



A influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Empresas no Concelho de Pombal

Mestrado em Controlo de Gestão

Pedro Miguel Silva Pinto

Leiria, Setembro de 2024



A influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Empresas no Concelho de Pombal

Mestrado em Controlo de Gestão

Pedro Miguel Silva Pinto

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Jaime Manuel Afonso
Ramos Guerra.

Leiria, Setembro de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Aos Amigos pela amizade de sempre,

Aos meus Pais pela inspiração e valores passados,

À Família pela força e coragem demonstrada,

Aos meus Filhos pela compreensão nas minhas ausências,

À minha Mulher pelo amor emprestado e apoio incondicional.

Agradecimentos

Aos Professores pelos conhecimentos e sabedoria transmitidos, em especial ao Professor Jaime Guerra com a sua paciência e orientação.

Também aos amigos Ilídio Baptista e Ana Medeiros pelas suas gentis revisões que em muito melhoraram o trabalho final.

“O conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos.

O conhecimento transforma a vida.”

José Saramago

“Quando você é dono da história,

é você que escreve o final”

Brené Brown

Resumo

Este trabalho procura explorar e desenvolver o tema da influência da Gestão do Conhecimento e da sua relação direta na Competitividade das empresas, no caso em concreto, nas empresas do Concelho de Pombal.

Na primeira fase elaborou-se a revisão da literatura em quatro grandes áreas de atuação: i) a estratégia, pela pertinência que a mesma confere à visão e antecipação do futuro como um todo; ii) a liderança, pelo facto de ser a luz condutora da missão, dos valores e dos objetivos que norteiam as empresas em geral; iii) a gestão do conhecimento, por se considerar o fator de mensuração do tema ora abordado e; iv) a competitividade, tentando perceber em que medida as três primeiras dimensões influenciam o desempenho das organizações em comparação com outras da mesma área de atuação ou até de diferentes setores, mas que concorrem a todo o tempo para a grandeza das mesmas.

Procurou-se dentro do campo de investigação, encontrar trabalhos universais cujo objeto de análise abordassem estes temas. Contudo, ressalva-se que o nosso campo de estudo estava limitado às cem empresas do Concelho de Pombal que apresentaram em 2020 os maiores resultados operacionais. Para o efeito, foi elaborado um questionário com 25 questões, apresentadas em formato de escala de Likert com sete 7 hipóteses de resposta, onde o valor mais baixo 1 (um) significa “Discordo completamente” e o valor mais alto 7 (sete) significa “Concordo totalmente”.

Concluída a recolha e a validação de dados e aplicado o modelo utilizado, conclui-se que a gestão do conhecimento influencia a competitividade das empresas, neste caso particular, das empresas que responderam ao questionário enviado.

Palavras-chave: Estratégia, Liderança, Gestão do Conhecimento, Competitividade.

Abstract

This study seeks to explore and develop the theme of the influence of Knowledge Management and its direct relationship with the Competitiveness of companies, specifically focusing on companies in the Municipality of Pombal.

In the first phase, a literature review was conducted in four major areas: i) strategy, for its relevance in providing vision and anticipation of the future as a whole; ii) leadership, as it is the guiding light for the mission, values, and objectives that steer companies in general; iii) knowledge management, as it is considered the key factor in measuring the topic at hand; and iv) competitiveness, attempting to understand to what extent the first three dimensions influence the performance of organizations compared to others in the same field or even in different sectors, but which always compete for their growth.

The aim within the field of investigation was to find universal studies whose objects of analysis addressed these themes. However, it should be noted that our study was limited to the one hundred companies in the Municipality of Pombal that achieved the highest operating results in 2020. To this end, a questionnaire was developed with 25 questions, presented in a Likert scale format with seven response options, where the lowest value 1 (one) means “Strongly disagree” and the highest value 7 (seven) means “Strongly agree.”

After the data collection and validation were completed and the applied model was implemented, it was concluded that knowledge management influences the competitiveness of companies, specifically the companies that responded to the questionnaire.

Keywords: Strategy, Leadership, Knowledge Management, Competitiveness.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	viii
Lista de tabelas	xii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Estratégia.....	4
2.1.1. Introdução	4
2.1.2. Definição	5
2.1.3. Formação e implementação da estratégia.....	9
2.1.4. A formação da estratégia como um processo formal e racional.....	9
2.1.5. A formação da estratégia como um processo negociado.....	10
2.1.6. A formação da estratégia como um processo de construção permanente	11
2.2. Liderança.....	13
2.2.1. Introdução.....	13
2.2.2. Definição	14
2.2.3. Estilos de liderança.....	14
2.3. Gestão de Conhecimento.....	18
2.3.1. Introdução	18
2.3.2. Definição	18
2.3.3. Criação de Conhecimento.....	20
2.3.4. A Gestão do Conhecimento.....	23
2.3.5. Fatores Críticos de Sucesso	24
2.3.6. Benefícios da Gestão do Conhecimento.....	26
2.3.7. Métricas	27
2.4. Competitividade.....	29
2.4.1. Introdução	29
2.4.2. Definição	29
2.4.3. Teoria económica da Competitividade.....	30
1. Teorias Clássicas	31
a. Teoria da Vantagem Absoluta	31

b.	Teoria da Vantagem Comparativa.....	32
2.	Teorias Neoclássicas	33
a.	Teoria de Empreendedorismo e Inovação.....	33
3.	Teorias Contemporâneas	33
a.	Teoria do Diamante de Porter	34
2.4.4.	Relevância da competitividade:	35
3.	Metodologia de Investigação	37
3.1.	Ficha técnica do estudo	37
3.2.	Formulação de hipóteses.....	38
3.3.	Passos para a modelização mediante PLS.....	41
3.4.	Construção do modelo de análise.....	42
3.5.	Escalas de medida.....	42
4.	Apresentação e Análise de Dados	44
4.1.	Avaliação do Modelo de medida	47
4.1.1.	Fiabilidade individual de cada rubrica	47
4.1.2.	Consistência interna	49
4.1.3.	Validade convergente dos conceitos	49
4.1.4.	Validade discriminante.....	50
4.2.	Avaliação do Modelo estrutural.....	50
4.2.1.	Poder preditivo do modelo	50
4.2.2.	Relevância da predição dos conceitos dependentes	51
4.2.3.	Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais	51
4.3.	Discussão do modelo.....	52
5.	Conclusão, Limitações e Futuras linhas de investigação	54
5.1.	Conclusão	54
5.2.	Limitações do estudo.....	56
5.3.	Futuras linhas de investigação	57
	Referências Bibliográficas	58
	Anexo I – Corpo do email que acompanhou o questionário	65
	Anexos II – Questionário às 100 maiores empresas do Concelho de Pombal.....	66

Lista de Figuras

Figura 1: Formação da estratégia como um processo racional.....	10
Figura 2: Formação da estratégia como um processo negociado.	11
Figura 3: Modelo SECI - Espiral do Conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi.....	22
Figura 4: Sumário dos Fatores Críticos de Sucesso.....	26
Figura 5: Teoria económica da Competitividade segundo Adam Smith (séc. XVIII).....	31
Figura 6: Representação do diamante de Porter.....	35
Figura 7: Modelo de relações e hipótese colocada.....	38
Figura 8: Modelo adotado.....	42
Figura 9: Relações entre as variáveis latentes do modelo interno.....	53

Lista de tabelas

Tabela 1: As múltiplas definições de estratégia encontradas na literatura ao longo dos tempos (adaptado)	6
Tabela 2: Definições de Gestão do Conhecimento por vários autores em diferentes momentos.	19
Tabela 3: Ficha técnica do estudo.	37
Tabela 4: Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento.	38
Tabela 5: Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Gestão do Conhecimento.....	44
Tabela 6: Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Competitividade	46
Tabela 7: Carga (loading) dos indicadores de modelo	47
Tabela 8: Carga (loadings) dos indicadores do modelo após ajustamento.....	48
Tabela 9: Consistência interna do modelo	49
Tabela 10: Validade convergente dos conceitos do modelo	49
Tabela 11: Validade discriminante do modelo.....	50
Tabela 12: Valores de R^2 para as variáveis dependentes	51
Tabela 13: Relevância da predição dos conceitos dependentes	51
Tabela 14: Significância estatística dos coeficientes estruturais.....	52
Tabela 15: Resumo da avaliação do modelo estrutural.....	52
Tabela 16: Teste da hipótese	53

1. Introdução

O mundo atual, desinquietante por natureza, vive um momento de mudança acelerada a uma velocidade nunca antes vista. Se pensarmos que há pouco mais de dois séculos assistimos à primeira revolução industrial, e que, nos tempos que correm vivemos na chamada quinta revolução, que pelo meio já aconteceram duas guerras mundiais, várias crises de dívidas soberanas em países desenvolvidos, inúmeras falências de grupos com dimensões astronómicas, crises financeiras umas atrás de outras, alterações climáticas na ordem do dia, várias epidemias e pandemias, a mais recentemente a da Covid-19, bem se pode dizer que os últimos duzentos anos foram mais ricos em acontecimentos “inesperados” (ou talvez não) do que os anteriores dois mil.

Como se tudo isto não bastasse, a invasão da Ucrânia pela Rússia, o eclodir da guerra entre Israel e a Palestina e a constante nuvem de ameaça do conflito iminente entre a China e os EUA por via da disputa por Taiwan, tudo em pleno início do século XXI, confirmam o que alguns pensadores contemporâneos defendem, afirmando que tudo isto ainda agora começou não havendo nenhum setor de atividade completamente imune à mudança.

É nesta realidade que pretendemos olhar para as questões económicas, nomeadamente para as empresas geradoras de valor, tentando perceber em que medida estas têm a capacidade de se adaptar às novas realidades, aproveitando os novos ventos do saber, capazes de criarem novos desafios e gerar novas oportunidades, possibilitando formas diferentes de olhar e pensar o mundo.

É aqui que entra a chamada quarta e quinta revolução, onde os dados se transformam em informação (cada vez mais acessível), onde a informação está cada vez mais organizada, gerando cada vez mais conhecimento, que por sua vez, associado às dinâmicas do cruzamento e da acumulação do mesmo, se transforma em sabedoria. A capacidade que as novas tecnologias têm de gerar, gerir e armazenar esta nova informação e este novo conhecimento permitem, a quem saiba delas tirar proveito, uma evidente vantagem competitiva.

Na realidade podemos afirmar, por ser absolutamente consensual, que os fatores de produção até agora considerados (terra, trabalho e capital), devem ser agora acrescentados

do fator conhecimento. É por esse motivo que a sociedade atual tem, por maioria de razão, que investir permanentemente na atualização dos seus conhecimentos, aprofundando a sua expertise, no intuito de partir à frente dos seus concorrentes, procurando dentro do possível ser mais competitivo que estes, indo ao encontro dos seus objetivos de sustentabilidade no médio/longo prazo.

Nunca o mundo foi tão competitivo entre si, e nunca fez tanto sentido a teoria da evolução defendida por Darwin¹, cujo pensamento afirmava que “*quem sobrevive na natureza não é necessariamente o mais forte, mas sim, o que se adapta melhor ao ambiente*”.

E, embora o objeto deste trabalho seja avaliar em que medida a gestão do conhecimento pode influenciar a competitividade das empresas, quisemos também aprofundar, ainda que de forma mais ligeira, onde entram as perspetivas da estratégia e da liderança, principalmente na gestão de topo. Quisemos saber até onde é que estas podem, ou não, ser um agente facilitador da gestão do conhecimento por forma a tornar as empresas em organizações que aprendem, permitindo assim ter ganhos de competitividade em relação àquelas que não são tão eficientes na abordagem destes importantes fatores.

Assim, iniciamos o trabalho fazendo uma breve abordagem ao tema da estratégia (capítulo 2.1), indo buscar a nossa inspiração ao clássico “A estratégia do Oceano Azul” de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, onde são abordados os temas de como tornar a concorrência irrelevante. Foi da leitura dessa obra que fomos em busca dos mais variados artigos, dissertações ou obras complementares no intuito de fazer uma reflexão, com a perspetiva de acrescentar interesse nesta matéria específica.

Depois, antes ainda de entrar nos temas principais do estudo, falaremos um pouco sobre a liderança (capítulo 2.2), onde o autor Ken Blanchard tem tanto para nos ensinar através dos seus sábios conhecimentos no livro “Liderança de Alto Nível”. Tema cheio de vicissitudes cujo trabalho de pesquisa se revelou igualmente um grande desafio para aportar temas relevantes para o estudo em questão.

De seguida, entramos num dos temas principais, com o aprofundamento do tema da gestão do conhecimento (capítulo 2.3) e os infindáveis contributos dos pensadores

¹ Charles Darwin - Cientista britânico naturalista, geólogo e biólogo do século XIX.

Nonaka & Takeuchi, reconhecidos por todos como os autores com mais matéria produzida neste campo de estudo.

Por fim, a competitividade (capítulo 2.4), e a sua ligação direta a todos os fatores anteriores. Bem sabemos que o assunto é mais abrangente e alvo de discórdia, ou melhor, de diferentes pontos de vista em relação ao tema, mas tentaremos sintetizar aquilo que nos pareceu como mais interessante de apurar para suscitar curiosidade no trabalho agora realizado.

Esgotada a parte teórica e de revisão de literatura, apresentamos os resultados obtidos no estudo efetuado através do questionário com 25 questões às cem empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020, na expectativa de perceber a relação causa/efeito da gestão do conhecimento na competitividade das empresas, e na obtenção de tão relevantes desempenhos económicos, que somente as melhores conseguem. Este questionário foi adaptado de outros com objetivos semelhantes, realizados por Guerra (2011) e por Gomes (2021). Os resultados obtidos foram trabalhados com software informático Smart PLS, numa lógica de comparação entre o ambiente interno de cada uma das organizações estudadas e a sua concorrência, na dimensão de Capital Intelectual (CI) e de Performance Organizacional (PO). De referir que, apesar do esforço em obter o maior número de contributos, enviando o questionário para o universo escolhido das cem empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020, conseguiu-se apenas obter a resposta de trinta e duas, o que limita desde já o campo de estudo. Ainda assim, a motivação para levar por diante o estudo manteve-se inabalável, sinalizando, contudo, esta oportunidade de melhoria, que certamente existiria, no caso de se ter obtido um maior número de respostas.

2. Revisão de Literatura

A revisão da literatura tem como objetivo estudar as várias dimensões do objeto de estudo. Contudo, o autor entendeu (principalmente por lhe fazer sentido a ligação aos temas principais), incluir nesta revisão o tema da «Estratégia» e da «Liderança». Esta decisão é baseada no facto de entender que os temas principais, nomeadamente a «Gestão do Conhecimento», depende em certa medida de que estas dimensões estejam bem amadurecidas nas organizações por forma a haver uma harmonização perfeita e serem efetivamente um valor acrescentado para as instituições, em conjunto com as dimensões principais da investigação.

2.1. Estratégia

2.1.1. Introdução

A estratégia é um conceito fundamental em diversas áreas do conhecimento, incluindo negócios, militares, políticas e até mesmo em jogos. Na sua essência, a estratégia refere-se ao processo de planeamento, tomada de decisões e alocação de recursos para alcançar objetivos específicos a longo prazo, considerando as condições e desafios do ambiente em que se atua. É o caminho das pedras que orienta as ações e direciona os esforços para maximizar as possibilidades de sucesso num mundo, todo ele preenchido de incertezas e de constante competição.

No contexto empresarial, a estratégia corporativa define a visão, missão e valores de uma organização, assim como os caminhos a serem seguidos para alcançá-los. É baseado na estratégia que se tomam as decisões sobre quais os mercados onde atuar, como competir, quais os produtos ou serviços que se vão oferecer, e como alocar os recursos financeiros, humanos e materiais da maneira mais eficiente possível. Uma estratégia eficaz não considera apenas o ambiente externo, como concorrentes, clientes e regulamentações, mas também avalia os recursos internos, dimensão e capacidades da organização.

Em resumo, a estratégia é um processo dinâmico e contínuo que envolve análise, planeamento, implementação e avaliação, procurando criar vantagens competitivas

eficazes, adaptando-se às mudanças constantes do ambiente. É uma ferramenta crucial para orientar o crescimento e a sobrevivência das organizações num mundo cada vez mais complexo e competitivo.

