



A Importância da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Organizações

Mestrado em Controlo de Gestão

João Paulo Gomes Pinheiro

Leiria, setembro de 2025



A Importância da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Organizações

Mestrado em Controlo de Gestão

João Paulo Gomes Pinheiro

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

Leiria, setembro de 2025

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 a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2024/2025, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas publicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

A concretização do meu mestrado constitui uma etapa de crescimento e aprendizagem, da qual me orgulho por ter alcançado um objetivo pessoal e ir além das expectativas.

Face ao exposto, tenho o orgulho de deixar as mais sinceras palavras de agradecimento aos meus pais, Lucília e Vítor, e à minha irmã, Diana, por terem-me proporcionado a obtenção de um grau académico e por me motivarem diariamente a continuar e nunca desistir, partilhando comigo todos os meus sucessos e dificuldades.

Aos meus amigos e familiares, que ao longo dos anos me têm acompanhado, motivado e apoiado no dia a dia.

Ao meu professor orientador Dr. Jaime Guerra, pela paciência, orientação e disponibilidade demonstrada ao longo de todo o percurso.

Aos meus professores de licenciatura em Gestão e do mestrado em Controlo de Gestão, pelos ensinamentos e apoio prestados ao longo destes cinco anos.

Por fim, dirijo um agradecimento aos gestores e colaboradores das organizações da região de Porto de Mós, que demonstraram disponibilidade e colaboração ao responderem ao inquérito.

Resumo

Numa sociedade composta por novos fatores complexos e voláteis, as organizações enfrentam o constante desafio em manter e reforçar a sua competitividade. Associado a este desafio, também é estudado a crescente importância da gestão do conhecimento, um recurso cada vez mais fundamental na criação de valor, obtenção de um crescimento sustentável, inovação, eficiência organizacional e adaptação contínua no meio envolvente. Face ao exposto, a presente dissertação tem o objetivo de analisar a relação entre a gestão do conhecimento e a competitividade das organizações na atualidade.

Elaborou-se a revisão de literatura entre os dois principais conceitos do tema, a gestão do conhecimento e competitividade, com o objetivo de conferir a visão clássica e moderna de vários autores associados aos conceitos.

Foi realizada uma investigação. Através de um questionário às cem maiores organizações da região de Porto de Mós em 2025, composta por 26 questões ajustadas ao tema em estudo e respondidas numa escala de Likert de 7 pontos, onde o valor mais baixo 1 (um) significa “Muito pior que os concorrentes” e o valor mais alto 7 (sete) significa “Muito melhor que os concorrentes”.

A investigação com recurso ao modelo utilizado permite concluir que a gestão do conhecimento influencia a competitividade das organizações, em particular, às 26 inquiridas organizações de Porto de Mós.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Competitividade, Organizações, Gestão

Abstract

In a society shaped by increasingly complex and volatile factors, organizations face the constant challenge of maintaining and strengthening their competitiveness. Alongside this challenge, the growing importance of knowledge management is also examined, as it has become an increasingly fundamental resource for creating value, achieving sustainable growth, fostering innovation, enhancing organizational efficiency, and ensuring continuous adaptation to the surrounding environment. In light of this, the present dissertation aims to analyze the relationship between knowledge management and the competitiveness of organizations in the current context.

A literature review was conducted on the two main concepts of the topic, knowledge management and competitiveness, with the aim of presenting both the classical and contemporary perspectives of various authors associated with these concepts.

An empirical study was conducted through a questionnaire addressed to the one hundred largest organizations in the region of Porto de Mós in 2025. The questionnaire comprised 26 questions tailored to the subject under study and answered on a 7-point Likert scale, where the lowest value, 1 (one), corresponds to “Much worse than competitors” and the highest value, 7 (seven), corresponds to “Much better than competitors”.

The investigation, based on the applied model, allows the conclusion that knowledge management influences the competitiveness of organizations, particularly among the twenty-six surveyed organizations in Porto de Mós.

Keywords: Knowledge Management, Competitiveness, Organizations, Management

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras	ix
Lista de tabelas	x
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Gestão do Conhecimento	4
2.1.1. Transição histórica para uma economia focada no Conhecimento	5
2.1.2. Modelos e abordagens à Gestão do Conhecimento	6
2.1.3. Abordagens atualizadas e evolução teórica da Gestão do Conhecimento.....	12
2.2. Competitividade.....	15
2.2.1. Modelos clássicos teóricos da competitividade.....	16
2.2.2. Abordagens atualizadas e evolução teórica da Competitividade.....	23
3. Metodologia de Investigação.....	27
3.1. Ficha técnica de estudo	27
3.2. Formulação de hipóteses	28
3.3. Passos para a modelização mediante PLS.....	31
3.4. Construção do modelo de análise	32
3.5. Escalas de medida.....	32
4. Apresentação e Análise de Dados.....	33
4.1. Avaliação do Modelo de medida	36
4.1.1. Fiabilidade individual de cada rubrica.....	36

4.1.2.	Consistência interna	38
4.1.3.	Validade convergente dos conceitos	39
4.1.4.	Validade discriminante.....	39
4.2.	Avaliação do Modelo estrutural.....	40
4.2.1.	Poder preditivo do modelo	40
4.2.2.	Relevância da predição dos conceitos dependentes	41
4.2.3.	Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais	41
4.3.	Discussão do modelo.....	42
5.	Conclusões ou Conclusão.....	44
5.1.	Conclusão	44
5.2.	Limitações do estudo.....	45
5.3.	Futuras linhas de investigação	46
	Referências Bibliográficas	47
	Anexos	50

Lista de Figuras

Figura 1- Tipos de Conhecimento	8
Figura 2- Modelo SECI (Espiral do Conhecimento)	10
Figura 3- Modelo eficiência de conhecimento	13
Figura 4- Modelo 5 forças de Porter.....	17
Figura 5- Diamante de Porter	19
Figura 6- Estratégias genéricas de Competitividade.....	20
Figura 7- Modelo de Obter Dinâmica (Processos, Posição e Percurso)	21
Figura 8- Modelo de relações e hipótese colocada.....	28
Figura 9- Modelo adotado no software SmartPLS 4	32
Figura 10- Relações entre variáveis latentes do modelo estudado.....	43

Lista de tabelas

Tabela 1- Exemplos dos Cinco Determinantes de Competitividade	24
Tabela 2- Ficha Técnica	27
Tabela 3- Questões de cada Vertente da Gestão do Conhecimento	29
Tabela 4- Questões de cada Vertente da Gestão do Conhecimento- cont.	30
Tabela 5- Questões de cada Vertente da Competitividade	30
Tabela 6- Média e Desvio Padrão da Vertente Aprendizagem Organizativa	33
Tabela 7- Média e Desvio Padrão da Vertente Direção do Conhecimento	33
Tabela 8- Média e Desvio Padrão da Vertente Direção do Conhecimento- cont.	34
Tabela 9- Média e Desvio Padrão da Vertente Capital Intelectual.....	34
Tabela 10- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva Financeira.....	35
Tabela 11- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva do Cliente	35
Tabela 12- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva do Processos Internos.....	35
Tabela 13- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva de Aprendizado e Crescimento	36
Tabela 14- Carga (loading) dos indicadores de modelo.....	37
Tabela 15- Carga (loadings) dos indicadores do modelo após ajustamento.....	38
Tabela 16- Consistência interna do modelo	39
Tabela 17- Validade convergente dos conceitos do modelo	39
Tabela 18- Validade Discriminante do modelo.....	40
Tabela 19- Valores de R^2 para as variáveis dependentes	41
Tabela 20- Relevância da predição dos conceitos dependentes	41
Tabela 21- Significância estatística dos coeficientes estruturais.....	41
Tabela 22- Resumo da avaliação do modelo estrutural.....	42
Tabela 23- Teste da Hipótese.....	43

1. Introdução

A atualidade caracteriza-se por elevados níveis de inovação, evolução tecnológica e conectividade entre mercados, setores e organizações. A dinâmica criada pela constante evolução da sociedade, impulsionada pela digitalização, inteligência artificial, Big data e automatização, tem favorecido a criação de novos negócios e transformado o cenário das organizações existentes. O contexto atual é considerado altamente competitivo e volátil, constituindo um desafio diário para as organizações, cuja resposta espectral passa pela aplicação de estratégias que permitam reagir às mudanças e transformar as ameaças em oportunidades.

Face ao atual meio envolvente, caracterizado por uma elevada competitividade observada em vários setores e regiões, procura-se analisar de que forma as organizações otimizam os seus recursos estratégicos em comparação com os seus concorrentes. Neste âmbito, destaca-se o estudo aprofundado do conhecimento e a sua gestão, nomeadamente na criação, retenção e partilha de conhecimento, os quais resultam em ganhos competitivos. Adicionalmente, este recurso acresce a presença de novas ferramentas tecnológicas e outros fatores externos, que podem alterar o papel da gestão do conhecimento nas organizações.

O objetivo central da presente dissertação consiste em analisar a literatura existente, relativa à gestão do conhecimento e à competitividade das organizações. À posteriori, será realizada uma validação empírica com o propósito de compreender a relação existente entre os dois conceitos, de forma a responder à questão se a gestão do conhecimento impacta a competitividade das organizações.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro apresenta o objetivo e a pertinência do trabalho. O segundo desenvolve uma revisão de literatura relativa aos dois conceitos associados ao tema: gestão do conhecimento e competitividade. O terceiro capítulo descreve os pressupostos usados, caracterizando a amostra, o instrumento utilizado e o tipo de análise aplicada. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos e sua respetiva interpretação. Por fim, o quinto capítulo reúne as conclusões do estudo, tendo em consideração os resultados alcançados e a literatura analisada, incluindo ainda as limitações identificadas e possíveis futuras linhas de investigação.

No capítulo 2.1, é apresentada uma análise aprofundada à evolução teórica da gestão do conhecimento, partindo dos contributos clássicos de Drucker (1993), Senge (1993), Nonaka & Takeuchi (1995), entre outros, até chegar a abordagens mais recentes associadas ao tema, as quais integram fatores diferenciadores, como a transformação digital, as tecnologias de informação e comunicação e outras ferramentas colaborativas. Adicionalmente, foram estudados modelos que abordam a criação, conversão e aplicação do conhecimento, destacando-se o modelo SECI de Nonaka & Takeuchi, que sustenta os fatores críticos de desempenho utilizados no inquérito como a aprendizagem organizacional, direção estratégica do conhecimento e o capital intelectual.

