenvolvido, visando transferir o conhecimento académico para a gestão da empresa, em benefício da estratégia competitiva da organização.

Através do estudo científico proposto, a transferência de conhecimento, para a gestão operacional da empresa e para a comunidade em geral, permitiu identificar os aspetos de mudança e estratégias a desenvolver, com o objetivo de aproximar as diferentes visões da hierarquia e estabelecer um plano de gestão da mudança, adaptado aos objetivos da organização e ao seu contexto próprio, visando aumentar a sua capacidade competitiva e sustentabilidade.

CAPÍTULO 5. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

5.1 Enquadramento de Angola

A relação entre a falta de educação formal e profissional e o insucesso das empresas é uma questão complexa e multifacetada, pois onde existem lacunas de competência e desempenho inadequado da força de trabalho, onde os colaboradores não possuem o conhecimento e as competências necessárias para desempenhar as suas funções com eficiência e eficácia, surgem dificuldades de adaptação às novas tecnologias, práticas recomendadas e tendências do setor, levando a um declínio no desempenho geral da empresa (Wanda, 2024).

A inovação e criatividade são mais reduzidas, pela falta de uma base sólida em pensamento crítico, resolução de problemas e criatividade. Organizações com colaboradores com baixa escolaridade podem ter dificuldades para inovar e desenvolver novos produtos ou serviços. Outras das consequências será um *turn over* elevado, onde os colaboradores, que carecem de formação profissional, podem sentir-se menos encorajados e motivados nas suas funções, levando a maiores taxas de rotatividade, o que irá atrapalhar as operações (rotinas),

umentar os custos de contratação e formação e, conseqüentemente, terá impactos negativos nos resultados e cultura da empresa. Processos e operações ineficientes, pois a educação e formação adequadas permitem aos colaboradores desenvolver as suas rotinas, com maior produtividade. Colaboradores com estas características podem enfrentar ineficiências, erros e constrangimentos operacionais que prejudicam a produtividade e, em última instância, os resultados.

De destacar o risco de violações regulamentares e questões legais, pois cada setor tem regulamentos específicos e requisitos de conformidade que os colaboradores têm de entender e seguir. Uma formação ineficaz pode resultar em violações não intencionais, problemas legais e danos à reputação das empresas. Uma adaptação limitada às mudanças da indústria, já que as organizações estão em constante evolução devido a avanços tecnológicos, mudanças no mercado e mudanças nas preferências do consumidor, e a não adequação pode levar à insatisfação do cliente, por vezes, gerando problemas de comunicação e desentendimentos.

A médio e longo prazo leva a uma maior dificuldade em atrair investidores e parcerias, investidores e potenciais parceiros de negócios que, geralmente, avaliam a qualidade e a experiência da força de trabalho das organizações, pois lacunas na educação formal nos colaboradores pode dissuadir investidores e parceiros, limitando as oportunidades de crescimento e colaboração. Este facto pode originar um impacto negativo na reputação e na imagem das marcas, porque organizações com histórico de baixo desempenho, erros e ineficiências podem desenvolver uma reputação negativa no mercado, o que pode gerar diminuição da confiança e da lealdade do cliente.

5.1.1 Cultura nacional angolana

Para a sua plena compreensão, antes de abordar a cultura de uma organização, devemos de a enquadrar na cultura nacional, embora um país e uma organização sejam dois tipos de cultura de natureza diferente (Hofstede, 2003), estão interligadas e, para se entender a primeira, temos de conhecer a segunda. A cultura influencia os nossos valores, atitudes, comportamentos, pensamentos e perceções sobre o mundo (Senior, 2016), e, muitas das vezes, agimos de acordo com a cultura da sociedade onde estamos inseridos. Por exemplo, em Portugal, é considerado normal as mulheres terem os mesmos direitos e deveres que os homens, no entanto, esta situação não é igual em todos os países. Portanto, o tipo de cultura

que está em causa aqui é a cultura nacional, o que sinteticamente podemos referir que é, o sistema de valores e normas partilhadas e seguidas no seio de uma sociedade, num certo espaço como um país ou região (Senior, 2016). É precisamente diante destas diferenças que pretendemos fazer alusão às dimensões de Hofstede (1991, 2003). Este autor desenvolveu um modelo para comparar culturas de diferentes países, considerando que são cinco as dimensões fundamentais da cultura nacional: distância do poder, o individualismo vs coletivismo, a aversão à incerteza, feminilidade vs masculinidade e a orientação para o longo prazo vs orientação de curto prazo (Apêndice A).

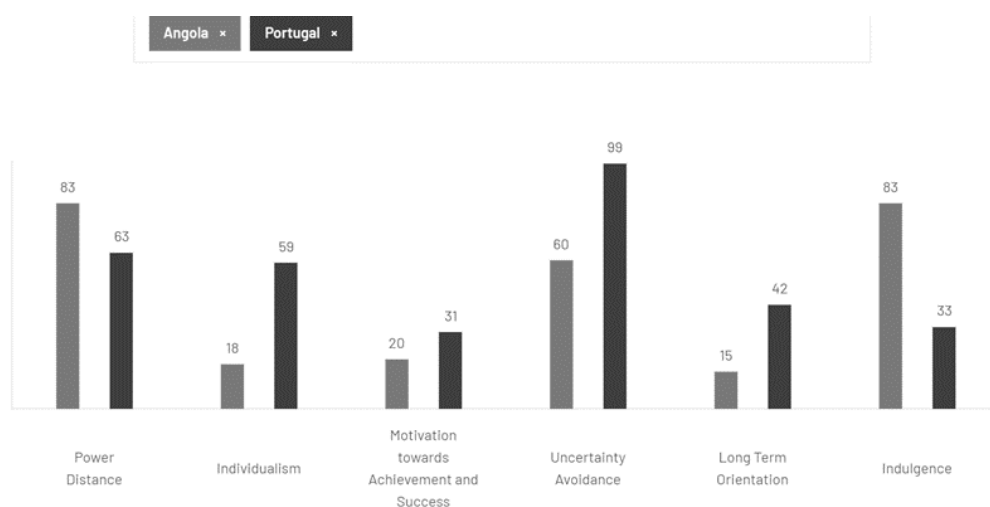


Figura N.º 4 - Comparação das Dimensões Culturais entre Angola e Portugal

Fonte: *The Culture Factor*

(<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=angola%2Cportugal>)

É essencial para a gestão perceber as diferenças existentes entre os países e quais as suas implicações em questões diversas como o estilo de gestão, liderança, a participação dos trabalhadores, entre outros. Desta forma, é possível salientarmos que a cultura nacional, sem descurar as diferenças regionais, é um fator relevante no contexto empresarial.

5.2 Cultura nacional e organizacional e a transferência de conhecimento

Enquanto nas culturas individualistas, os membros analisam cada informação independente do contexto, valorizando os meios de comunicação escrita e mais formais, na coletivista consideram o contexto da informação, não privilegiando meios formais, mas contactos telefónicos ou pessoais. Hofstede mostra que organizações em culturas coletivistas são mais dispostas a interpretar e absorver conhecimento tácito, sendo que, na cultura

individualista, estão mais preparados para os conhecimentos explícitos. A relação entre a cultura existente e o conhecimento organizacional impõe um processo de aprendizagem social e cultural que persiste para além da dualidade de transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. A opção por registos e regras excessivos pode levar à asfixia e ao empobrecimento do conhecimento tácito existente.

Em resumo, as organizações em culturas coletivistas estão mais dispostas a interpretar e absorver o conhecimento tácito, enquanto nas culturas individualistas a ênfase está no conhecimento explícito. Quanto à criação do conhecimento, na ótica destes autores, em ambientes individualistas, as organizações optam pela externalização e combinação, enquanto as organizações coletivistas optam, primariamente, pela socialização e internalização. Relativamente à distância ao poder, os mesmos autores afirmam ainda que as sociedades com pontuações altas tendem a ter organizações que resistem ao conhecimento proveniente da subsidiária, sobretudo quando este pode criar desequilíbrio em manter o *status quo*, sendo necessário, porém, usar o poder hierárquico para controlar o fluxo de informação de maneira que este seja recebido pelos colaboradores (Hofstede, 2003). Os gestores que, ao transportarem consigo todo um conhecimento, valores, crenças hábitos, costumes, adquiridos no país de origem vão provocar uma transformação, obrigando a uma gestão constante dos diferentes elementos organizacionais e culturais. O líder aparece, assim, como impulsor dessa mudança, pois a liderança é determinante, porque vai permitir derrubar barreiras e criar mecanismos capazes de assegurar um ambiente favorável à aprendizagem e à manutenção do conhecimento (Senior, 2016). Em contrapartida, o líder vai surgir como responsável por criar e transmitir uma visão da cultura, implementando hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais, políticas internas e externas que a sustentem. Como tal, o líder vai assumir um papel crítico na prevenção de fatores culturais dificultadores da aprendizagem organizacional e na adaptação de soluções (Madureira et al., 2021). Esta nova visão pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer com a organização.

5.3 Análise PESTEL

Uma análise PESTEL é uma estrutura usada para analisar e monitorar os fatores externos que têm impacto numa organização, empresa ou setor. Examina os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e jurídicos do ambiente externo.

As principais razões pelas quais devemos utilizar a análise PESTEL:

- a) A análise PESTEL pode ser usada para avaliar empreendimentos comerciais, olhando para fora da organização para formular hipóteses sobre o que pode acontecer no futuro e o que deve ser mais explorado;
- b) Pode ajudar a identificar oportunidades e ameaças num negócio existente, examinando fatores e tendências do mercado externo que podem impactar a organização;
- c) Pode orientar profissionais e gestores seniores na tomada de decisões estratégicas, fornecendo uma estrutura para estudar os principais fatores externos que influenciam as organizações;
- d) Análise de risco para identificar potenciais riscos e ameaças no ambiente externo;
- e) Pode ser usada na análise financeira para identificar fatores externos que podem impactar o desempenho financeiro de uma organização.

Embora a análise PESTEL seja uma ótima ferramenta, tem algumas desvantagens. Uma das desvantagens é que pode ser fácil simplificar demais os dados ou recolher dados insuficientes.

Além disso, a análise PESTEL não analisa os pontos fortes e fracos internos de uma organização, por isso é recomendado utilizá-la em conjunto com uma análise SWOT. No apêndice B, é apresentada a análise PESTEL de Angola.

5.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma técnica de planeamento estratégico que ajuda a identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização. É uma ferramenta abrangente, que pode ajudar as empresas a superar desafios e procurar e determinar novos *leads*. O objetivo principal de uma análise SWOT é ajudar as organizações a desenvolver uma plena consciência de todos os fatores envolvidos na tomada de uma decisão empresarial.

Para identificar áreas de melhoria ou vantagens competitivas para uma empresa, analisa os elementos positivos e negativos do negócio, permitindo que as empresas tomem decisões mais inteligentes para preservar o que fazem bem, capitalizar os seus pontos fortes, mitigar riscos relativos aos pontos fracos e planear eventos que possam afetar adversamente a empresa no futuro:

- Para decidir se um novo produto ou serviço deve ser introduzido, ao compreender o mercado e os concorrentes;

- Para ficar à frente das mudanças do mercado, ao ajudar as empresas a ficar à frente das mudanças do mercado e a planear o crescimento e melhorar processos.

No geral, uma análise SWOT é uma estratégia simples, mas abrangente para as empresas identificarem as forças que influenciam uma estratégia, ação ou iniciativa e pode ajudar as empresas a tomar decisões informadas e a manter-se à frente das mudanças do mercado. De forma a melhor podermos integrar a organização no seu macro-contexto nacional, é apresentada no Apêndice C, uma análise SWOT de Angola.

5.5 Gestão conhecimento e vantagem competitiva

Assim, na intrincada interação entre gestão do conhecimento (GC) e vantagem competitiva no contexto de países em desenvolvimento e, à medida que essas nações procuram o crescimento e desenvolvimento económico, estratégias eficazes de GC tornam-se ferramentas vitais para melhorar o desempenho organizacional e a competitividade. Ao analisar os desafios e as oportunidades específicas destas nações, descobrimos *insights* sobre como adaptar as abordagens de GC para abordar contextos locais e impulsionar a inovação, levando, em última análise, a melhores resultados económicos. Em países em desenvolvimento, os ativos de conhecimento podem não ser tão abundantes, e as estratégias de GC devem ser cuidadosamente elaboradas para alavancar os poucos recursos existentes de forma mais eficiente. Redes colaborativas, inovação aberta e transferência de tecnologia são fortes oportunidades, através das quais se podem aproveitar os fluxos globais de conhecimento. Desenvolver competência a nível local e estimular organizações de aprendizagem também são componentes essenciais de GC eficazes nestes ambientes.

A inovação e a criação de valor atuam como um catalisador para a vantagem competitiva. Ao promover uma cultura de inovação, facilita-se a difusão do conhecimento entre setores, e, nestes países, podem criar um ecossistema dinâmico onde novas ideias levam a produtos, serviços e processos aprimorados. Estudos de caso bem-sucedidos ilustram como as práticas inovadoras os impulsionaram para a vanguarda dos mercados regional e mesmo global. Neste caso, podemos citar o empreendedorismo digital (OECD, 2017), a transformação digital em larga escala (União Africana, 2019) e a inovação local (Harison & Pezzini, 2021).

Baseado nos exemplos atrás citados, podemos argumentar que:

- a) A GC eficaz não só contribui para a competitividade económica, mas também desempenha um papel crucial na prossecução de metas de desenvolvimento sustentável e na abordagem de diferentes desafios sociais;
- b) Organização de aprendizagem, a GC promove o conceito de uma organização que aprende, onde os colaboradores são encorajados a adquirir e aplicar novos conhecimentos e habilidades. Essas organizações podem adaptar-se rapidamente às mudanças no cenário de desenvolvimento, levando a uma melhor tomada de decisão;
- c) A gestão do conhecimento garante que os colaboradores tenham acesso a informações e conhecimentos relevantes, o que reduz a redundância, evita a reinvenção da roda e otimiza a alocação de recursos. A utilização eficiente de recursos conduz a uma economia de custos e a uma maior produtividade, contribuindo para uma vantagem competitiva;
- d) Retenção e atração de talentos, pois as organizações que valorizam o conhecimento, de uma forma eficaz, criam um ambiente que atrai e retém colaboradores talentosos. Trabalhadores qualificados têm maior probabilidade de permanecer numa empresa, que apoie o seu crescimento profissional e ofereça oportunidades de partilha de conhecimento, o que leva a uma força de trabalho qualificada e comprometida e que pode contribuir significativamente para a vantagem competitiva;
- e) Agilidade e adaptabilidade, os sistemas de gestão do conhecimento permitem que as organizações recolham, analisem e divulguem informações sobre tendências de mercado, preferências do cliente e desenvolvimentos do setor. Esses dados em tempo real permitem uma tomada de decisão mais rápida e respostas mais eficazes às mudanças no cenário de desenvolvimento, aprimorando a agilidade e a adaptabilidade de uma organização;
- f) Colaboração e partilha de conhecimento, as plataformas de gestão de conhecimento facilitam a colaboração entre colaboradores, departamentos e até com parceiros externos. Esta colaboração estimula as capacidades de resolução de problemas, acelera a conclusão dos projetos/processos;
- g) Satisfação do cliente, uma base de conhecimento, ajuda as equipas a estarem mais focadas no cliente e a fornecer informações mais precisas e oportunas aos clientes. Consequentemente, gera-se uma maior satisfação do cliente, lealdade e “boca a boca” positivo, o que pode conduzir a uma organização uma vantagem sobre os concorrentes;

- h) Gestão de riscos, a gestão eficaz do conhecimento permite que as organizações identifiquem, avaliem e mitiguem os riscos com mais eficiência. Uma compreensão abrangente dos possíveis desafios e soluções reduz o impacto negativo de eventos inesperados, salvaguardando a posição da organização no mercado;
- i) Sustentabilidade, já que as organizações que investem na gestão do conhecimento constroem um repositório de conhecimento institucional, que pode suportar a rotatividade de colaboradores. Essa sustentabilidade, de longo prazo, garante qualidade consistente, excelência operacional e melhoria contínua, contribuindo para uma vantagem competitiva;
- j) Melhoria de desempenho mensurável, as iniciativas de gestão do conhecimento podem ser rastreadas e medidas ao longo do tempo. Ao demonstrar melhorias nos principais indicadores de desempenho (Kpi's), como taxa de inovação, tempo de colocação no mercado, satisfação do funcionário e lucratividade, podemos estabelecer um vínculo claro entre gestão de conhecimento e vantagem competitiva.