2.1.2. Definição

Apesar de haver vários autores cujo renome e reconhecimento não deixam dúvidas, podemos dizer por facilitação de mensagem que a definição de estratégia significa a criação de um plano de ação através do qual, indivíduos e empresas pretendem atingir os seus objectivos específicos.

Contudo, para este trabalho de investigação, importa talvez “tomar posse” da definição de Quinn (1980), que teoriza sobre a influência da estratégia militar na estratégia empresarial explicando que, em ambas as dimensões, são utilizadas as mesmas variáveis, ou pelo menos, variáveis muito idênticas. Para melhor perceber, podemos ir à origem da própria palavra “estratégia” que advém do latim “strategia” que por sua vez, resulta da divisão dos dois termos gregos “stratos” (exército) e “agein” (liderar), significando assim que a estratégia é a arte de liderar (plano de ação) o exército (indivíduos e empresas) à vitória na guerra (objetivo).

Para que tudo isto possa ocorrer da melhor forma, é importante convocar também para esta discussão um outro conceito importante que, de uma maneira geral, não pode deixar de estar associado à estratégia. Trata-se da “tática” que mais não é do que a avaliação e/ou necessidade de poder haver alternativas ao plano inicial que, de acordo com a implementação prevista no plano estratégico, possa, em função de contingências externas não controláveis, ser necessário adaptar.

Neste sentido, recuperamos a definição de estratégia como o conceito abordado por diversos autores ao longo do tempo, nas áreas de administração, economia, ciência política e militares. Alguns dos principais autores e suas referências incluem:

Tabela 1: As múltiplas definições de estratégia encontradas na literatura ao longo dos tempos (adaptado)

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro diretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Schendel e Hofer (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Tabela 1: As múltiplas definições de estratégia encontradas na literatura ao longo dos tempos (adaptado) – cont.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Tabela 1: As múltiplas definições de estratégia encontradas na literatura ao longo dos tempos (adaptado) – cont.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Fajoun (2002)	Estratégia é uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional e elementos ambientais, como um grupo de clientes.
Clegg et al. (2004)	Estratégia deve ser considerada empiricamente nos termos da etnometodologia: uma análise do que é realmente feito pelos agentes in situ, enquanto criação de estratégias.
Green et al. (2008)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
Ossa (2012)	Estratégias são componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspetos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos.
Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012)	Estratégia é a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as ações necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e/ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos.
Mainardes et al. (2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado. Isto resulta em conquista e manutenção de clientes, levando a organização ao sucesso.

Fonte: Bragança, Mainardes e Laurett (2015, p. 78-81).

Esses são alguns dos principais autores que, com as suas obras e estudos contribuíram para a definição e compreensão do conceito de estratégia em diversas áreas. As suas

diferentes perspetivas continuam a ser referências importantes para estudantes e profissionais interessados neste tema.

2.1.3. Formação e implementação da estratégia

Para melhor compreensão das definições do conceito de estratégia, é interessante perceber os processos que lhe dão origem. Assim, é importante desde logo compreender que as formas como as estratégias surgem e são implementadas nas diferentes organizações não são sempre uniformes e constantes, estando dependente de uma conjugação de fatores externos (condições do meio envolvente), e de condições internas (dimensão, recursos humanos, materiais e financeiros), que resultam globalmente em situações particular.

Desta forma, podemos dividir a formação da estratégia em três dimensões diferentes:

- a formação da estratégia como um processo formal e racional;
- a formação da estratégia como um processo negociado;
- a formação da estratégia como um processo de construção permanente.

2.1.4. A formação da estratégia como um processo formal e racional

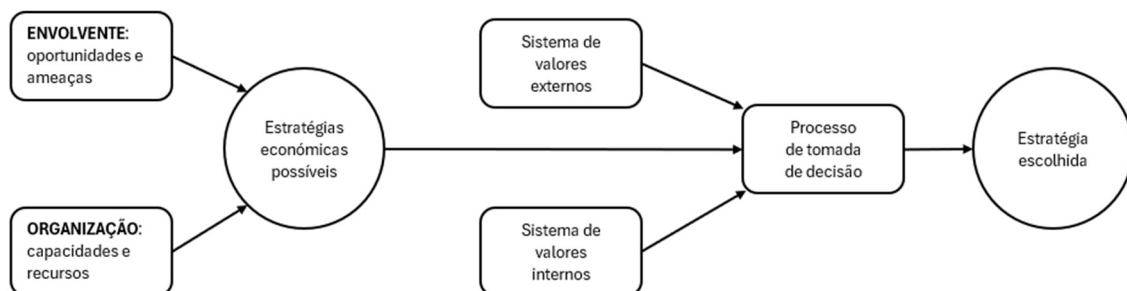
A formação da estratégia como um processo formal e racional decorre da consequência de uma atitude baseada num conjunto de critérios objetivos, alicerçados no princípio da racionalidade económica, com o intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão, observando as alternativas estratégicas antecipadamente delineadas num plano de ação. Importa para isso que a empresa/organização tenha uma visão holística e periférica da organização como um todo, pois todos os níveis de estrutura têm de comunicar de forma eficaz entre si. Essa comunicação intermédia (vertical ou horizontal) deve não só observar a perseguição dos seus objetivos setoriais, mas também observar os objetivos últimos do interesse da organização como um todo. É muitas vezes no sucesso deste equilíbrio de forças dos vasos comunicantes da organização que se consegue a tão famigerada sustentabilidade, entre os compromissos de curto prazo e a garantia do cumprimento dos

objetivos de longo prazo. É fundamental que, nesta fase, a organização consiga fazer a sua introspeção da análise SWOT, identificando as suas forças, fragilidades, oportunidades e ameaças, procurando onde e como pode melhorar nos aspetos menos positivos. Refira-se que esta opção de escolha na forma e processo de implementação da estratégia deve ter por base uma absoluta consciência dos gestores, pois pressupõe uma tomada de decisão baseada num conjunto robusto de informação sólida e credível.

2.1.5. A formação da estratégia como um processo negociado

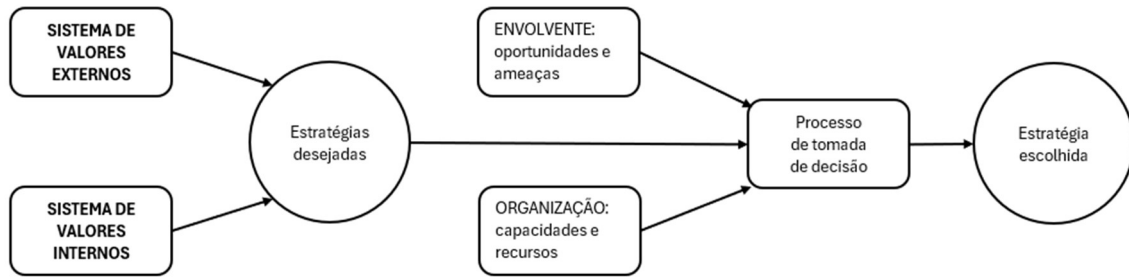
Aqui, o conceito ganha uma nova “roupagem”, tendo em conta que observa um carácter mais político-social, e menos uma lógica de mercado puro. Quer isto dizer que a questão do plano estratégico, não deixando de ser considerado importante, passa a ser ponderado como um instrumento auxiliar de apoio, embora numa perspetiva menos importante, estando condicionado a um conjunto de fatores subjetivos. Podemos observar no esquema proposto por Hofer e Schendel (1979) que o sistema racional e o sistema negociado diferem significativamente dependendo do ponto de partida. No primeiro caso, o ponto de partida é a envolvente externa da empresa (ambiente onde a empresa opera), e a realidade da mesma no seu enquadramento interno enquanto agente económico (dimensão, capacidade e recursos). Já no segundo caso, o ponto de partida começa no sistema de valores, dentro das mesmas dimensões (externo e interno), mas com um foco totalmente diferenciador e com muito maior grau de subjetividade e maior complexidade percecionada.

Figura 1: Formação da estratégia como um processo racional.



Fonte: Hofer e Schendel (1979: 99) – adaptado.

Figura 2: Formação da estratégia como um processo negociado.



Fonte: Hofer e Schendel (1979: 99) – adaptado.

2.1.6. A formação da estratégia como um processo de construção permanente

Com a evolução dos tempos e da forma como as organizações também elas evoluíram, a própria formação da estratégia foi-se adaptando aos novos tempos e ganhando outro tipo de fatores críticos para a sua melhor implementação. A isso não será certamente indiferente o facto de o mundo estar cada vez mais sujeito a mudanças, não só rápidas, mas permanentes. Neste sentido, é quase inevitável que as empresas/organizações atuais procurem em constante a busca por melhores equilíbrios, sujeitando a estratégia a uma também permanente adaptação, fruto das aprendizagens feitas no passar dos dias, onde a imprevisibilidade é o fator mais constante com que as mesmas se confrontam. Seguramente que o contributo da aprendizagem constante das organizações em sentido lato, com as diferentes misturas do ambiente envolvente com o ambiente interno, adquirindo experiência e saber, promove por si também a redefinição de estratégias acordadas anteriormente. Advém daí que os planos estratégicos ou até as estratégias devidamente negociadas em certo tempo, não sendo estas ciências exatas, possam a todo o tempo necessitarem de ser reajustadas. Foi um pouco por aqui que Quinn (1980) propôs a abordagem do “incrementalismo lógico”. Nela, Quinn sugere que a formação da estratégia é um processo em construção permanente, pois esta envolve um conjunto cada vez mais alargado de fatores cuja combinação ninguém pode prever em termos probabilísticos. Nesse sentido, Quinn propõe que a formação da estratégia passe pela adoção de mudanças graduais e progressivas em vez de grandes e abruptas revoluções, com a devida flexibilização de processos, partindo de conceitos vastos para ações mais específicas. Nesse percurso, e sempre que possível, procurando retardar as conclusões

finais, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar de uma melhor informação disponível. “É um processo consciente, propositado e pró-ativo, uma boa gestão” (Quinn, 1988: 104).

Estas três formas de estratégia não devem ser consideradas separadamente pois elas não se excluem mutuamente, antes podem ser complementares umas às outras. Na prática, a formação da estratégia pode até incluir em momentos distintos cada uma das diferentes abordagens, dependendo da dinâmica das próprias organizações ou dos setores de atividades em que estas operam, e, naturalmente da capacidade de aprendizagem que cada uma quiser a seu tempo “emprestar” ao processo.

Concluimos assim que o processo de formação da estratégia é algo de complexo e que não pode assumir um sentido único. A singularidade das empresas/organizações, quer no que diz respeito ao meio ambiente, quer à composição da sua estrutura interna (recursos e pessoas), mas também ao seu posicionamento no mercado, torna a formação da estratégia como algo desafiante e em constante mutação. As experiências e aprendizagens passadas, bem como as perspetivas futuras de negócio resultam a todo o tempo, como o grande desígnio dos gestores. É aqui que, de forma explícita ou não, resultará o sucesso e a vantagem competitiva que as empresas e gestores sempre procuram alcançar.

Assim, pelo exposto, percebe-se com facilidade que o conceito de estratégia é o que melhor servir os objetivos da organização, e destes dependem também a forma mais assertiva da sua operacionalização e medida.

2.2.Liderança

2.2.1. Introdução

A liderança é um conceito multifacetado que envolve a capacidade de influenciar, inspirar e guiar outras pessoas em direção a um objetivo comum. Maximiano (2000) referiu que *“a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores.”* É a habilidade de motivar e mobilizar indivíduos ou grupos para alcançar resultados desejados. A liderança ocorre em diversos contextos, desde o trabalho, a política, no desporto e/ou em outras organizações, quaisquer que seja a sua natureza.

O papel da liderança tem sido amplamente investigado, na medida em que esta pode ser desenvolvida a nível individual, de grupo, organizacional ou mesmo global. É claro que o foco de cada realidade vai alternando em função da centralidade em que a cada momento surge o papel da liderança. A nível individual, destacam-se variáveis como a personalidade, a identidade, as aptidões (naturais e trabalhadas), autodesenvolvimento, coaching e mentoring, competências emocionais, mas também a capacidade de aprendizagem, entre outras. Já numa esfera de grupo, o mais importante está no desenvolvimento das equipas e ferramentas de avaliação multidirecionais. Na dimensão organizacional, a liderança distingue-se no papel das competências de gestão e nos processos de mudança constantes. Por sua vez, a abordagem global procura encontrar um perfil de liderança, formações interculturais e desenvolvimento da experiência internacional (Bianchi, Quishida & Foroni, 2016).

Contudo, a liderança tem vindo a sofrer uma “diáspora” evolutiva desde o século passado, transferindo-se de uma esfera mais individual onde o líder estava no centro, para uma realidade mais grupal, onde se passou a considerar um conjunto de pessoas afetas ao processo de influência. Isso não será de estranhar, na medida em que a eficácia do desempenho e a realização de tarefas para o alcance dos objetivos, depende cada vez mais de uma boa ligação entre os vários “vasos comunicantes”, cujos níveis hierárquicos podem estar dispersos por vários quadrantes e exigir uma grande capacidade de ligação entre todos.

2.2.2. Definição

“A liderança não é definida pelo exercício do poder, mas pela capacidade de aumentar o sentido de poder entre os liderados” (Mary Parker Follet, 1924). Robbins (2008), afirma que *“a liderança é a técnica de influenciar um grupo ou equipa para a conquista dos seus objetivos e metas”*. Já Nobrega (2006, p. 18) subscreve que *“liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que é muitas vezes insuportável para pessoas comuns. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros.”*

Desta forma, a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar e inspirar outras pessoas para alcançar objetivos comuns. Ela envolve habilidades como comunicação eficaz, motivação, tomada de decisão, empatia e habilidades interpessoais. Um líder eficaz é capaz de guiar, motivar e organizar uma equipe para alcançar metas e objetivos, inspirando confiança e respeito. Existem várias teorias e abordagens para entender a liderança, mas em sua essência, trata-se de orientar e influenciar outras pessoas em direção a um propósito compartilhado.

Cremer (2013) refere que a liderança pressupõe a capacidade de persuasão de outras pessoas a colocarem de lado, por um determinado período de tempo, os seus interesses pessoais em prol de um objetivo comum definido pelo grupo como sendo algo superior de importância maior e responsabilidade. É certo que o poder de influenciar os outros inclui a responsabilidade da tomada de decisões, foco na automotivação quer pessoal quer coletiva, para além de uma preocupação constante nas suas ações e exemplo para os outros. Contudo, Cremer (2013) afirma que o principal problema na liderança moderna é a dificuldade na tomada de decisão. Já Harry S. Truman (citado por Cremer, 2013) diz que *“o progresso ocorre quando os líderes corajosos e habilidosos aproveitam a oportunidade para mudar as coisas para melhor”*, situação que jamais acontece sem a necessária tomada firme de posições e/ou decisões de forma assertiva.

2.2.3. Estilos de liderança

A liderança pode assumir diversas formas em resultado das circunstâncias e dos ambientes que podem variar por diversos fatores.

Neste sentido, o comportamento do líder pode ter diferentes orientações: i) orientado para a tarefa - clarificação, planeamento, monitorização de atividades e solução de problemas; ii) orientado para as pessoas – suporte, desenvolvimento, reconhecimento e empowerment; iii) orientado para a mudança – defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação de aprendizagem coletiva e, iv) orientação externa – networking, monitorização do mercado, representação externa (Antunes, Dora, 2021).

Ora, daqui resultam, pelos contributos de Bass (1990) e Begamini (1994) talvez os dois estilos de liderança mais estudados na atualidade: Liderança Transacional vs Liderança Transformacional.

O líder transacional estabelece uma relação líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder (Hollander, 1978, Yukl, 1989 citado in Policarpo & Borges, 2016). Este modelo caracteriza-se por um estilo diretivo, em que o líder informa os seus colaboradores de quais as tarefas que devem ser realizadas e explicando as suas responsabilidades, recompensando os liderados quando estes alcancem bons resultados. Contudo, Janis (1971) explica que “... a liderança transacional pode ser eficaz em grupos sob stress, proporcionando satisfação através de uma solução imediata, mas é menos eficaz a longo prazo”. Resulta melhor nas organizações mais verticalizadas, onde se espera que os subordinados respeitem a hierarquia e obedeçam às regras (Almeida, 1996 citado in Rodrigues, 2016).