Do ponto de vista da competitividade das organizações, abordado no capítulo 2.2, são analisados os principais modelos e teorias, tanto de autores clássicos como de autores da atualidade, os quais sustentam e definem a forma como a competitividade é medida e o impacto da mesma. Os contributos dos vários autores enquadram a competitividade como um conceito dinâmico e específico para cada empresa. A evolução da competitividade tem aumentado a sua complexidade, em virtude do surgimento da digitalização, da inovação, da globalização e da crescente relevância da estratégia organizacional, o que evidencia a dinâmica e a multidimensionalidade associadas à competitividade.

Por sua vez, através do entendimento entre os dois conceitos, foi conduzida uma investigação nos capítulos 3 e 4, baseada num inquérito adaptado de trabalhos anteriores na mesma matéria, nomeadamente as investigações de Guerra (2011) e Gomes (2021), de forma a recorrer a questões previamente testadas em anteriores inquéritos e terem sido obtidas conclusões pertinentes. A presente investigação abrange as cem maiores organizações de Porto de Mós, selecionadas com base no volume de negócios, tendo sido inquirindo colaboradores e sócios com funções de gestão e poder estratégico. As questões foram respondidas através de uma escala de Likert de 7 pontos, em formato comparativo com os seus concorrentes, sendo segmentadas em três dimensões associadas à gestão do conhecimento denominadas por: aprendizagem organizativa, direção do conhecimento e capital intelectual, bem como em quatro dimensões associadas à competitividade denominadas por: perspetiva financeira, perspetiva do cliente, perspetiva dos processos internos e perspetiva de aprendizado e crescimento

O tratamento estatístico foi realizado com recurso ao software SmartPLS, através do qual foram medidos e avaliados o modelo de medida (fiabilidade, consistência, validade

convergente e validade discriminante) e o modelo estrutural (coeficientes de determinação, relevância preditiva e significância dos coeficientes). Toda a análise dos dados obtidos, permitiu validar a relação existente entre a gestão do conhecimento e a competitividade, contribuindo com conclusões alinhadas com a literatura existente.

2. Revisão de Literatura

A revisão de literatura tem como finalidade de estudar o objetivo de estudo a partir da interpretação de autores associados ao conceito em análise. O presente capítulo encontra-se subdividido em duas partes, dedicadas aos dois conceitos estruturantes da dissertação: gestão do conhecimento e competitividade.

A abordagem relativa aos dois conceitos surge do entendimento da sua relação, uma vez que se procura demonstrar que a gestão do conhecimento impacta a competitividade das organizações. Para tal, é necessário, numa fase inicial, compreender individualmente cada um dos conceitos, de modo a estabelecer uma base sólida de entendimento dos principais temas que sustente a investigação realizada.

2.1. Gestão do Conhecimento

Segundo Drucker (1993), o conhecimento corresponde a informação filtrada e orientada para resultados, devendo ser considerado um fator produtivo com influência direta na produtividade das organizações. Dada a sua natureza dinâmica, o conhecimento deve ser gerido de forma a possibilitar a maximização dos proveitos e ganhos organizacionais. Quando Drucker aborda o conhecimento, não se refere ao conhecimento geral, mas sim ao conhecimento específico, aquele que está orientado para o crescimento da organização.

Para Davenport & Prusak (1998), o conhecimento é entendido como um processo em constante transformação. Os autores consideram essencial a distinção entre os três conceitos que são frequentemente confundidos no estudo do conhecimento:

- Dados: corresponde a factos não interpretados nem filtrados;
- Informação: surge na filtração de dados, sendo organizados interpretados;
- Conhecimento: consiste na combinação da informação, experiência e os valores, originando decisões adequadas e ações corretas.

Face ao exposto, os autores definem o conhecimento como um recurso essencial, cujo impacto se traduz em novas informações que permitem melhores decisões e praticas. Além disso, interpretam-no como um recurso intangível, assente num processo de criação, adaptação e aplicação continua.

De acordo com O'Dell, Odem e Wiig (1999), a integração da gestão do conhecimento constitui uma componente da estratégia ideal para identificar, capturar e alavancar o conhecimento, enriquecendo assim as organizações e reforçando o conhecimento enquanto ativo diferenciador. Essa integração proporciona novas ferramentas que permitem criar, localizar e recolher conhecimento interno. Segundos os autores, a gestão do conhecimento oferece às organizações a capacidade de identificar, captar, partilhar e reutilizar o conhecimento, adaptando-o às suas necessidades e orientando-o para o crescimento organizacional.

Este tema tem sido amplamente abordado e valorizado como um fator diferenciador, uma vez que o conhecimento possibilita a tomada de decisões e ações eficazes nas organizações, refletindo a importância da sua gestão com o objetivo de potenciar a inovação, a eficiência e os ganhos. Conclui-se, assim, que a gestão do conhecimento constitui um ativo estratégico fundamental. Face ao exposto, Drucker, no seu livro “Post-capitalist Society” (1993), além de introduzir os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento, apresenta uma contextualização histórica que sustenta a forma como a economia passou a centrar-se, progressivamente, no conhecimento.

2.1.1. Transição histórica para uma economia focada no Conhecimento

A sociedade vivenciou uma profunda transformação estrutural, que marcou a transição de uma economia baseada em recursos tangíveis tradicionais para uma economia centrada no conhecimento. Para Drucker (1993), esse ponto de viragem ocorreu nas décadas de 1950 e 1960, tendo sido impulsionada por diversos fatores sociais, económicos e políticos, com especial destaque para o fim da Segunda Guerra Mundial e para os esforços associados à reconstrução económica e à modernização industrial dos vários países envolvidos.

Além deste principal marco histórico, Drucker identifica outros eventos que contribuíram para tornar a sociedade mais focada no conhecimento, nomeadamente a democratização do ensino superior, iniciada em 1944 por GI Bill, que abriu as portas do conhecimento e da formação qualificada para um público mais amplo, reduzindo as barreiras sociais e económicas que anteriormente só envolviam os grupos mais privilegiados.

É também associado ao pós-guerra o facto de este ter acelerado os fluxos internacionais de capital, tecnologia e conhecimento entre os vários países, fenómeno designado por globalização. Esse processo fez com que o conhecimento deixasse de estar restrito às esferas

operacionais e passasse a desempenhar um papel disruptivo na gestão, na inovação e na formulação estratégica das organizações, tornando-se cada vez mais necessário para garantir a eficiência e produtividade organizacional. Nesse novo cenário, surgem e valorizam-se profissões associadas à engenharia, à análise e à investigação, que desenvolvem competências especializadas e aprofundam o conhecimento em áreas técnicas e de gestão. Este fenômeno, identificado por Drucker, é considerado decisivo para reposicionar o conhecimento como um recurso produtivo central nas organizações.

A contextualização histórica demonstra como o conhecimento tem vindo a evoluir. No decorrer dessa evolução, vários autores clássicos apresentam os seus modelos, abordagens e interpretações do conhecimento e da respetiva gestão.

2.1.2. Modelos e abordagens à Gestão do Conhecimento

Segundo Senge (1990), a dimensão comportamental e cultural de uma organização, influencia em como aprendem, originando num crescimento sustentável nas capacidades individuais e coletivas, o que resulta em maior competitividade. O autor define a aprendizagem organizacional, num processo contínuo de expansão das capacidades individuais e coletivas, das quais fazem as organizações obterem continuidade. O autor defende que uma organização orientada para a aprendizagem é essencial para uma gestão eficaz de conhecimento, dado que o conhecimento é a base para inovar, adaptar e melhorar.

Na sua obra “The Fifth Discipline”, Senge introduz o conceito *learning organization*, e identifica as cinco disciplinas fundamentais que contribuem para o desenvolvimento contínuo das organizações, tornando-as mais inovadoras e eficazes:

- Primeira disciplina, Domínio pessoal: consiste na capacidade individual de aprofundar a própria visão e alinhá-la com a da organização.
- Segunda disciplina, Modelos Mentais: refere-se à identificação e questionamento das crenças e princípios enraizados na organização
- Terceira disciplina, Visão partilhada: tem o papel de criar objetivos comuns que promovam o compromisso coletivo dos membros da organização.
- Quarta disciplina, Aprendizagem em equipa: baseia-se na necessidade de manter diálogo, a formação contínua e pensamento conjunto, de modo a fortalecer a aprendizagem organizacional.

- Quinta disciplina, pensamento sistêmico: permite à esta disciplina permite às organizações criar condições de aprendizagem, identificar padrões de inter-relação, evitar eventos isolados e implementar um sistema de feedback que possibilitem o registo e a consolidação do conhecimento existente.

Para Senge, para que uma organização alcance vantagem competitiva, é necessária a sua capacidade de aprender mais que os concorrentes, ou seja, demonstrar maior aptidão para gerar e aplicar conhecimento de forma eficaz e ágil.

Para Drucker (1993), torna-se necessário repensar os modelos econômicos e organizacionais, que não podem limitar-se apenas a fatores tangíveis, como capital financeiro ou força de trabalho. É fundamental incluir também os recursos intangíveis, especialmente o conhecimento organizacional. O autor enfatiza que, no mundo atual, o conhecimento constitui o único fator de produção verdadeiramente determinante para o sucesso, sustentabilidade e diferenciação das organizações.

“O recurso económico básico, os meios de produção, utilizando a expressão dos economistas. Já não é o capital, nem os recursos naturais, nem o trabalho. É e será o conhecimento.”