Assim, a relação entre gestão do conhecimento e vantagem competitiva, em países em desenvolvimento, é dinâmica e multifacetada. Adaptar as estratégias de GC aos contextos locais e adotar abordagens inovadoras será, sem dúvida, fundamental para impulsionar os países em vias de desenvolvimento em direção à vantagem competitiva sustentável na arena global.

5.6 A gestão intermédia e o seu impacto na gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento emergiu como uma estratégia organizacional crítica para aumentar a competitividade, a inovação e a sustentabilidade no cenário empresarial. Embora os papéis dos executivos de alto nível e dos colaboradores da linha de frente sejam frequentemente enfatizados nas discussões sobre gestão do conhecimento, o papel central da gestão intermediária merece igual atenção. O conhecimento é um ativo crítico que ajuda a impulsionar o sucesso das organizações, independentemente da sua localização geográfica ou situação económica. Nos países em desenvolvimento, onde os recursos podem ser escassos e os desafios ainda mais pronunciados, a gestão eficaz do conhecimento torna-se ainda mais vital.

No contexto de países em desenvolvimento, onde a inovação e a adaptação são cruciais para o desenvolvimento, uma correta gestão do conhecimento pode ter um grande impacto no desempenho organizacional. Ao preservar a memória institucional, compartilhar as melhores práticas e promover uma cultura de aprendizagem contínua, a gestão do conhecimento garante que *insights* valiosos não sejam perdidos e erros não sejam repetidos, o que contribui para uma melhor tomada de decisão, maior eficiência e maior competitividade num ambiente com recursos limitados. Os países em desenvolvimento, geralmente enfrentam enormes desafios, como o acesso limitado à tecnologia, infraestruturas inadequadas e escassez de competências. Estes desafios podem dificultar uma implementação eficiente de práticas de gestão do conhecimento. No entanto, também apresentam oportunidades para soluções inovadoras, onde a gestão intermédia, posicionada como uma ponte entre a visão estratégica e a execução operacional, pode desempenhar um papel transformador na adaptação de diferentes estratégias de gestão, ao contexto local. A identificação dos pontos fortes existentes pode facilitar a integração da gestão do conhecimento nas operações diárias (rotinas), tornando-as como uma parte orgânica da cultura organizacional. A gestão intermédia age como base para a gestão eficaz do conhecimento dentro das organizações, pois são responsáveis por traduzir metas estratégicas de alto nível em planos e ações, garantindo o alinhamento com os objetivos organizacionais. Ao desenvolver uma cultura de colaboração, comunicação aberta e compartilhamento de conhecimento, a gestão intermédia ajuda a criar um ambiente onde o conhecimento tácito e explícito pode ser aproveitado para impulsionar a inovação e enfrentar os desafios. Capacitar e desenvolver a gestão intermédia com competência para liderar, criando iniciativas de gestão é crucial, pois devem ser hábeis em identificar lacunas de conhecimento, implementar procedimentos apropriados, promover a colaboração interfuncional e medir o impacto dos esforços de gestão do conhecimento. Os programas de formação e desenvolvimento adaptados às necessidades específicas dos países em desenvolvimento podem equipar a gestão, com as ferramentas necessárias para executar com eficácia as estratégias de gestão do conhecimento. É neste contexto, onde a resiliência organizacional é fundamental, que o papel da gestão do conhecimento e da gestão intermedia não pode ser inferiorizado. Ao adotar a gestão do conhecimento como um imperativo estratégico e ao capacitar a gestão intermédia como seu guardião, as organizações podem aproveitar o poder da inteligência coletiva, impulsionar a inovação e navegar pelos desafios com agilidade.

No ambiente de negócios dinâmico de hoje, caracterizado por rápidos avanços tecnológicos e pela globalização, a gestão do conhecimento ganhou destaque como um imperativo estratégico para as organizações que buscam aproveitar seus ativos intelectuais. Enquanto os executivos de topo formulam orientações estratégicas e os colaboradores da linha de frente executam tarefas operacionais, o escalão médio da administração, muitas vezes subestimado, serve como onexo crítico entre esses dois domínios. Muitas vezes situados na confluência da tomada de decisões estratégicas e das operações diárias, desempenham um papel fundamental para facilitar o fluxo de conhecimento dentro da organização. Os gestores de nível médio, posicionados na interseção de diversas funções e equipas, possuem um ponto de vantagem exclusivo para identificar conhecimento tácito, percepções experienciais e ideias inovadoras.

A sua capacidade de facilitar a colaboração interfuncional e a troca de informações catalisa o surgimento de novos conhecimentos. Além disso, a gestão intermédia pode atuar como mediadora, alavancando os seus relacionamentos com a alta administração e os colaboradores da linha de frente para preencher a lacuna entre a visão estratégica e as realidades operacionais, promovendo, assim, um ambiente propício à criação de conhecimento. A disseminação eficaz do conhecimento por toda a organização é crucial para maximizar a sua utilidade. A gestão intermédia, atuando como condutora de informações, desempenha um papel central na transmissão de conhecimento explícito e tácito horizontal e verticalmente. Por meio de interações regulares com subordinados e superiores, a gestão intermédia pode contextualizar e traduzir conhecimento complexo em *insights* acionáveis, permitindo a tomada de decisões informadas em todos os níveis organizacionais. O seu papel em facilitar a comunicação, formação e orientação garante que o conhecimento valioso seja compartilhado e integrado às práticas diárias. Se a mera acumulação de conhecimento é insuficiente, a sua integração bem-sucedida nos processos organizacionais é vital. A gestão intermédia possui a visão operacional necessária para identificar oportunidades de aplicação do conhecimento para enfrentar desafios, aumentar a eficiência e impulsionar a inovação. Ao alinhar iniciativas de conhecimento com objetivos estratégicos e realidades operacionais, os gerentes de nível médio contribuem para a capacidade adaptativa da organização, fomentando uma cultura onde o conhecimento é alavancado para alcançar resultados tangíveis. A gestão intermédia encontra uma série de desafios no cumprimento das suas funções de gestão do conhecimento, incluindo resistência à mudança, limitações de tempo e falta de recursos.

Para enfrentar esses desafios, as organizações podem adotar estratégias como fornecer formação direcionada, reconhecer e recompensar os esforços de compartilhamento de conhecimento e integrar a gestão do conhecimento às métricas de desempenho. Além disso, promover uma cultura organizacional de apoio que valorize o compartilhamento e a colaboração do conhecimento é fundamental para permitir que a gestão intermédia prospere em seus empreendimentos de gestão do conhecimento (Schaninger et al., 2023).

Em conclusão, a gestão intermédia ocupa um papel vital no processo de gestão do conhecimento. A sua capacidade de facilitar a criação, disseminação e utilização do conhecimento preenche a lacuna entre a visão estratégica e a execução operacional, contribuindo significativamente para a vantagem competitiva e a viabilidade de longo prazo de uma organização. Reconhecer a importância da gestão intermédia na gestão do conhecimento e capacitá-la com os recursos e suporte necessários é imperativo para as organizações que se esforçam com o objetivo de se destacarem na economia, o que é impulsionado pelo conhecimento.

5.7 Impacto das rotinas na conversão do conhecimento

As rotinas nas organizações são padrões de comportamento que se estabilizam ao longo do tempo e são caracterizadas por ações repetitivas. No contexto da conversão do conhecimento, as rotinas desempenham um importante papel, atuando tanto como facilitadoras na conversão eficaz do conhecimento, permitem que os colaboradores internalizem práticas e procedimentos padrão, transformando conhecimento explícito em tácito. Por outro lado, rotinas rígidas podem limitar a capacidade de adaptação e inovação das organizações, restringindo a conversão de conhecimento. Rotinas que são excessivamente fixas podem impedir a externalização e a socialização do conhecimento, pois limitam a interação e a comunicação informal que são cruciais para essas etapas do processo de conversão do conhecimento (Mesa et al., 2023).

Para potencializar a conversão do conhecimento nas organizações, especialmente em contextos onde as rotinas são predominantes, é crucial implementar catalisadores que promovam flexibilidade e inovação:

- Introduzir flexibilidade nas rotinas existentes pode ajudar a promover a inovação e facilitar a conversão do conhecimento.

- Encorajar a comunicação informal e as interações sociais entre os colaboradores pode facilitar a socialização do conhecimento tácito, através da criação de espaços físicos e virtuais que promovam interações espontâneas e a troca de ideias.
- A adoção de tecnologias adequadas pode apoiar a combinação e a externalização do conhecimento. Ferramentas como plataformas colaborativas podem ajudar a documentar, armazenar e compartilhar conhecimento explícito dentro da organização.
- Cultivar uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento pode reforçar todas as fases da conversão do conhecimento, o que envolve não apenas a formação formal, mas também o reconhecimento e a recompensa de comportamentos que promovam a inovação e a colaboração.

Assim, as rotinas organizacionais são fundamentais para operacionalizar tanto a gestão do conhecimento como a inteligência competitiva, pois fornecem a estrutura necessária para que o conhecimento seja eficazmente gerido e a inteligência competitiva seja gerada e utilizada de forma sistemática, contribuindo assim para a vantagem competitiva da organização (Mesa et al., 2023; Schaninger et al., 2023). Resumidamente, as rotinas têm um impacto significativo na conversão do conhecimento dentro das organizações, para maximizar a eficácia da conversão do conhecimento, é essencial implementar catalisadores que promovam flexibilidade, comunicação e uma cultura de aprendizagem contínua (Apêndice M).

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

6.1 Caracterização da organização

Os questionários foram aplicados às equipas de gestão intermédias (diretores de loja, subdiretores e aprovisionadores), que, como mencionado anteriormente, são os que fazem a ponte entre as diferentes estruturas da organização. A organização atua no setor da distribuição, em Angola, desde 1996, e conta, neste momento, com 12 lojas e 1124 colaboradores. As principais características da organização são:

- Adaptado ao mercado angolano: como alvo a classe média e média/baixa, através de modelo de negócio com baixos custos operacionais, investimento e preço baixo;

- Tipicamente localizadas em *Retail Parks*, com área de vendas entre 2.000 e os 3.000 m²;
- Formato de conveniência, localizado em locais estratégicos e com densas áreas populacionais, com grande foco em Luanda (onde se concentra o alvo);
- 75% alimentar em formato grossista e retalho mais 25% não alimentares em retalho;
- Cliente recompensado pelo volume de compras, em cartão de fidelização;
- Compromisso com a qualidade e segurança alimentar - certificação por entidade internacional independente, 1.^a rede de supermercados de retalho angolana a obter a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ISO 9001;
- Formação intensiva: desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Forte investimento e inovação com auxílio das novas tecnologias de informação no apoio à gestão de negócios e operações.

No apêndice D é apresentada com mais detalhe a análise SWOT da organização.

6.2 Caracterização da amostra

Este trabalho de campo foi desenvolvido entre maio e junho de 2023, tendo sido executadas 18 reuniões em 9 locais diferentes (lojas), e o questionário foi respondido em formato papel. Depois de concluído, passou-se à compilação e análise dos dados – adiante demonstrados. Foram definidos dois requisitos para a resposta ao questionário, 1) serem nacionais (angolanos) e 2) terem mais de um ano de antiguidade na organização. Assim, a amostra total é de 45 pessoas, dos quais apenas 33 cumpriam os requisitos estabelecidos. Tivemos 33 respostas validadas, o que representa 100% da amostra. No apêndice E, podemos analisar, com mais detalhe, a caracterização da amostra que respondeu aos questionários.

6.3 Apresentação dos resultados

6.3.1. Catalisadores organizacionais

Tendo em conta todas as variáveis anteriormente descritas, passamos, de seguida, à análise dos diversos catalisadores organizacionais, que podemos afirmar que são estímulos que desencadeiam um conjunto de indicadores passíveis de serem melhorados ou

implementados, isto é, são elementos organizacionais, tecnológicos ou humanos que, interligados entre si, constituem um determinado contexto, mais ou menos favorável, para os processos do ciclo do conhecimento. Estes catalisadores, quando trabalhados em prol da estratégia da organização, do conhecimento disseminado e na gestão da mudança, resultam na eficácia de gestão e no aperfeiçoamento das práticas desenvolvidas. Designamos como catalisadores organizacionais um conjunto de grupos temáticos associados à gestão do conhecimento numa organização, sob os quais se classifica e organiza a informação recolhida em fase de diagnóstico, relativo à forma de existência desse conhecimento na organização, tipo e sistema de funcionamento da mesma, assim como as habilitações, ferramentas, recursos e respetiva cultura. Este diagnóstico permite identificar os aspetos de mudança e estratégia a desenvolver com o objetivo de aproximar as diferentes visões na hierarquia e estabelecer um plano de ação enquadrado e adequado ao que se deverá melhorar e/ou reforçar no ciclo do conhecimento.

Catalisador #1 - Estrutura da Organização (90,5%)

A organização é um sistema aberto, em que a comunicação flui facilmente pelas estruturas. Os colaboradores, no entanto, consideram que o grau de formalismo é elevado, pese embora não seja entendido como um verdadeiro constrangimento.

Catalisador #2 - Apoio da gestão de topo (93,4%)

No âmbito deste catalisador, a maioria dos inquiridos destacou a capacidade, por parte da gestão, para a resolução de conflitos derivados de pontos de vista diferentes, com soluções uniformemente aceites. Como aspeto negativo, destaca-se que a maioria dos colaboradores considera não ter tido a formação prévia adequada ao desempenho da sua função. Acompanhamento da gestão é também um aspeto a melhorar ao nível da avaliação de desempenho. Destaca-se a disponibilidade para ouvir ideias e expressar argumentos com vista a chegar ao ponto de vista mais abrangente e mais favorável. De salientar, a satisfação relativamente às oportunidades de desenvolvimento e formação.

Catalisador #3 – Envolvimento da Liderança (91,1%)

Neste catalisador organizacional, destaque para a preocupação da gestão com o indivíduo. Em sentido contrário, os inquiridos destacam como ponto melhoria, o sistema de avaliação de desempenho, que não inclui a opinião dos colaboradores relativamente à sua chefia.

A maioria dos colaboradores considera que a organização trabalha bem em equipa e têm uma cultura de abertura (aprendizagem e inovação), com ideias úteis ao nível do indivíduo e do grupo. Apesar de não serem frequentemente abordadas as questões de progresso na carreira e de desempenho individual, existe o reconhecimento pelo trabalho efetuado. Os inquiridos registam claramente que sabem qual é o seu papel e quais são as suas responsabilidades individuais e sentem-se motivados a participar na definição da estratégia da organização.

Catalisador #4 - Valorização do “K” (conhecimento) (88,2%)

Destaca-se aqui o empenho da gestão no desenvolvimento da aprendizagem no interior da organização. O estímulo para o desenvolvimento individual de aprendizagem, novas soluções, pensar e efetuar contactos informais com vista à melhoria do seu desempenho é valorizado. A partilha e a abordagem em equipa deveriam ser mais encorajadas. A procura de conhecimento é valorizada na organização. A gestão tem identificados os colaboradores especialistas e as fontes de conhecimento necessárias. É reconhecido que não existem processos formais de passagem de conhecimento entre quem sai e quem chega à organização.

Catalisador #5 – Autonomia / *Empowerment* (89,2%)

A esmagadora maioria dos colaboradores considera que, no último ano, teve oportunidade para aumentar os seus conhecimentos. No entanto, apenas 60% consideram que foram colocadas em prática todas as suas capacidades pessoais e profissionais. No contexto angolano, onde o desenvolvimento de talentos é fundamental para o crescimento económico e social do país, o desafio da liderança é ainda maior, pois tem responsabilidades acrescidas, em processos como: promover uma cultura de aprendizagem contínua; alinhar o desenvolvimento individual com os objetivos organizacionais; criar e implementar sistemas de gestão de desempenho eficazes; fomentar uma liderança ética e responsável; adaptar estilos de liderança e fomentar uma cultura de *feedback* e comunicação aberta. Em conclusão, no contexto de Angola, o papel da liderança é fundamental para colmatar a lacuna entre a aquisição de conhecimentos e a sua aplicação prática. Os líderes têm a responsabilidade de criar um ambiente que não só promova a aprendizagem, mas também incentive e facilite a aplicação das competências adquiridas.