Já os líderes transformacionais procuram motivar os colaboradores para estes darem mais do que se espera da simples aplicação da listagem de tarefas adstritas à função, apelando ao espírito de missão, entregando-lhes um propósito e uma visão. Desta forma ganham o seu respeito, a sua confiança e o compromisso de serem vistos como exemplo de modelo a seguir (Bass, 1985 citado in Rodrigues, 2016). No fundo, a liderança transformacional pretende criar condições para os colaboradores serem úteis à organização, mas simultaneamente imprimir uma dinâmica de progresso individual no colaborador no sentido de este exercer um processo de melhoria contínua para si e para a organização, sempre numa lógica win-win.

Percebe-se assim que, quer um estilo quer outro, poderão ser aplicados isoladamente ou em regime de complementaridade, dependendo do momento, espaço, ambiente e circunstâncias vivenciadas. Ou seja, a liderança transacional pode ser suficiente para

obter um bom resultado (Bass, 1985 citado in Rodrigues, 2016), mas em situações em que são necessárias novas regras e o futuro da organização é incerto, a liderança transformacional poderá alcançar melhores resultados (Avolio, 2005 citado in Rodrigues, 2016).

Existe ainda um terceiro estilo de liderança denominada *laissez-faire*. Caracteriza-se por um alheamento total de liderança, quer transaccional, quer transformacional, devendo a sua abordagem ser feita de forma isolada dos restantes. O líder que adota esta forma de exercer a sua função, não tenta motivar as suas equipas, não procura a satisfação da sua força de trabalho, não promove nem propõe um sistema de incentivos pelo bom desempenho, nem tão pouco feedback para com os seus subordinados. É um líder que evita aceitar responsabilidades e tomar decisões, hesita no momento de agir, tem pouco a oferecer em termos de direcção e suporte (Rodrigues, 2016), ficando claro que, para se ambicionar ser um líder ideal, este deve apresentar poucas características da liderança *laissez-faire*, ter em alguns momentos atributos da liderança transaccional e adotar frequentemente o modelo transformacional (Avolio, 1999 cit. In Rodrigues, 2016).

Outras formas de liderança são estudadas por Rowe (2002), e compreendem: i) a liderança gerencial; ii) a liderança visionária e iii) a liderança estratégica. A liderança gerencial é aquela que melhor se adapta a lidar com as actividades do dia-a-dia, numa visão de curto prazo. Elas são na sua maioria das vezes aplicadas por líderes cujo afetividade ao passado é um dos traços mais marcantes. Caracteriza-se por desincentivar a liderança estratégica e visionária, aproximando-se das características da liderança transaccional. Já a liderança visionária carrega em si uma marca de visão no futuro, alicerçada num terreno de alguma incerteza e comportando riscos não controláveis. Para resultar, precisa do apoio dos líderes gerenciais, sob pena de se tornarem inapropriadas, exigindo igualmente a capacidade de influência nos atos e pensamentos dos restantes elementos da equipa. Por fim, a liderança estratégica determina a capacidade de interferir na tomada de decisão de outros indivíduos, de forma natural e rotineira, aportando valor à instituição, sendo para isso necessário escolher bem as pessoas nas quais se deposita confiança para tomarem as rédeas das decisões e comportamentos que se esperam deles.

Contudo, existem outros tipos de abordagens no que diz respeito aos estilos de liderança. Maximiano (2000), refere que o “*estilo de liderança é a forma como o líder se conecta à*

sua equipa, seja em comunicação de grupo ou individual”. É a partir desta forma de pensar que Corrêa (2011) identifica 3 tipos de liderança:

1. **Liderança autocrática** - Neste estilo, o líder é o centro de toda a estrutura de comando, sendo o único que toma decisões. É ele que fixa as normas, sem questionar os membros da sua equipa e sem permitir que estes participem das preocupações e das estratégias necessárias para o estabelecimento das atividades, escolhendo ele próprio a forma da realização de tarefas e os parceiros de trabalho que formam as equipas. É um regime controlado, com uma gestão rígida e orientada, sem espaço para relacionamentos interpessoais. Lamenta-se o facto deste tipo de regime ser permissivo a situações de exagero, tornando-se corrompido, e muitas vezes transformando-se em autoritarismo, resultando em situações de opressão, despotismo, tirania e ausência de justiça, ou seja, com traços evidentes de regimes ditatoriais.
2. **Liderança democrática** – Neste estilo, a liderança discute as normas com o seu grupo de trabalho, procurando que todos sejam ouvidos e participem de forma crítica nas decisões a tomar. Toda a equipa é envolvida no estabelecimento das normas e dos processos criativos para o estabelecimento e alcance das metas desejadas. O líder e a equipa apoiam-se mutuamente, ficando na esfera do líder as orientações dos fatores críticos de sucesso, acompanhados do respetivo feedback (elogios ou críticas construtivas), criando uma forte ligação baseado na proteção e confiança.
3. **Liderança liberal** – Neste estilo, a liderança é efetuada num regime de plena liberdade, onde as decisões são tomadas em grupo ou individualmente. Aqui, a participação do líder é mínima, tanto na escolha da direção a seguir como na divisão das tarefas, ou até mesmo na escolha das equipas para a execução das mesmas. O papel do líder resume-se aos comentários quando questionado ou no acompanhamento da evolução dos projetos. É importante que as equipas tenham noção da delegação de responsabilidades, pois é disso que depende a manutenção deste estilo. Esta forma de liderança comporta o risco de estimular as pessoas a serem mais individuais e a centrar em demasia a atenção nelas própria, desvalorizando assim o conjunto de elementos que constituem os grupos.

2.3. Gestão de Conhecimento

2.3.1. Introdução

Conhecimento: “*Informação complexa que necessita de contexto e transformação para uma ação ou conjunto de ações (Bose, 2004) através de processos humanos (Nonaka, 1994).*”

As interações sociais que a sociedade vivencia atualmente, convocam-nos para um tempo de transformação, que se caracteriza por um processo de reorganização e reformulação da nossa visão sobre o mundo. Ao mesmo tempo, reinterpretemos os valores básicos dos pilares fundamentais das estruturas sociais, políticas e organizacionais. As atividades que ocupavam o lugar central nas organizações deixam de ser aquelas que visam produzir ou distribuir objetos e passam a ser aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento (Drucker, 1993). O conhecimento tornou-se o principal ativo da atual economia globalizada (Wong, 2005; Sousa, 2010). Nestes pressupostos, as organizações, que mais e maiores experiências conseguem abraçar, mais e melhor percebem os novos tempos, reformulam de forma dinâmica e permanente as suas estruturas, e passaram a considerar a gestão do conhecimento como algo fundamental para a manutenção da competitividade (Wong, 2005; Sun, 2010).

Posto isto, podemos afirmar que a gestão do conhecimento diz respeito à capacidade de uma organização criar novos conhecimentos, com o objetivo de disseminá-los na própria organização e incorporá-los nos seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1997).

2.3.2. Definição

“*Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva*” (Nonaka, 1991).

Várias são os autores e as definições para a gestão do conhecimento. De todos os teóricos, talvez aqueles que mais influenciaram o campo da teoria foram Nonaka e Takeuchi, mas

muitos foram os contributos aportados por outros como Davenport, Gupta, Bhatt, Bate & Robert, López, Herrera ou Kebede, para citar apenas alguns.

Tabela 2: Definições de Gestão do Conhecimento por vários autores em diferentes momentos.

Definições	Autores
Capacidade de uma organização criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo nos seus produtos, serviços e sistemas.	Nonaka & Takeuchi (1997)
A gestão do conhecimento é um processo de recolha, distribuição e utilização eficiente dos recursos de conhecimento em toda a organização.	Davenport et al. (1997)
A gestão do conhecimento é um processo que ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, divulgar e transferir informações e conhecimentos importantes e necessários para a resolução de problemas, aprendizagem dinâmica, planeamento e tomada de decisão.	Gupta et al. (2000)
Um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação que permite a uma organização aprender, refletir, desaprender e reaprender, sendo essas cinco fases consideradas essenciais para construção, manutenção e reabastecimento das competências principais.	Bhatt (2001)
A gestão do conhecimento pode ser definida como qualquer processo ou prática que visa criar, adquirir, capturar, agregar, partilhar e usar o conhecimento para melhorar a aprendizagem e o desempenho organizacional.	Bate & Robert (2002)
Gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que alavancam o conhecimento para aumentar a competitividade por meio da melhor utilização e criação de recursos individuais e coletivos de conhecimento.	CEN (2004)

Tabela 2: Definições de Gestão do Conhecimento por vários autores em diferentes momentos – cont.

Definições	Autores
Gestão do conhecimento é um processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece a aprendizagem como um processo contínuo dentro de uma organização.	López et al. (2004)
A gestão do conhecimento consiste em planear, dirigir e controlar fluxos de conhecimento que são produzidos na organização, bem como ações desenvolvidas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a organização necessita para ser competitiva.	Herrera (2008)
A gestão do conhecimento é uma gestão intencional e sistemática do conhecimento e dos processos e das ferramentas associadas com o objetivo de utilizar plenamente o potencial do conhecimento na tomada de decisões eficazes e para alcançar vantagem competitiva em todos os níveis, solucionando problemas e facilitando a inovação.	Kebede (2010)

Fonte: Besen, F; Tecchio, E; Fialho, F (2017, p. 2-14)

2.3.3. Criação de Conhecimento

O conhecimento é informação combinada com experiência contextualizada, interpretação e reflexão (Davenport et al., 1998).

Para Nonaka (1991), existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento Explícito e o conhecimento Tácito. O conhecimento Explícito é o tipo de conhecimento que pode ser facilmente articulado, codificado, armazenado e é na maioria dos casos de fácil acesso ou consulta. Pode ser transmitido de uma pessoa para outra através de uma linguagem formal e sistemática, seja em modo verbal, documental, em formato de manual de procedimentos, de fórmulas científicas, de relatórios de/ou base de dados, entre outras. Tem como característica principal uma tendência natural para ser objetivo, ser encontrado em registos que se encontrem arquivados e poder ser a todo o tempo reproduzido por diferentes pessoas ou grupos sem perda de informação. O conhecimento explícito é um

componente essencial para a aprendizagem, a inovação e o desenvolvimento organizacional. A sua capacidade em ser documentado e transmitido permite que as organizações capturem e utilizem o conhecimento de maneira eficiente, promovendo o crescimento e a melhoria contínua. Em sentido inverso, o conhecimento Tácito é um tipo de conhecimento que é difícil de formalizar, comunicar ou codificar. Ele é altamente pessoal e contextualmente dependente do indivíduo, baseado nas experiências individuais, intuição, percepções e habilidades práticas. Devido à sua natureza subjetiva e não estruturada, o conhecimento tácito é transmitido principalmente através de interações diretas e compartilhado em situações práticas. O conhecimento tácito é crucial para a inovação, a criatividade e a eficácia organizacional. Ele complementa o conhecimento explícito, fornecendo insights e habilidades que são vitais para a tomada de decisão e a resolução de problemas complexos. Em muitas situações, a transferência de conhecimento tácito ocorre através de programas de mentoria, comunidades de prática, aprendizagem no trabalho, e convivência em ambientes colaborativos. O conhecimento tácito é assim uma parte vital do repertório de habilidades e conhecimentos de qualquer indivíduo ou organização. A sua natureza intangível e baseada na experiência direta torna-o uma fonte inestimável de sabedorias, habilidades práticas e inovação. A promoção de ambientes onde o conhecimento tácito possa ser partilhado e cultivado é crucial para o crescimento e a adaptação contínua quer pessoal, mas sobretudo organizacional num mundo todo ele em constante mudança.

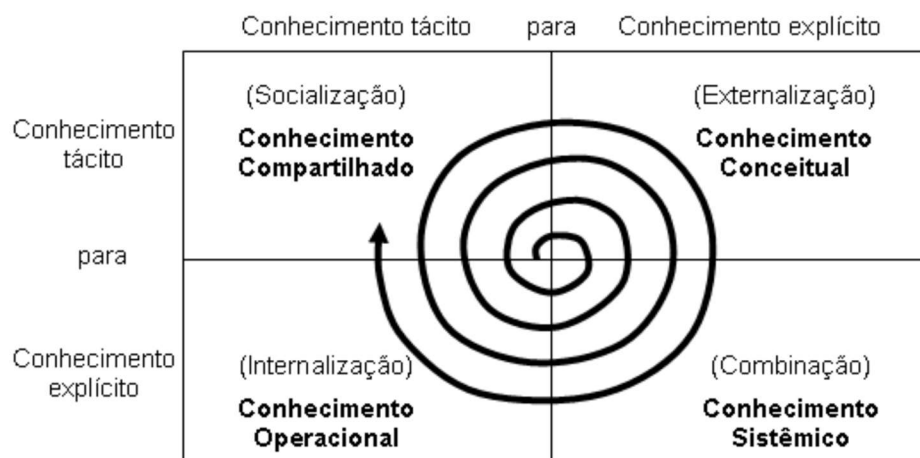
É nesta inquietação constante do mundo em mudança que Nonaka e Takeuchi (1991) apresentam a teoria do modelo SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) do conhecimento. A teoria descreve a dinâmica da criação e partilha de conhecimento em organizações, desenvolvendo-se a mesma em espiral e evoluindo através de meios de conversão de conhecimento em ciclos contínuos e renováveis. Este modelo explica como o conhecimento tácito e explícito é convertido e amplificado dentro de uma organização através de quatro processos interativos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização:

- **Socialização** (de tácito para tácito): A Socialização é o processo de partilha de experiências e criação de conhecimento tácito. Incluem-se neste campo competências adquiridas através da observação, imitação, compreensão do ambiente, leitura de acontecimentos, melhoria de habilidades e know-how,

vividas em contexto de interação direta entre as pessoas. Este processo envolve a troca de conhecimento não formalizado e intuitivo.

- **Externalização** (de tácito para explícito): A Externalização é o processo complexo de reduzir/converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, tal como documentos, diagramas ou modelos. Este é um passo fundamental no sentido de tornar o conhecimento tácito, tanto quanto possível, acessível aos outros. Para Nonaka e Konno (1998, p. 47), “o diálogo é a chave para este tipo de conversão”.
- **Combinação** (de explícito para explícito): A Combinação é o processo de criação de conhecimento envolvendo a utilização de processos sociais e a combinação de diferentes modos de conhecimento explícito. Habitualmente, a combinação de conhecimento explícito é suportada de forma mais eficiente em ambientes colaborativos e com a utilização de ferramentas de tecnologia da informação.
- **Internalização** (de explícito para tácito): A internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É o que podemos entender como um momento de novas aprendizagens, absorvendo-as através da prática e da experiência. Este conhecimento torna-se parte do “stock” de habilidades e experiências que um indivíduo vai acumulando ao longo da vida.

Figura 3: Modelo SECI - Espiral do Conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995; p. 80-81)

O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1991) é uma ferramenta poderosa para entender e implementar processos de criação de conhecimento nas organizações. Ele destaca a interdependência entre conhecimento tácito e explícito e a importância das interações sociais na promoção da inovação e do crescimento organizacional.

2.3.4. A Gestão do Conhecimento

Para Nonaka e Konno (1998, p. 41), *“o conhecimento é intangível, não burocrático, dinâmico e se não for usado no tempo e no espaço certo então não tem qualquer valor”*.

Em Hislop (2009, p.59), *“a Gestão do Conhecimento é um termo que se refere a qualquer esforço deliberado de gerir o conhecimento na organização, a qual pode ser alcançada através de diversos métodos”*. Coloca-se então uma questão levantada por Bots e de Bruijn (2002, p.1): *“O que é uma boa Gestão do Conhecimento?”*. Deduz-se como resposta que uma boa Gestão do Conhecimento significará no mínimo um aumento de competitividade. Mas então, como é que se pode implementar um bom modelo de Gestão do Conhecimento? Fairchild (2002), identifica quatro áreas distintas de Gestão do Conhecimento: i) valorização do conhecimento; ii) exploração da propriedade intelectual; iii) gestão dos colaboradores com conhecimento e; iv) obtenção de conhecimento baseado em projetos.