Fonte: Traduzido pelo autor, da pág. 7 do livro de Drucker (1993), *Post-capitalist Society*

A valorização do conhecimento como recurso estratégico, é igualmente destacada por Nonaka & Takeuchi (1995), sendo reforçada no estudo sobre o sucesso das empresas japonesas, no livro "The Knowledge-Creating Company". Os autores defendem que o sucesso de muitas organizações no Japão não se deve apenas a fatores tradicionais, como eficiência produtiva, o acesso a capital ou boas relações institucionais, mas sobretudo à capacidade de reter e criar conhecimento.

$$Y = f(K, L, C)$$

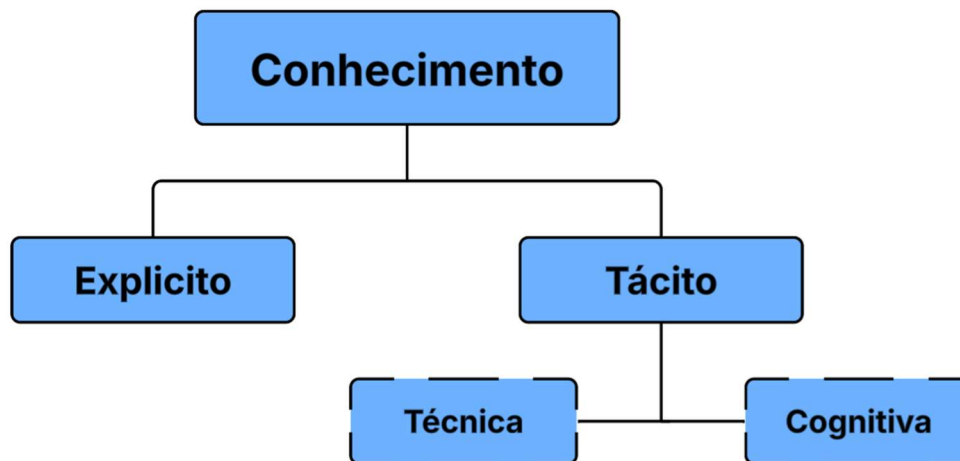
Esta fórmula proposta por Nonaka & Ikujiro, demonstra como a função da produção (Y) numa sociedade de conhecimento assenta em três fatores de produção: Capital (K), Trabalho (L) e Conhecimento (C). Os autores defendem que a verdadeira chave para o sucesso reside

na capacidade das organizações de criar, partilhar e aplicar conhecimento, o qual se constitui como a principal fonte de inovação e de vantagem competitiva duradoura.

Esta abordagem representa uma mudança significativa na forma como pensamos sobre as organizações, ao propor que o conhecimento deve ser entendido como um recurso econômico essencial, tão relevante quanto os fatores clássicos de produção: “terra, trabalho e capital”.

O caso de estudo realizado às empresas japonesas, na obra de Nonaka e Ikujiro, destaca que o conhecimento codificado em números e letras, geralmente associado a manuais, fórmulas e dados representa apenas a parte visível de um iceberg profundo. O que realmente importa, porém, é a parte invisível, o conhecimento tácito. Para gerir o conhecimento de forma eficaz, é fundamental entender a diferença entre conhecimento explícito e tácito.

Figura 1- Tipos de Conhecimento



FONTE: Elaborado pelo autor, inspirado por Nonaka e Ikujiro (1995), *The Knowledge Creating Company*

Conhecimento Explícito: corresponde ao conhecimento que pode ser facilmente comunicado, codificado, processado, armazenado e transmitido. Ele aparece em forma de documentos, procedimentos operacionais, especificações técnicas, bancos de dados ou manuais. Por ser de fácil comunicação, partilha e transmissão por meios formais, é amplamente acessível. No entanto, por si só, não garante uma vantagem competitiva duradoura, uma vez que pode ser facilmente imitado.

Conhecimento Tácito: trata-se de um tipo de conhecimento pessoal, difícil de formalizar, comunicar ou transferir. É adquirido através da experiência e está intimamente ligado a ações, valores, ideologias, emoções e modelos mentais. Os autores consideram que este conhecimento se divide em duas dimensões:

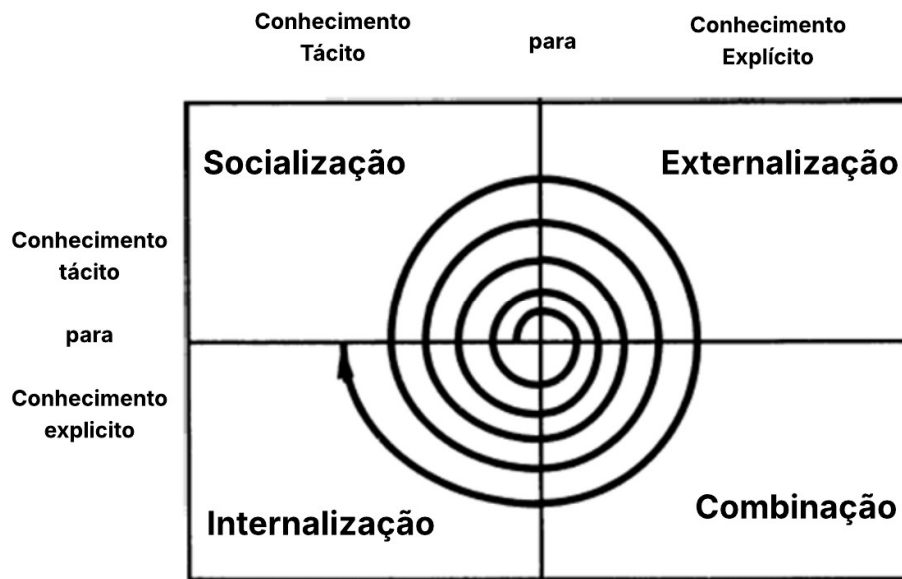
- Dimensão Técnica: refere-se ao conhecimento prático, adquirido ao longo do tempo. Exemplo: um artesão experiente que executa tarefas com uma precisão intuitiva, mas que não consegue explicar tecnicamente os fundamentos das suas ações.
- Dimensão Cognitiva: diz respeito a modelos mentais, crenças, percepções e visões de mundo. Essa dimensão molda a forma como as pessoas interpretam a realidade e lhe atribuem significado.

O conhecimento tácito é altamente subjetivo e contextual, o que dificulta a sua partilha, dado que cada individuo possui filtros únicos de interpretação.

Aplicar uma boa gestão do conhecimento implica o seu entendimento e domínio do conceptual. Para alcançar esse aprofundamento, Nonaka & Takeuchi, desenvolveram um modelo inovador que explica como o conhecimento é criado, ampliado e institucionalizado nas organizações, o modelo SECI, acrônimo que representa as quatro formas de conversão do conhecimento.

Este modelo é fundamental para a compreensão do conceito de espiral do conhecimento, que descreve um processo dinâmico e contínuo de interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

Figura 2- Modelo SECI (Espiral do Conhecimento)



Fonte: Traduzido para português pelo autor, Nonaka & Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*

De acordo com os autores, o conhecimento organizacional não é apenas acumulado ou transferido, mas criado ativamente através da conversão mútua entre os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito). Este processo, de natureza iterativa e cumulativa, ocorre segundo quatro modos:

1. Socialização: refere-se à transmissão do conhecimento tácito por meio da troca direta de experiências, observação, imitação e prática. Trata-se de um processo não verbal, fundamentado na interação social, no qual o conhecimento é adquirido de forma implícita. Um exemplo clássico é a relação entre mentor e aprendiz, em que o conhecimento é absorvido através da convivência e da prática (*"learning by doing"*). Este modo valoriza a experiência prática e o contato direto com a realidade.

2. Externalização: corresponde à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, à capacidade de articular aquilo que é pessoal e implícito em conceitos compreensíveis e comunicáveis. Este processo é frequentemente realizado através de metáforas, analogias, modelos e narrativas, sendo essencial para a codificação do conhecimento. É nesta fase que se elaboram manuais, instruções ou descrições técnicas, tornando a externalização crucial para a retenção do conhecimento nas organizações.

3. Combinação: trata-se do processo que envolve junção e organização de diferentes conjuntos de conhecimento explícito, através da análise, categorização, síntese e reestruturação das informações disponíveis. Manifesta-se em atividades como a criação de relatórios, o desenvolvimento de bancos de dados ou a construção de novos modelos teóricos. Um exemplo prático mencionado pelos autores é a criação de programas de formação, como a Pós-graduação (“MBA”), em que diversos conhecimentos explícitos se articulam para gerar novas compreensões.

4. Internalização: refere-se ao processo através do qual o conhecimento explícito se transforma em conhecimento tácito, através da prática e da experiência. Esse processo está associado à aprendizagem prática (*“learning by doing”*), como acontece quando se utilizam manuais e procedimentos no cotidiano de trabalho. A internalização permite que o conhecimento formalizado se integre no repertório pessoal dos colaboradores, influenciando as suas decisões e ações.

Para Nonaka & Takeuchi, o modelo SECI constitui uma proposta concreta e dinâmica para a criação e disseminação do conhecimento dentro das organizações. A distinção entre conhecimento tácito e explícito, bem como a forma como estes se convertem e interagem, é explicada através deste modelo, que oferece uma visão robusta sobre o modo como o conhecimento se torna parte integrante da organização.

Em suma, na espiral do conhecimento, os quatro modos de conversão não ocorrem de forma isolada, pelo contrário, interagem continuamente em movimento de espiral, que se inicia ao nível individual e se expande para os grupos. Cada ciclo de conversão reforça o anterior, promovendo a inovação e a aprendizagem contínua. Entre os fatores que influenciam a gestão do conhecimento destacam-se as dimensões comportamental, cultural e sistémica.

Para Wiig & Jooste (2004), o capital intelectual é o principal motor de desempenho de uma organização, do qual o conhecimento constitui um elemento integrante. Os autores defendem que o conhecimento é um dos principais fatores para aumento da produtividade, uma vez que o trabalho moderno se caracteriza por elevada complexidade técnica e cognitiva. Ações como erros de montagem, más decisões ou falta de compreensão refletem falta de conhecimento e incorreta partilha interna. Para que uma organização consiga eliminar esses erros, deve impor sistemas, procedimentos, práticas e, sobretudo, promover uma cultura de aprendizagem e partilha.

Relativamente ao conhecimento, os autores distinguem dois níveis: o conhecimento pessoal (tácito), presente no colaborador que orienta as suas decisões e ações no desempenho das funções, e o conhecimento estruturado, incorporado em sistemas, processos, procedimentos, normas e praticas organizacionais, com a finalidade de armazenar e reter o conhecimento pessoal existente.

Wiig & Jooste, na sua fundamentação da importância do conhecimento na sociedade, identificam duas fases no crescimento da gestão do conhecimento. A primeira, ocorrida na década de 90, centrava-se na retenção de informação e na utilização de sistemas tecnológicos para capturar, armazenar e organizar dados, bem como para incentivar a partilha de conhecimento entre colaboradores. Já a segunda fase corresponde à aposta na compreensão dos processos mentais e sociais, na integração de estratégias e culturas de conhecimento, momento em que a gestão do conhecimento se torna mais abrangente e focada no colaborador.

A valorização do conhecimento como um fator disruptivo e estratégico nas organizações é um argumento sustentado por todos os autores clássicos analisados. No entanto, com a evolução do tema, torna-se pertinente proceder à análise de modelos e definições apresentados em artigos, livros e autores mais recentes, de modo a compreender a evolução teórica da gestão do conhecimento.