Catalisador #6 - Visão, linguagem clara e sistemas de gestão (91,8%)

Identifica-se a existência de empenho da gestão de topo na comunicação da estratégia aos parceiros da organização. No sentido contrário, parece não encorajar a comunicação sobre a estratégia da organização com os seus colaboradores. A avaliação dos resultados parece igualmente indicar a ausência de mecanismos internos de *feedback*, ao nível individual ou dos grupos de trabalho em que se encontrem envolvidos. Destaca-se pela negativa a opinião dos colaboradores, relativamente à “justiça” e objetividade do sistema de promoções. Também não parece claro que esteja claramente definida e comunicada aos colaboradores a estratégia de gestão da organização, no entanto, estão familiarizados com a existência de um programa formal de acolhimento de novos colaboradores (com a comunicação de visão e objetivos estratégicos).

Catalisador #7 - Comunicação interna / Acesso à informação (42,4%)

Relativamente à utilização de TI (tecnologias de informação), destaca-se a grande familiaridade entre os colaboradores e os seguintes programas informáticos: correio eletrónico, internet, intranet e redes sociais. De salientar que 90% dos colaboradores considera que necessita de aprofundar conhecimentos na área tecnológica. Apenas 9 dos colaboradores inquiridos afirmaram ter conhecimento de sistemas de comunicação / informação simples e eficazes que possibilitam a divulgação do conhecimento e novos procedimentos no seio da organização.

Catalisador #8 – Foco na melhoria operacional (89,3%)

A larga maioria dos inquiridos concorda que o ambiente físico do seu local de trabalho é agradável para a concretização das suas tarefas. A maioria dos colaboradores afirmam não existir ou desconhecer a existência de processos para a criação, atualização ou anulação de procedimentos, regulamentos, políticas ou normas. A existência de processos de procura de melhoria contínua (exemplo: comunicações de melhores práticas internas ou externas), é outro aspeto que se encontra à margem da maioria dos inquiridos. Para documentar a forma como trabalham, a maioria dos colaboradores utilizam procedimentos com base em técnicas de qualidade (p.e. *check-lists*). Para a maioria dos colaboradores, encontra-se presente a noção de quantificação do trabalho realizado, assim como a noção de integração numa organização especializada no seu setor de especialidade.

Catalisador #9 - Relação entre grupos (94,7%)

Neste catalisador, destaca-se a relação entre os diferentes departamentos da organização. A partilha não é evidente, no entanto, existe um clima de confiança e partilha, sem prejuízo, de existir margem para melhorar o aspeto da diversidade de meios e canais de comunicação variados entre departamentos (*cross-function*) e entre diferentes níveis hierárquicos (*bottom-up*). Não há evidências da existência de barreiras significativas para a utilização e partilha do conhecimento da organização, no entanto, é referenciada a existência de barreiras, descritas como “tradicionalistas” (“Porque sempre se fez assim”).

Catalisador #10 - Conetividade, Rede Humana (89%)

Da análise dos resultados do questionário dirigido aos colaboradores, é evidente o clima de confiança e boa relação entre os colegas (favorecendo troca de ideias e a comunicação ativa). A relação entre os membros da organização é descrita como sendo boa. A maioria dos inquiridos destaca a disponibilidade para ultrapassar uma dificuldade relacionada com o trabalho, sempre que necessário. Destaca-se, igualmente, a abertura entre os diferentes membros da equipa para troca de informações, sugestões e partilha de conhecimento. Os inquiridos também focam positivamente a disponibilidade para o trabalho em equipa ou redesenho de formas de trabalhar sempre que necessário.



Figura N.º 5 – Catalisadores Organizacionais

N = 33 entrevistas

A análise dos catalisadores, nomeadamente do seu impacto no quadro da Gestão de Conhecimento desta empresa, será apresentada adiante.

Todavia, uma visão preliminar do quadro apresentado dos catalisadores, permite desde já realçar o seguinte:

- Os catalisadores mais positivos dizem respeito a aspetos informais e de gestão (ex: relações entre grupos, apoio da gestão de topo);
- Os catalisadores menos positivos estão associados a aspetos formais (ex: comunicação e acesso à informação), bem como a insuficiente valorização do conhecimento – também impactada pela formalização de um sistema de avaliação de desempenho mais moderno.

Veremos como este quadro geral tem poder explicativo sobre o dinamismo da criação de conhecimento, antecâmara de criação de valor na empresa e recomendações para se potenciar toda a riqueza do capital humano que existe no presente e que pode ser amplificada no futuro.

6.3.2 Ciclo do conhecimento

O conhecimento reside nas pessoas que fazem parte da organização que, em conexão com as novas tecnologias e dinâmicas relacionais, resultam numa gestão do conhecimento eficaz, por conseguinte útil e de valor acrescentado ao planeamento estratégico e tomada de decisões informadas.

A criação de conhecimento suscita sempre a existência de sinergias entre o indivíduo e a organização. Se, por um lado, a estrutura deve ser envolvente e flexível, por outro tem de ter em consideração fatores críticos individuais, como sejam questões motivacionais e emocionais. Neste sentido, os processos mais críticos de criação do conhecimento são a externalização, passagem de conhecimento tácito em explícito, e, sobretudo, a socialização, passagem de conhecimento tácito em tácito, considerado como um elemento seminal do ciclo do conhecimento. São críticos, pois são processos sociais e dependem do relacionamento humano, das ligações emocionais, da capacidade de colaboração, da empatia geradora de confiança e diálogo.

Baseados no modelo SECI e conceitos previamente enunciados (pág. 11), foi realizada uma análise ao ciclo de conhecimento e à forma como o conhecimento é disseminado e criado, em movimento virtuoso.

No caso em estudo, com base na metodologia citada (Cavaco et al., 2000), no caso de estudo em apreço, foram verificados os seguintes níveis em cada processo de conversão:

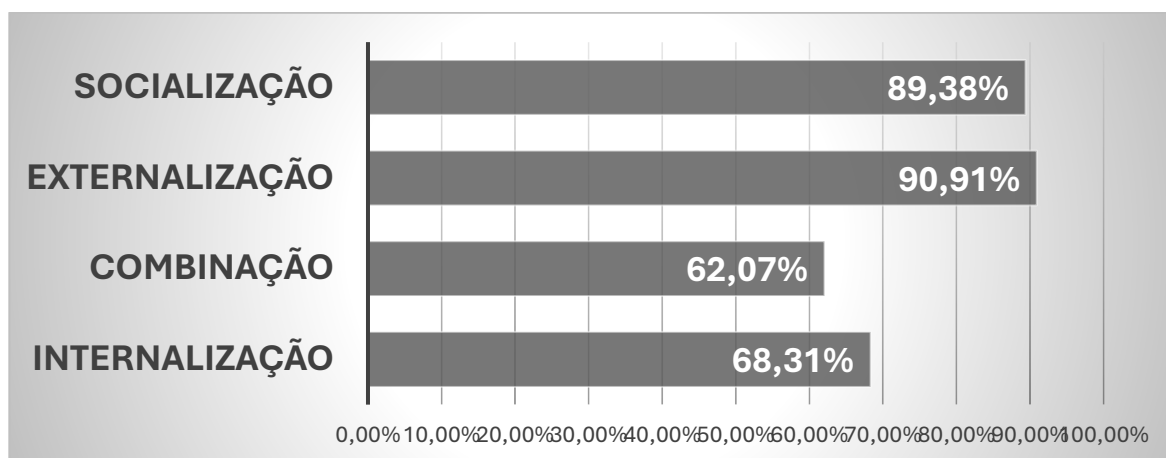


Figura N.º 6– Ciclo Conhecimento – Dimensões SECI

N = 33 entrevistas

No modo de socialização, existe a constituição de equipas de trabalho, com clima de confiança, para a resolução de problemas. Existem redes informais para troca de ideias, no entanto, a partilha de saber ainda não está completamente disseminada. No modo de conhecimento da externalização, as falhas de conhecimento não são prontamente identificadas, nem são sistematicamente tomadas medidas para as corrigir. Por outro lado, a organização, não sendo altamente especializada, proporciona um ambiente favorável à partilha do conhecimento, pois os colaboradores confirmam que existem manuais de procedimentos que facilitam o trabalho a realizar, fruto do constante reforço face à importância da normalização de procedimentos a que a ISO 9001 diz respeito, os quais podemos ver mais detalhadamente no apêndice G. No modo de conhecimento da combinação, a perspectiva dos colaboradores é de que existem sistemas de comunicação e informação simples e eficazes que possibilitam a divulgação do conhecimento, e de que novos conhecimentos são disponibilizados de forma rápida. Todavia, os colaboradores reconhecem que seria interessante aprofundar os conhecimentos na área tecnológica, nomeadamente em aplicações estratégicas, como podemos analisar no Apêndice F. No modo de conhecimento da internalização, a perspectiva dos colaboradores é de que existe a partilha de conhecimento, essencialmente através de contactos informais, no entanto não há uma total autonomia (processos bastante formalizados) que motive a reflexão e a geração de

novos saberes individuais e coletivos. Os colaboradores também consideram que o trabalho realizado leva a colocar em prática as suas capacidades pessoais e profissionais.

6.3.3 Discussão dos resultados do ciclo do conhecimento

Os resultados dos questionários demonstram que, na empresa em apreço, são obtidos maiores resultados em socialização e exteriorização, mas resultados menores em combinação e internalização. Esta situação pode significar o seguinte: a socialização, nesta fase, envolve o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de interações diretas e experiências entre os indivíduos. Assim, estes resultados sugerem que existe uma forte cultura de comunicação aberta, colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, o que pode levar a uma troca vibrante de ideias e a um alto nível de aprendizagem informal dentro da organização. Estes valores são explicados pelos catalisadores sociais e humanos, suportados por um apoio da gestão muito positivo.

A externalização envolve o processo de conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, geralmente por meio de articulação e documentação. Se a organização alcança melhores resultados na externalização, tal significa que os colaboradores são eficazes em capturar seu conhecimento tácito e torná-lo acessível a outros na forma de conhecimento explícito. Consequentemente, podem ser criados ativos valiosos e uma base para maior compartilhamento de conhecimento.

No entanto, os resultados, no ponto da combinação, concentram-se na agregação e categorização sistemática do conhecimento explícito.

Resultados mais baixos nesta fase sugerem que a organização está com dificuldades para organizar e integrar efetivamente o conhecimento explícito disponível.

A internalização, por outro lado, envolve o processo de conversão do conhecimento explícito de volta ao conhecimento tácito por meio da aprendizagem e da prática individual. Uma vez que a organização apresenta resultados mais baixos na internalização, isto indica que os colaboradores não estão a utilizar efetivamente o conhecimento explícito disponível para o seu próprio processo de crescimento intelectual e cognitivo, ou não o estão a aplicar ativamente no seu trabalho diário. Esta situação, no presente, está a dificultar o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento dos processos e práticas da empresa a partir do conhecimento compartilhado que foi criado por via da socialização.

Os colaboradores, aparentemente, não estão a compreender ou integrar totalmente o conhecimento recém-criado nas suas práticas e rotinas individuais, levando a uma lacuna entre o conhecimento explícito e o tácito. Cultura, estrutura ou outros fatores organizacionais podem impedir a transferência bem-sucedida de conhecimento para as práticas diárias (rotinas), em que a falta de formação e suporte pode, por sua vez, originar uma resistência à mudança. Isto é, os colaboradores podem estar a resistir à adoção de novos conhecimentos devido a fatores como medo da mudança, preocupações com a segurança no trabalho ou ceticismo sobre os benefícios. Neste caso, atendendo aos catalisadores, existe uma lacuna na utilização de ferramentas de estruturação da informação e combinação, que permitirá transferir melhor toda esta informação. Por outro lado, o foco operacional, necessário à aplicação do conhecimento na resolução de problemas concretos, forçando a sua melhor transferência e disponibilização por todos, não é totalmente reconhecido. Este fator de bloqueio é secundado por uma relativa baixa valorização do conhecimento, não se incentivando suficientemente o cuidado em divulgar o conhecimento por toda a informação, agudizando-se este panorama por um fraco acesso a ferramentas colaborativas e utilização das mesmas.

Assim, deve ter-se em consideração que lidar com a baixa pontuação na internalização requer uma abordagem holística que considere a cultura organizacional, as estratégias de comunicação, os métodos de formação e as motivações individuais. A monitorização regular e a avaliação do progresso são essenciais para garantir a eficácia das estratégias implementadas. Perante os dados recolhidos nesta empresa, maiores resultados em socialização e externalização indicam uma forte cultura de partilha e alguma capacidade na documentação de processos e procedimentos, o que pode ser benéfico para inovação e criatividade. Todavia, este enorme potencial de socialização e aplicação (externalização) num contexto imediato e dentro do “grupo”, não está a ser transformado em conhecimento coletivo escalável e com maior abrangência organizacional. Com efeito, os resultados verificados mais baixos em combinação e internalização apontam para desafios para organizar e aplicar efetivamente o conhecimento partilhado.

Em síntese, a organização demonstra um maior peso da informalidade, do ajustamento mútuo, onde a socialização ocorre quase espontaneamente, existindo alguma maior resistência na organização dos recursos, na combinação das tecnologias e procedimentos, que possibilitem que o potencial da criação de conhecimento seja escalável

e que se torne, efetivamente, em conhecimento organizacional e um verdadeiro bem coletivo. Este diagnóstico, embora preliminar é suportado pela leitura de catalisadores organizacionais.

6.3.4 Fontes conhecimento

No que diz respeito às fontes do conhecimento, existe a necessidade de verificar se este é predominantemente externo ou interno, bem como a existência de um alinhamento com a cultura organizacional, com os níveis de comprometimento, com os níveis de satisfação e todos os fatores que permitem a identificação com a organização. A responsabilidade da gestão do conhecimento é de todos, tanto ao nível do colaborador como da organização, respeitando a necessidade de reconhecer que as organizações para liderarem e sobreviverem, exige uma constante adaptação às circunstâncias. Relativamente a estas, no desenvolvimento do trabalho, ficou demonstrado que as fontes de partilha e a GC, relativa aos colaboradores, que ocupam posições intermédias da estrutura hierárquica, não obstante 100% acreditarem que as fontes de conhecimento são internas, 72% consideram que que são externas. Relativamente à cultura de colaboração, esta atinge os 95,2%, o que favorece a troca de ideias entre si e que esta é valorizada. Contudo, a nível formal ou institucional, é criada uma barreira a este catalisador espontâneo. No que concerne à partilha de Conhecimento, 84,5% dos colaboradores da instituição acreditam que, através da partilha entre si, a criação do conhecimento se desenvolve de forma tácita, em oposição aos 81,1%, que defendem a existência de uma partilha do conhecimento, mas na sua forma explícita.