É talvez neste ambiente de permanente desafio que o mundo organizacional hoje se confronta. Numa altura em que os fatores de produção há muito deixaram de ser apenas a terra, o trabalho e o capital, passando a incorporar igualmente o fator conhecimento, as organizações convivem atualmente com uma competitividade dinâmica e aceleradas alterações num mercado global. Nesse pressuposto, existe a necessidade de rápidas adaptações incorporando a todo o momento a criação, acumulação, difusão e transferência de conhecimento para tomar a dianteira na criação de produto, serviço ou processo de inovação, permitindo assim a criação de valor através da realização das necessidades do mercado e dos clientes.

Hislop (2009, p.57), refere que *“é fundamental que se faça a ligação entre as iniciativas de Gestão do Conhecimento e as estratégias de negócio, através do desenvolvimento e*

entendimento de um conjunto de recursos e processos associados a uma estratégia de negócio, e se desenvolva uma estratégia de Gestão do Conhecimento que sustente estes processos e recursos de conhecimento”.

2.3.5. Fatores Críticos de Sucesso

Se na organização existir um entendimento claro do propósito e das vantagens da Gestão do Conhecimento, então o esforço de gestão será menor. Mas para isso é necessário criar mecanismos de medição da Gestão do Conhecimento com o objetivo de perceber em que medida a mesma aporta valor à instituição. Jennex e Olfman (2004, p.1) referem que existem três boas razões para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento: *“fornecer uma base de avaliação à organização; estimular a gestão em focar-se no que é importante; justificar os investimentos nas atividades de Gestão de Conhecimento”.*

Hasanali (2002, p.1), refere que *“o sucesso das iniciativas da Gestão do Conhecimento depende de muitos fatores, uns controláveis, outros não...”.*

Goh (2002), concretiza melhor e aponta como fatores chave para uma organização implementar uma adequada base de transferência de conhecimento as seguintes dimensões:

- **Cultura Organizacional:** A cultura organizacional poderá definir-se como o conjunto de valores, crenças, normas, práticas e comportamentos que definem o ambiente de trabalho e a forma como os membros de uma organização interagem entre si e com as partes externas. A cultura organizacional influencia significativamente a moral, a produtividade e o desempenho geral da organização. É descrito por William (2007) que a Cultura Organizacional pode influenciar os comportamentos dos indivíduos, das equipas, das unidades organizacionais e de toda a organização, e é importante determinar qual o conhecimento que é apropriado partilhar, com quem e quando.

A cultura organizacional é um elemento vital para o sucesso de qualquer organização. Ela molda o ambiente de trabalho, influencia comportamentos e pode determinar a capacidade de uma organização em atrair talentos, inovar e

alcançar os seus objetivos estratégicos. Gerir e cultivar uma cultura organizacional positiva e alinhada com a visão e objetivos da empresa é essencial para sustentar o crescimento e a competitividade a médio e longo prazo.

- **Liderança:** É aos líderes das organizações que cabe a responsabilidade de criar condições para facilitar a transferência de conhecimento. Através do processo de influência, motivação e orientação, devem persuadir as suas equipas, quer individualmente quer em grupo de que o conhecimento pode ajudar a melhorar a organização. É necessário existir um grau de confiança entre todos os níveis da organização, uma forte cultura de cooperação (Goh, 2002, p.28). A liderança tem de ser uma habilidade multifacetada e que possa aplicar e compreender diferentes estilos e teorias de liderança para adaptar diversas abordagens no sentido de serem mais eficazes em diferentes situações e contextos.
- **Mudança de Comportamentos/Resolução de Problemas:** Todos os colaboradores devem adotar atitudes positivas no sentido de melhoria contínua da aprendizagem. Devem a todo o momento colocar o foco na criação de valor para a organização, numa visão transversal, dando o seu melhor, seja na criação de produtos e/ou na qualidade percebida na relação com os clientes.
- **Existência de uma Estrutura de Apoio:** As estruturas de apoio funcionam como os pilares base para o bom funcionamento da gestão do conhecimento: a) desde logo a formação como meio para a resolução de problemas; b) o desenvolvimento de competências através da retenção e absorção de conhecimentos, assegurando o seu nivelamento entre os emissores e recetores por forma a poderem entender-se entre si; c) assegurar um bom parque tecnológico enquanto meio de facilitação de comunicação horizontal e a partilha dos colaboradores no acesso ao Conhecimento (Goh, 2002, p.28); e por fim, d) um bom sistema de recompensa. Este não deve ser apenas financeiro, mas também baseado na partilha, na cooperação e no trabalho de equipa. A motivação dos colaboradores é um fator fundamental para a boa harmonia da organização e a recompensa deve também ela estar intimamente ligada à capacidade de cada colaborador em partilhar os seus conhecimentos no sentido de melhorar a performance de toda a estrutura. Esta postura por parte da organização ajudará a capturar o conhecimento tácito (Brent e Vittal, 2006, p.8).

Figura 4: Sumário dos Fatores Críticos de Sucesso

Factores Críticos de Sucesso
Infra-estrutura Tecnológica integrada (redes, repositório, computadores, <i>software</i>)
Estratégia de Conhecimento que identifica utilizadores, fonte, processo, estratégia de armazenamento.
Uma estratégia comum de conhecimento que seja claramente articulada e de fácil entendimento.
Motivação e Compromisso dos utilizadores incluindo incentivos e formação.
Cultura Organizacional que suporte aprendizagem e partilha do conhecimento.
Suporte da Gestão de topo incluindo alocação de recursos, líderes e proporcionar formação adequada.
Estabelecer métricas que demonstrem o impacto do uso do conhecimento e da Gestão do Conhecimento tal como validar que o conhecimento é obtido.
Deverá existir um objectivo e um propósito para a Gestão do Conhecimento.
A pesquisa, retenção e acesso às funções da Gestão do Conhecimento deverá ser de fácil acesso.
A forma de trabalhar deverá contemplar o uso e obtenção do conhecimento.
Segurança e Protecção do Conhecimento

Fonte: Jennex e Olfman, 2004

2.3.6. Benefícios da Gestão do Conhecimento

Mas então, quais são os ganhos reais de uma boa Gestão do Conhecimento? Segundo Kotnour et al. (1997), cada benefício da Gestão do conhecimento reflete-se em três componentes:

- Mudança no conhecimento;
- Mudança no desempenho da tomada de decisão;
- Mudança do desempenho na realização das tarefas.

Ou seja, se a Gestão do Conhecimento dentro da organização obtiver como consequência final um processo de aprendizagem interno, resultante num aumento do desempenho, seja por via da melhor resolução de problemas, seja por via de uma melhor tomada de decisão, podemos afirmar que o objetivo principal terá sido concluído. Contudo, Jarrar (2002, p.322), refere que “*a Gestão do Conhecimento é um processo contínuo que vai ao encontro das necessidades emergentes e que identifica e explora o conhecimento existente para o desenvolvimento de novas oportunidades*”. Acrescentaria a título de opinião pessoal que é um processo contínuo, ciclicamente renovável e inerentemente inacabado. O autor considera também que os principais benefícios de Gestão do Conhecimento são:

- Contribuição para um aumento da competitividade;

- Melhoria da tomada de decisão evitando assim perdas de tempo;
- Melhor resposta ao cliente;
- Motivação dos colaboradores que não pertencem à rede de partilha de conhecimento;
- Melhoria do suporte a todos os colaboradores que valorizam o conhecimento;
- Melhoria da eficiência dos colaboradores, nas operações, nos serviços e nos produtos;
- Melhoria na inovação.

2.3.7. Métricas

Conforme afirmado por William Edwards Deming em 1950, *“Não se gere o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gere”*.

É neste sentido que Fairchild (2002, p.2) faz referência a que, *“para um gestor de topo da organização somente os benefícios mensuráveis justificam o prolongamento do tempo de vida e aumento dos custos da Gestão do Conhecimento”*.

Para resolver o problema dos gestores, o contributo de Kankanhalli and Tan (2004, p.3) revelou-se de extrema importância. Estes autores referem que *“na Gestão do Conhecimento o processo de medição e desenvolvimento de métricas pode ser complexo devido à natureza da intangibilidade do conhecimento, já que o conhecimento é difícil de definir e tem muitas interpretações”*. Contudo, estes sugerem um conjunto de ferramentas para facilitar o processo e apontam como possibilidade o Balanced Scorecard (BSC), Quality Function Deployment (QFD), American Productivity Center (APQC) como diferentes técnicas de medição de Gestão do Conhecimento aplicadas a áreas financeiras, de gestão de clientes, de gestão de processos e de gestão de recursos humanos. Utilizando estas técnicas, pretende-se providenciar indicadores sistemáticos, embora outros possam ser e ter alguma subjetividade.

Mais tarde, Okfalisa et al. (2009) defende que tudo o que seja intangível também é possível ser medido. Dá como exemplo os problemas resolvidos que estão inerentes a competências pessoais, ligadas à habilidade das diferentes partes interessadas na deteção,

análise, formulação, classificação, aquisição e integração do conhecimento na resolução de problemas. A componente de medida é encontrada através da diferença entre o conhecimento existente na organização e o conhecimento obtido na resolução destes.

Resumindo, verifica-se um amplo consenso entre os autores sobre a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações. Reconhece-se que a mesma está intrinsecamente ligada aos fatores de Liderança, à utilização correta de TI's e naturalmente a uma boa e eficiente Cultura Organizacional. Igualmente, é unânime que quando bem aplicada, o sucesso da empresa será mais fácil de alcançar. Em princípio a organização será mais capaz de compreender, antecipar e agir sobre o mercado, conquistando assim uma importante vantagem competitiva.

2.4. Competitividade

2.4.1. Introdução

A competitividade é um conceito multifacetado que, em sentido lato, podemos resumir à capacidade de uma empresa, nação ou organização oferecer produtos e/ou serviços que atendam aos padrões de qualidade e preço de mercado, comparando com os seus “concorrentes”, proporcionando aos seus “stakeholders” retornos satisfatórios na entrega de produto/serviço para as necessidades percebidas ou percecionadas.

Este entendimento de competitividade é relativamente recente na história da humanidade, pois o interesse em aprofundar esta matéria quase que se confunde com o surgimento do fenómeno moderno da globalização, remontando ao final do século XX. Porém, o termo competitividade pode ter as suas raízes na biologia, mais especificamente nos estudos de Lamarck e Darwin sobre a teoria da Evolução das Espécies, pela qual, de grosso modo, os seres lutam para sobreviver num processo de competição de vida ou de morte, onde os sobreviventes ganham o direito de transmitir os seus genes às gerações posteriores (Souza, 2000).

Ora, por aqui se percebe que o termo competitividade tem raízes multidisciplinares, que no caso do nosso estudo, fará mais sentido explorar a sua evolução enquanto fenómeno económico, recuperando as teorias de economia internacional de Adam Smith e dos seus seguidores (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015), logo após a exposição de algumas definições para a referida dimensão.

2.4.2. Definição

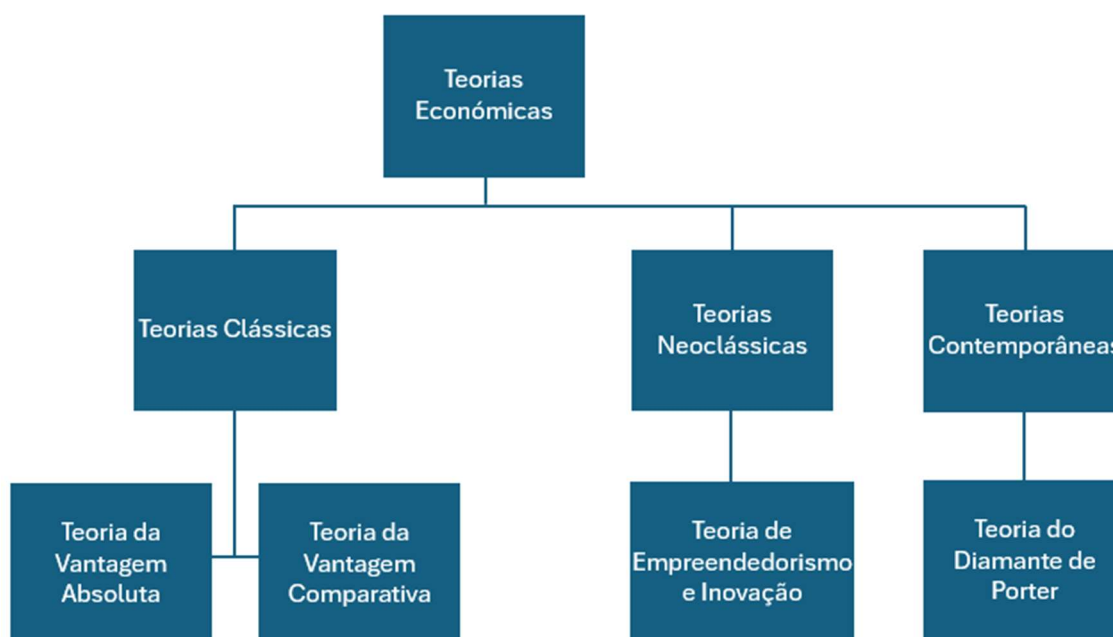
Ao longo dos tempos, foram vários os autores que procuraram dar o seu cunho pessoal ao termo competitividade. Ainda que tenha havido uma certa evolução à volta da sua definição, a maior parte delas confluem, com maior ou menor amplitude para a definição de Porter (1980), cuja visão sobre competitividade afirma ser a capacidade de a empresa competir com sucesso num ambiente de negócios, ainda que a verdadeira vantagem

competitiva esteja na produtividade, ou seja, competitividade é a maneira como as organizações se mantêm no mercado, com resultados superiores. Já Hughes (1987) entende a competitividade como sendo um processo de mudanças estruturais necessárias para que seja possível enfrentar as mudanças e os comportamentos que o mercado pode ter. Kupfer & Hagnauer (1996, p.3), aprofundam o conceito, afirmando que a competitividade é, “*a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado...*”. Para Ambastha & Momaya (2004), a competitividade é a capacidade que a empresa tem de prever, produzir e comercializar produtos com mais qualidade, melhor desempenho, a preços mais baixos do que são oferecidos pelos seus concorrentes. Barney & Hesterly (2011), por seu turno, referem-se à competitividade como sendo a capacidade que a empresa tem de criar um valor superior ao do que é criado pelos concorrentes, para os seus clientes. Mais recentemente, Voulgaris e Lemonakis (2014) constataam ainda que a competitividade tem uma relação direta, positiva e significativa com a inovação. Inovação que, por sua vez, foi descrita por Affuah (1998) como um novo conhecimento que origina a criação de novos produtos e/ou serviços com o intuito de atender às necessidades e às vontades dos clientes.