2.1.3. Abordagens atualizadas e evolução teórica da Gestão do Conhecimento

A constante mudança e inovação presenciada na sociedade torna a gestão do conhecimento um tema complexo, cada vez mais impactante nas organizações, ao qual deve ser considerado como um dos principais fatores de produção.

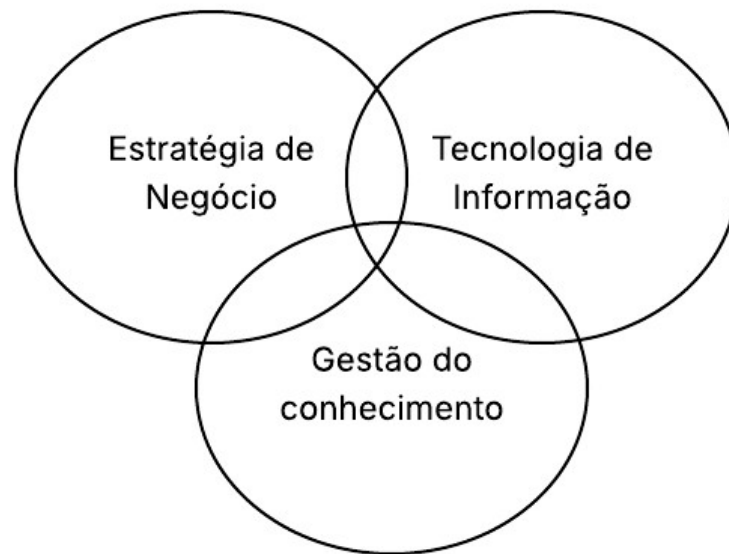
Na era do conhecimento, o valor não reside apenas na posse de informação, mas sobretudo na capacidade de a transformar, aplicar e renovar continuamente. Assim, a gestão do conhecimento afirma-se como uma função estratégica indispensável para a sobrevivência e o sucesso sustentado das organizações no século XXI.

As afirmações acima são suportadas por Venkitachalam & Ambrosini (2017), no artigo afeto à gestão do conhecimento, fundamentado nos contributos de autores clássicos e enriquecido pela integração de temas atuais, como a tecnologia de informação (TI) e a estratégia de negócio. Os autores defendem que a eficiência e a efetividade da gestão do conhecimento

são potenciadas por uma correta articulação entre a estratégia de negócio e a tecnologia de informação (TI).

Para Venkitachalam & Ambrosini, uma gestão do conhecimento eficiente garante a competitividade organizacional, devendo ainda ser considerados outros dois fatores diferenciadores. Face ao exposto, Venkitachalam & Ambrosini, apresentam um novo modelo:

Figura 3- Modelo eficiência de conhecimento



FONTE: Elaborado pelo autor, inspirado por Venkitachalam & Ambrosini (2017), *A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies*.

A representação da figura acima demonstra que a interceção dos três fatores diferenciadores corresponde à **eficiência do conhecimento organizacional**, em função do meio envolvente moderno (2017).

Este estudo reforça o contributo das abordagens clássicas ao evidenciar que a gestão do conhecimento continua a constituir-se como um instrumento dinâmico nas organizações, destacando dois novos fatores, a tecnologia e a estratégia do negócio, os quais são considerados diferenciadores de concorrência. Tal perspetiva está em consonância com os desafios da competitividade na atualidade.

Mohamad, Ramayad e Maychiun Lo (2017), no seu estudo contemporâneo, realçam igualmente a importância da gestão do conhecimento, integrando a vertente digital como um

elemento a considerar na análise da gestão do conhecimento de uma organização. Segundo os autores, este fator contribui para o enriquecimento dos envolvidos.

Os autores, no seu estudo, apresentam evidências de que as organizações em contexto digital dependem fortemente da gestão do conhecimento, sobretudo quando associada às capacidades tecnológicas. Nesse sentido, a maturidade digital passa a ser considerada um fator integrante do conhecimento organizacional.

Estes fundamentos e afirmações são de igualmente suportados por Seghroucheni, Achhab e Lazaar (2023), que destacam o papel da tecnologia na dinamização da gestão do conhecimento, através de ferramentas modernas que potenciam a criação e a retenção do conhecimento. Os autores partem de um estudo contemporâneo em que é abordado o modelo clássico SECI e conceito conhecimento tácito de Nonaka & Takeuchi (1995), integrando-lhe ferramentas digitais que têm vindo a inovar a transmissibilidade do conhecimento tácito, nomeadamente através de plataformas de e-learning e chatbots inteligentes.

Segundo Seghroucheni, Achhab & Lazaar, estas novas ferramentas altamente tecnológicas proporcionam interações mais precisas e personalizadas, promovendo uma aprendizagem ativa e contínua. A conversão do conhecimento tácito, tradicionalmente mencionada pelos autores clássicos como de difícil transmissão, tem vindo a ser progressivamente superada ao longo dos anos, através de exemplos reais provenientes dos setores industrial e de serviços, que institucionalizaram práticas de gestão de conhecimento com recurso à formação digital, digitalização de processos, simulações digitais, realidade virtual entre outras ferramentas cruciais. Estas ferramentas reduzem a dependência de colaboradores detentores de conhecimento exclusivo, facilitam a integração de novos colaboradores, promovem uma cultura de aprendizagem contínua e potenciam a inovação.

Em complemento, Callegaro, Rabelo, Tolentino, Rezende e Corrêa (2024) destacam, no seu recente estudo, que a gestão do conhecimento continua a ser um fator crítico de sucesso, acrescentando-lhe uma forte relação com a transformação digital, a qual se encontra em constante evolução e é fundamental para promover a eficiência e a eficácia organizacional. O estudo evidencia ainda a estreita ligação entre a gestão do conhecimento e as tecnologias emergentes, como cloud computing, big data e inteligência artificial, consideradas fulcrais na atualidade para a retenção, partilha, criação e aplicação de conhecimento.

Com conclusões idênticas às de Mohamad, Ramayad e Maychiun Lo (2017), Maklassa & Nurbaya (2025), após uma análise atualizada, reforçam que a gestão do conhecimento continua a ter um impacto significativo no desempenho de qualquer organização. As autoras destacam ainda a tecnologia como um fator disruptivo da atualidade, salientando que o conhecimento associado à tecnologia é crucial para o adequado posicionamento das organizações. Do mesmo modo, a tecnologia atua como um mediador eficaz na transferência e aplicação do conhecimento, tornando-se determinante na era que vivemos.

As autoras Maklassa & Nurbaya, propõem adicionalmente uma maior ênfase na gestão do conhecimento, como meio de potenciar o desenvolvimento organizacional, através da implementação de políticas internas, de programas de formação e da promoção de uma cultura organizacional forte, adaptativa e colaborativa.

Em suma, considerando a análise global da gestão do conhecimento, conclui-se que este constitui um recurso intangível cujo desempenho impacta diretamente a competitividade organizacional. A sua interpretação e análise mais aprofundadas são apresentadas em diversos modelos que explicam os processos de criação, retenção e aplicação do conhecimento. Os contributos dos autores mais recentes reforçam a importância atribuída à gestão do conhecimento, destacando o papel crescente da tecnologia e a relevância da estratégia organizacional.

2.2.Competitividade

Na presente dissertação, o fenómeno de competitividade será estudado em maior detalhe no contexto organizacional, abordando-se, numa primeira fase, os contributos dos autores clássicos e posteriormente, os contributos dos autores mais recentes, com o objetivo de compreender de que forma se pode alavancar a competitividade das organizações e acompanhar a evolução do conceito.

Para Porter (1990), o conceito de vantagem comparativa (associado a fatores básicos como a mão de obra ou os recursos) foi substituído pela noção mais atual e dinâmica de **vantagem competitiva**, que assenta na produtividade como principal fator diferenciador. Este conceito depende do meio envolvente, em particular da estratégia da organização, da inovação e da pressão competitiva pelos concorrentes.

Segundo Pereira (2005), o conceito de competitividade é dinâmico, relativo e evolutivo, envolvendo variáveis internas e externas, tais como a produtividade, a tecnologia, a cultura organizacional, a inovação e a globalização, entre outras.

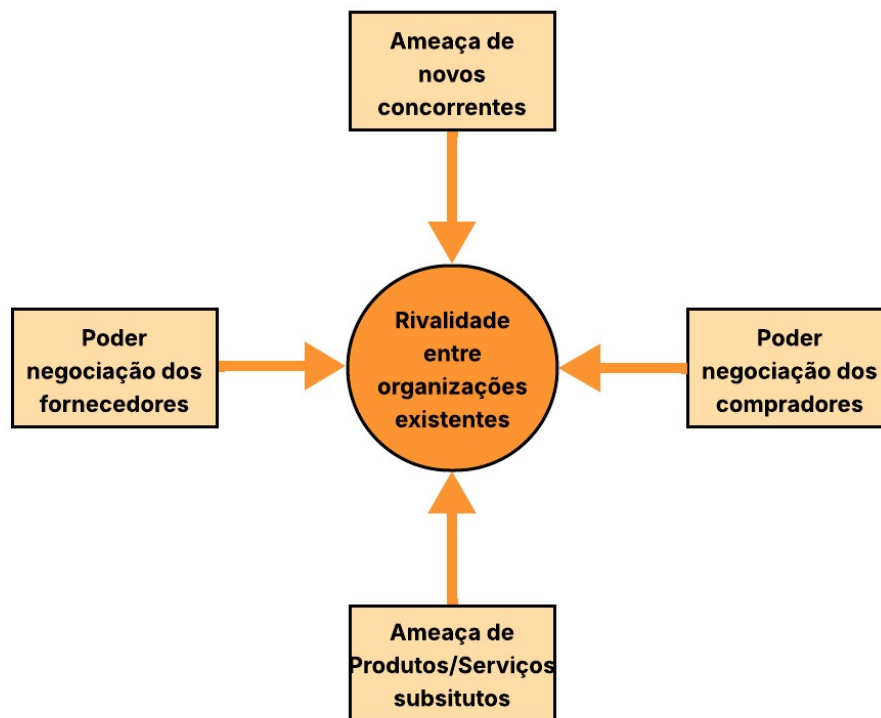
Para Siudek & Zawojka (2014), o conceito de competitividade é ambíguo e pode ser aplicado em múltiplos níveis (produto, organização, setor, região, país). Não existe uma definição genérica consensual, uma vez que se trata de um fenómeno multidimensional e relativo, o que dificulta a sua medição e a comparação entre estudos. Os autores definem competitividade como a capacidade de possuir vantagem em relação aos concorrentes, salientando que a sua medição varia caso a caso e que a sua compreensão exige a consideração simultânea do desempenho, do potencial e do processo.