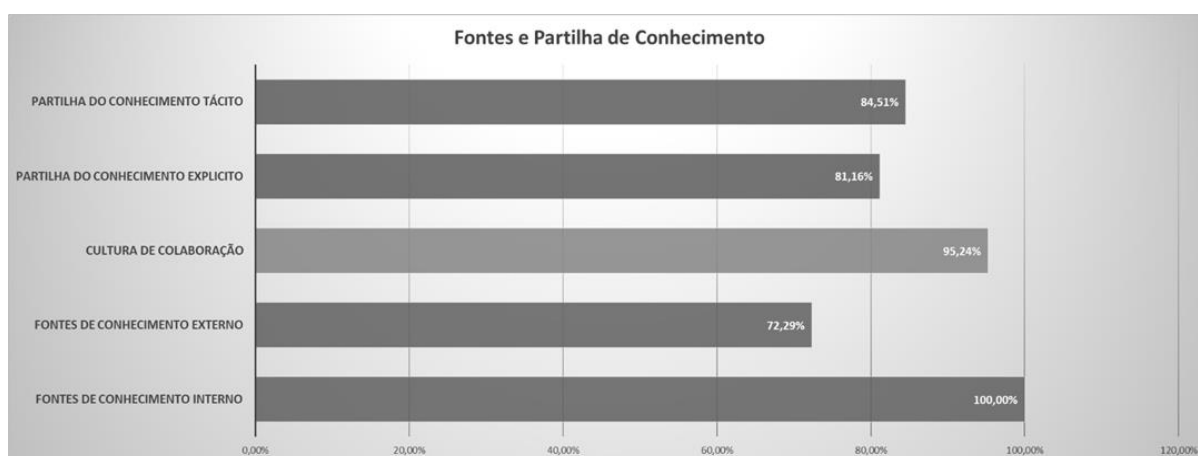


Figura N.º 7 – Fontes e Partilha de Conhecimento

N = 33 entrevistas

6.3.5 Análise dos catalisadores organizacionais no contexto do conhecimento

Com base nos dados apresentados referentes à medição dos catalisadores nesta empresa, a visão de uma organização de maior pendor informal, alicerçada na socialização, com menor ênfase na estruturação do conhecimento através de medidas organizacionais ou tecnológicas, é totalmente suportada.

Com efeito, por um lado, as relações entre grupos, apoio à gestão e envolvimento da liderança, numa perspetiva informal, são os catalisadores mais positivos. A própria rede humana é positiva refletindo o tal ajustamento mútuo. Por outro lado, a comunicação interna e acesso, à informação destaca-se pela negativa, secundada pela valorização do conhecimento, denotando alguma insuficiência na introdução de medidas organizacionais abrangentes e sólidas, aliando conhecimento a tecnologias, avaliação de desempenho e gestão de pessoas, de forma holística.

Porventura, este será um dos desafios estratégicos da Organização para seguir para um nível mais alto de desempenho: ter a capacidade de desenvolver o conhecimento informal com base na alta socialização, combinando-o e facultando-o a todas as partes interessadas, transformando o conhecimento individual e de um grupo, através de artefactos e rotinas, num ativo organizacional, estruturado e escalável.

Para alcançar um processo completo de criação e transformação do conhecimento, é importante que as organizações se concentrem nas quatro fases do modelo SECI e garantam um equilíbrio entre elas.

6.4 Principais indicadores da análise dos questionários

Antes de passar às respostas às questões de investigação, é importante reforçar alguns pontos, que sobressaíram da análise aos questionários:

- Comunicação interna é o catalisador com maiores lacunas;
- As áreas do ciclo do conhecimento que mais se evidenciam são a socialização e a externalização;
- Cerca de 89 % dos inquiridos sentem um clima de confiança na organização, ainda que existam melhorias a fazer nos mecanismos de partilha de informação;
- A fonte de conhecimento atualmente disponível é claramente interna;

- A estratégia que tem vindo a ser alterada nos últimos anos não necessita de ser modificada, no entanto existem alguns objetivos que precisam de ser alinhados com essa estratégia, nomeadamente os que se focam nos fatores mais críticos e têm a ver com aspetos motivacionais e emocionais dos indivíduos. Um passo essencial para esse alinhamento é apostar na monitorização desses objetivos, que cremos não serem um ponto de enfoque para a organização, no momento, e que podem ser melhorados.

Qualquer organização requer uma liderança forte, autêntica e com capacidade de adaptabilidade. A liderança deve conceder atenção a todos estes pontos essenciais. Neste caso de estudo, analisando os resultados e comentários de alguns catalisadores, verificou-se que existem algumas lacunas ao nível dos mecanismos internos de *feedback*.

6.5 Resposta às questões de investigação

No quadro seguinte, podemos analisar, ainda que de uma forma sucinta, as respostas às questões de investigação. As respostas foram efetuadas da seguinte forma:

- As três primeiras perguntas e suas respostas são decorrentes da análise e tratamento dos questionários efetuados aos colaboradores;
- As duas últimas decorrem da análise às entrevistas aos oito gestores.

Assim, e para uma análise mais detalhada, podemos encontrar toda a informação de uma forma mais completa:

Apêndice H - Perfil dos entrevistados;

Apêndice I - Temas das entrevistas;

Apêndice J - Análise e interpretação das entrevistas;

Apêndice K - Respostas às questões de Investigação;

Apêndice L - Palavras-chave.

Tabela N.º 3 - Resposta aos objetivos e questões de investigação para a Gestão de conhecimento (GC), com o propósito de se aumentar a Inteligência Competitiva (IC)

Hipóteses	Confirmação ou Não?	Comentário
H1: Estruturas verticalizadas bloqueiam fluxos de informação e transferência de conhecimento	Não confirmada	Tema 1: As Estruturas Organizacionais Não foi evidenciado que a estrutura hierárquica da organização constitua um constrangimento significativo na transferência de conhecimento. Apesar de algum grau de hierarquização e formalização, estes não foram apontados como bloqueios aos fluxos de informação e conhecimento. (Apêndice K)
H2: Liderança centralizada e muito formal não beneficia um contexto favorável para a criação de conhecimento	Confirmada	Tema 2: Liderança O papel da liderança, em especial da gestão intermédia, é crucial para uma implementação bem-sucedida dos processos de gestão do conhecimento. Uma liderança centralizada e muito formal pode não beneficiar um contexto favorável à criação e partilha de conhecimento. (Apêndices J, K)
H3: A alocação de recursos colaborativos e uma linguagem clara beneficia a partilha e transferência de conhecimento	Confirmada	Tema 3: Colaboração e Linguagem A alocação de recursos colaborativos, uma linguagem clara na comunicação da estratégia, mecanismos eficazes de <i>feedback</i> e a utilização de sistemas de comunicação simples e eficientes são essenciais para promover a partilha e transferência de conhecimento dentro da organização. (Apêndices F, K, L)

Hipóteses	Confirmação ou Não?	Comentário
H4: Foco na IC irá aumentar a GC	Confirmada	<p>Tema 4: Estratégia e Competitividade</p> <p>As respostas indicam que um maior foco e investimento na gestão do conhecimento irá aumentar a inteligência competitiva da organização. A perspectiva sobre a IC está a evoluir em Angola e espera-se que ganhe mais relevância devido à crescente concorrência nos mercados. (Apêndice K)</p>
H5: Aumento da GC irá acelerar a IC e a produção de vantagem competitiva	Confirmada	<p>Tema 5: Capital Humano, Capital Conhecimento e Processo de KM</p> <p>Foram citadas palavras-chave no sentido de se adaptar os modelos de gestão do conhecimento ao contexto cultural específico, investir na educação e em infraestruturas tecnológicas e abraçar a transformação digital são cruciais para aumentar a competitividade e impulsionar o crescimento sustentável em Angola. (Apêndice K e L)</p>

6.6 Discussão dos resultados à luz da implementação e relação da gestão de conhecimento e criação de vantagem competitiva

No seguimento do trabalho, podemos ainda analisar que a implementação da GC e a criação de vantagem competitiva numa organização no contexto angolano devem ser abordadas de forma estratégica, considerando as particularidades culturais, económicas e sociais do país (Apêndice M). A partir dos dados recolhidos e analisados, é possível identificar as seguintes estratégias para a implementação eficaz da GC e criação de vantagem competitiva:

- a) A GC deve ser adaptada à cultura organizacional e nacional de Angola, que valoriza as relações pessoais e as hierarquias. Estratégias de GC que promovam a colaboração e o compartilhamento de conhecimento devem ser alinhadas com estes valores culturais para serem bem-sucedidas;
- b) A formação contínua dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento de competências e para a inovação. Investir em programas de formação que abordem as lacunas de competência pode melhorar o desempenho e a produtividade da força de trabalho;
- c) Transformação digital, através da adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise de dados, é crucial para uma GC eficaz. Estas ferramentas podem melhorar a capacidade de recolha, análise e partilha de informações, contribuindo para a inteligência competitiva;
- d) A liderança deve promover uma cultura de partilha e colaboração. A gestão intermédia, em particular, desempenha um papel crucial na facilitação do fluxo de conhecimento e deve ser capacitada com as ferramentas e o suporte necessários;
- e) A implementação de GC e estratégias de inteligência competitiva requer uma gestão eficaz da mudança. A liderança deve estar preparada para gerir resistências e promover a adaptação às novas práticas.

No entanto, é importante ter também em atenção os seguintes pontos que certamente serão as principais dificuldades:

- f) A mudança organizacional pode encontrar resistência, especialmente em culturas com elevada distância do poder e aversão à incerteza. A liderança deve trabalhar para superar estas barreiras, promovendo a aceitação e o comprometimento com novas práticas;
- g) A falta de infraestruturas tecnológicas pode limitar a capacidade de implementar soluções de GC eficazes. Investimentos em tecnologia são necessários para superar essas limitações;
- h) As diferenças linguísticas e culturais podem dificultar a comunicação e a transferência de conhecimento. Estratégias de GC devem ser sensíveis a estas diferenças e procurar formas de as ultrapassar;
- i) A lacuna de acesso à educação formal e profissional pode resultar numa força de trabalho com competências inadequadas, ao contexto. Programas de formação e desenvolvimento são essenciais para colmatar estas lacunas;
- j) A estabilidade política e económica é um fator que pode influenciar a eficácia da GC. As organizações devem estar atentas às mudanças no ambiente político e económico e adaptar as suas estratégias de acordo, às exigências.

Assim, a implementação bem-sucedida da GC e a criação de vantagem competitiva em Angola requerem uma abordagem holística que considere os fatores culturais, económicos e sociais do país. As estratégias devem ser adaptadas ao contexto local e apoiadas por investimentos em educação, tecnologia e liderança colaborativa. As dificuldades identificadas devem ser abordadas, de forma proativa, para garantir a eficácia e sustentabilidade das iniciativas de GC.

7. CONCLUSÃO

A conclusão é uma parte fundamental onde culmina o fim do trabalho e sobressai o valor e a importância da investigação. Esta etapa significa a passagem por várias fases de trabalho, desde a introdução, recolha dos dados e a sua análise, através dos métodos mencionados, reunir um conjunto de informação, que foi trabalhada e discutida, à luz da literatura. Este estudo exploratório sobre a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva no contexto de uma empresa de retalho em Angola permitiu obter *elementos*

valiosos. A aplicação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi revelou que, embora existam desafios na combinação e internalização do conhecimento, a organização estudada apresenta uma forte cultura de socialização e externalização. Esses resultados sugerem que a empresa valoriza a interação e o compartilhamento de conhecimento tácito entre os colaboradores, bem como a capacidade de converter esse conhecimento em formas explícitas, como manuais e procedimentos. No entanto, a análise também destacou a necessidade de melhorar a organização e integração do conhecimento explícito disponível, bem como a aplicação efetiva desse conhecimento nas práticas diárias dos colaboradores. Esses desafios podem ser abordados, através de estratégias como a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, o investimento em infraestruturas tecnológicas adequadas e a capacitação da liderança para facilitar o fluxo de conhecimento dentro da organização. Ou seja, neste caso, existe uma organização de maior pendor informal, com um forte índice na socialização, existindo o desafio de adotar medidas organizativas de estruturação, combinação e tornar escalável este conhecimento.

Ou seja, a *alma* da organização, quiçá o seu recurso mais estratégico, denota um enorme potencial de criação de conhecimento, estando o desafio na transformação deste conhecimento num ativo coletivo, devidamente organizado e acessível por todos.

O estudo também evidenciou a importância de se considerar os fatores culturais, tanto organizacionais quanto nacionais, na implementação de práticas de gestão do conhecimento. A cultura angolana, caracterizada por uma maior distância hierárquica e valorização das relações pessoais, exige uma abordagem adaptada que promova a colaboração e o compartilhamento de conhecimento de forma alinhada com esses valores culturais. Além disso, os resultados destacaram e reforçam o papel crucial da liderança, especialmente da gestão intermédia, na facilitação do fluxo de conhecimento e na criação de um ambiente propício à inovação e à vantagem competitiva. A formação e *empowerment* destes líderes é fundamental para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento.

O envolvimento destes líderes, que atuam nos fluxos informais entre colaboradores, é um dos motores para o ciclo de conhecimento no contexto da cultura angolana. Ou seja, destaca-se a importância da identificação destes agentes da mudança, mobilizadores do potencial humano, fazendo convergir os interesses e vontades dos colaboradores operacionais, detentores do conhecimento tácito.

Ora, para a efetiva ativação destes líderes (nível intermédio), é necessária uma visão holística do conhecimento, é necessário desenvolver uma capacidade de avaliação de desempenho, valorização do conhecimento, melhorar a gestão de processos, acesso à informação e implementação de tecnologias colaborativas, facilitadoras do registo e reutilização de conhecimento com um bem coletivo.

7.1 Limitações do estudo

Este estudo, focado na gestão do conhecimento e na inteligência competitiva numa empresa de retalho em Angola, apresenta várias limitações que são importantes reconhecer para contextualizar os resultados e orientar futuros trabalhos.

1. Amostra Limitada: A amostra de 33 representantes organizacionais e 8 gestores fora da organização, mas com conhecimento do mercado e contexto angolano, embora relevante, não é suficientemente representativa de todas as nuances e diversidades do setor de retalho em Angola. A limitação da amostra pode afetar a generalização dos resultados para outras empresas e/ou setores;
2. Foco Geográfico Restrito: O estudo centra-se exclusivamente em Angola, o que, embora forneça *insights* valiosos sobre o contexto angolano, limita a aplicabilidade dos resultados a outros contextos geográficos, especialmente em países com diferentes estruturas económicas, culturais e políticas;
3. Dados primários e secundários: A dependência de dados recolhidos através de questionários e entrevistas pode introduzir viéses, como o viés de integração social, onde os participantes podem sentir-se forçados responder de maneira a serem vistos favoravelmente. Além disso, a análise documental pode não capturar todas as dinâmicas relevantes da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva;
4. Complexidade cultural: Embora o estudo reconheça a importância da cultura nacional e organizacional, a análise pode não capturar completamente a complexidade e o impacto desses fatores na gestão do conhecimento e na inteligência competitiva, especialmente num contexto tão diversificado como o angolano;
5. Dinâmica temporal: O estudo fornece uma visão estática da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. Mudanças rápidas no ambiente de negócios, tecnologia

e políticas podem alterar rapidamente o cenário, tornando os resultados menos relevantes ao longo do tempo.

Por fim, podemos citar, também, a reduzida literatura e estudos empíricos existentes, nesta área da transferência de conhecimento e da cultura, o que tornou muito difícil, senão impossível, analisar as diferenças e poder fazer comparações. A relação entre estes conceitos pode, e deve, ser desenvolvido em futuros trabalhos.

7.2 Recomendações e contribuições do estudo

O resultado da investigação permitiu responder às questões levantadas, quer à geral quer as questões derivadas, no entanto, apesar das limitações, este estudo contribui, significativamente, tanto para o conhecimento académico quanto para a prática da gestão.

1. Enriquecimento da literatura: Ao focar em Angola, um contexto menos estudado, o estudo enriquece a literatura sobre gestão do conhecimento e inteligência competitiva em mercados emergentes, oferecendo *insights* valiosos sobre desafios e estratégias específicas destes contextos;
2. Modelo SECI aplicado: A aplicação e análise do modelo SECI, no contexto angolano, oferece uma contribuição prática ao demonstrar como a socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento podem ser implementadas e quais os desafios específicos encontrados;
3. Estratégias de gestão com foco no capital conhecimento: O estudo fornece evidências sobre a importância da liderança, comunicação clara, e recursos colaborativos na facilitação da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva, oferecendo diretrizes práticas para gestores em contextos similares;
4. Cultura organizacional e nacional: Ao explorar o impacto da cultura organizacional e nacional na gestão do conhecimento e na inteligência competitiva, o estudo destaca a necessidade de estratégias adaptadas culturalmente, contribuindo para uma compreensão mais profunda de como a cultura influencia os processos organizacionais;

5. Base para pesquisas futuras: Ao identificar lacunas de conhecimento e áreas que necessitam de investigação adicional, a tese estabelece uma base sólida para futuras pesquisas sobre GC e IC em Angola (e/ou outros contextos de mercados emergentes);
6. Contribuição para a literatura académica e práticas de gestão: Ao focar em Angola, a tese enriquece a literatura sobre GC e IC em mercados emergentes e oferece diretrizes práticas para gestores e líderes. Isso é particularmente valioso para empresas que operam ou planeiam entrar em mercados semelhantes, fornecendo um roteiro para a implementação de práticas de GC que podem levar a uma vantagem competitiva sustentável.