2.4.3. Teoria económica da Competitividade

É curioso observar que todas as definições da atualidade para o termo competitividade, nos transportam para tempos já muito distantes, onde, em certa medida, temas semelhantes eram abordados não com uma lógica de competitividade, mas seguramente com uma lógica próxima desta com a natural adaptação dos temas no espaço e enquadramento temporal. É o caso da teoria do filósofo e economista escocês Adam Smith (séc XVIII), conhecido como o pai da economia moderna, autor entre muitas outras obras do clássico “A riqueza das Nações”, e um dos primeiros apoiantes do comércio livre. É dos seus ensinamentos que podemos observar as aproximações das suas teorias àquilo que hoje chamamos de competitividade, conforme se pode observar no esquema seguinte:

Figura 5: Teoria económica da Competitividade segundo Adam Smith (séc. XVIII)



Fonte: Agostinho, Ana (2022, p.3)

1. Teorias Clássicas

As teorias clássicas focam-se fundamentalmente na competitividade macroeconómica, abordando maioritariamente a esfera das trocas comerciais internacionais, tais como a vantagem absoluta dos países ou a vantagem comparativa entre países. Desse ponto de vista, a competição no mercado é um indicador da posição competitiva de cada participante, neste caso, de cada país (Siudek & Zawojka, 2014). Dessa forma, cada país assume um papel específico na divisão do trabalho, fundamentado na vantagem competitiva. Se a tecnologia e a produtividade fossem idênticas em todos os países, as trocas comerciais seriam desnecessárias e fúteis. Para além disso, mesmo que um agente seja mais produtivo do que outro na produção de um determinado bem, é possível que este apresente um declínio dessa indústria nos termos de comércio livre (Anca, 2012). É então dentro destas teorias que encontramos duas das mais conhecidas em termos económicos: a teoria da vantagem absoluta e a teoria da vantagem comparativa.

a. Teoria da Vantagem Absoluta

A teoria da vantagem absoluta é um conceito económico desenvolvido por Adam Smith. Segundo essa teoria, um país tem vantagem absoluta na produção de um determinado bem quando este o pode produzir recorrendo a menos recursos (ou a um custo mais baixo)

do que outro país. Dito de outra forma, um país será tanto mais eficiente na produção de um determinado produto quanto mais unidades e em menor tempo for capaz de o produzir em comparação com outros países, em suma, com uma suposta maior competitividade. Terá sido esta a razão pela qual foi dado o primeiro passo para explicar o porquê dos diferentes países se envolverem livremente nas trocas internacionais (Siudek & Zawajska, 2014).

b. Teoria da Vantagem Comparativa

A teoria da vantagem comparativa, foi desenvolvida pelo economista David Ricardo no início do século XIX. A teoria explica como e porque alguns países beneficiam do comércio, mesmo quando à primeira vista possa ser menos eficiente na produção de todos os bens em comparação com outro país. David Ricardo introduz na sua teoria o conceito de custo de oportunidade, especialização e ganho mútuo. Do seu ponto de vista, o custo de oportunidade concorre para a vantagem comparativa porquanto se entende que é o valor a que se deve renunciar para escolher uma alternativa em detrimento de outra. Um país tem vantagem comparativa na produção de um bem se o custo de oportunidade de produzir esse bem é menor do que em outros países. Já no campo da especialização, os países devem especializar-se na produção dos bens para os quais possuem vantagem comparativa para depois comercializar esses bens. Isso significa focar-se na produção dos bens que podem ser produzidos a um custo relativamente menor em comparação com outros bens. Por fim, o ganho mútuo significa que mesmo um país menos eficiente na produção de todos os bens (sem vantagem absoluta), este pode ainda beneficiar do comércio ao especializar-se na produção dos bens nos quais é relativamente mais eficiente. Isso resulta em um aumento da produção total e benefícios para os diferentes países envolvidos.

A teoria da vantagem comparativa mostra que o comércio pode ser benéfico para todos os países envolvidos, mesmo que um país tenha desvantagens absolutas na produção de todos os bens. Ao especializarem-se na produção de alguns bens para os quais têm menor custo de oportunidade e proceder à troca desses mesmos bens, os países podem aumentar a eficiência económica global e melhorar o bem-estar de suas populações.

2. Teorias Neoclássicas

Ao contrário das teorias clássicas que abordam a competitividade a um nível macro, as teorias neoclássicas reduzem o seu âmbito a um nível microeconómico. Estas debruçam-se essencialmente em ambientes de mercado com competição perfeita.

a. Teoria de Empreendedorismo e Inovação

Tem como grande mentor Joseph Schumpeter² com a sua teoria de empreendedorismo e inovação. Segundo o seu ponto de vista, o papel da inovação é uma peça chave da competitividade, defendendo que as empresas operam num mercado caracterizado por um sistema de competição, não apenas por via do preço, mas também pela capacidade de inovação. Desta forma, Schumpeter defende que sem inovação as empresas ficam irremediavelmente para trás, em relação àquelas que apostam nesse fator de diferenciação. Ou seja, na visão de Schumpeter a inovação cria uma vantagem competitiva que permite melhor desempenho produtivo e a maximização de resultados (Sonis, 2012). Daqui se extrai que diferenças ao nível da capacidade de inovação e empreendedorismo, resultam em diferenças na posição competitiva de qualquer agente económico (Siudek & Zawojka, 2014).

Uma das formas mais evidentes de inovação é a inovação tecnológica, sendo a relevância da mesma, na esfera da produtividade, competitividade e performance económica reconhecida desde o trabalho de Schumpeter, o que demonstra bem a importância da teoria da competitividade (Nguyen, 2009).

Resumindo, o papel de Schumpeter é de uma importância extrema na medida em que foi ele o grande autor da relação entre a competitividade e a inovação, tendo demonstrado que a competitividade é essencial na vida das empresas através da inovação.

3. Teorias Contemporâneas

As teorias contemporâneas, consideradas mais modernas, resultam numa das teorias mais relevantes no setor económico, conhecida como a teoria do Diamante de Porter.

² Economista e Cientista Político Austríaco

a. Teoria do Diamante de Porter

Em 1990, pela mão do próprio Michael Porter, surge uma nova teoria que conseguiu explicar muitas das falhas das teorias anteriores relacionadas com a distinção entre os conceitos de vantagem comparativa e vantagem competitiva (na esfera interna dos países), que embora muito semelhantes, são diferentes. Esta teoria ficou conhecida como a teoria do diamante de Porter. Este modelo, tal como vários outros que surgiram posteriormente, abarca diversos fatores que contribuiriam para a competitividade dos países (Bhawsar & Chattopadhyay, 2015).

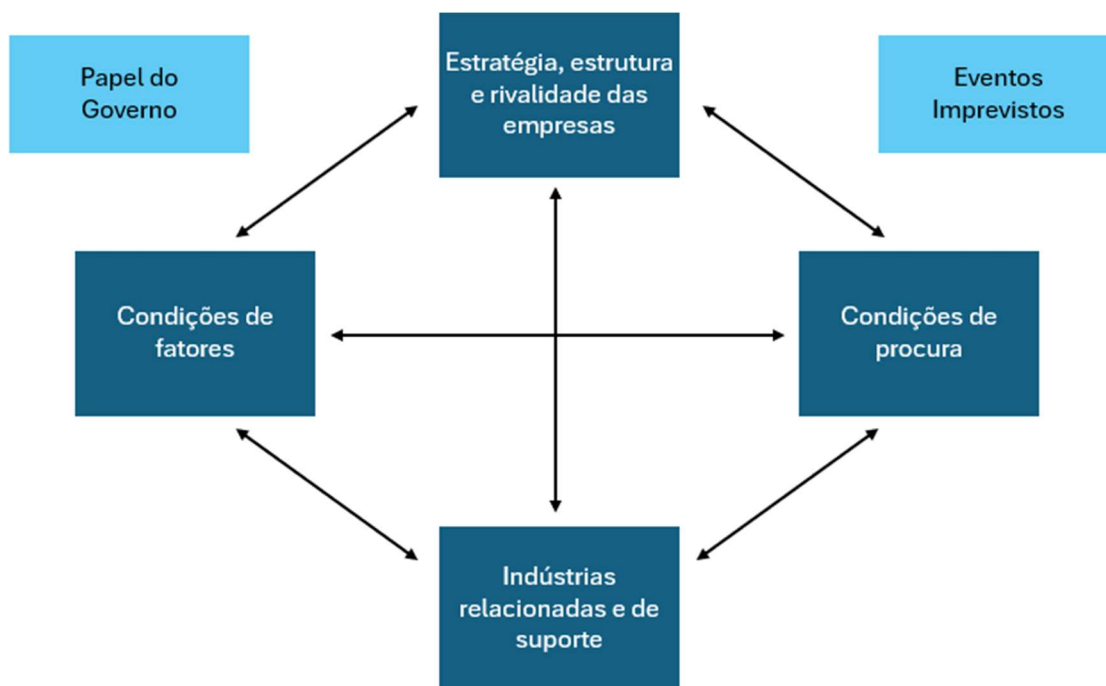
Desta forma, enquanto o conceito de vantagem comparativa diz respeito aos ganhos obtidos nas trocas comerciais relativamente a países ou indústrias, a vantagem competitiva relaciona-se muito mais com a gestão estratégica, aludindo à distinção de competências das empresas. A diferença destes dois termos está ao nível da análise (Chaudhuri & Ray, 1997). Contudo, autores como Porter defendem que não só as empresas podem usufruir da vantagem competitiva, mas também os países e as indústrias o poderão fazer, ao serem mais destacados ao nível da competição global. Porter assume que a vantagem competitiva dos países depende e está relacionada com a vantagem coletiva das empresas desses países, resultando numa relação recíproca no longo prazo. Assim, as vantagens não são completamente independentes, observando que a vantagem comparativa de um país pode contribuir para a vantagem competitiva das empresas com origem ou localizadas nesse mesmo país (Chaudhuri & Ray, 1997). Neste sentido, as empresas são as primeiras responsáveis por criar valor económico, enquanto os países procuram estabelecer um ambiente que possa encorajar e/ou desencorajar as empresas a atingir esse valor económico (Garelli, 2012).

É deste ponto de vista que a teoria do Diamante de Porter se distingue das restantes: conecta de forma realista a tríade empresas, indústrias e nações, enquanto as teorias anteriores apenas funcionam com uma ou duas dimensões (Peng, 2009).

Segundo o modelo do Diamante de Porter, existem quatro determinantes principais para um país ou empresa ser bem sucedida e é a qualidade de interação do diamante que determina a vantagem competitiva (Nurbel, 2007). Estes quatro aspetos caracterizam-se por: a) condições de fatores, b) condições de procura, c) indústrias relacionadas e de suporte e, por fim, d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Para além desses

quatro elementos principais, Porter identificou ainda dois fatores adicionais que podem influenciar o diamante de competitividade: O papel do governo e eventos imprevistos (choques externos), que suportam e complementam o sistema nacional de competitividade mas não criam vantagem competitiva a longo prazo (Smit, 2010).

Figura 6: Representação do diamante de Porter



Fonte: Agostinho, Ana (2022, p.7)

2.4.4. Relevância da competitividade:

Feita esta reflexão, importa destacar algumas das principais razões pelas quais a competitividade é tão relevante. Em primeiro lugar, países com maior produtividade têm uma relação direta com uma maior produção de riqueza, de qualidade de vida e satisfação dos seus cidadãos. Depois, os países mais competitivos apresentam índices de produtividade mais elevados e consequentemente com maior retorno dos investimentos efetuados. Este fator joga ainda a favor desses mesmos países na medida em que o ambiente económico e empresarial é mais favorável, tornando-se ainda mais atrativo para aumentar os investimentos de capitais, quer nacionais quer estrangeiros.

Destaque-se ainda o fenómeno da globalização que fez cair barreiras transfronteiriças, permitindo em grande medida a livre circulação de pessoas e bens, aumentando assim a

competitividade empresarial, e por consequência a competitividade das nações na perseguição constante de alcançar o tão ambicionado crescimento económico.

Desta forma, a competitividade não é um fim em si mesmo, mas sim uma ferramenta poderosa para atingir a prosperidade de um país (Garelli, 2018). A competitividade é a única maneira de alcançar um crescimento sustentável de empregabilidade, melhorar salários e elevar a qualidade de vida (Harvard Business School, s.d., citado por Agostinho, Ana, p. 11).

Terminado o estudo da revisão da literatura, passaremos de seguida a expor a metodologia utilizada na investigação, qual a hipótese formulada, os passos dados para a modelização, das variáveis latentes (VL) e das variáveis manifestas (VM), a construção do modelo de análise e as respetivas escalas de medidas.

3. Metodologia de Investigação

De seguida, vamos procurar explicar de forma sintética como foi feita a elaboração do questionário, e a respetiva formulação da hipótese de estudo e investigação.

3.1. Ficha técnica do estudo

Depois de nos capítulos antecedentes terem sido expostas as apreciações consideradas pertinentes para a elaboração da matéria em estudo, importa agora e antes de passar à apresentação dos resultados estatísticos obtidos, efetuar uma rápida descrição dos procedimentos e metodologias utilizadas aquando do processo de investigação.

Tabela 3: Ficha técnica do estudo.

Universo	Cem empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020
Âmbito Geográfico	Concelho de Pombal
Método de recolha de dados	Inquérito endereçado às cem empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020
Tamanho da amostra	32 respostas
Trabalho de campo	Realizado entre novembro de 2021 e janeiro de 2022

Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo foi realizado com base no universo das cem maiores empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020, tendo sido obtidas 32 respostas válidas (32% de população).

O inquérito (anexo I) é composto por 25 questões, foi elaborado na ferramenta “forms” do Google e submetido via email às cem empresas do Concelho de Pombal com maior volume de negócios no ano 2020, em simultâneo, no período compreendido entre novembro de 2021 e Janeiro de 2022, tendo sido feitas três insistências para obter o número razoável de respostas para validar o presente estudo. As diversas insistências foram feitas apenas no universo de empresas selecionadas e que não deram respostas nas tentativas primárias.

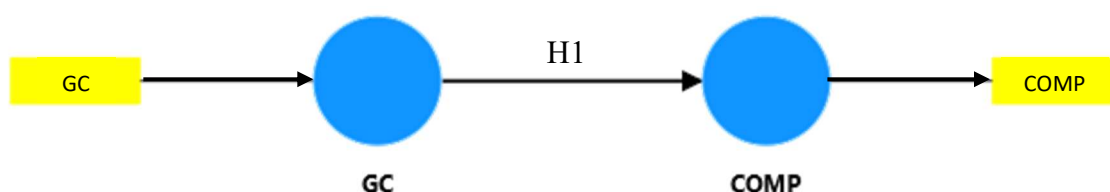
O corpo do email enviado (anexo II) fazia uma breve resenha dos objetivos propostos, sendo o mesmo dirigido de forma personalizada ao responsável de cada uma das respetivas empresas.

3.2. Formulação de hipóteses

A questão que se pretende ver respondida com esta investigação é:

H1: A competitividade das cem maiores empresas do Concelho de Pombal está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento?

Figura 7: Modelo de relações e hipótese colocada



Fonte: Elaborado pelo autor

Por uma questão de facilidade de compreensão, a Gestão do Conhecimento (GC) será medida numa lógica de inputs, onde se procura agrupar, das questões efetuadas, aquelas que avaliam as componentes do ambiente interno relacionada com todas as variáveis da GC.

Já a Competitividade é analisada com as condições que a própria organização consegue criar em termos de direção e visão, por forma a estar em constante vantagem competitiva face à sua concorrência, de onde resultam os outputs que de forma abreviada classificamos como COMP.

As questões colocadas foram selecionadas de um universo abrangente após profunda reflexão do autor, inspirado em dissertações semelhantes, mais concretamente de Guerra (2011) e Gomes (2021). Desta forma, identifica-se abaixo a relação entre os conceitos abordados e a sua forma de medição:

Tabela 4: Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento.

Conceito	Medição
GC (Gestão Conhecimento)	GC1 Os colaboradores da organização conhecem, compreendem e compartilham melhor a missão e os valores da mesma, comparando com a sua concorrência/setor?
	GC2 Comparando com a concorrência/setor, a organização analisa e avalia melhor o meio envolvente na procura antecipada de oportunidades e/ou na resolução de potenciais problemas?

Tabela 4: Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento - cont.

Conceito	Medição
GC (Gestão Conhecimento)	GC3 Comparando com a concorrência/setor, a organização procura incentivar mais os colaboradores antigos e passarem para os mais novos as experiências de trabalho acumuladas?
	GC4 Comparando com a concorrência/setor, a organização fomenta mais, em toda a pirâmide hierárquica, o companheirismo e a colaboração entre os colaboradores?
	GC5 Os colaboradores da organização são mais ativos na procura de melhorar o seu desempenho através da busca e pesquisa das bases de conhecimento (informações; projetos, legislação, conhecimento dos colegas, etc.) de que dispõem, do que os colaboradores da concorrência/setor?
	GC6 A organização demonstra melhor capacidade de compreender o surgimento de inovações úteis para o bom desempenho da sua atividade do que a concorrência/setor?
	GC7 A organização tem capacidade para implementar as inovações úteis da atividade de forma mais eficiente do que a concorrência/setor?
	GC8 Comparando com a concorrência/setor, a organização monitoriza melhor a acumulação de conhecimento e entende-o como fator determinante de ganhos de vantagem competitiva?
	GC9 Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização estão acima da média dos principais concorrentes no que diz respeito às capacidades e competências?
	GC10 Comparando com a concorrência/setor, a organização presta mais apoio aos colaboradores no sentido destes melhorarem e atualizarem as suas capacidades/competências?
	GC11 Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização têm mais hábitos de interajuda entre si, aproveitando os conhecimentos acumulados de colaboradores mais antigos e com maior experiência?
	GC12 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um sistema de gestão de informação e documentação mais adequado aos seus objetivos?
	GC13 Comparando com a concorrência/setor, a organização está mais aberta a projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que resultam de melhorias para a empresa?
	GC14 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais tolerância ao erro aquando da implementação de uma nova tarefa/projeto?