Tendo em conta os conceitos apresentados previamente e considerando que o conceito de competitividade não possui uma definição consolidada, serão analisados os conteúdos e modelos clássicos por autores clássicos.

2.2.1. Modelos clássicos teóricos da competitividade

Para que uma organização seja competitiva, é necessária a definição de uma estratégia devidamente fundamentada, o que implica a análise a todo os stakeholders intervenientes. Face a este enquadramento, Porter (1980), apresenta uma ferramenta reconhecida até aos dias de hoje, que se revela fundamental para uma análise eficiente da organização em relação ao setor, região, produto ou outros fatores diferenciadores face à concorrência. Denominado as “5 Forças de Porter”, este modelo defende que a competitividade de uma organização é moldada por cinco forças fundamentais: a ameaça de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços/produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes.

Figura 4- Modelo 5 forças de Porter



Fonte: Traduzido para português pelo autor, Porter (2008), The five competitive forces that shape strategy

Face à figura acima, que demonstra a interligação entre as 5 forças competitivas, segue a sua fundamentação:

- Ameaça de novos concorrentes:

Refere-se à facilidade de entrada de novas empresas no setor e à sua capacidade de competir com as organizações existentes. Esta força é condicionada por fatores como economias de escala, lealdade à marca, custos de mudança (referente dos clientes) e exigência de investimentos, entre outros.

- Poder negociação dos fornecedores:

Diz respeito à capacidade dos fornecedores de influenciarem preços, qualidade ou outros aspetos determinantes para a competitividade do setor. Esta força é condicionada por fatores como exclusividade de fornecedores, volume de compras exigido e custos de substituição de fornecedores, entre outros.

- Poder negociação dos compradores:

Refere-se ao grau de influência que os clientes exercem sobre preços, qualidade, prazos ou outras condições comerciais. Esta força é condicionada por fatores como a intensidade da concorrência, a diferenciação dos produtos existentes, o número de clientes (situações de elevada oferta face a baixa procura) e os baixos ou inexistentes custos de mudança, entre outros.

- Ameaça de Produtos/Serviços substitutos:

Corresponde às opções disponíveis de produtos ou serviços que os consumidores podem utilizar para satisfazer as mesmas necessidades. Esta força é condicionada por fatores como o número de produtos alternativos, o grau de diferenciação e os custos de mudança, entre outros.

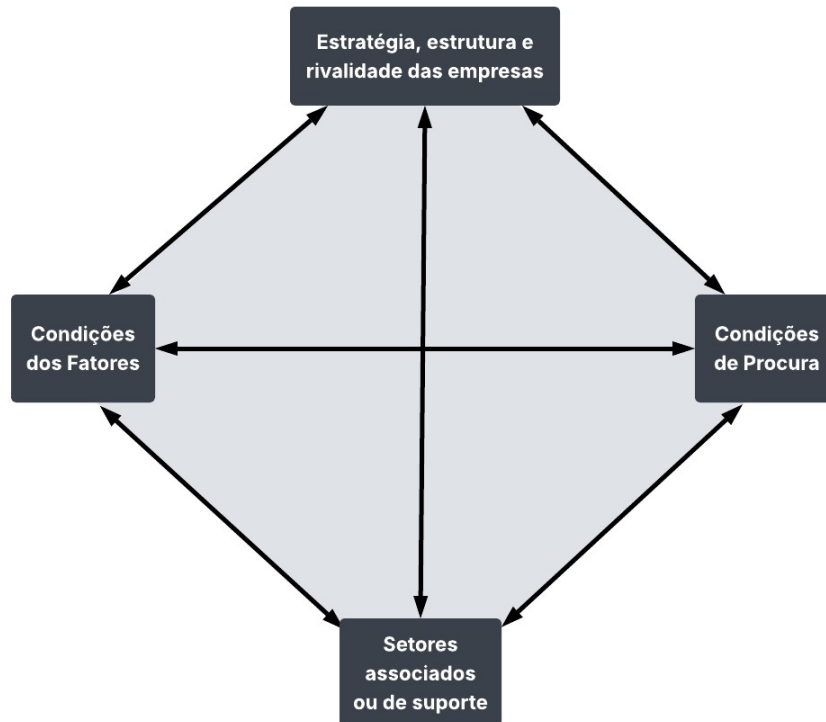
- Rivalidade entre organizações existentes:

Refere-se ao número de organizações já estabelecidas no setor. Esta força é condicionada por fatores como a taxa de crescimento do setor, a quota de mercado e o grau de diferenciação, entre outros.

Face ao exposto, as cinco forças propostas por Porter, proporcionam uma representação dinâmica compreensível do setor em análise. A análise fundamentada e detalhada destas cinco forças permite uma compreensão clara e transparente do setor, sendo aplicável sob a perspetiva de investidores, clientes, fornecedores ou gestores. A utilização deste modelo constitui, assim, uma mais-valia para o enquadramento estratégico de qualquer organização.

Como outra forma de análise associada à vantagem competitiva, Porter (1990) introduz o modelo de diamante, uma ferramenta analítica que explica a vantagem competitiva no setor em questão. Este modelo avalia a capacidade de uma organização para aumentar a produtividade, promover a inovação, reforçar a competitividade e garantir a sua sustentabilidade. O modelo resulta de uma investigação afeta a 10 nações, na qual foram analisadas mais de 100 indústrias, permitindo identificar sistematicamente os fatores de sucesso internacional.

Figura 5- Diamante de Porter



FONTE: Traduzido para português pelo autor, Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*.

O modelo assenta em quatro fatores-chave que influenciam a competitividade:

Condição dos fatores: dizem respeito à qualidade dos recursos produtivos, como mão de obra, ativos, recursos científicos e tecnológicos, bem como recursos humanos.

Condições de procura: referem-se à procura de produto ou serviços, englobando condicionantes como a maturidade do mercado, o nível de exigência dos clientes, a pressão para inovar, garantir qualidade e diferenciação, assim como o acompanhamento das tendências de mercado.

Setores associados ou de suporte: dizem respeito à existência de setores complementares ou de apoio, que acrescentam fatores e condicionantes relevantes ao setor em análise.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: referem-se à forma como as empresas se organizam e gerem, influenciando o nível de concorrência, a pressão para inovar e melhorar. Quanto maior este nível, mais benéfico se torna, pois cria pressão interna para continuar a crescer, inovar, melhorar e antecipar tendências.

Face ao exposto, o modelo do Diamante de Porter fornece uma estrutura sólida para a compreensão dos fatores sistémicos que geram competitividade. Os resultados obtidos a partir deste modelo podem ser utilizados tanto na definição da estratégia organizacional como na gestão do conhecimento. O modelo reforça ainda a relevância dos fatores intangíveis enquanto contributo determinante para a competitividade.

No âmbito da formulação estratégica para competir com os seus concorrentes, Porter apresenta quatro estratégias distintas para alcançar a vantagem competitiva, em consenso com o meio envolvente. Segundo o autor, as organizações são os verdadeiros agentes da competitividade, capazes de criar tendências de mercado, inovar e criar ganhos para os consumidores.

Figura 6- Estratégias genéricas de Competitividade

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Amplitude de Alvo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Concentrado	Foco em Custo	Foco na Diferenciação

Fonte: Traduzido para português pelo autor, Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*.

Face ao exposto, Porter reforça o seu argumento através da fundamentação de quatro estratégias que podem melhorar a competitividade organizacional, considerando dois critérios o tipo de abordagem no mercado (baixo custo ou diferenciação) e amplitude de alvo (alvo amplo ou alvo concentrado).

Liderança de custos (Cost Leadership): estratégia centrada na otimização e no rigoroso controlo de custos, permitindo aumentar a margem de lucro ou reduzir os preços abaixo dos concorrentes, resultando num crescimento da quota de mercado.

Diferenciação (Differentiation): estratégia orientada para o produto, procurando torná-lo exclusivo e de maior valor para o cliente, através de fatores como qualidade, inovação ou design. Esta abordagem pode conduzir ao domínio de mercado ou à possibilidade de praticar preços premium.

Foco (Narrow Target): estratégia direcionada para um mercado específico e restrito, caracterizado por um reduzido número de concorrentes, respondendo a necessidades e desejos específicos. Este foco subdivide-se em:

- Foco em custo (Cost Focus): redução de custos dirigida a um nicho de mercado;
- Foco em diferenciação (Focused Differentiation): diferenciação dirigida a um nicho de mercado.

Como complemento aos modelos propostos por Porter (as “5 cinco forças de Porter” e “Diamante de Porter”) Teece, Pisano e Shuen (1997), defendem que todas as organizações devem ter uma estratégia clara de intervenção no mercado. Contudo, essa estratégia deve ser dinâmica e ajustável, de modo a garantir uma forte competitividade organizacional. As empresas competitivas, frequentemente utilizadas como exemplo, são aquelas que aprendem rapidamente, utilizam os recursos de forma eficiente e investem fortemente na inovação. Considerando a importância atribuída à “dinâmica”, Teece, Pisano e Shuen, desenvolveram um modelo específico que explica como obtê-la no seio das organizações.

Figura 7- Modelo de Obter Dinâmica (Processos, Posição e Percurso)



Fonte: Elaborador pelo autor, inspirado por Teece, Pisano e Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*

Ser uma organização dinâmica constitui um recurso que possibilita a criação de valor e a proteção da vantagem competitiva, tendo em consideração os processos de aprendizagem, adaptação e inovação interna. O modelo proposto pelos autores contribui para que a organização mantenha a sua competitividade a longo prazo, mesmo em contextos de elevada mudança tecnológica.

Desse modo, para alcançar a dinâmica pretendida, os autores apresentam três dimensões fundamentais de uma organização dinâmica:

Processos organizacionais: referem-se ao conjunto de rotinas, práticas e mecanismos que coordenam, integram, reconfiguram recursos e competências. Os autores salientam que, para dominar esta dimensão, é necessário coordenar, integrar, aplicar a aprendizagem organizacional e desenvolver a capacidade de transformação perante novas mudanças, sejam tecnológicas ou de outra natureza.

Posições: dizem respeito ao conjunto de ativos (tangíveis e intangíveis) detidos pela organização e à sua capacidade de gestão face ao ambiente competitivo existente. Esta dimensão inclui ainda recursos como conhecimento e relações, desde que sejam difíceis de transacionar, de imitar e que contribuam para a vantagem competitiva.