Em suma, este estudo contribui para o avanço do conhecimento académico ao explorar um contexto pouco estudado – Angola - e oferece *insights* práticos para a melhoria da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva num contexto desafiador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adesina, A., & Ocholla, D. (2019). The SECI Model in Knowledge Management Practices: Past, Present and Future. *South African Journal of Information Studies*, Volume 37(Number 3), 34 pages. <https://doi.org/10.25159/2663-659X/6557>
- Baigi, S., & El-Farr, H. (2022). A Systematic Review and Synthesis of Empirical Research on Knowledge Leadership, A New Insight in the Field of Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management*. https://www.academia.edu/98443429/A_Systematic_Review_and_Synthesis_of_Empirical_Research_on_Knowledge_Leadership_A_New_Insight_in_the_Field_of_Knowledge_Management
- Bengt Karlöf, Fredrik Helin Lövingsson. (2007). *ReOrganization*. Springer.
- Bolisani, E., & Handzic, M. (2015). Advances in Knowledge Management. *Knowledge Management and Organizational Learning*. <http://doi:10.1007/978-3-319-09501-1>
- Cavaco, V., Marques, B., Tavares, L., & Cavaco, V. (2000). *Gerir as Entidades do Conhecimento* (p. 35). Universidade Católica Portuguesa.
- Chen, J., & Nonaka, I. (2022). *The Routledge Companion to Knowledge Management*. Routledge Companions.
- Choo, W. (2005). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions* (2^a). Oxford University Press.
- Cunha, M.P., Zoogah, D.B., Wood, G., & Li, P.P. (2020). Paradoxes Of Knowledge, Management and Knowledge Management in Africa: An Editorial Introduction. *Journal of Knowledge Management*, 24(1–7).
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- De Clercq, Dirk, P., Renato. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: The invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Jornal of Knowledge Management*, Vol. 24 N,º 5, 1131–1155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274>
- Drier, L., Nabarro, D., & Nelson, J. (2019). *Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change* (Corporate Responsibility Initiative, p. 48). Harvard Kennedy

School. <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>

Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, Winter 1999 N.º 41(N.º 2), 79–94.

Drucker, P. (2007). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Harvard Business Review Press.

Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, Haas School of Business. <https://doi.org/10.2307/41165954>

Farnese ML, Barbieri B, Chirumbolo A and Patriotta G (2019). (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Front. Psychol.*, 10:2730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02730>

Ferran Vendrell-Herrero, Christian K. Darko and Pervez Ghauri. (2019). Knowledge management competences, exporting and productivity: Uncovering African paradoxes. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0433>

Fink, G., & Hofstede, G. (2007). Culture: Organisations, personalities and nations. *European J. International Management*, Vol. 1(N.º 1/2).

Friedman T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-frist century* (1ª). Farrar, Straus and Giroux; First Edition (April 5, 2005).

Future Leadership Skills Needed for An Uncertain World | CCL. (2020, novembro 11). <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/leadership-skills-for-an-uncertain-world/>

Geert H Hofstede, Minkov, M., & Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations _ software of the mind _ intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

Goncalvez, R., & Martins, M. (2017). Knowledge Management Process: Theoretical-conceptual research. *Gestão Produção, São Carlos*, Vol. 24, n.º 2, 248-265,. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

Governo Angola. (2023). *Angola 2050*. <https://mep.gov.ao/bo/api/elp2050file>

Harison, V., & Pezzini, M. (2021, março 5). *A estratégia para a transformação digital de que África necessita*. <https://expansao.co.ao/opiniaio/interior/a-estrategia-para-a-transformacao-digital-de-que-africa-necessita-101173.html>

- Hawkins, D. E. (2017). *Raising the Standard for International Collaboration*. Melrose Books.
- Hirschhorn, L. (2002, julho 1). Campaigning for Change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/07/campaigning-for-change>
- Ichijo, K., & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford University Press, Inc.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management—An Integrated Approach* (1–1). Prentice Hall.
- Kianto, A., Shujahat, M., Nawad, S., & Murad, A. (2018). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of Management*, Vol. 14 No. 2, 178–197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Laranjo, P. (2018). *As lições apreendidas como parte integrante da Gestão do Conhecimento no atual contexto das Forças Armadas Portuguesas. Contributos para a sua melhoria* [Trabalho de Investigação Individual do CEMC]. Academia Militar.
- Lejla Turulja, Nijaz Bajgoric. (2018). Information Technology, Knowledge Management and Human Resource Management: Investigating Mutual Interactions towards Better Organizational Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2017-0035>
- Madeleine C. Fombad and Omwoyo Bosire Onyancha. (2017). Knowledge Management for Development: Rethinking the Trends of Knowledge Management Research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 16, No. 3 (World Scientific Publishing Co.), Artigo World Scientific Publishing Co. <https://doi.org/10.1142/S0219649217500216>
- Madureira, L., Popovic, A., & Castelli, M. (2021). Competitive intelligence: A unified view and modular definition. *Technological Forecasting & Social Change*, 17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Mahesh S. Raisinghani, Rebecca Bekele, Efosa C. Idemudia, and Avinab Nakarmi. (2016). Managing Knowledge in Organizations: Tools & Techniques for Competitive Advantage. *Journal of Business Management and Economics*, Volume 4.
- Martins, J. (2018). *Gestão do Conhecimento* (2 Edição). Edições. Silabo.
- Mesa, F., Vinchira, O., & Cuy, Y. (2023). Forgotten Factors in Knowledge Conversion and Routines: A Fuzzy Analysis of Employee Knowledge Management. *Mathematics*, 2023(11(2)), 412. <https://doi.org/10.3390/math11020412>

- M.G.M., D., C.N., Wickramasinghe, & S.D., E. (2022). *Applicability of Internal Knowledge Creation Mechanism through SECI Model in the Open Innovation Context. 11th ICME at University of Ruhuna, Sri Lanka.*
- Nascimento, G. (2016). *Gestão do Conhecimento em contexto de internacionalização: A Transferência de conhecimento para as subsidiárias e a influência dos factores culturais neste processo.* [Dissertação Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, ISCAL].
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40(n.º 3), Artigo ° 3.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company.* Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing Flow—A Process Theory of the Knowledge Based Firm.* Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., & Zhu, Z. (2012). *Pragmatic Strategy.* Cambridge University Press.
- OECD. (2017). Melhorar o empreendedorismo para impulsionar a industrialização em África. Em *Perspectivas económicas em África* (pp. 167–194). OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/development/perspetivas-economicas-em-africa-2017/melhorar-o-empreendedorismo-para-impulsionar-a-industrializacao-em-africa_9789264278707-9-pt;jsessionid=x1Ee76MwIx-jIRWo4PnviNzXfGU8QgWQHLa8Cp09.ip-10-240-5-43
- Organizational Knowledge Creation: Audiência em Knowledge Advantage Conference* (1997).
- Pinho I., Rego, A., Cunha, M. (2012). Improving knowledge management processes: A hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215–242.
- Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Académicos* (2ª). Edições. Silabo.
- Royal Military Academy Sandhurst. (2020). *Leading Through Crisis; A Practitioner’s Guide* [Royal Military Academy Sandhurst]. <https://www.army.mod.uk/media/9519/leading-through-crisis-v1-08.pdf>
- Schaninger, B., Hancock, B., & Field, E. (2023). *Power to the Middle—Why managers hold the keys to the future of work.* Harvard Business Review Press.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization.* Doubleday Business.
- Senior, B. (2016). *Organizational Change* (5ª). Pearson.

- Sent, E., & Kroese, A. (2020). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18, 15–27. <https://doi.org/doi:10.1017/S174413742000051X>
- Srečko Natek, M. Z. (2016). Knowledge Management Systems Support—SECI Model of Knowledge Creating Process. *Managing Innovation and Diversity in knowledge Society*.
- Susanne Durst, Ingi Runar Edvardsson. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Torres, A., Ferraz, S., Rodrigues, H. (2018). The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Intellectual Capital*,. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0143>
- União Africana. (2019). *Projeto Transformação Digital para África (2020-2030)* (www.au.int). Bureau of the Chairperson. https://au.int/sites/default/files/documents/38507-doc-ie25718_dts_-_portuguese.pdf
- Wanda, F. (2024, abril 15). *O Que Temos a Aprender Com os Campeões Africanos da Competitividade* [Apresentação em Conferência]. I Conferência Economia sem Makas - Competitividade, Luanda - Angola.
- Zoogah, D., Gomes, E., & Cunha, M. (2020). Autochthonous management knowledge/knowledge management in africa. *Journal of Knowledge Management*, Volume 24(N.o 6), Artigo N.o 6. <https://doi.org/DOI 10.1108/JKM-10-2019-0554>

APÊNDICES

Apêndice A – Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede

Estas dimensões permitem distinguir as diferenças entre os países e, ainda, perceber de que maneira as características culturais poderão influenciar os comportamentos dos indivíduos seja na escola, no trabalho, nas suas vidas sociais, entre outros. As quatro primeiras dimensões:

- a) PDI (*Power Distance Index*) - Distância do Poder/Hierárquica (elevada vs baixa): refere-se ao grau de aceitação dos indivíduos face à repartição desigual do poder nas organizações;
- b) Individualismo vs Coletivismo: reflete a forma como as pessoas se relacionam entre si. Em sociedades individualistas, cada indivíduo preocupa-se apenas com o seu bem-estar e o da sua família. Em culturas coletivistas, as pessoas têm fortes e extensas relações a um grupo e não apenas aos familiares mais próximos.
- c) Masculinidade vs Feminilidade: refere-se aos diferentes papéis exercidos pelo homem e pela mulher na sociedade. Em culturas de maior masculinidade, valorizam o sucesso material e empresarial, a competitividade e demonstrações de poder. Nas sociedades femininas, valorizam a modéstia, a atenção pelos outros e pelos mais fracos e a qualidade de vida.
- d) UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) - Aversão à incerteza (elevada vs reduzida): refere-se a forma como os indivíduos reagem diante situações duvidosas, incertas, que desconhecem o resultado. Índice elevado significa baixa prospeção ao risco, necessidade de regras e procedimentos explícitos.
- e) A quinta dimensão - LTO (*Long Term Orientation*) - orientação para o longo prazo vs orientação de curto prazo): indica em que medida as sociedades estão viradas mais para o curto prazo ou para o futuro. Culturas com orientação a longo prazo primam por valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência. Culturas com orientação a curto prazo primam pelos valores orientados para o passado e o presente, como o respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais.
- f) A sexta e a mais recente dimensão – IvR (*Indulgence versus Restraint*) – Indulgência vs Contenção: uma medida ou condição que mantém alguém ou alguma coisa sob controlo ou dentro dos limites.

Com base nos índices definidos por Hofstede, os gestores deverão ter presente a necessidade de fazer uma análise comparativa entre o seu país e os diferentes países (onde já operam) e, assim, desenvolver novas estratégias. Para Hofstede, o índice de distância hierárquica e a aversão à incerteza são as duas variáveis mais importantes na explicação das diferenças culturais. Todavia, Hofstede (2003) realça as «tipologias» como uma outra forma de descrever as diferenças culturais. Quando as quatro ou cinco dimensões alcançam os limites do modelo dimensional, o autor afirma que podemos recorrer a este caminho. Estas tipologias, ou seja, estas diferenças culturais a nível nacional, podem manifestar-se de diversas formas, símbolos, heróis, rituais e valores:

- Símbolos – são objetos, figuras palavras ou gestos que carregam um significado particular, identificado apenas pelos indivíduos que partilham a cultura. Ex.: hino nacional, bandeira de um país e de clubes, entre outros;
- Heróis – são pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, altamente enaltecidas e que são encaradas como exemplos de conduta numa determinada sociedade;
- Rituais ou ritos – são atividades em grupo, parcialmente úteis, embora fundamentais em uma cultura específica que procura benefícios próprios;
- Valores – são ideais abstratos sobre uma situação ou realidade que o grupo considera ser positivo ou negativo (correspondem a sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e incompatíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, religiosas, partilhadas pelos membros de um grupo e/ou pelos seus líderes).

De acordo com este autor, as diferenças culturais das nações residem mais nos valores e menos na “prática”. Entenda-se o termo “prática” como sendo o termo usado pelo autor para fazer menção aos diferentes níveis de manifestação de uma cultura. A maioria dos nossos valores são inconscientes, é difícil falarmos sobre eles e são invisíveis a partir do exterior, apenas podem ser deduzidos através da forma como as pessoas atuam diante de várias situações. Porém, estes traços distintivos (dimensões e tipologias), apesar de serem particularmente essenciais em contextos de negócio, nomeadamente onde se juntam diferentes culturas, são também encontrados entre países geograficamente próximos e étnica e religiosamente semelhantes. Neste caso, em particular, as diferenças culturais entre Portugal e Angola são um exemplo

claro. A distância hierárquica tende a ser elevada nos dois países, o que indica aceitação das desigualdades de poder, prestígio e remuneração. Portugal é mais individualista (27 pontos) do que Angola (18 pontos), tendo esta última uma maior preocupação com a relação com as pessoas do que com as tarefas. Angola evidencia uma tendência alta de integração em grupos, onde o foco é o “nós” e não o “eu”. Angola tem um menor índice de feminilidade do que Portugal (20 vs 31). Em Angola, o cuidado com os outros e com os mais fracos pode estar ligado ao coletivismo da sociedade.

Em Portugal, a masculinidade evidencia uma maior tendência para a competição, destacando uma maior pressão para o alcance de resultados, resultando, para o lado angolano, uma sensação de submissão. Os portugueses têm maior resistência a situações de incerteza (99 pontos) do que os angolanos, podendo este ser justificados pelo baixo grau de empreendedorismo, elevadas e morosas burocracias, falta de iniciativa e pela dependência excessiva do Estado e de grandes empresas – que garantem situações de maior estabilidade laboral. A necessidade de tolerância à ambiguidade leva à adoção de excessivas regras e procedimentos. A orientação para longo prazo é baixa para ambos os países, o que significa que apresentam grande respeito pelas tradições, uma relativamente pequena propensão a poupar para o futuro, e um foco na obtenção de resultados rápidos. Finalmente, Angola é um país muito mais indulgente do que Portugal, e isso é evidente a partir da nota alta (83), nesta dimensão. As pessoas apresentam uma vontade de cumprir os seus impulsos e desejos, especialmente no que diz respeito a aproveitar a vida e se divertir. Possuem uma atitude positiva e tem uma tendência para o otimismo. Além disso, colocam um maior ênfase nos momentos de lazer. A pontuação relativamente baixa indica que Portugal tem uma cultura de contenção e tendência para uma atitude mais negativa (pessimismo).