Tabela 4: Medição de cada conceito da Gestão do Conhecimento - cont.

Conceito	Medição
<p>GC (Gestão Conhecimento)</p>	<p>GC15 Comparando com a concorrência/setor, a organização procura formar e/ou fomentar o desenvolvimento de novas competências aos seus colaboradores quando surgem problemas e/ou novas oportunidades de negócio?</p>
	<p>GC16 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem maior capacidade de retenção de talento, ou de o produzir dentro da própria organização?</p>
<p>COMP (Competitividade)</p>	<p>COMP1 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um melhor conhecimento dos seus principais concorrentes e procura acompanhar a sua evolução?</p>
	<p>COMP2 Comparando com a concorrência/setor, a organização estabelece um melhor processo interno de avaliação do nível de satisfação dos seus colaboradores?</p>
	<p>COMP3 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais rotatividade no seu quadro de pessoal?</p>
	<p>COMP4 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue alcançar em média melhores resultados?</p>
	<p>COMP5 Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados no indicador EBITA?</p>
	<p>COMP6 Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados na rentabilidade dos capitais próprios?</p>
	<p>COMP7 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue fidelizar melhor os seus clientes?</p>
	<p>COMP8 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue manter os seus colaboradores mais motivados?</p>
	<p>COMP9 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue ter menos desperdícios?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Passos para a modelização mediante PLS

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software informático SmartPLS (v. 4.1.0.6) desenvolvido por Ringle, C.M., Wende, S., and Becker, J-M, 2015, “SmartPLS 4.” Bönningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

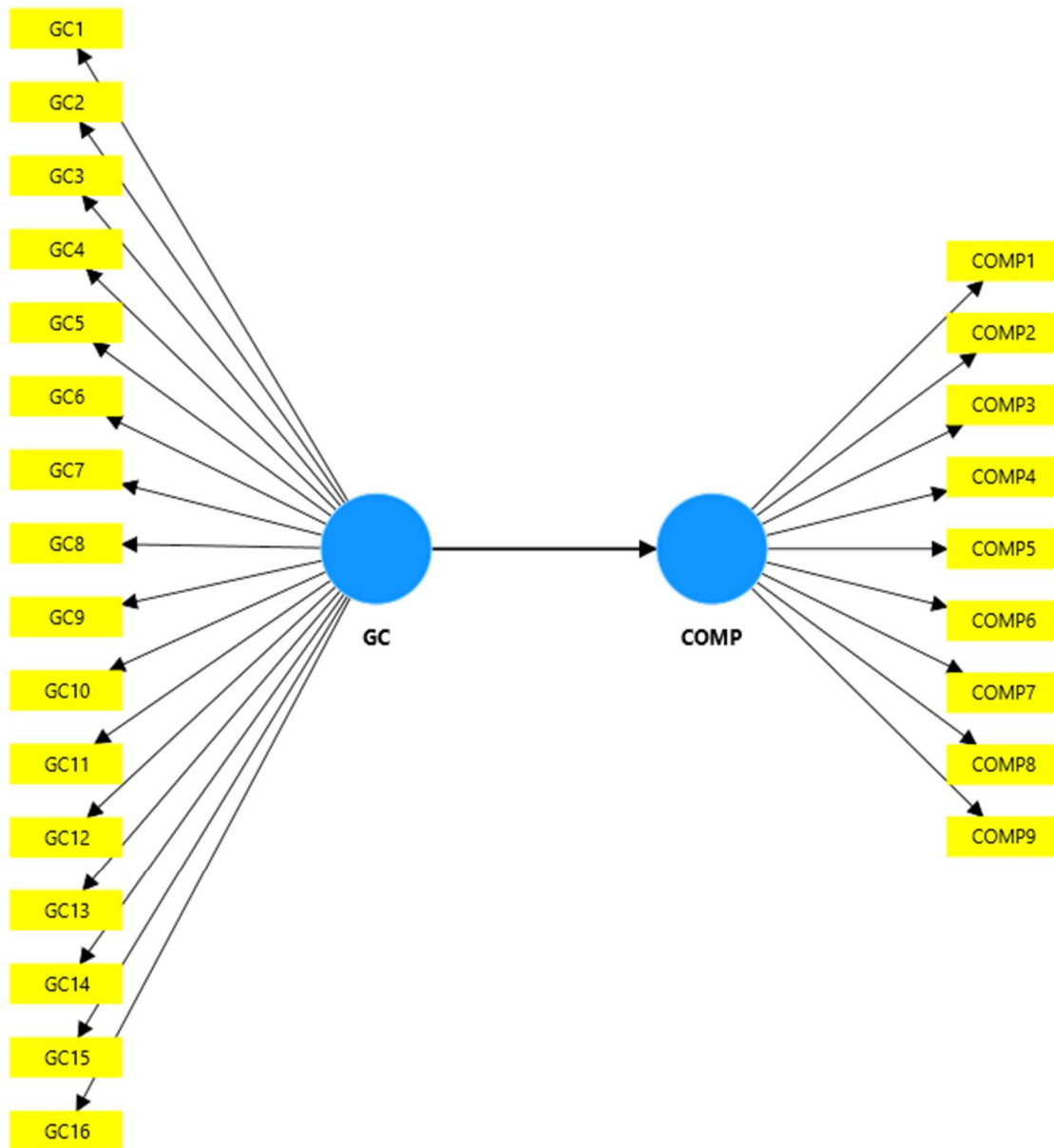
Face às variáveis que se pretendem estudar/relacionar, foi selecionado o modelo de equações estruturais (MEE), mais concretamente o Partial Least Square (PLS). Este modelo permite a análise de várias variáveis dependentes, fornecendo ainda uma confrontação entre o problema teórico apresentado com os dados empíricos obtidos (Fornell & Larcker, 1981). Desta forma é possível prever as variáveis dependentes, latentes ou manifestadas,

Neste sentido, as representações gráficas a seguir identificadas tiveram por base:

- Elipses ou círculos para as variáveis latentes (VL);
- Retângulos ou quadrados para as variáveis manifestas (VM);
- Setas para representar as relações causais entre as variáveis latentes (VL) e as variáveis manifestas (VM).

3.4. Construção do modelo de análise

Figura 8: Modelo adotado



Fonte: Elaborado pelo autor

3.5. Escalas de medida

Todas as questões constantes do inquérito realizado, à exceção das respeitantes ao nome da empresa, ao nome do responsável pelas respostas e à função do responsável pelas respostas, foram respondidas de acordo com uma escala ordinal do tipo Likert de 7 pontos.

Por forma a não ser evidente a separação dada entre as questões relacionadas com a Gestão do Conhecimento e as relacionadas com a Competitividade, optou-se por, dentro de alguma lógica, organizar as perguntas de forma aleatória no que diz respeito a cada uma das suas dimensões (CG e COMP). Nas questões relativas à Gestão do Conhecimento (GC1 a GC16), pretendeu-se avaliar, do ponto de vista do inquirido, qual a influência na sua empresa das variáveis intrínsecas ao ambiente interno da organização, quer na esfera dos recursos humanos, quer na esfera daquilo que a empresa era capaz de absorver da conjuntura externa, de forma tempestiva para poder antecipar-se em relação à concorrência. Já na dimensão Competitividade a ideia é procurar medir qual a influência da capacidade de gerar e/ou utilizar as ferramentas de Gestão do Conhecimento com o objetivo de tornar a organização mais competitiva em comparação com a concorrência (COMP1 a COMP9). Para tal, as respostas dadas variavam entre 1 “Discordo completamente” (nível mais baixo) e 7 “Concordo totalmente” (nível mais elevado).

Estruturada a metodologia e definida a construção do modelo de análise, cumpre de seguida fazer uma apresentação mais fina sobre os resultados obtidos para melhor compreensão.

4. Apresentação e Análise de Dados

Concluídos os passos anteriores, importa agora efetuar o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Começamos por apresentar os valores da média e desvio padrão de cada uma das respostas dadas as perguntas feitas no nosso questionário.

Tabela 5: Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Gestão do Conhecimento

Rúbrica	Média	Desvio padrão
GC1 Os colaboradores da organização conhecem, compreendem e compartilham melhor a missão e os valores da mesma, comparando com a sua concorrência/setor?	5,53	1,06
GC2 Comparando com a concorrência/setor, a organização analisa e avalia melhor o meio envolvente na procura antecipada de oportunidades e/ou na resolução de potenciais problemas?	5,53	0,93
GC3 Comparando com a concorrência/setor, a organização procura incentivar mais os colaboradores antigos e passarem para os mais novos as experiências de trabalho acumuladas?	5,97	1,21
GC4 Comparando com a concorrência/setor, a organização fomenta mais, em toda a pirâmide hierárquica, o companheirismo e a colaboração entre os colaboradores?	5,84	0,94
GC5 Os colaboradores da organização são mais ativos na procura de melhorar o seu desempenho através da busca e pesquisa das bases de conhecimento (informações; projetos, legislação, conhecimento dos colegas, etc.) de que dispõem, do que os colaboradores da concorrência/setor?	5,28	1,04
GC6 A organização demonstra melhor capacidade de compreender o surgimento de inovações úteis para o bom desempenho da sua atividade do que a concorrência/setor?	5,72	0,94
GC7 A organização tem capacidade para implementar as inovações úteis da atividade de forma mais eficiente do que a concorrência/setor?	5,72	1,07
GC8 Comparando com a concorrência/setor, a organização monitoriza melhor a acumulação de conhecimento e entende-o como fator determinante de ganhos de vantagem competitiva?	5,94	0,93
GC9 Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização estão acima da média dos principais concorrentes no que diz respeito às capacidades e competências?	5,53	1,03
GC10 Comparando com a concorrência/setor, a organização presta mais apoio aos colaboradores no sentido destes melhorarem e atualizarem as suas capacidades/competências?	5,94	0,97

Tabela 5: Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Gestão do Conhecimento – cont.

Rúbrica	Média	Desvio padrão
GC11 Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização têm mais hábitos de interajuda entre si, aproveitando os conhecimentos acumulados de colaboradores mais antigos e com maior experiência?	5,78	1,02
GC12 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um sistema de gestão de informação e documentação mais adequado aos seus objetivos?	5,72	0,98
GC13 Comparando com a concorrência/setor, a organização está mais aberta a projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que resultam de melhorias para a empresa?	5,38	0,99
GC14 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais tolerância ao erro aquando da implementação de uma nova tarefa/projeto?	5,28	1,07
GC15 Comparando com a concorrência/setor, a organização procura formar e/ou fomentar o desenvolvimento de novas competências aos seus colaboradores quando surgem problemas e/ou novas oportunidades de negócio?	5,75	0,97
GC16 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem maior capacidade de retenção de talento, ou de o produzir dentro da própria organização?	5,50	1,20

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da tabela supra, podemos verificar que o top 3 das médias mais altas se encontram nas questões GC3 (5,97), GC9 (5,94) e GC11 (5,94). Relendo e analisando as questões referidas, podemos entender que as respostas que obtiveram valores mais elevados reconhecem que um dos fatores mais decisivo na dimensão Gestão do Conhecimento está diretamente relacionado com a questão dos recursos humanos e o quanto os colaboradores mais antigos da empresa conseguem uma eficaz transferência de conhecimento para os mais novos.

Contudo, podemos igualmente observar que existe maior dispersão nas respostas GC3 (1,21) e GC16 (1,20), relativamente às demais.

Fica apenas como curiosidade a questão GC3 “Comparando com a concorrência/setor, a organização procura incentivar mais os colaboradores antigos e passarem para os mais novos as experiências de trabalho acumuladas?”, cujo resposta obtém a média mais alta, mas também a maior dispersão.

Tabela 6: Média e desvio padrão das respostas às rubricas de Competitividade

Rúbrica	Média	Desvio padrão
COMP1 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um melhor conhecimento dos seus principais concorrentes e procura acompanhar a sua evolução?	5,84	1,00
COMP2 Comparando com a concorrência/setor, a organização estabelece um melhor processo interno de avaliação do nível de satisfação dos seus colaboradores?	5,38	1,11
COMP3 Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais rotatividade no seu quadro de pessoal?	3,50	1,64
COMP4 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue alcançar em média melhores resultados?	5,72	0,94
COMP5 Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados no indicador EBITA?	5,41	1,09
COMP6 Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados na rentabilidade dos capitais próprios?	5,56	1,00
COMP7 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue fidelizar melhor os seus clientes?	5,84	1,18
COMP8 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue manter os seus colaboradores mais motivados?	5,63	1,02
COMP9 Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue ter menos desperdícios?	5,66	1,08

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta tabela, podemos observar que as médias mais altas são obtidas nas respostas COMP1 e na COMP7 (5,84) e na COMP4 (5,72). Analisado as questões de forma mais fina, podemos também concluir que as empresas que mais benchmarking fazem, que mais procuram fidelizar os seus clientes tendem a concluir que obtêm mais e melhores resultados sendo assim mais competitivas.

4.1. Avaliação do Modelo de medida

O modelo em análise será avaliado tendo em conta a sua validade. Para isso fizemos o estudo da fiabilidade das respostas, da consistência de cada uma das dimensões (GC e COMP), da variância média extraída (AVE) e do grau de independência através da validade discriminante. Iremos passar assim à apresentação dos diversos requisitos.

4.1.1. Fiabilidade individual de cada rubrica

No sentido de excluirmos do modelo as variáveis que não exercem influência nas variáveis independentes, foi efetuada a análise das cargas (loadings). Esta análise consiste na verificação de existência de correlação entre cada rubrica com os conceitos ou fatores.

Os valores considerados aceitáveis variam entre:

- Carga > 0,7 (Carmines & Zeller, 1979);
- Carga > 0,6 (Chin, 1998 e Hulland, 1999); e
- Carga > 0,4 (Ordoñez, 2001)

O nosso modelo apresenta os seguintes valores:

Tabela 7: Carga (loading) dos indicadores de modelo

Conceito	Carga
GC1 ← GC	0,533
GC2 ← GC	0,690
GC3 ← GC	0,774
GC4 ← GC	0,637
GC5 ← GC	0,650
GC6 ← GC	0,645
GC7 ← GC	0,754
GC8 ← GC	0,801
GC9 ← GC	0,739
GC10 ← GC	0,834
GC11 ← GC	0,861
GC12 ← GC	0,593
GC13 ← GC	0,650
GC14 ← GC	0,560
GC15 ← GC	0,744
GC16 ← GC	0,644
COMP1 ← COMP	0,789
COMP2 ← COMP	0,722
COMP3 ← COMP	-0,172

Tabela 7: Carga (loading) dos indicadores de modelo – cont.

Conceito	Carga
COMP4 <- COMP	0,853
COMP5 <- COMP	0,844
COMP6 <- COMP	0,831
COMP7 <- COMP	0,808
COMP8 <- COMP	0,879
COMP9 <- COMP	0,683

Fonte: Elaborado pelo autor

Face aos resultados extraídos, foi retirado de análise as questões: GC1, GC2, GC4, GC5; GC6, GC12, GC13; GC14 e GC16 da dimensão Gestão do Conhecimento, bem como as questões COMP3 e COMP9 da dimensão Competitividade por estas apresentarem valores de cargas abaixo de 0,7, não cumprindo assim o pressuposto de validade, segundo a ótica de Carmines & Zeller (1979).

As restantes permanecem no campo de estudo e análise pois apresentam valores superiores a 0,7, sendo consideradas com validade.