Percursos: relacionam-se com a história da organização, abrangendo decisões estratégicas, investimentos acumulados, desenvolvimento e expectativas futuras quanto aos objetivos e ao posicionamento pretendido. A construção de uma organização dinâmica, além de flexível, deve partir do princípio histórico e evolutivo.

Face ao exposto os autores Teece, Pisano e Shuen, defendem que o domínio das três dimensões apresentadas constitui um contributo determinante para a obtenção de uma organização dinâmica, resultando numa estrutura competitiva capaz de moldar às alterações do meio envolvente.

Considerando os estudos realizados pelos autores clássicos e o seu importante contributo para a compreensão e medição da competitividade das organizações, torna-se necessário complementar a análise com uma revisão de literatura mais recente sobre o conceito, uma vez que a competitividade é fortemente influenciada por múltiplas variáveis do meio envolvente.

2.2.2. Abordagens atualizadas e evolução teórica da Competitividade

No século XXI, Pereira (2005), na sua investigação, sublinha que a vantagem comparativa clássica, baseada em custos, recursos naturais e mão de obra, passou a assentar em fatores como a inovação, a diferenciação e a qualidade. Como um dos seus principais argumentos, a autora destaca que a valorização dos recursos humanos, a inovação, o marketing e as alianças estratégicas constituem recursos que contribuem para o aumento da competitividade empresarial.

Porter, em artigos científicos mais recentes, atualiza o seu modelo considerando novos fatores do meio envolvente, com foco na compreensão dos elementos que influenciam a rentabilidade sustentada das organizações na indústria. Segundo Porter (2008), as cinco forças competitivas continuam a determinar o nível de rentabilidade de um setor, mas devem ser analisadas em articulação com fatores como a inovação tecnológica e a estratégia empresarial de cada organização. Para o autor, as cinco forças terão sempre um impacto determinante na análise de qualquer setor, independente da evolução existente, contudo, o que poderá alterar-se com a transformação da sociedade são os fatores condicionantes associados a essas forças, resultante da digitalização, do avanço tecnológico e da globalização, ou seja, um conjunto mais amplo de variáveis a considerar num estudo de mercado. A integração destes novos condicionantes exige dos gestores uma abordagem proativa e adaptativa na formulação da estratégia, bem como uma monitorização contínua do ambiente competitivo. O artigo de Porter reforça, assim, a relevância do modelo do modelo das cinco forças, enquanto o atualiza e enriquece com novos contributos derivados da evolução da sociedade, tornando-os fundamentais para a compreensão da competitividade organizacional.

Em complemento aos artigos clássicos de Porter, Smit (2010) defende que a competitividade deve ser entendida como reflexo de uma produtividade superior, e não apenas como o facto de ser melhor que os concorrentes. No seu estudo, baseado nos contributos clássicos de Porter, o autor sustenta que, apesar das novas condicionantes da sociedade, o modelo Diamante de Porter continua a ser válido para a análise da vantagem competitiva, constituindo um ponto de partida relevante para uma avaliação útil, embora deva ser sempre adaptada ao nível económico do caso em estudo.

Segundo Siudek & Zawosjka (2014), todos os modelos são válidos para medir a competitividade, uma vez que esta pode ser avaliada em quatro níveis: micro, meso, macro

e mega. Dependendo do nível em análise no caso de estudo, devem ser considerados modelos específicos, capazes de identificar de forma detalhada a competitividade. No seu artigo, os autores citam diversos contributos de outros investigadores e apresentam exemplos de determinantes de competitividade. Tendo em vista os vários fatores identificados, foram selecionados cinco exemplos, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 1- Exemplos dos Cinco Determinantes de Competitividade

Determinantes de Competitividade				
Recursos	Processos	Performance	Indústrias Relacionadas	Políticas governamentais
-Recursos humanos; -Tecnologia; -Confiança do cliente; -Responsabilidade Social; ...	-Estratégia; -Gestão do conhecimento; -Inovação; -Operacional; ...	-Entrada e saída de organizações; -Quota de mercado; -Diferenciação de produto; -Satisfação do cliente; ...	-Partilha de produção; -Quantidade e qualidade dos fornecedores; -Desenvolvimento do setor; -Experiência das organizações existentes; ...	-Cultura da Nação; -Subsídios; -Regulamentos/ Restrições; -Impostos; ...

Fonte: Adaptado pelo autor, Siudek & Zawosjka (2014), *Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research*

Num estudo sobre competitividade, Bhawsar & Chattopadhyay (2015), analisam o fenómeno de forma atualizada nos níveis nacional, industrial (setorial) e organizacional. Com base em contributos de autores clássicos, os autores concluem que a competitividade não é um conceito estático, uma vez que a sua relevância e a forma de alcançar a sua relevância e forma de a alcançar variam em função do tempo e do contexto do meio envolvente.

Neste sentido, Bhawsar & Chattopadhyay, no seu estudo mais recente, apresentam críticas ao modelo das Cinco Forças de Porter, identificação algumas lacunas, nomeadamente o facto de o modelo não explicar como obter ou renovar a competitividade, limitando-se a fornecer uma visão geral do setor. Além disso, destacam que as análises realizadas por Porter não

recorrem a dados estatísticos e ignoram dimensões cruciais como a inovação e áreas associadas à gestão do conhecimento, incluindo a aprendizagem e a capacidade interna das organizações.

Bhawsar & Chattopadhyay propõem um modelo mais recente, designado por “*Estrutura 3P*” (Performance, Potencial e Processo), que determina a competitividade com base em três pilares fundamentais para tornar uma organização competitiva. Esta ferramenta foi elaborada para apoiar a formulação de estratégias organizacionais. A abordagem subdivide-se da seguinte forma:

- Performance: refere-se a resultados como o lucro, quota de mercado e crescimento;
- Potencial: diz respeito a recursos e respetivas capacidades, como conhecimento, recursos humanos e tecnologia;
- Processo: relaciona-se com atividades e estratégias, incluindo marketing, gestão e inovação.

Como referido pelos autores, este modelo apresenta-se como mais completo, uma vez que vai além da medição dos resultados atingidos, avaliando igualmente a estrutura envolvente da organização e a reflexão dos processos estratégicos. Distingue-se do modelo de Porter por constituir uma análise de natureza micro, ou seja, centrada na organização e não o setor.

Para os autores Nicoleta & Alexandru (2015), os determinantes da competitividade variam de nação para nação, tendo em conta que se trata de um conceito altamente dinâmico. Assim, a gestão estratégica da competitividade diverge em cada organização, em função do contexto em que está inserida.

Nicoleta & Alexandru, apesar de centrarem o seu estudo ao nível macroeconómico, apresentam conclusões que estabelecem uma relação entre competitividade e sustentabilidade. Os autores referem que alcançar esse equilíbrio constitui o principal desafio para os gestores, sendo essencial que as estratégias definam a abordagem mais adequada para atingir ou manter a competitividade.

É dado destaque à gestão do conhecimento, à digitalização e à inovação como elementos centrais para um crescimento inteligente das organizações. Adicionalmente, os autores consideram benéfico um ambiente interno competitivo que promova o bem-estar, a inclusão e a saúde dos colaboradores, contribuindo simultaneamente para ganhos individuais e organizacionais, constituindo assim um fator enriquecedor para a cadeia de valor.

Em suma, neste capítulo foi analisado o conceito de competitividade, a partir dos contributos autores clássicos e contemporâneos. Estes partilham a conclusão de que a competitividade é um conceito dinâmico, aplicável a várias dimensões e determinantes para o sucesso ou fracasso de uma organização. Com base em artigos mais recentes, considera-se que a competitividade tem vindo a assumir um papel cada vez mais crítico no posicionamento organizacional, motivada pelo aumento de condicionantes decorrentes da globalização, da tecnologia, da inovação entre outros já mencionados. Concluída a revisão de literatura e tendo sido expostos os conceitos que serviram de base à investigação, passa-se à análise de dados para verificar, na prática, a ligação entres estes dois conceitos.

Concluída a revisão de literatura sobre gestão do conhecimento e competitividade, o próximo capítulo da dissertação, abordada a metodologia da investigação, especificando a amostra, os objetivos do estudo, o tipo de modelo utilizado, a composição do modelo de análise e a escala de medida aplicada no questionário.

3. Metodologia de Investigação

3.1. Ficha técnica de estudo

Considerando a revisão de literatura apresentada no capítulo anterior, dedicada à gestão do conhecimento e à competitividade das organizações, estão reunidos os conceitos base que servem de suporte ao desenvolvimento da investigação.

Inicialmente, será apresentada a caracterização da amostra utilizada, conforme se expõe de seguida:

Tabela 2- Ficha Técnica

Universo	Cem Maiores Organizações da Região de Porto de Mós
Âmbito Geográfico	Região de Porto de Mós
Método de recolha de dados	Inquérito endereçado a gestores de organizações
População Total	100 Maiores Organizações
Tamanho da amostra	26 respostas
Trabalho de campo	Realizado entre maio e julho de 2025

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo foi realizado na região de Porto de Mós, tendo como população total as 100 maiores organizações, definidas com base no critério do volume de negócios na região. Desta amostra, foram 26 respostas, correspondentes a 26% da população. A recolha de dados decorreu entre maio e julho de 2025, através de um formulário online disponibilizado nos endereços eletrónicos das empresas e direcionado aos respetivos gestores. Adicionalmente, foram utilizados como recursos complementares o contacto telefónico e visitas presenciais às instalações das organizações, de forma a obter um maior número de respostas.

Através da plataforma SABI Informa (Sistema de Análise Financeira de Balanços Ibéricos), foram identificadas as 100 maiores organizações da região, filtradas a partir da ordenação decrescente do volume de negócios, entre um total de 1938 organizações existentes. Adicionalmente, a plataforma disponibilizou os contactos telefónicos, endereços eletrónicos e moradas fiscais, possibilitando o contacto com toda a população selecionada.

O email foi dirigido aos gestores das organizações, incluindo uma breve apresentação e a finalidade do contacto (Apêndice A).

O inquérito online (Apêndice B) é constituído por 26 questões relacionadas com o tema da investigação, selecionadas com base em estudos anteriores de Gomes (2021) e Guerra (2011), afetos ao mesmo tema.

3.2. Formulação de hipóteses

A investigação tem como objetivo verificar se a Gestão do conhecimento impacta a competitividade das organizações.