Apêndice B - Análise PESTEL (Angola)

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
<p>Angola é uma república presidencialista, com o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA) dominando a política desde a independência, em 1975. O país tem enfrentado desafios de centralização política e autoritarismo, o que pode limitar a participação da sociedade civil e a democracia.</p>	<p>A economia de Angola é fortemente dependente do petróleo, que representa a maior parte das exportações e receitas do governo.</p>	<p>Angola tem uma população jovem e em crescimento, o que pode impulsionar o consumo. No entanto, os índices de pobreza e a desigualdade permanecem elevados, com muito emprego informal e, ainda, muito baseado no setor primário.</p>	<p>O setor de telecomunicações e bancário mostram força, mas o uso da internet ainda é baixo, o que limita o desenvolvimento do comércio eletrónico.</p>	<p>Angola está comprometida com a redução das emissões de gases de efeito estufa e tem investido em energias renováveis, especialmente hidroelétricas e solar.</p>	<p>O sistema legal de Angola é influenciado pelo direito civil português e pelo direito consuetudinário. As leis que permitem uma maior participação do setor privado na economia e a estabilidade do setor financeiro são passos positivos para o ambiente de negócios.</p>
<p>A estabilidade política é crucial para o ambiente de negócios, e embora haja esforços para combater a corrupção, ela ainda é um problema significativo</p>	<p>A diversificação económica é uma prioridade, com esforços para desenvolver setores não petrolíferos. A inflação tem sido um desafio, mas o clima de investimento estrangeiro tem melhorado.</p>	<p>A educação e a saúde são áreas que requerem investimentos significativos para melhorar o capital humano e reduzir a pobreza.</p>	<p>Investimentos nas infraestruturas tecnológica e inovação são necessários para apoiar a diversificação económica e a competitividade.</p>	<p>No entanto, o país enfrenta desafios ambientais, como secas severas, que afetam a agricultura e a segurança alimentar.</p>	<p>No entanto, a legislação e a regulamentação podem ser afetadas pela corrupção e pela burocracia.</p>
	<p>A gestão macroeconómica e a <i>governance</i> do setor público têm melhorado, com reformas que permitem a participação do setor privado.</p>				

Apêndice C - Análise SWOT (Angola)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturais abundantes – petróleo e minerais; • Potencial agrícola – uma das grandes alternativas para a diversificação da economia; • Crescimento do investimento estrangeiro; • Posição geográfica estratégica: geografia em que se pode tornar um <i>hub</i> logístico regional (posição que também tem influência em questões geoestratégicas político militares); • Investimentos em infraestruturas (transporte e energia) – conectividade interna e sustentáculo para o crescimento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do petróleo; • Infraestruturas inadequadas; • <i>Governance</i> - Burocracia e corrupção; • Falta de recursos qualificados; • Desigualdade Social – desafio para o desenvolvimento social sustentável; • Sistema de Saúde e de Educação: falta de infraestruturas e de recursos humanos qualificados – impacto na capacidade de desenvolvimento de capital humano.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de setores não petrolíferos – agricultura e turismo; • Melhoria das relações comerciais internacionais; • Investimento em tecnologia e inovação – destaque nas energias renováveis; • Integração regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade política interna; • Instabilidade política regional; • Volatilidade económico – política internacional; • Desafios ambientais; • Doenças e Pandemias.

Apêndice D – Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que visa apoiar o planeamento estratégico e incide sobre o ambiente e a envolvente à organização, focando, no ambiente interno, as forças e fraqueza, e, no ambiente externo, as oportunidades e ameaças. Deve definir uma adequada resposta de tratamento de risco a aplicar aos seus ativos críticos: indivíduos, processos, tecnologia e organização. Os riscos devem ser identificados e registados, bem como implementadas soluções de controlo (ou contramedidas). As estratégias devem ser adotadas em processos dinâmicos, tendo em conta a tomada de decisão informada, planeada e sistemática. A melhoria da eficácia organizacional depende da aplicação dos conhecimentos em fatores-chave.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Presença e experiência no mercado Angolano (> 28 anos) – <i>top of mind</i> junto dos consumidores; • Grupo empresarial diversificado e com diferentes mais valias; • Foco em Luanda (grande massa populacional) e adaptação regional; • Reconhecimentos de fator diferenciador – Formação; • Sistema Gestão ISO 9001; • Fortes investimentos na cadeia de frio; • IT e inovação no apoio aos diferentes negócios; • Parcerias <i>win win</i> com clientes e fornecedores; • Cultura de Rigor - Controlo Gestão e baixos custos operacionais; • Logístico frio mais desenvolvida do mercado; • Fazenda (Clube produtores); • B2B e B2C; • Projetos responsabilidade social com impacto na comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito em adaptação – lojas muito heterogéneas; • Dependência de importações; • Difícil manter diversidade; • Mercado laboral com fortes carências técnicas, mas também formação inicial – limitação <i>know how</i>; • Nova concorrência com grande capacidade económica; • Atendimento com necessidade de acompanhamento constante.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensão do país e população crescente; • Formação reconhecida no mercado (Centro formação próprio); • Parcerias com clientes e fornecedores; • Desenvolver a logística inversa; • Eixos sustentabilidade – Formação profissional e nacional; • Desenvolvimento clube produtores; • Programa Raízes: programa de apoio à Cultura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Turn over</i> – colaboradores muito cobiçados pelo mercado; • Falta de mão de obra qualificada; • Incerteza cambial; • Dependência de clientes e fornecedores; • Entrada de novos concorrentes; • Novos requisitos legais; • Contexto interno (volatilidade política e dependência do petróleo); • Contexto internacional (económico – político).

Apêndice E – Caracterização Equipe – Resposta a Questionários

Contagem	Sessão	Idade	G	Habilitações Literária	Área	Dtª Admissão	Anos	Função	Promoção Interna	Academia Maxi
1	6	37	M	Licenciatura	Serviço Social	03/11/2020	3	DL	não	Não
2	6	30	M	Licenciatura	Economia	04/06/2018	6	Aprovisionador (geral)	sim	Sim
3	1	35	M	12ª Classe		27/03/2013	10	DL	sim	Não
4	1	34	M	12ª Classe		13/04/2021	2	Supervisor Nilo	não	Não
5	1	46	M	12ª Classe		01/10/2013	10	Supervisor Seg.	não	Não
6	5	23	M	12ª Classe		18/01/2021	2	Aprovisionador	sim	Pescar
7	5	43	M	12ª Classe		27/04/2013	10	Sub DI	sim	não
8	5	42	F	Licenciatura		13/01/2021	2	Sub DI	não	Sim
9	7	43	M	Licenciatura	Marketing	18/01/2021	2	Sub DI	não	Não
10	7	33	M	12ª Classe		01/02/2022	1	Sub DI	não	Não
11	7	40	F	12ª Classe		13/03/2013	10	Sub DI	não	Não
12	2	40	M	12ª Classe		03/10/2016	7	DL	não	Não
13	2	40	M	12ª Classe		27/05/2021	2	Supervisor	não	Não
14	2	32	M	12ª Classe		09/08/2016	7	Sub DI	sim	Sim
15	2	39	M	Licenciatura	Gestão Empresas	01/02/2022	1	Sub DI	não	Não
16	2	34	M	12ª Classe	Direito	07/04/2014	9	Sub DI	sim	Não
17	8	43	M	Licenciatura	Gestão Empresas	12/09/2011	12	DI	sim	Não
18	8	43	F	12ª Classe		12/03/2013	10	Sub DI	sim	Não
19	8	33	M	12ª Classe		23/03/2021	2	Sub DI	sim	Não
20	8	26	M	12ª Classe		14/06/2016	7	Aprovisionador	sim	Sim
21	8	46	M	12ª Classe		20/08/2018	5	Sub DI	não	Não
22	3	35	F	Licenciatura	Eng.ª Informatica	05/04/2014	9	Sub DI	sim	Não
23	3	36	M	12ª Classe		04/04/2020	3	DL	não	Não
24	3	33	F	12ª Classe		16/06/2014	9	Sub DI	sim	Não
25	3	39	M	12ª Classe		01/05/2006	17	Sub DI	sim	Não
26	9	32	M	12ª Classe		01/02/2022	1	Sub DI	não	Não
27	9	41	M	12ª Classe		05/04/2013	10	Sub DI	sim	Não
28	9	36	M	Licenciatura	Economia	26/07/2021	2	Sub DI	sim	Sim
29	9	31	F	12ª Classe		05/02/2013	10	Sub DI	sim	Não
30	10	33	M	Frequência	Economia	17/03/2014	9	DI	sim	Não
31	11	36	M	12ª Classe		01/07/2011	12	DI	sim	Não
32	12	33	M	12ª Classe		27/10/2014	9	Sub DI	sim	não
33	13	45	M	12ª Classe		18/12/2009	14	DL	sim	Não

Idade:

Média Idade	36
mais velho	45
mais novo	23

Género:

Mulheres	6	18%
Homens	27	82%
Total	33	100%

Antiguidade:

média anos	7
Mais Antigo	17
Mais Novo	2

Função:

DL	8
SubDL	22
Aprov.	3

Formação:

Habilitações Literárias	
Formação Superior	9
Ensino Secundário	24

Cursos Superiores mais comuns (amostra):

Formação Superior	
Economia / Gestão	6
Serviço Social	1
Eng. ^a Informática	1
Direito	1

Apêndice F – Catalisadores Organizacionais como variáveis no ciclo do conhecimento e pontos fortes e fracos na empresa

SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
<p><u>Fontes positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho de equipa • Clima de confiança • Envolvimento Equipa Gestão • Criação de grupos informais <p><u>Fontes negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver mecanismos internos de feedback 	<p><u>Fontes positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organização reconhecida</i> • Existência de procedimentos e protocolos <p><u>Fontes negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Não há uma identificação sistemática de falhas do conhecimento
INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO
<p><u>Fontes positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha do conhecimento • Boas capacidades pessoais e profissionais • Criação de grupos informais de contacto <p><u>Fontes negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia e independência: embora com bons indicadores, no aspeto formal existem lacunas. 	<p><u>Fontes positivas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos documentados e divulgados de forma célere <p><u>Fontes negativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Disseminação de capacidades tecnológicas adequadas à eficácia de gestão • Necessidade urgente de aprofundar o conhecimento em aplicações de utilização corrente (TSS/SAP/Excel) • Necessidade urgente de aprofundar o conhecimento em aplicações de utilização estratégica (Power BI/ CRM)

Apêndice G - Relação da ISO 9001 com a Gestão do Conhecimento

A certificação ISO 9001 desempenha um papel com grande impacto positivo na gestão do conhecimento na organização, por diversas razões:

- Documentação e padronização de processos: a ISO 9001 exige que a empresa documente os seus processos-chave, procedimentos e informações relevantes. Isto ajuda a organizar e preservar o conhecimento organizacional, evitando que ele fique concentrado apenas em alguns indivíduos;
- Foco na melhoria contínua: A norma incentiva as empresas a monitorar os seus processos e procurarem oportunidades de melhoria. Consequentemente, estimula-se a aprendizagem organizacional e a criação de novos conhecimentos;
- Transferência de conhecimento: Durante a implementação da ISO 9001, a empresa desenvolveu planos de formação e de apoio e suporte, o que permitiu a transferência de conhecimento e das melhores práticas;
- Gestão de informações e comunicação: A ISO 9001 exige que a empresa estabeleça processos eficazes de comunicação interna e controlo de informações documentadas. Há uma facilitação da disseminação do conhecimento na organização;
- Foco no cliente: A norma orienta as empresas a entenderem as necessidades dos clientes e a procurarem formas de irem ao encontro destas necessidades, o que impulsiona a inovação e a criação de novo conhecimento.

Portanto, a certificação ISO 9001 é uma ferramenta valiosa para a gestão do conhecimento nas organizações, pois ajuda a estruturar os processos, disseminar o conhecimento e a promover a melhoria contínua, ao estabelecer requisitos específicos relacionados à documentação, melhoria contínua, gestão da informação, preservação do conhecimento e transferência de conhecimento, visando apoiar a gestão efetiva do conhecimento organizacional.

Apêndice H - Perfil dos entrevistados

Nome	LinkedIn	Data
Rui Metelo	https://www.linkedin.com/in/metelomarques/	05-out
Alfredo Passos	https://www.linkedin.com/in/alfredopassos/	12-out
Vasco Silva	https://www.linkedin.com/in/vssilva/	07-nov
Carlos Sezões	https://www.linkedin.com/in/carlossezoes/	08-nov
Filipa Oliveira	https://www.linkedin.com/in/filipamoliveira/	15-nov
Miguel Lopes	https://www.linkedin.com/in/miguel-lobes-74336780/	09-nov
Paulo Amaral	https://www.linkedin.com/in/paulo-cardoso-do-amaral-209/	02-out
Pedro Folgado	https://www.linkedin.com/in/pedro-folgado-0915495/	03-nov

Estratégia, Competitividade, Liderança, Capital Humano, Capital Conhecimentos, Processos de Gestão do Conhecimento

Parte I – Enquadramento Estratégico, Competitividade e Liderança

1. Como caracteriza o ambiente competitivo e estratégico em Angola nos seguintes aspetos:

- Planeamento estratégico
- Implementação da estratégia
- Gestão operacional
- Intensidade concorrencial
- Setores com maior concorrência

2. Qual é a sua perspectiva sobre a Inteligência Competitiva (I.C.)?

Considera-a já relevante? Prevê que se torne mais relevante a curto prazo devido ao ambiente concorrencial?

- Nível de maturidade da I.C. em Angola
- Principais competências necessárias em I.C.
- Alinhamento estratégico face ao ambiente concorrencial em Angola

3. Que transformações considera necessárias para estabelecer uma I.C. bem estruturada? Qual deve ser o papel da liderança de topo na implementação de processos de I.C.?

- Necessidade de uma liderança mais colaborativa
- Competências necessárias nos Recursos Humanos
- Gestão da transformação
- Necessidade de formação adicional (programas universitários)

4. Quais são os principais desafios e oportunidades que as empresas em Angola enfrentam atualmente no que diz respeito à competitividade?

5. Como avalia o papel da inovação tecnológica na estratégia e competitividade das empresas angolanas?

Parte II – Capital Humano, Capital de Conhecimento e Processos de Gestão do Conhecimento

1. Como avalia a gestão atual do Capital Humano em Angola? Quais os fatores que mais contribuem para o desenvolvimento do capital humano e como podem ser potenciados para melhorar os resultados?

2. Como vê a relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento económico com o capital humano? Como pode esta relação ser otimizada?

3. Considera que a cultura angolana requer adaptações específicas nos modelos de Gestão do Conhecimento?

4. Como avalia a capacidade das empresas de reter e transferir conhecimento entre e para os seus colaboradores?

5. Em sua opinião, quais são as principais barreiras à implementação eficaz de processos de gestão do conhecimento?

Parte III – Perspetiva Futura

1. Qual considera ser a importância da Gestão do Conhecimento para o futuro competitivo de Angola?

2. Quais os fatores específicos que devem ser considerados para desenvolver um modelo e processos de Gestão do Conhecimento mais eficazes, tendo em conta a cultura nacional?

3. Como vê o papel das instituições educacionais, como universidades e escolas técnicas, na formação de profissionais preparados para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva?

4. Considerando a evolução digital global, qual a importância da transformação digital para a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva?

Parte 1

O ambiente competitivo e estratégico em Angola pode ser caracterizado em vários aspetos:

- O planeamento estratégico, está em constante evolução devido ao crescimento do investimento estrangeiro e à contínua diversificação económica. Este crescimento é particularmente evidente nos sectores não petrolíferos, como a agricultura e o turismo, bem como na melhoria das relações comerciais internacionais. Contudo, a eficácia destas políticas é limitada por infraestruturas inadequadas, burocracia, complexidade regulamentar e pela necessidade de reformas jurídicas;
- A implementação da estratégia é, muitas vezes, dificultada pela instabilidade política, questões de governação e corrupção. A falta de recursos humanos qualificados é um obstáculo significativo, agravado pelas desigualdades sociais e demográficas, pela inflação e pelo desemprego. No entanto, as empresas que investem na formação e no desenvolvimento do capital humano, e que enfrentam com sucesso estes desafios, têm uma vantagem competitiva significativa;
- A gestão operacional enfrenta desafios significativos, agravados pela falta de fornecedores locais fiáveis e por infraestruturas inadequadas. A dependência das importações e os elevados custos de transporte complicam ainda mais, existindo uma clara necessidade de otimização de processos em compras e logística, bem como de investimento em tecnologia avançada para mitigar esses desafios
- A intensidade competitiva varia de setor para setor. Em indústrias como a de petróleo e gás, a concorrência é elevada. A ascensão do comércio eletrónico está a expandir as opções de produtos e serviços, a reduzir as barreiras geográficas e a permitir que produtos de qualquer parte do mundo cheguem aos consumidores, em maior quantidade e mais barato.

Setores com maior concorrência

Os setores com maior concorrência em Angola não são explicitamente mencionados, ao longo das entrevistas, no entanto, podemos inferir que indústrias como o petróleo e gás, a agricultura e o turismo estão a enfrentar uma concorrência crescente devido à contínua diversificação económica e às relações comerciais internacionais, que trouxeram novos operadores para a economia.