Após ajustamento, a tabela resultante ficou assim elaborada:

Tabela 8: Carga (loadings) dos indicadores do modelo após ajustamento

Conceito	Carga
GC3 <- GC	0,802
GC7 <- GC	0,769
GC8 <- GC	0,840
GC9 <- GC	0,775
GC10 <- GC	0,851
GC11 <- GC	0,864
GC15 <- GC	0,748
COMP1 <- COMP	0,778
COMP2 <- COMP	0,725
COMP4 <- COMP	0,858
COMP5 <- COMP	0,856
COMP6 <- COMP	0,835
COMP7 <- COMP	0,817
COMP8 <- COMP	0,880

Fonte: Elaborado pelo autor

Face aos resultados obtidos depois do respetivo ajustamento do modelo, conclui-se pela validade deste pressuposto, considerando que agora os valores obtidos são todos superiores a 0,7.

4.1.2. Consistência interna

Nesta análise iremos perceber qual o alcance dos indicadores ou variáveis manifestas em medir os conceitos ou variáveis latentes. Desta forma, foi utilizada a fiabilidade composta do conceito (composite reliability) desenvolvida por Werts (1974).

Tabela 9: Consistência interna do modelo

Conceito	Composite Reliability
GC	0,913
COMP	0,924

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os valores apresentados na tabela 9 verifica-se a validade deste pressuposto no modelo, sendo ambos superiores a 0,8 conforme sugere Nunally (1978).

4.1.3. Validade convergente dos conceitos

A análise da validade convergente dos conceitos pretende avaliar se as várias rubricas utilizadas medem verdadeiramente um conceito. Para tal, será utilizada a Variância Média Extraída (AVE – Average Variance Extracted) desenvolvida por Fornell e Larcker (1981). Segundo os autores, o valor mínimo aceitável é de 0,5 para que se possa concluir que, se as diversas rubricas medem realmente um conceito, então o seu ajustamento é significativo e altamente correlacionado entre si.

Os dados obtidos no nosso modelo são os seguintes:

Tabela 10: Validade convergente dos conceitos do modelo

Conceito	(AVE)
GC	0,653
COMP	0,677

Fonte: Elaborado pelo autor

Da análise aos valores acima expostos, verifica a validade do pressuposto no modelo, concluindo que existe uma relação entre si.

4.1.4. Validade discriminante

A validade discriminante pretende medir o grau de independência entre um conceito e os outros conceitos dos modelos. Desta forma, as variáveis latentes são independentes umas das outras quando o seu grau de correlação entre um conceito e os restantes é fraco (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Estando a utilizar a análise PLS, foi analisada a variância média extraída (AVE) que, segundo Fornell e Larcker (1981), o valor deve ser superior ao quadrado entre um conceito e os restantes que fazem parte do modelo.

No nosso modelo verificamos:

Tabela 11: Validade discriminante do modelo

	Competitividade	Gestão do Conhecimento
Competitividade	0,823	
Gestão do Conhecimento	0,886	0,808

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise dos resultados apresentados na tabela, verifica-se que não existe validade discriminante entre a Competitividade e a Gestão do Conhecimento, o que representa uma limitação do modelo.

4.2. Avaliação do Modelo estrutural

Analisado o modelo de medida, passaremos agora a avaliar o modelo estrutural. Este modelo pretende analisar as relações existentes entre as variáveis latentes indicadas na teoria, ou seja, avaliar o peso e magnitude das relações entre as diversas variáveis.

4.2.1. Poder preditivo do modelo

Sendo o principal objetivo do PLS a predição, a qualidade do modelo será determinada pela força de cada caminho. Para isso será necessário analisar os coeficientes de determinação de Pearson (R^2) permitindo assim avaliar a porção de variância das variáveis endógenas explicadas pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado.

Segundo os autores Falk e Miller (1992), os valores desejáveis obtidos devem ser superiores a 0,1. Por outro lado, o autor Chin (1998) classifica os valores obtidos como:

- Próximo de 0,67 (substancial);

- Próximo de 0,33 (moderado); e
- Próximo de 0,19 (fraco).

No nosso modelo os valores obtidos foram:

Tabela 12: Valores de R² para as variáveis dependentes

Conceito	R ²
Competitividade	0,784

Fonte: Elaborado pelo autor

Da análise ao valor obtido, verifica-se que o modelo obteve a classificação de substancial, validando assim o pressuposto.

4.2.2. Relevância da predição dos conceitos dependentes

Para analisar a relevância preditiva dos conceitos dependentes será calculado o índice Q², no sentido de perceber se o modelo fornece uma predição para as variáveis latentes endógenas, isto é, se o modelo se aproxima do que se espera dele.

Para Chin (1998), são aceites quaisquer valores positivos, defendendo o autor que, sendo o valor dos índices igual a 1, o modelo não apresenta erros, representando assim a 100% a realidade.

Tabela 13: Relevância da predição dos conceitos dependentes

Conceito	Q ²
Competitividade	0,886

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3. Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais

A confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas serão medidas através da análise aos coeficientes estruturais (path coefficients) que nos permitem verificar a amplitude e direção das relações entre os diversos conceitos do modelo.

Para Chin (1998), o bootstrapping (500 reamostras) permite gerar t-statistics, avaliando assim a significância estatística dos coeficientes estruturais. Segundo o autor, os valores não devem ser inferiores a 0,2, e preferencialmente superiores a 0,3.

No nosso modelo apresentava o seguinte valor:

Tabela 14: Significância estatística dos coeficientes estruturais








	t-student
Gestão do Conhecimento à Competitividade	3,635

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Discussão do modelo

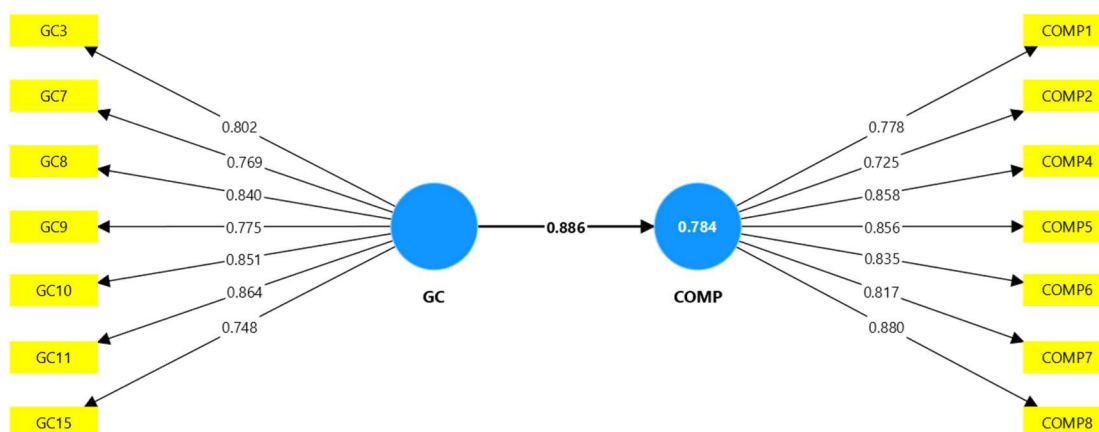
Resume-se no quadro abaixo os resultados obtidos aos testes efetuados e descritos acima.

Tabela 15: Resumo da avaliação do modelo estrutural

Avaliação	Indicador	Propósito	Valores de referência/critérios	Validade do nosso modelo
Modelo de medida	Cargas (loadings)	Fiabilidade individual de cada rubrica	Carga > 0,5	
	Compositive Realibility	Fiabilidade dos conceitos	> 0,7 (investigação incipiente) > 0,8 (investigação básica)	
	AVE	Validade convergente	AVE > 0,5	
	Critério de Fornell e Larcker	Validade discriminante	As raízes quadradas da AVE devem ser superiores às correlações das variáveis	
Modelo estrutural	R2	Avaliar a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	0,67 → substancial 0,33 → moderado 0,19 → fraco	
	Q2	Avaliar a acurácia do modelo ajustado	Q2 > 0,886	
	Teste t´student	Avaliar as significâncias das correlações e regressões	T > 0,2 preferência T > 0,3	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9: Relações entre as variáveis latentes do modelo interno



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se assim que o modelo utilizado permite comprovar as evidências demonstradas pela revisão da literatura. Significa isto que se comprova a influência positiva da utilização da gestão do conhecimento na competitividade das cem maiores empresas em volume de faturação no ano 2020 do Concelho de Pombal.

Tabela 16: Teste da hipótese

Hipótese	Coefficiente estrutural	Valor t	Resultado
<i>A competitividade das cem maiores empresas do Concelho de Pombal está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento.</i>	0,886	3,635	😊

Fonte: Elaborado pelo autor

5. Conclusão, Limitações e Futuras linhas de investigação

5.1. Conclusão

Conforme fomos percebendo ao longo do trabalho, e voltando novamente a referir as várias dimensões estudadas: estratégia, liderança, gestão do conhecimento e competitividade, bem podemos perceber que a incerteza e a constante mudança é nesta e noutras áreas da vida (pessoal e/ou empresarial) uma presença permanente. Não será por acaso que um dos grandes temas abordados na literatura recente, mas de certa forma consensual, diz respeito às capacidades dinâmicas (*dynamics capabilities*³) como ferramenta para uma constante adaptação necessária num mundo em mudança acelerada. Quiçá se confirme uma vez mais a teoria Darwinista cuja crença na sobrevivência não estava apenas ao alcance dos mais fortes, mas sim, com maior probabilidade no domínio daqueles que melhor se conseguem adaptar ao meio. O estudo que agora se apresenta foi todo ele encarado como um enorme desafio para o seu autor, desde logo pela imensidão de literatura disponível sobre cada um dos temas abordados. Foi necessário selecionar da literatura existente aquela que, na visão do autor, mais interesse lhe suscitou, sendo que qualquer outra opção seria igualmente válida. Contudo, como em tudo na vida, é necessário escolher um caminho, tendo sido este o que colheu preferência no destino pretendido.

Também valerá a pena afirmar que o trabalho pretendia perceber qual a influência da utilização da Gestão do Conhecimento ou das suas ferramentas, na competitividade das empresas, ou até, se quisermos, de qualquer outra organização em sentido lato. Ainda que fosse esse o âmbito do estudo, desde cedo foi intenção do autor alargar a amplitude da investigação, a mais duas dimensões que, diria, estão de “*braço dado*” com a Gestão do Conhecimento e da Competitividade. Refiro-me à Estratégia e à Liderança, cuja análise teórica e revisão de literatura a montante foi importante para melhor compreensão das restantes dimensões. Conforme referido em cada um desses temas, sem Estratégia, isto é, sem se perceber para onde a empresa quer caminhar, dificilmente se motivará as equipas de trabalho a utilizar a Gestão do Conhecimento para melhorarem permanentemente os

³ Professor Doutor Ilídio Barreto, *Journal of Management*, Volume 36, Issue 1, January 2010, Pages 256-280

seus desempenhos, alavancando a performance por forma a tornar as empresas competitivas perante a sua concorrência. A mesma coisa se passa com a Liderança, cujo papel é por demais evidente na ligação entre aquilo que é a visão da instituição e o desenho da arquitetura de como a mesma irá trilhar o seu caminho para conseguir alcançar os seus objetivos. Acreditamos que estas duas dimensões prévias sempre serão um agente catalisador para a criação de conjunturas e ambientes favoráveis para uma forte utilização da Gestão do Conhecimento. Não será por acaso que em tantos casos de sucesso ou insucesso para as empresas, as grandes virtudes e/ou lacunas identificadas são precisamente na formulação de uma boa estratégia e na existência de uma boa liderança. Estamos em crer que estas duas realidades funcionam como que os pilares fundadores da estrutura de suporte aos processos e às operações que, essas sim, vão beber muito à Gestão do Conhecimento que depois vai confluír para uma maior ou menor competitividade.

Na Gestão do Conhecimento deixamos aqui o testemunho dos pensadores Nonaka e Takeuchi, com a sua Espiral do Conhecimento, onde a abordagem ao conhecimento tácito e a sua transferência para conhecimento explícito se revela como um dos temas mais interessante da investigação e da própria literatura.

A Competitividade será sempre o resultado de uma boa utilização das ferramentas da gestão do conhecimento, concorrendo para um maior ou menor sucesso da organização. O grande desafio da competitividade está relacionado com a enormíssima quantidade de variáveis que é necessário dominar, sendo que uma pequena dose de sorte⁴ segundo Séneca, poderá sempre dar uma boa ajuda, confirmando que a preparação é sem dúvida o que nos pode levar mais longe.

Refira-se que o trabalho apresentado configura a visão que se foi contruindo na elaboração do mesmo, admitindo que estas se baseiem nalgumas crenças pessoais que “*funcionam como bússolas internas*”, tão bem relatadas por Caeiro (2024) no seu artigo publicado no linkedin⁵. Tal como este, espero ter confirmado que “*a diversidade de crenças na comunidade científica é o principal motor do progresso do conhecimento*”, respeitando o equilíbrio “*entre a modernidade e a tradição*”, desafiando outros a “*pensar, questionar e discutir os fundamentos*” do mesmo.

⁴ “Sorte é o que acontece quando a preparação encontra a oportunidade”, Séneca (4 a.C.-Roma, 65), principal representante do Estoicismo.

⁵ Luís Caeiro – Professor associado convidado na Católica Lisbon School of Business and Economics.

Sendo assim conclui-se que, dos resultados obtidos se confirma uma limitação do modelo relacionado com o teste de validade discriminante. Apesar dessa limitação, das restantes variáveis analisadas verifica-se que a hipótese colocada em H1: “*A competitividade das cem maiores empresas do Concelho de Pombal está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento*”, confirmam a nossa investigação, ou seja, existe na realidade uma correlação positiva entre a Competitividade e a Gestão do Conhecimento, apresentado um valor de estatística t_{student} de 3,635 e um coeficiente estrutural de 0,886.

5.2. Limitações do estudo

Na conceção e análise dos resultados obtidos no nosso modelo, foi possível identificar as seguintes limitações:

- O modelo adotado baseado na modelização flexível que pretende avaliar a capacidade de predição do modelo (grau de controlo limitado) e não provar a causalidade (capacidade de controlar acontecimentos). Podem assim existir outros modelos alternativos que poderão ser utilizados em investigações futuras e que melhor expliquem a relação entre as variáveis principais.
Por outro lado, a utilização do modelo de equações estruturais para modelizar as relações existentes entre as variáveis constitui também uma limitação na investigação realizada, na medida em que pressupõe a existência de linearidade nas relações entre as variáveis, ignorando assim qualquer outro tipo de relações que possam existir.
- A utilização da escala do tipo Likert comporta também uma limitação na medida em que se baseia na perceção dos inquiridos, não representando uma medida padronizada da variável analisada.
- Acresce referir que embora o questionário tenha sido enviado para as cem maiores empresas do Concelho de Pombal, em volume de negócio do ano 2020, as respostas obtidas foram apenas de 32. Caso se tivesse obtido um maior número de respostas dentro do universo selecionado, as respostas poderiam ser diferentes, bem como as nossas conclusões. Por outro lado, também não se pode garantir que, se as entidades inquiridas fossem provenientes de uma outra qualquer geografia, as conclusões sobre o campo de estudo seriam as mesmas.

5.3. Futuras linhas de investigação

O tema sobre o qual se debruçou este trabalho é um tema profundo e cheio de desafios que nos transportam como que para uma “montanha russa”, tal é a necessidade que as empresas têm na atualidade de estarem em constante alerta e atenção para acompanhar um sem-fim de fatores para conseguirem atingir e manterem-se no topo da competitividade.

Para confirmar isso mesmo, qualquer tipo de trabalho nesta área, será sempre um trabalho inacabado e com uma imensidão de oportunidades de melhoria. Assim, deixamos aqui algumas linhas que poderão ser seguidas no futuro para uma possível linha de investigação abraçando o mesmo tema, naturalmente com outra visão de quem a vier a perseguir:

- O modelo utilizado pode ser desenvolvido considerando a abordagem de novos indicadores;
- A limitação identificada na utilização da escala de Likert pode ser ultrapassada solicitando a resposta a mais do que uma pessoa por instituição (empresa), reduzindo assim o nível de subjetividade das respostas obtidas.
- Os resultados obtidos no nosso estudo refletem a posição e a conjuntura específica num dado momento, bem como uma pequena área geográfica (Concelho de Pombal). Desta forma, pode ser elaborado um estudo que permita avaliar a evolução dos diversos pontos abordados, em períodos subsequentes, talvez com acompanhamento da evolução destas mesmas empresas, para perceber qual a longevidade com que as mesmas conseguem manter-se no topo do volume de faturação. A extensão da área geográfica também poderá apresentar-se como um desafio interessante de ser estudado.