H1: A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento.

De modo a obter respostas e validar entre os conceitos em análise, foi aplicado um inquérito composto por 26 questões, distribuídas entre os temas gestão do conhecimento e competitividade:

Figura 8- Modelo de relações e hipótese colocada



Fonte: Elaborado pelo autor

A Gestão do conhecimento (GC), foi medida considerando três vertentes:

- Aprendizagem Organizativa (AO): consiste na capacidade de adquirir, interpretar e partilhar conhecimento, de forma a adaptar-se ao ambiente e melhorar o desempenho da organização;
- Direção do Conhecimento (DC): refere-se à forma como a organização gere, utiliza e orienta o conhecimento disponível para criar valor;
- Capital Intelectual (CI): corresponde ao conjunto de conhecimentos, competências, experiências e sistemas que a organização detém.

A Competitividade (C) das organizações foi avaliada com base em quatro subtópicos:

- Perspetiva Financeira (PF): mede o desempenho económico da organização;
- Perspetiva do Cliente (PC): analisa a relação dos cliente com a organização;

- Perspetiva dos Processos Internos (PPI): avalia a eficiência e a inovação nos processos internos;
- Perspetiva de Aprendizado e Crescimento (PAC): mede a capacidade da organização para promover o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

Face ao exposto, apresentam-se abaixo duas tabelas que identificam as questões colocadas no inquérito, associadas às vertentes da Gestão do Conhecimento e da Competitividade.

Tabela 3- Questões de cada Vertente da Gestão do Conhecimento

Vertente	Questões
Aprendizagem Organizativa (AO)	1. Somos melhores que os concorrentes a analisar o meio envolvente na procura de oportunidades e potenciais problemas.
	2. Os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização melhor que os seus concorrentes.
	3. Estimulamos mais que os concorrentes, os colaboradores mais antigos proporcionam aos mais novos, situações do trabalho vividas no passado.
	4. Como nos comparamos com a concorrência em termos da gestão de topo o companheirismo e colaboração entre o pessoal da organização.
	5. Como nos comparamos com a concorrência em termos se os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização.
Direção do Conhecimento (DC)	6. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informação, projetos, legislação, etc.) de que dispõem.
	7. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de assimilar as inovações úteis.
	8. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de implementar as inovações úteis.
	9. Como nos comparamos com a concorrência em termos da organização têm à sua disposição um bom conhecimento das restantes empresas.
Capital Intelectual (CI)	10. Como nos comparamos com a concorrência em termos de um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar evolução.
	11. Os nossos colaboradores estão acima da média das restantes empresas no que se refere a capacidades e competências.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4- Questões de cada Vertente da Gestão do Conhecimento- cont.

Vertente	Questões
Capital Intelectual (CI)	12. Como nos comparamos com a concorrência em termos do apoio nos colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências.
	13. Como nos comparamos com a concorrência em termos da empresa possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores.
	14. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente.
	15. Como nos comparamos com a concorrência em termos da existência de um sistema de gestão da informação e documentação.
	16. Como nos comparamos com a concorrência em termos da participação em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade.
	17. Como nos comparamos com a concorrência em termos do equipamento informático da organização ser renovado antes de se tornar obsoleto.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5- Questões de cada Vertente da Competitividade

Vertente	Questões
Perspetiva Financeira (PF)	18. Como nos comparamos com a concorrência em termos do crescimento do volume de negócios da organização nos últimos três anos.
	19. Como nos comparamos com a concorrência em termos do retorno dos investimentos realizados em conhecimento.
Perspetiva do Cliente (PC)	20. Como nos comparamos com a concorrência em termos do nível de satisfação dos clientes com os produtos/serviços da empresa.
	21. Como nos comparamos com a concorrência em termos da atração de novos clientes.
Perspetiva dos Processos Internos (PPI)	22. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficiência na agilidade operacional da organização.
	23. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que inova os seus processos internos.
Perspetiva de Aprendizado e Crescimento (PAC)	24. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que investe em programas de formação e desenvolvimento.
	25. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficácia na partilha de conhecimento na empresa
	26. Como nos comparamos com a concorrência em termos da frequência que mede a satisfação dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Passos para a modelização mediante PLS

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o software informático SMARTPLS (v. 4.1.1.4), desenvolvido por Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2024. "SmartPLS 4." Bönningstedt: SmartPLS, <https://www.smartpls.com>.

Foi selecionado o Modelo de Equações Estruturais (MEE), mais concretamente o Partial Least Squares (PLS). Este modelo permite analisar múltiplas variáveis dependentes, possibilitando a confrontação entre o problema teórico formulado e os dados empíricos recolhidos (Fornell & Larcker, 1981). Deste modo, é possível analisar variáveis dependentes, latentes ou manifestas.

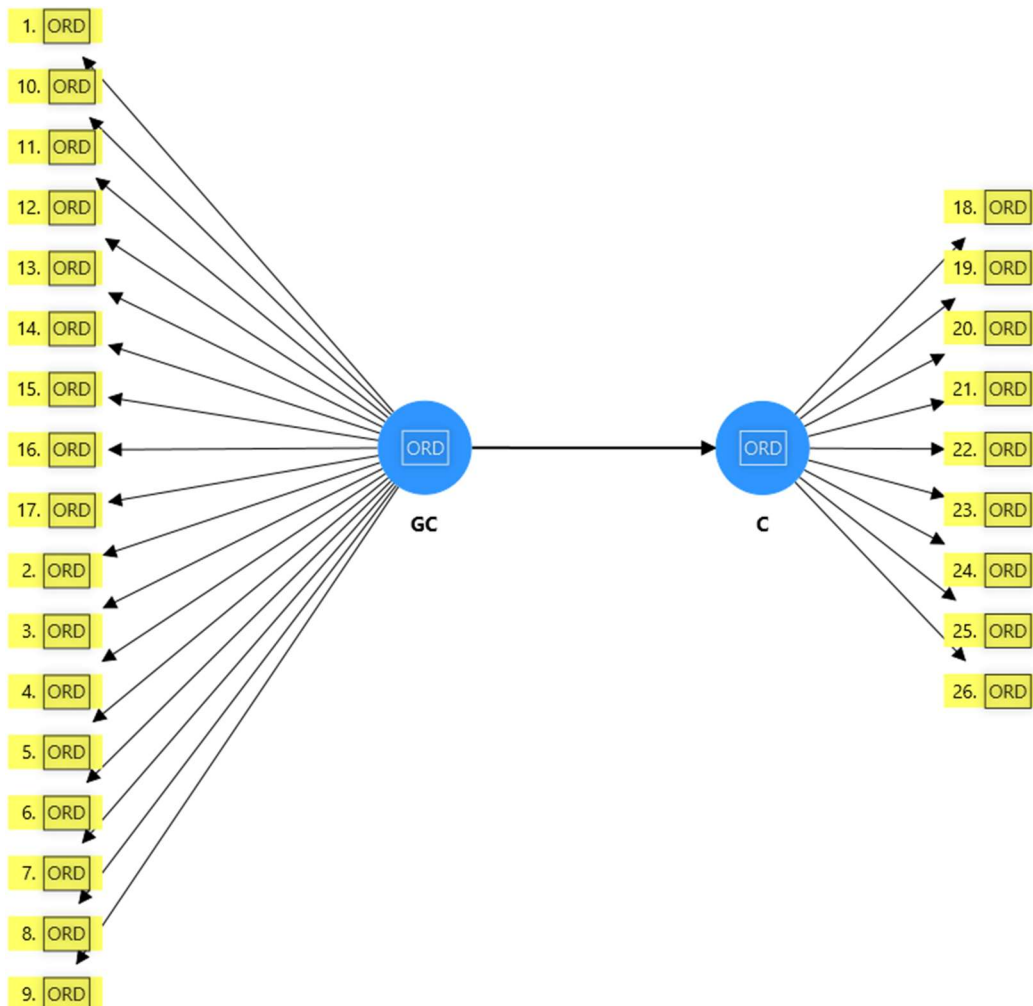
As representações gráficas associadas ao modelo proposto são identificadas da seguinte forma:

- Círculos: correspondem às variáveis latentes (VL), neste caso a gestão do conhecimento e competitividade;
- Retângulos: representam as variáveis manifestas (VM), ou seja, as questões incluídas no questionário;
- Setas: indicam as relações causais entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas.

3.4. Construção do modelo de análise

De modo a refletir todos os indicadores e dimensões dos conceitos em análise, o modelo estrutural encontra-se ilustrado da seguinte forma:

Figura 9- Modelo adotado no software SmartPLS 4



Fonte: Elaborado pelo autor

3.5. Escalas de medida

As 26 questões incluídas no inquérito, relacionadas com a investigação, foram estruturadas em formato padrão, utilizando uma escala ordinal de Likert de 7 pontos. Esta variava entre 1 (um) “Muito Pior que os Concorrentes” (nível mais baixo) e 7 (sete) “Muito melhor que os concorrentes” (nível mais alto), medindo o grau de comparação face aos concorrentes. A única exceção correspondeu à última parte do inquérito, denominada por “Informação do Inquirido”, cuja finalidade foi validar a veracidade das respostas registadas.

4. Apresentação e Análise de Dados

Considerando os pressupostos acima expostos, procede-se à apresentação dos dados estatísticos. Como primeira etapa de análise, são estudadas a média e o desvio padrão (arredondado às décimas) das respostas obtidas em cada vertente.

As vertentes associadas à competitividade das organizações:

Tabela 6- Média e Desvio Padrão da Vertente Aprendizagem Organizativa

Questões	Média	Desvio Padrão
1. Somos melhores que os concorrentes a analisar o meio envolvente na procura de oportunidades e potenciais problemas.	5,04	1,02
2. Os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização melhor que os seus concorrentes.	5,31	0,91
3. Estimulamos mais que os concorrentes, os colaboradores mais antigos proporcionam aos mais novos, situações do trabalho vividas no passado.	5,54	0,97
4. Como nos comparamos com a concorrência em termos da gestão de topo o companheirismo e colaboração entre o pessoal da organização.	5,54	0,89
5. Como nos comparamos com a concorrência em termos se os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização.	5,69	1,03

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as questões apresentaram uma média entre 5 e 6, o que indica que as organizações inquiridas se consideram superiores aos concorrentes no domínio aprendizagem organizativa. Adicionalmente, a reduzida dispersão das respostas permite concluir que existe homogeneidade, reforçando a fiabilidade das respostas obtidas.