Assim, o ambiente competitivo e estratégico, apresenta oportunidades e desafios em vários aspetos, incluindo planeamento, implementação de estratégia, gestão operacional e intensidade de concorrência. A necessidade de desenvolvimento de infraestruturas, investimento em capital humano e avanço tecnológico são cruciais para aumentar a competitividade.

2. A perspetiva sobre Inteligência Competitiva (IC) está a evoluir e espera-se que se torne cada vez mais relevante, no curto prazo, especialmente devido à crescente concorrência. O atual nível de maturidade da IC, está a ganhar força, especialmente nos sectores altamente competitivos como o petróleo e gás, as telecomunicações e os serviços financeiros. À medida que o ambiente de negócios se torna mais competitivo e complexo, espera-se que a relevância da IC aumente, impulsionada pela diversificação económica e pela entrada de novos *players* no mercado.

As principais competências necessárias para a IC, incluem a capacidade de recolher, analisar e interpretar dados de diversas fontes, competências de análise estratégica, pensamento crítico, gestão de riscos e envolvimento das partes interessadas. O alinhamento da IC com os objetivos estratégicos das empresas é crucial, e o papel da liderança é multifacetado e crucial na implementação bem-sucedida dos processos de IC. A liderança de topo desempenha um papel fundamental no estabelecimento de uma visão clara, na atribuição de recursos e na promoção de uma cultura de IC, o que é essencial para o sucesso da iniciativa.

A importância da transformação digital para a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva em Angola não pode ser exagerada. O uso de tecnologia avançada e análise de dados pode fornecer às empresas as ferramentas necessárias para coletar, analisar e aplicar conhecimento de forma mais eficaz.

Trata-se de uma situação particularmente crítica num ambiente globalizado, onde a capacidade de tomar decisões informadas rapidamente pode ser um diferencial competitivo significativo. A adaptação cultural, o investimento na educação, a transformação digital e a internacionalização são fatores-chave que podem impulsionar o sucesso.

Adicionalmente, a requalificação e melhoria de competências são cruciais para preparar o capital humano para os desafios futuros. Quando eficazmente integrados, estes elementos podem fornecer uma base sólida para o desenvolvimento económico sustentável e a competitividade global. Em resumo, espera-se que a inteligência competitiva se torne cada vez mais relevante, devido ao cenário competitivo em evolução. O desenvolvimento de competências, o alinhamento com os objetivos estratégicos e o papel da liderança serão cruciais no estabelecimento de processos de IC eficazes no país.

3. Para estabelecer um quadro de inteligência competitiva (IC) bem estruturado em Angola, são necessárias várias transformações. O papel da liderança de topo é fundamental na sua implementação. Aqui estão as principais transformações e o papel da liderança de topo, no sentido das transformações necessárias para uma IC bem estruturada:

- Reconhecimento das vantagens: A primeira transformação envolve o reconhecimento das vantagens da IC pelos decisores políticos. Dada a forte intervenção e dependência do Estado na economia e na sociedade, o envolvimento das autoridades políticas é crucial para o sucesso da implementação destes processos;
- Formação e Educação: A disponibilidade de programas de formação, especialmente a nível universitário, é essencial para o desenvolvimento de capacidades de IC;
- Liderança Colaborativa: É necessária uma abordagem de liderança mais colaborativa para impulsionar o estabelecimento de um IC bem estruturado. A liderança de topo deve promover uma cultura que incentive a colaboração e a partilha de conhecimento;

- O desenvolvimento de competências em recursos humanos é crucial. Assim, terá que existir forte um investimento no desenvolvimento de competências e de conhecimentos na força de trabalho;
- Gestão da mudança: A gestão eficaz da mudança é necessária para navegar ao longo do processo de transformação, o que inclui gerir a mudança cultural e garantir que a força de trabalho esta preparada para as mudanças e dificuldades daí resultantes.

Papel da liderança na implementação de IC

- A liderança desempenha um papel fundamental no fornecimento de uma visão e direção claras. Precisam de comunicar a importância estratégica da IC e alinhá-la com os objetivos gerais do negócio;
- Os líderes são responsáveis pela alocação de recursos, sejam financeiros ou humanos, para apoiar o estabelecimento de processos de IC. Isto inclui investir em diferentes programas de formação e desenvolvimento para criar as diversas competências necessárias, dentro das organizações;
- Os líderes devem promover a adaptação cultural necessária para uma implementação bem-sucedida, através da partilha de conhecimento, colaboração e aprendizagem contínua;

Em conclusão, o estabelecimento de um quadro de inteligência competitiva bem estruturada, requer uma abordagem de liderança colaborativa, investimento em formação e educação e uma gestão eficaz da mudança. A liderança de topo desempenha um papel crucial no fornecimento de visão, alocação de recursos, adaptação cultural e gestão de mudanças para impulsionar a implementação bem-sucedida da IC.

4. Os principais desafios e oportunidades que as empresas enfrentam atualmente em Angola em matéria de competitividade são os seguintes:

Desafios

- As pequenas e médias empresas (PME) representam um número relativamente baixo, no número de empresas que realizam planeamento estratégico, levando a um potencial desalinhamento estratégico e oportunidades perdidas;
- As empresas, especialmente as PME, lutam com a execução das suas estratégias, o que na maior parte das vezes, será também a principal causa dos maus resultados;
- Embora muitas empresas sejam compostas por profissionais técnicos, (p.e. engenheiros), a gestão operacional tende a funcionar bem, no entanto, podem existir casos de desconexão face à estratégia global;
- A concorrência está a intensificar-se na maioria dos países em desenvolvimento e espera-se a mesma tendência, em Angola. A ascensão do comércio eletrónico está a expandir-se, e as opções de produtos e serviços a crescer, enquanto se reduzem as barreiras geográficas e a permitir que produtos de qualquer parte do mundo cheguem aos consumidores.

Oportunidades

- Inteligência competitiva (IC): A perspetiva sobre IC em Angola é favorável, pois o volume crescente de dados e informações exige não só profissionais na área da tecnologia, mas também analistas de negócios. Assim, o crescimento da IC, é visto como uma tendência positiva, principalmente pela necessidade de profissionais com habilidades e competências, que não existem atualmente;
- Maturidade da IC em Angola: Embora a maturidade da IC, ainda esteja numa fase inicial, existe potencial de crescimento, especialmente nas pequenas e médias empresas.

Em conclusão, os desafios e oportunidades para as empresas destacam a necessidade de um melhor planeamento estratégico, de uma implementação eficaz da estratégia e da capacidade de adaptação ao aumento da concorrência. Além disso, o crescimento

da inteligência competitiva apresenta uma oportunidade para as empresas aproveitarem dados e informações para a tomada de decisões estratégicas e ganharem vantagem competitiva no mercado.

5. O papel da inovação tecnológica na estratégia e competitividade das empresas angolanas é crucial, especialmente no contexto dos atuais desafios e oportunidades.

Desafios e oportunidades

- A interpretação das entrevistas, aponta o baixo investimento em inovação e tecnologia como um desafio. Esta situação representa uma oportunidade para as empresas investirem em inovação tecnológica de forma a obterem uma vantagem competitiva;
- O uso crescente de tecnologias móveis, apresenta uma oportunidade para as empresas aproveitarem estas plataformas para a inovação empresarial e alcançarem uma base de clientes mais ampla;
- A diversificação em curso da economia, particularmente nos setores não petrolíferos, como a agricultura e o turismo, apresenta uma oportunidade para as empresas inovarem e capitalizarem o crescimento destes sectores.

A inovação tecnológica desempenha um papel fundamental na condução de iniciativas estratégicas e no aumento da competitividade das empresas angolanas. Permite que as empresas otimizem processos operacionais, melhorem as ofertas de produtos e serviços e se adaptem à dinâmica do mercado em evolução. Além disso, a inovação tecnológica pode facilitar o desenvolvimento de novos modelos de negócios, melhorar as experiências dos clientes e impulsionar a eficiência operacional, fatores essenciais para manter uma posição competitiva no mercado. O papel da inovação tecnológica na estratégia e na competitividade das empresas angolanas é significativo, pois a inovação tecnológica representa uma oportunidade para as empresas enfrentarem os desafios destacados na análise de mercado e se posicionarem para um crescimento sustentável e a competitividade no cenário empresarial em evolução de Angola.

Parte II

1. As entrevistas realizadas sugerem que há necessidade urgente de programas de formação novos e/ou adicionais, para dotar a força de trabalho com as competências necessárias, incluindo competências interpessoais. O desenvolvimento do capital humano pode ser potenciado, envolvendo os decisores desde o início.

O papel da liderança é crucial na implementação bem-sucedida de processos relacionados com a gestão do capital humano. A liderança deve promover um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, estabelecer metas claras, fornecer *feedback* e garantir que a força de trabalho esteja equipada com as habilidades e conhecimentos necessários para atingir os objetivos de vendas. Além disso, a liderança deve concentrar-se no desenvolvimento de uma abordagem de liderança colaborativa e na gestão da transformação, pelo que o desenvolvimento do capital humano é essencial para a competitividade das empresas.

2. A relação entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento económico é um aspeto crucial da dinâmica económica. O desenvolvimento financeiro, que abrange a eficiência e a acessibilidade das instituições e mercados financeiros, desempenha um papel significativo na promoção do crescimento económico. Um sistema financeiro que funcione corretamente, facilita a afetação de recursos, incentiva o investimento e promove a inovação, todos aspetos essenciais para o desenvolvimento económico.

Geralmente aceite, em todos os países, também no contexto de Angola, a relação entre desenvolvimento financeiro, crescimento económico e capital humano é particularmente relevante. O capital humano, referindo-se ao conhecimento, competências e capacidades da força de trabalho, é um fator-chave no crescimento económico. Trabalhadores qualificados e saudáveis tendem a ser mais produtivos e potencialmente mais inovadores. Por outro lado, o acesso ao financiamento é essencial para o investimento em novos projetos, expansão dos negócios e inovação. Instituições financeiras eficientes, bancos bem regulamentados e mercados de capitais desenvolvidos, podem facilitar o acesso ao crédito e ao financiamento por parte dos agentes económicos, estimulando o investimento e o crescimento económico.

Neste sentido, é fundamental garantir o investimento na educação, formação e capacitação da força de trabalho, promover o desenvolvimento e o acesso a serviços financeiros de qualidade, impulsionar as capacidades de I&D, garantir o acesso aos cuidados de saúde e estabelecer um ambiente regulamentar equilibrado. A otimização da relação entre desenvolvimento financeiro, crescimento económico e capital humano requer uma abordagem abrangente que envolva políticas públicas, investimentos na educação e saúde, regulação eficaz e promoção da inovação.

3. A cultura angolana requer adaptações específicas nos modelos de gestão do conhecimento. A adaptação dos modelos de gestão do conhecimento ao contexto específico de Angola é vista como essencial para maximizar o seu potencial. Os mecanismos de recolha, sistematização e disseminação de conhecimentos não devem/podem ser uniformes em todos os contextos. Os fatores específicos que devem ser considerados para o desenvolvimento de modelos e processos de gestão do conhecimento mais eficazes, tendo em conta a cultura nacional, incluem as características do capital humano, o ecossistema político-institucional, o modelo socioeconómico, o contexto histórico e político, diversidades étnicas, culturais e linguísticas, contexto geopolítico, infraestrutura tecnológica e padrões culturais predominantes

Apesar das suas fragilidades, o papel das instituições de ensino, como universidades e escolas técnicas, é crucial na preparação de profissionais para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. Estas instituições proporcionam acesso a percursos e recursos educativos, permitindo o desenvolvimento de competências de alto nível e oportunidades de investigação. Eles desempenham um papel vital no fornecimento de conhecimento teórico e habilidades práticas em análise de dados, pensamento crítico e resolução de problemas, que são essenciais para funções nesta área. A importância da transformação digital para a gestão do conhecimento e inteligência competitiva em Angola é significativa. A digitalização dos processos e a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise de dados, são cruciais para uma gestão eficaz do conhecimento e da inteligência competitiva.

4. A capacidade das empresas, reterem e transferirem conhecimento entre os seus colaboradores enfrenta desafios significativos, particularmente relacionados com o volume de negócios e o seu impacto na retenção e transferência de conhecimento. A taxa de rotatividade em algumas empresas angolanas é bastante significativa, afetando diretamente a retenção e transferência de conhecimento. Abordar a retenção de talentos é um desafio, onde a oferta de remuneração competitiva, oportunidades de crescimento na carreira e a promoção de uma cultura de trabalho positiva são identificadas como soluções potenciais para melhorar a retenção de funcionários.

As principais barreiras à implementação eficaz de processos de gestão do conhecimento, incluem infraestruturas tecnológicas limitadas, cultura organizacional que pode não favorecer a partilha de conhecimento, falta de compreensão sobre a importância da gestão do conhecimento e preocupações sobre a segurança da informação que inibem a partilha aberta de conhecimento.

Consequentemente, podem alcançar-se estes resultados através da implementação de estratégias para melhorar a retenção, do investimento em infraestruturas tecnológicas, da promoção de uma cultura de partilha de conhecimentos e da prestação de formação e educação adequadas sobre a importância da gestão do conhecimento.

Em conclusão, a avaliação da capacidade das empresas, para reter e transferir conhecimento entre os seus funcionários revela desafios significativos relacionados com a rotatividade e barreiras a processos eficazes de gestão do conhecimento.

5. As principais barreiras à implementação eficaz de processos de gestão do conhecimento em Angola, de acordo com as entrevistas realizadas, incluem:

- A falta de infraestrutura tecnológica adequada pode dificultar a implementação de sistemas de gestão do conhecimento eficazes;
- Em alguns ambientes organizacionais, a cultura pode não favorecer a partilha de conhecimento, especialmente em ambientes onde as hierarquias são rígidas e a colaboração não é incentivada;
- Educação e sensibilização, pois a falta de compreensão sobre a importância da gestão do conhecimento e a necessidade de formação adequada podem ser obstáculos significativos.

- Preocupações com a segurança da informação podem inibir a partilha aberta de conhecimento, especialmente se as organizações temem a perda de informações sensíveis.

Estas barreiras refletem desafios significativos na gestão do capital humano e do conhecimento. Para superar essas barreiras, é essencial investir em infraestrutura tecnológica, promover uma cultura organizacional que valorize a partilha de conhecimento, fornecer educação e formação adequadas sobre a importância da gestão do conhecimento, e implementar medidas de segurança da informação que permitam a partilha eficaz de conhecimento. Assim, existem desafios significativos na gestão do capital humano e do conhecimento, e simultaneamente, existem oportunidades consideráveis para melhorias através de investimento em educação, formação e infraestruturas tecnológicas.

Parte III

1. A importância da gestão do conhecimento para a competitividade futura é significativa. A gestão do conhecimento desempenha um papel crucial na promoção da inovação, no desenvolvimento de competências, na informação e no enquadramento de decisões estratégicas, no enfrentar da concorrência global, na preservação do conhecimento local e na promoção da colaboração. No caso de Angola, esta importância é reforçada, pois o potencial de impacto (positivo) ainda é significativo em vários setores de atividade. Os fatores específicos, que devem ser considerados para desenvolver modelos e processos de gestão do conhecimento mais eficazes, tendo em conta a cultura nacional, incluem o dinamismo e diversificação do mercado, a qualificação e tecnicidade do capital humano, o grau de abertura ao exterior e a intervenção positiva (ou negativa) do Estado em diversos domínios sociais, económicos e culturais.

Como já referido, o papel das instituições de ensino é crucial na preparação de profissionais para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. Estas instituições proporcionam acesso a percursos e recursos educativos, permitindo o desenvolvimento de competências de alto nível e oportunidades de investigação. Desempenham um papel vital no fornecimento de

conhecimento teórico e habilidades práticas em análise de dados, pensamento crítico e resolução de problemas, que são essenciais para funções nesta área. A digitalização dos processos e a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a análise de dados, são cruciais para uma gestão eficaz do conhecimento e da inteligência competitiva. A importância da gestão do conhecimento para a competitividade futura de Angola é substancial. Adaptar os modelos de gestão do conhecimento ao contexto cultural específico, investir na educação e em infraestruturas tecnológicas e abraçar a transformação digital são cruciais para aumentar a competitividade e impulsionar o crescimento sustentável.