Referências Bibliográficas

- Afuah, A. (1998). *Innovation management, strategies, implementation, and profits*. Oxford: Oxford University Press.
- Agostinho, A. I. (2022). *Competitividade: Conceito e medição*. Dissertação para obtenção de Grau Mestre em Economia da Empresa e Concorrência, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Departamento Economia, Lisboa.
- Alday, H. C. (2002). Estratégias empresariais. *Coleção Gestão Empresarial*, pp. 15-25.
- Ambastha, A., & Momaya, K. S. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review*, Vol 26, No. 1, pp. 45-61.
- Anca, H. D. (2012). Literature review of the evolution of competitiveness concept. *The Annals of The University of Oradea - Economic Sciences*, Tom XXI - University Of Oradea(n. 1), pp. 41-46.
- Antunes, A. M. (2013). *A Liderança nas Organizações Positivas: Estudos de Caso em Portugal*. Tese para obtenção do Grau de Doutor em Gestão, Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Antunes, D. H. (2021). *A importância da Liderança nas equipas dentro das Organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Braga.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. Editora Pearson.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), pp. 26-40. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, pp. 19-31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34(n. 3), pp. 102-114.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão & Produção*, v. 24(n. 1), pp. 2-14. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review, International Management Institute*, v. 16(n. 4), pp. 665-679.

Bianchi, E. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC - Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3*, pp. 41-61.

Blanchard, K. (2019). *Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Porto Alegre: Bookman.

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*. v. 104(n. 6), pp. 457-468.

Bruijn, H., & Bots, P. (2002). Effective knowledge management in professional organizations: going by the rules. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE Computer Society.

Burmester, H. (2019). Liderança é uma técnica que se aprende e se desenvolve coletivamente; é uma ferramenta de gestão. *Revista Administração de Saúde (On-line)*. doi:<http://dx.doi.org/10.23973/ras.76.186>

Caeiro, L. (2024). O PODER DAS CRENÇAS - Aquilo em que acreditamos contrói o mundo em que vivemos. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-das-cren%C3%A7as-aquilo-em-que-acreditamos->

Cardoso, A. A. (2022). *Gestão do Conhecimento nas Organizações: Impacto na Motivação e na Criatividade*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra.

Chaudhuri, S., & Ray, S. (1997). The Competitiveness Conundrum: Literature Review and Reflections. *Economic & Political Weekly*. v. 32(n. 48), pp. M83-M91.

Corrêa, G. M. (2020). Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal> - acedido em: 01 de agosto de 2024.

Cremer, D. (2013). *The proactive leader: How to overcome procrastination and be a bold decision-maker*. Publisher: Palgrave Macmillan UK.

Davenport, T. H., Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 1, pp. 43-57.

Drucker, P. (1993). Extra Coleção. *Sociedade Pós-Capitalista*. Actual Editora.

Fairchild, A. M. (2002). *Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology*. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii. doi:<https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994356>

Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, v. 2(n. 2), pp. 93-119.

- Follett, M. P. (1924). *The creative experience*. New York, USA: Longmans Green.
- Garelli, S. (2012). *The fundamentals and history of competitiveness*. Institute for Management of Development, Lausanne.
- Garelli, S. (2018). *30 Years of Competitiveness Research*. Institute for Management of Development, Lausanne.
- Goh, S. C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*(n. 6), pp. 23-30. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gomes, J. B. (2021). *A influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade dos Municípios Portugueses*. Obtenção do Grau Mestre em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Leiria.
- Gonçalves, J. L., & Sobral, F. L. (22 de 12 de 2019). Liderança nas organizações. *SIMTEC - Simpósio de Tecnologia da Fatec Taquaritinga*, v. 5(n. 1), pp. 545-558.
- Guerra, J. M. (2011). *Factores que influenciam a competitividade dos Municípios: A importância da gestão do conhecimento*. Obtenção do Grau de Doutor em Marketing e Comércio Internacional, Universidade da Extremadura, Direção de Empresas e Sociologia, Badajoz.
- Han, B. M., & Vittal, A. S. (2006). Knowledge management in it organizations from employee perspective. Hawaii: Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE System Sciences.
- Hasanali, F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*. American Society for Information Science and Technology.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations (ISBN:978-0-19-953497-5)*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company.
- Hughes, A. (1987). Competition Policy. In: *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95121-5_687-1
- Ivan, M. V., & Terra, L. A. (2017). A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração - UNIMEP*, v. 7(n. 1), pp. 137-159.
- Jarrar, Y. (2002). Knowledge management: learning for organisational experience. *Managerial Auditing Journal - Emerald Group Publishing Limited*, v. 17(n. 6), pp. 322-328. doi:<https://doi.org/10.1108/02686900210434104>

- Jennex, M., & Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness models. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE*, (pp. 1-10). Hawaii.
- Kankanhalli, A., & Tan, B. C. (2004). A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii: IEEE. doi:<https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265574>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul : como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotnour, T., Orr, C., Spaulding, J., & Guidi, J. (1997). Determining the benefit of knowledge management activities. *IEEE Xplore*, pp. 94-99.
- Kupfer, D., Haguenaer, L., & Ferraz, J. C. (1995). *Desafios Competitivos para a Indústria*. Editora Campus.
- Lourenço, R. J. (2012). *A liderança distribuída - Um estudo exploratório na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto sobre a materialização da liderança entre os diferentes agentes*. Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto.
- Maia, V. L. (2011). *A Gestão do Conhecimento Integrada nos Processos Empresariais*. Dissertação para obtenção de Grau Mestre em Assessoria de Administração, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Matias, A. J. (2019). *Estilos de Liderança na Administração Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turnover: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Ciências Empresariais, Porto.
- Maximiano, A. A. (2000). *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Nguyen, P. H. (2019). *National Competitiveness of Vietnam: Determinants, Emerging Key Issues and Recommendations*. Peter Lang International Academic Publishers. doi:<https://doi.org/10.3726/b13666>
- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. Lisboa, INDEG/ISCTE.
- Nóbrega, C. (2006). *Empresas de Sucesso Pessoas Infelizes?* Senac Rio.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, v. 69(n. 6), pp. 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5(n. 1), pp. 14-34. <https://www.jstor.org/stable/2635068>.

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of ba building a foundation for knowledge. *Journal of Information Science* 40(n. 3), pp. 40-54.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Nurbel, A. (2007). The Global Competitiveness Of The Nation: A Conceptual Discussion. *Journal of Business & Economics Research*, v. 5(n. 10), pp. 63-72. doi:<https://doi.org/10.19030/jber.v5i10.2592>

Okfalisa, Alias, R. A., & Salim, N. (2009). The Design of Knowledge Management for Strategy Execution. *2009 Third Asia International Conference on Modelling & Simulation* (pp. 375-380). Bandung, Indonesia: IEEE Computer Society. doi:<https://doi.org/10.1109/AMS.2009.57>

Oliveira, L. S., & Bolsoni, W. S. (2019). Gestão do Conhecimento e a sua importância nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 4, Ed. 12, v.5 pp. 67-84. doi:<http://dx.doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-nas-organizacoes>

Peng, M. W. (2009). *Global Business*. South-Western Cengage Learning.

Pereira, C. A. (2014). *PME e Competitividade em contexto de crise: Um estudo comparativo*. Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em Gestão, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Pimenta, C. M., & Carvalho, J. M. (2004). A Gestão do Conhecimento nas Empresas Portuguesas: Um estudo Empírico. (I. S. Lisboa, Ed.) *X Congresso Contabilidade | Relato Financeiro e Responsabilidade Social*.

Pina, P. J. (2010). *Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações: Estudo de Caso*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Ciências e Tecnologias da Informação, Lisboa.

Policarpo, R. V., & Borges, R. S. (2016). Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, v. 16(n. 45), pp. 78-102. doi:<https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin Inc.

Quinn, J.B.; Mintzberg, H.; James, R.M. (1988). *Strategic Change Logical Incrementalism: The Strategic Process - concepts, contexts and cases*. Prentice-Hall Inc., pp. 94-104.

Ribeiro, N. J. (2019). *Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português*. Dissertação para obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Negócios, Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde, Viseu.

Robbins, S. P. (2008). *Comportamento Organizacional*. São Paulo - 11. Ed: Pearson, Prentice Hall.

Rodrigues, A. P. (2016). *A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement*. Universidade Lusíada do Norte, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Vila Nova de Famalicão: Repositório das Universidades Lusíada. Obtido de <http://hdl.handle.net/11067/2911>

Rowe, W. G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42 (n. 1), pp. 7-19.

Serra, F., & Ferreira, M. P. (s.d.). Definições de estratégia. *Globo Advantage*. https://globoadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_definicoes-de-estrategia.pdf

Siudek, T., & Zawojka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*(n. 13), pp. 91-108.

Smit, A. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? *Southern African Business Review*, v. 14(n. 1), pp. 105-130.

Soares, S. N. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.

Sonis, M. (2012). Innovation Diffusion through Schumpeterian Competition. *Economic Evolution and Demographic Change: Formal Models in Social Sciences*, v. 395, pp. 115-140.

Souza, S. D. (2000). Competitividade: Conceitos, abordagens e análise. *Universidade Estadual do Norte Fluminense*.

Spezamiglio, B. S., Galina, S. R., & Calia, R. C. (2016). Competitividade, inovação e sustentabilidade: Uma interrelação por meio da sistematização da literatura. *Revista Eletrônica de Administração*, Ed. 84 (n. 2), pp. 363-393.

doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.009162016.62887>

Sun, P. (2010). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of Knowledge Management*, v. 14(n. 4), pp. 507-523. doi:<https://doi.org/10.1108/13673271011059491>

Veríssimo, V. C. (2021). *A Influência das Lideranças na Motivação dos Colaboradores: Aplicação num Call Center*. Dissertação Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Évora.

Voulgaris, F., & Lemonakis, C. (2014). Competitiveness and profitability: The case of chemicals, pharmaceuticals and plastics. *The Journal of Economic Asymmetries*, v. 11, pp. 46-57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jeca.2014.04.003>

William, R. (2007). A research agenda for the relationships between culture and knowledge management. *Knowledge and Process Management*, v.14, pp. 226-237. doi:<https://doi.org/10.1002/kpm.281>

Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, v. 105(n. 3), pp. 261-279. doi:<https://doi.org/10.1108/02635570510590101>

Anexo I – Corpo do email que acompanhou o questionário

Estudo sobre a influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Empresas Portuguesas.

Exmo. Sr.(a) Responsável pela Empresa, “nome da empresa”.

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, encontro-me a realizar um estudo sobre a “*Influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Empresas*” no Concelho de Pombal.

Para o efeito, elaborei um questionário por forma a medir o grau de utilização da “*Gestão do Conhecimento*” nas Empresa, e o seu impacto na “*Competitividade*” das mesmas como fator de antecipação de oportunidades no contexto de concorrência de mercado.

Assim, solicito a sua preciosa ajuda na resposta a este inquérito que avaliará um conjunto de fatores, permitindo retirar as conclusões que do mesmo resultarem. Para efeitos de validade, é importante que o questionário seja preenchido por si, ou por alguém que tenha uma visão holística da Empresa (gestão económico-financeira, administrativo-logística, RH, etc...), no sentido de tornar robustas todas as respostas, tornando-as o mais próximo da realidade.

O preenchimento do inquérito tem um tempo estimado de 6 minutos com 25 perguntas no total, apresentadas em formato de Escala de Likert com sete 7 (sete) hipóteses de resposta, onde o valor mais baixo 1 (um) significa “*Discordo completamente*” e o valor mais alto 7 (sete) significa “*Concordo totalmente*”.

Poderá responder acedendo ao link: <https://forms.gle/FCpPQJW6KhdzLtGq6>

A confidencialidade dos dados recolhidos através deste inquérito é garantido por segredo estatístico e académico.

Após finalizado o trabalho, enviarei com muito gosto um relatório com os resultados apurados no estudo para poder retirar as conclusões que entender por bem.

Agradeço desde já toda a disponibilidade e colaboração na realização deste trabalho.

Com os melhores cumprimentos.

Pedro Miguel Silva Pinto

Instituto Politécnico de Leiria

Estudante 2200091

Anexos II – Questionário às 100 maiores empresas do Concelho de Pombal

Estudo sobre a influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Empresas Portuguesas.



O estudo pretende aferir como é que a Gestão do Conhecimento influencia a Competitividade das Empresas Portuguesas, sendo que a amostra recaiu nas 100 empresas do Concelho de Pombal que apresentaram em 2020 os maiores resultados operacionais.

1. Os colaboradores da organização conhecem, compreendem e compartilham melhor a missão e os valores da mesma, comparando com a sua concorrência/setor? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente Concordo totalmente

2. Comparando com a concorrência/setor, a organização analisa e avalia melhor o meio envolvente na procura antecipada de oportunidades e/ou na resolução de potenciais problemas? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente Concordo totalmente

3. Comparando com a concorrência/setor, a organização procura incentivar mais os colaboradores antigos e passarem para os mais novos as experiências de trabalho acumuladas? *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo completamente Concordo totalmente

4. Comparando com a concorrência/setor, a organização fomenta mais, em toda a pirâmide hierárquica, o companheirismo e a colaboração entre os colaboradores? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. Os colaboradores da organização são mais ativos na procura de melhorar o seu desempenho através da busca e pesquisa das bases de conhecimento (informações; projetos, legislação, conhecimento dos colegas, etc.) de que dispõem, do que os colaboradores da concorrência/setor? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. A organização demonstra melhor capacidade de compreender o surgimento de inovações úteis para o bom desempenho da sua atividade do que a concorrência/setor? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. A organização tem capacidade para implementar as inovações úteis da atividade de forma mais eficiente do que a concorrência/setor? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um melhor conhecimento dos seus principais concorrentes e procura acompanhar a sua evolução? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Comparando com a concorrência/setor, a organização monitoriza melhor a acumulação *
de conhecimento e entende-o como fator determinante de ganhos de vantagem competitiva?

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização estão acima da *
média dos principais concorrentes no que diz respeito às capacidades e competências?

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Comparando com a concorrência/setor, a organização presta mais apoio aos *
colaboradores no sentido destes melhorarem e atualizarem as suas
capacidades/competências?

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Comparando com a concorrência/setor, a organização estabelece um melhor processo *
interno de avaliação do nível de satisfação dos seus colaboradores?

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. Comparando com a concorrência/setor, os colaboradores da organização têm mais *
hábitos de interajuda entre si, aproveitando os conhecimentos acumulados de colaboradores
mais antigos e com maior experiência?

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Comparando com a concorrência/setor, a organização tem um sistema de gestão de informação e documentação mais adequado aos seus objetivos? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. Comparando com a concorrência/setor, a organização está mais aberta a projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que resultam de melhorias para a empresa? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais tolerância ao erro aquando da implementação de uma nova tarefa/projeto? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Comparando com a concorrência/setor, a organização procura formar e/ou fomentar o desenvolvimento de novas competências aos seus colaboradores quando surgem problemas e/ou novas oportunidades de negócio? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Comparando com a concorrência/setor, a organização tem mais rotatividade no seu quadro de pessoal? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Comparando com a concorrência/setor, a organização tem maior capacidade de retenção de talento, ou de o produzir dentro da própria organização? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue alcançar em média melhores resultados? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados no indicador EBITA? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. Comparando com a concorrência/setor, a organização obtém em média melhores resultados na rentabilidade dos capitais próprios? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue fidelizar melhor os seus clientes? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue manter os seus colaboradores mais motivados? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. Comparando com a concorrência/setor, a organização consegue ter menos desperdícios? *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Nome da empresa *

Texto de resposta curta

Nome do responsável pelas respostas *

Texto de resposta curta

Função do responsável pelas respostas *

Texto de resposta curta