2. Os fatores específicos que devem ser considerados para desenvolver um modelo e processos de gestão do conhecimento mais eficazes, do ponto de vista da cultura nacional, incluem:

- A cultura angolana valoriza relações pessoais e hierarquias, o que deve ser considerado na forma como o conhecimento é partilhado e gerido;
- A estabilidade política e a saúde económica são fatores que podem influenciar a eficácia da gestão do conhecimento;
- Angola é rica em recursos naturais, logo a gestão eficaz do conhecimento pode ajudar a maximizar o valor desses recursos;
- A pertença à Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) oferece uma oportunidade única para colaboração e partilha de conhecimento, facilitada pela língua comum.

Além disso, como já referido, as instituições educacionais desempenham um papel vital na formação de profissionais preparados para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva, aos cursos especializados que não ofereçam apenas conhecimento teórico, mas também habilidades práticas em análise de dados, pensamento crítico e resolução de problemas.

A necessidade de "*reskilling*" e "*upskilling*" é destacada como crucial para preparar os profissionais para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva.

3. As instituições educacionais desempenham um papel fundamental na formação de profissionais preparados para os desafios da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva. Estas entidades dispõem normalmente de acesso a recursos e tecnologias avançadas que permitem não só o desenvolvimento de capacidades de elevado nível, como também proporcionam possibilidades de I&D que não estão disponíveis à generalidade dos atores e agentes económicos. Acresce a isto, a possibilidade do estabelecimento de parcerias com as empresas e a indústria, por forma a permitir o encontro entre “as academias do saber e as academias do fazer”.

As tecnologias e as ferramentas digitais são cruciais para a gestão do conhecimento e para o desenvolvimento das capacidades de inteligência competitiva em qualquer contexto. É através da transformação digital que conseguimos maximizar o acesso ao conhecimento e consequentes possibilidades de utilização. No mesmo sentido, é também desta forma que mais facilmente, poderá ser disseminado e compartilhado, aumentando as possibilidades de fazer chegar informação relevante aos destinatários mais adequados e com maior potencial de inovação. A digitalização permite a criação de plataformas de inovação e colaboração, nas quais os agentes económicos e demais atores sociais podem compartilhar ideias e conhecimentos para impulsionar a inovação, o que é fundamental para a competitividade, pois as empresas que inovam têm vantagem competitiva nos mercados. A evolução digital permite, também, a automatização de processos, o que pode melhorar a eficiência operacional e libertar recursos para atividades de maior valor, e oferece oportunidades para o desenvolvimento de competências por meio de ferramentas de aprendizagem digital. A digitalização possibilita, ainda, que as empresas em Angola acedam aos mercados globais e expandam sua presença internacional. Neste contexto, diríamos que será indispensável que as organizações, adotem estratégias de transformação digital para se manterem competitivas e relevantes no cenário global.

5. A transformação digital é extremamente importante para a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. As tecnologias e as ferramentas digitais são cruciais para a gestão do conhecimento e para o desenvolvimento das capacidades de inteligência competitiva em qualquer contexto. É através da transformação digital que conseguimos maximizar o acesso ao conhecimento e consequentes possibilidades de utilização.

No mesmo sentido, é também desta forma que mais facilmente este poderá ser disseminado e compartilhado, aumentando as possibilidades de fazer chegar informação relevante aos destinatários mais adequados e com maior potencial de inovação. A digitalização permite a criação de plataformas de inovação e colaboração, nas quais os agentes económicos e demais atores sociais podem compartilhar ideias e conhecimentos para impulsionar a inovação, o que é fundamental para a competitividade, pois as empresas que inovam têm vantagem competitiva nos mercados. A evolução digital permite, também, a automatização de processos, o que pode melhorar a eficiência operacional e libertar recursos para atividades de maior valor, e oferece oportunidades para o desenvolvimento de competências por meio de ferramentas de aprendizagem digital. Mais ainda, a digitalização permite que as empresas acedam aos mercados globais e expandam sua presença internacional. Neste contexto, é indispensável que as organizações adotem estratégias de transformação digital para se manterem competitivas e relevantes no cenário global.

H1: A relação entre educação, formação profissional e o sucesso das empresas. Destaca-se que onde existem lacunas de competência e desempenho inadequado da força de trabalho, pode haver dificuldades na adaptação às novas tecnologias, às melhores práticas e tendências da indústria, levando a um declínio no desempenho geral. Processos e operações ineficientes, risco de violações regulamentares e questões legais, adaptação limitada às mudanças e dificuldade em atrair investidores e parcerias são algumas das consequências de uma educação e formação inadequadas. O impacto da cultura nacional na cultura organizacional e na transferência de conhecimento, pois, em culturas mais coletivistas, as organizações estão mais dispostas a interpretar e absorver o conhecimento tácito, enquanto, em culturas individualistas, a ênfase está no conhecimento explícito. Portanto, pode inferir-se que as estruturas verticais podem dificultar a transferência de conhecimento e os fluxos de informação nas organizações, especialmente em culturas que valorizam o conhecimento tácito.

H2: Papel crítico da gestão intermédia na facilitação do fluxo de conhecimento dentro das organizações. Enfatiza-se que os gestores intermédios, posicionados na intersecção de várias funções e equipas, desempenham um papel crucial na identificação de conhecimento tácito, *insights* experienciais e ideias inovadoras. A sua capacidade de facilitar a colaboração interfuncional e a troca de informações catalisa o surgimento de novos conhecimentos. Além disso, a gestão intermédia pode atuar como mediadora, alavancando as suas relações com a gestão de topo e os colaboradores da linha da frente para colmatar a lacuna entre a visão estratégica e as realidades operacionais, promovendo, assim, um ambiente propício à criação de conhecimento. Destaca-se a importância da disseminação eficaz do conhecimento em toda a organização, com a gestão intermédia servindo como canal central para a transmissão do conhecimento explícito e tácito, horizontal e verticalmente. Através de interações regulares com subordinados e superiores, a gestão intermédia pode contextualizar e traduzir conhecimentos complexos em *insights* acionáveis, permitindo a tomada de decisões informadas a todos os níveis organizacionais. O seu papel na facilitação da comunicação, formação e orientação garante que

conhecimentos valiosos sejam partilhados e integrados nas práticas diárias. Assim, uma abordagem de liderança centralizada e excessivamente formal pode dificultar a criação e transferência de conhecimento dentro de uma organização. Sublinha-se a importância da gestão intermédia na ligação entre diretivas estratégicas e tarefas operacionais, bem como na promoção de uma cultura de partilha e integração de conhecimentos.

H3: Destaca vários pontos-chave relacionados com a atribuição de recursos colaborativos e uma linguagem clara para facilitar a partilha e transferência de conhecimentos. A gestão está empenhada em comunicar a estratégia da organização aos seus parceiros, mas por vezes parece existir falta de incentivo para comunicar a estratégia aos colaboradores. A maioria dos colaboradores considera claro o modelo de avaliação de desempenho individual, mas percebe-se a ausência de mecanismos internos de feedback a nível individual e/ou de grupo. Existe um elevado nível de familiaridade com vários programas de TI, mas apenas um pequeno número, de colaboradores está familiarizado com sistemas de comunicação/informação simples e eficazes para partilhar conhecimentos e novos procedimentos dentro da organização. O ambiente físico de trabalho é considerado agradável pela maioria dos entrevistados. Considero que existe a necessidade de uma identificação sistemática de lacunas de conhecimento e a importância da gestão do conhecimento (GC) na organização. Globalmente, podemos afirmar que a comunicação clara da estratégia da organização, mecanismos de *feedback* eficazes e a utilização de sistemas de comunicação simples e eficientes são essenciais para a partilha e transferência de conhecimento dentro da organização.

H4: O foco na inteligência competitiva pode, de facto, melhorar a gestão do conhecimento. Neste contexto, a importância da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva para a competitividade futura é substancial. A transformação digital, incluindo a adoção de tecnologias emergentes como a inteligência artificial e a análise de dados, é crucial para uma gestão eficaz do conhecimento e da inteligência competitiva. Estas ferramentas digitais são fundamentais para melhorar a gestão do conhecimento e as capacidades de inteligência em qualquer país.

Para desenvolver processos de gestão do conhecimento mais eficazes, é importante considerar fatores específicos como a cultura nacional, o ambiente político e económico e o cenário competitivo e estratégico. A cultura angolana valoriza as relações pessoais e as hierarquias, que devem ser tidas em conta na forma como o conhecimento é partilhado e gerido. Além disso, a estabilidade do ambiente político e a saúde económica são fatores que podem influenciar a eficácia da gestão do conhecimento. A perspetiva sobre a inteligência competitiva está a evoluir e espera-se que se torne cada vez mais relevante devido à crescente concorrência.

O atual nível de maturidade da IC, ainda está numa fase inicial, mas a ganhar força, especialmente em sectores competitivos, como o petróleo e gás, as telecomunicações e os serviços financeiros. Para estabelecer um quadro de inteligência competitiva bem estruturado, são necessárias várias transformações, entre as quais o reconhecimento das vantagens da inteligência competitiva pelos decisores políticos, a disponibilidade de programas de formação, liderança colaborativa, desenvolvimento de competências de recursos humanos e gestão eficaz da mudança. O papel da liderança de topo é crucial para fornecer uma visão clara, alocação de recursos, adaptação cultural e gestão da mudança para impulsionar a implementação bem-sucedida da inteligência competitiva. Concluindo, a integração da inteligência competitiva com a gestão do conhecimento, a adoção da transformação digital e o desenvolvimento do capital humano são essenciais para aumentar a competitividade. Abraçar a inovação tecnológica representa uma oportunidade para as empresas enfrentarem os desafios destacados na análise de mercado e posicionarem-se para o crescimento sustentável e a competitividade no cenário empresarial em evolução de Angola.

H5: Torna-se evidente que o aumento da gestão do conhecimento pode, de facto, acelerar a inteligência competitiva e a produção de vantagem competitiva. A importância da gestão do conhecimento para a competitividade futura é substancial. Adaptar os modelos de gestão do conhecimento ao contexto cultural específico, investir na educação e em infraestruturas tecnológicas e abraçar a transformação digital são cruciais para aumentar a competitividade e impulsionar o crescimento sustentável.

A capacidade das empresas, em reter e transferir conhecimento entre os seus funcionários enfrenta desafios significativos, particularmente relacionados com a

rotatividade e o seu impacto na retenção e transferência de conhecimento. Abordar a retenção de talentos é um desafio fundamental... oferecer remuneração competitiva, oportunidades de crescimento na carreira e promover uma cultura de trabalho positiva são identificados como soluções potenciais para melhorar a retenção de funcionários. Abraçar a inovação tecnológica representa uma oportunidade para as empresas enfrentarem os desafios destacados na análise de mercado e posicionarem-se para o crescimento sustentável e a competitividade no cenário empresarial em evolução.

Apêndice L - Análise Conteúdo das Entrevista (Palavras-Chave)

Temas		Estratégia				Liderança				Competitividade	
		Ambiente Externo	Ambiente Interno	Capacidades críticas	Recursos internos	Decisão	Descentralização	Envolvimento	Empowerment	Empresa	Concorrência
Hipótese 1 Mais CI --> KM	Entrevista 1	5	5	3	3	2		5	2	2	5
	Entrevista 2	3	3		2	5		5		5	5
	Entrevista 3	3	3	2	5					5	5
	Entrevista 4	5	5	3		3		3	3	5	5
	Entrevista 5				1	2					
	Entrevista 6	5	5	3	5	5		3		5	5
	Entrevista 7	5	3	3	5	5		3	3	5	5
	Entrevista 8	3	3	5		3		3		5	5
TOTAL	26	24	19	21	22	0	22	8	27	30	

Temas		Capital Humano				Capital Conhecimento			Processos		
		Planeamento	Participação	Política de Valorização	Competências/Qualificação	Acompanhamento	Alinhamento estratégico	Foco Operacional	Empowerment	Transferencia Conhecimento	Barreiras/Dificuldades
Hipótese 2 Mais KM --> CI	Entrevista 1	2	2		3		5	5	3	3	2
	Entrevista 2	5	2		5		3	5		5	2
	Entrevista 3	3		2	5		3	5		3	2
	Entrevista 4	2	2	2	5		3	3		3	3
	Entrevista 5										
	Entrevista 6	5	3	2	5		5	5	3	3	3
	Entrevista 7	5	3		5		5	5		5	5
	Entrevista 8	3	3		3		3	3		3	3
TOTAL	22	12	6	31	0	24	31	6	22	17	

Temas		Prospetiva (Importância para o futuro)				Fatores específicos no quadro da Cultura de Angola				Transformação Digital	
		Ligação com estratégia	Competitividade	Complexidade dos desafios	Incerteza económica-política	Informalidade	Risco	Distanciamento ao Poder	Orientação ao curto prazo ou médio prazo	Inovação	GC/IC
Hipótese 2 Mais KM --> CI	Entrevista 1	3	5	5	3	3	2	2	3	2	2
	Entrevista 2	5	5	2	2		2		3		5
	Entrevista 3	5	5		5	2	3		5	5	3
	Entrevista 4	3	5	3	3		3		3	5	2
	Entrevista 5										
	Entrevista 6	3	5	5	5	3	3		3	5	3
	Entrevista 7	5	5	5	3		3		3	5	5
	Entrevista 8	3	3	2	2				2	3	3
TOTAL	24	33	20	21	8	16	2	22	22	20	

>5
>3
>2

Apêndice M - Impacto das Rotinas na Conversão do Conhecimento

Dimensão	Indicador	Definição / Conceito	Métodos	Atividades / Rotinas
Socialização	Comunicação Informal	Importância da comunicação informal (<i>feed back</i> e socialização) ; Experiências relacionadas com a melhor forma de reforçar conhecimento tácito ;	Relações pessoais Reuniões virtuais	Fora trabalho / conversa espontânea Encontros Trabalho Interações entre diferentes areas Informalidade
	Interações Sociais	Efetiva transferência de conhecimento através de interações sociais.		
Externalização	Equipas Aprendizagem	O conhecimento tácito pode ser explicitado ao nível organizacional através da organização da empresa em equipas baseadas na aprendizagem, onde predomina a experiência prática baseada no incentivo e na atitude de ajuda.	Formação Bases de dados de informação	Vontade de ensinar os pares; Discussão sobre temáticas de trabalho
		A melhor forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito é organizar as equipas, considerando a experiência prática (baseado na motivação individual mas numa atitude sempre de dedicação tendo em atenção o nível de exigência.)	Conceitos já conhecidos	Trabalho Equipa
Combinação	Processamento Informação	A síntese e integração de informação, por meio de manuais/procedimentos/documentos e bases de dados, sobre produtos, serviços, processos, dá suporte à gestão (tomada de decisão e/ou melhora as informações técnicas de e em toda a organização).	Usar a informação disponível	Resultados Operação (vendas/quebras/mg) Relatórios de Trabalho Conhecimento dos "Clientes"
	Disseminação Informação	Uma das principais questões para a gestão dos recursos é a disseminação do conhecimento dentro da organização, através da comunicação informatizadas e de base de dados disponíveis para a organização. Para que a disseminação seja bem-sucedida, primeiro deve ser feito um processo de codificação e externalização.	Partilha com colegas	Acesso à Informação gestão Informação clara e perceptível Acesso a informação de outras areas
Internalização	Aprendizagem	Na aprendizagem tradicional, o conhecimento tácito (necessário à sua função/tarefa) é apreendido pelos indivíduos, através da experiência prática ou da leitura e análise dos manuais e/ou procedimentos ou através de simulações e experiências que incentivam a aprendizagem pela prática.	Implementação de Manuais e Documentação	Implementação de Manuais e Documentação
	Procura Ativa de conhecimento	A aprendizagem coletiva ocorre quando os indivíduos expressam as suas opiniões e crenças ou envolvem se em discussões construtivas que desafiam as opiniões uns dos outros.	Ultrapassar dificuldades e duvidas	Problemas de comunicação Partilhar Dúvidas Pedir Ajuda Melhoria Aprendizagem interna Resolução Problemas Explicação de funções e debate