Tabela 7- Média e Desvio Padrão da Vertente Direção do Conhecimento

Questões	Média	Desvio Padrão
6. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informação, projetos, legislação, etc.) de que dispõem.	4,92	0,92
7. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de assimilar as inovações úteis.	5,15	0,82

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 8- Média e Desvio Padrão da Vertente Direção do Conhecimento- cont.

Questões	Média	Desvio Padrão
8. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de implementar as inovações úteis.	5,35	1,17
9. Como nos comparamos com a concorrência em termos da organização têm à sua disposição um bom conhecimento das restantes empresas.	5,15	0,82
10. Como nos comparamos com a concorrência em termos de um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar evolução.	5,15	0,91

Fonte: Elaborado pelo autor

De um modo geral, considerando que todos os valores se situam acima a 3,5, observa-se uma autoavaliação positiva dos inquiridos, que se consideram superiores aos concorrentes. Conclui-se, assim, que as organizações reconhecem a sua capacidade de aplicar inovações e dispor sistemas para medir o seu conhecimento. O desvio padrão, no geral é reduzido, reforça a fiabilidade dos dados e evidencia baixa variabilidade nas respostas obtidas.

Tabela 9- Média e Desvio Padrão da Vertente Capital Intelectual

Questões	Média	Desvio Padrão
11. Os nossos colaboradores estão acima da média das restantes empresas no que se refere a capacidades e competências.	5,08	0,78
12. Como nos comparamos com a concorrência em termos do apoio nos colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências.	5,00	0,78
13. Como nos comparamos com a concorrência em termos da empresa possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores.	5,00	0,92
14. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente.	5,38	0,92
15. Como nos comparamos com a concorrência em termos da existência de um sistema de gestão da informação e documentação.	5,12	0,93
16. Como nos comparamos com a concorrência em termos da participação em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade.	4,77	1,25
17. Como nos comparamos com a concorrência em termos do equipamento informático da organização ser renovado antes de se tornar obsoleto.	4,92	1,14

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na vertente Capital intelectual, os inquiridos avaliam-se como superiores aos seus concorrentes, destacando-se a questão 14, que apresentou o maior valor médio e evidencia a

existência de cooperação entre os colaboradores na resolução de problemas, bem como uma ampla partilha de conhecimentos. O desvio padrão, com valores entre 0,78 a 1,14 indica uma reduzida variabilidade global nas respostas dos 26 inquiridos.

Analisando as vertentes associadas à competitividade das organizações:

Tabela 10- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva Financeira

Questões	Média	Desvio Padrão
18. Como nos comparamos com a concorrência em termos do crescimento do volume de negócios da organização nos últimos três anos.	5,46	1,15
19. Como nos comparamos com a concorrência em termos do retorno dos investimentos realizados em conhecimento.	5,08	0,73

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na autoavaliação dos gestores, relativa à perspetiva financeira, verificou-se uma reduzida dispersão das respostas. Os inquiridos consideram-se financeiramente mais fortes do que os seus concorrentes a nível de faturação (questão 18) como no retorno dos investimentos associados ao conhecimento (questão 19).

Tabela 11- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva do Cliente

Questões	Média	Desvio Padrão
20. Como nos comparamos com a concorrência em termos do nível de satisfação dos clientes com os produtos/serviços da empresa.	5,73	0,81
21. Como nos comparamos com a concorrência em termos da atração de novos clientes.	5,58	0,79

Fonte: Elaborado pelo Autor

A nível da perspetiva do cliente, os gestores consideram que apresentam um nível de satisfação dos seus clientes existentes, e uma capacidade de atração de novos clientes superiores aos seus concorrentes, verificando-se um consenso nas respostas dos inquiridos.

Tabela 12- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva do Processos Internos

Questões	Média	Desvio Padrão
22. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficiência na agilidade operacional da organização.	5,12	0,85
23. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que inova os seus processos internos.	5,00	0,83

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os inquiridos avaliam-se como superiores aos seus concorrentes em termos de eficiência e agilidade operacional, vem como na inovação dos processos internos da organização. Nesta perspectiva, as respostas apresentaram uma reduzida dispersão de dados.

Tabela 13- Média e Desvio Padrão da Vertente Perspetiva de Aprendizado e Crescimento

Questões	Média	Desvio Padrão
24. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que investe em programas de formação e desenvolvimento.	4,96	0,71
25. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficácia na partilha de conhecimento na empresa	4,89	0,75
26. Como nos comparamos com a concorrência em termos da frequência que mede a satisfação dos colaboradores.	4,96	1,22

Fonte: Elaborado pelo Autor

De todas as vertentes analisadas, esta foi a que registou os valores médios mais baixos, embora os inquiridos continuem a avaliar-se como superiores aos seus concorrentes. A reduzida dispersão das respostas sugere homogeneidade na perceção de que as organizações se destacam no desenvolvimento dos seus colaboradores, na partilha de conhecimento e na criação de um ambiente de trabalho motivador.

4.1. Avaliação do Modelo de medida

Neste subcapítulo, serão avaliados a fiabilidade, a consistência, a validade convergente e a validade discriminante, de forma a garantir a robustez, a coerência e a validade dos dados obtidos no inquérito.

4.1.1. Fiabilidade individual de cada rubrica

Este estudo tem como finalidade avaliar a consistência das questões incluídas no inquérito, verificando se estas apresentam um contributo significativo para a medição dos conceitos de Gestão do Conhecimento e Competitividade.

Os valores considerados aceitáveis variam entre:

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

Segundo Chin (1998), as cargas fatoriais associadas a cada rubrica devem ter um valor mínimo de 0,6. Este critério foi utilizado para a validação da amostra, de modo a garantir uma adequada interpretação dos dados. Assim, foram selecionadas apenas as questões com cargas superiores a 0,6. Face ao exposto, a tabela abaixo apresenta as questões, associadas a cada conceito:

Tabela 14- Carga (loading) dos indicadores de modelo

Questões	Carga
1. (Gestão do Conhecimento)	0,702
2. (Gestão do Conhecimento)	0,673
3. (Gestão do Conhecimento)	0,445
4. (Gestão do Conhecimento)	0,673
5. (Gestão do Conhecimento)	0,784
6. (Gestão do Conhecimento)	0,655
7. (Gestão do Conhecimento)	0,765
8. (Gestão do Conhecimento)	0,770
9. (Gestão do Conhecimento)	0,707
10. (Gestão do Conhecimento)	0,718
11. (Gestão do Conhecimento)	0,669
12. (Gestão do Conhecimento)	0,831
13. (Gestão do Conhecimento)	0,702
14. (Gestão do Conhecimento)	0,625
15. (Gestão do Conhecimento)	0,639
16. (Gestão do Conhecimento)	0,713
17. (Gestão do Conhecimento)	0,630
18. (Competitividade)	0,740
19. (Competitividade)	0,704
20. (Competitividade)	0,518
21. (Competitividade)	0,598
22. (Competitividade)	0,760
23. (Competitividade)	0,918
24. (Competitividade)	0,767
25. (Competitividade)	0,855
26. (Competitividade)	0,519

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os resultados apresentados, verifica-se que questão 3, associada à gestão do conhecimento e as questões 20, 21 e 26, associadas à competitividade, registam cargas

inferiores a 0,6. Por não cumprirem o critério de validade sugerido por Chin, estas questões foram excluídas da análise, mantendo apenas aquelas com cargas superiores a 0,6.

Após ajustamentos a tabela ficou elaborada da seguinte forma:

Tabela 15- Carga (loadings) dos indicadores do modelo após ajustamento

Questões	Carga
1. (Gestão do Conhecimento)	0.699
2. (Gestão do Conhecimento)	0.678
4. (Gestão do Conhecimento)	0.689
5. (Gestão do Conhecimento)	0.768
6. (Gestão do Conhecimento)	0.649
7. (Gestão do Conhecimento)	0.778
8. (Gestão do Conhecimento)	0.775
9. (Gestão do Conhecimento)	0.716
10. (Gestão do Conhecimento)	0.730
11. (Gestão do Conhecimento)	0.663
12. (Gestão do Conhecimento)	0.823
13. (Gestão do Conhecimento)	0.690
14. (Gestão do Conhecimento)	0.610
15. (Gestão do Conhecimento)	0.643
16. (Gestão do Conhecimento)	0.705
17. (Gestão do Conhecimento)	0.640
18. (Competitividade)	0.747
19. (Competitividade)	0.715
22. (Competitividade)	0.740
23. (Competitividade)	0.930
24. (Competitividade)	0.810
25. (Competitividade)	0.881

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.2. Consistência interna

Este estudo tem como finalidade avaliar a fiabilidade das repostas obtidas, verificando se os inquiridos responderam de forma consistente. Desta forma, procura-se aferir a capacidade dos indicadores ou variáveis manifestas em medir adequadamente os conceitos de gestão do conhecimento e de competitividade.

Tabela 16- Consistência interna do modelo

Conceito	Composite Reliability
Gestão do Conhecimento	0,940
Competitividade	0,918

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o critério de Nunnally (1978) são considerados aceites os valores superiores a 0,8, o que permite concluir a existência de uma validade positiva para ambos os conceitos analisados.

4.1.3. Validade convergente dos conceitos

A análise da validade convergente tem como objetivo verificar se os conceitos são adequadamente medidos por várias rubricas (questões) do questionário. Este teste permite avaliar se as questões formuladas medem efetivamente o conceito associado a si. Para tal, recorre-se ao indicador AVE (Average Variance Extrated) desenvolvido por Fornell e Larcker (1981). Segundo os autores, os valores de AVE para os conceitos em estudo devem situar-se acima de 0,5, de modo a confirmar que as questões medem corretamente o conceito correspondente.

Tabela 17- Validade convergente dos conceitos do modelo

Conceito	AVE
Gestão do Conhecimento	0,498
Competitividade	0,652

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo os critérios de Fornell e Larcker, verifica-se que a gestão do conhecimento apresenta um valor AVE abaixo do limiar mínimo proposto (0,5), enquanto a competitividade se encontra acima desse valor, evidenciando uma boa validade convergente. Contudo, importa salientar que, segundo os mesmos autores, quando o AVE é inferior a 0,5, mas a consistência interna é superior a 0,6, como se verifica no conceito gestão do conhecimento, pode-se ainda assim afirmar a existência de uma validade convergente adequada.

4.1.4. Validade discriminante

A análise da validade discriminante tem como objetivo avaliar o grau de independência entre os conceitos de gestão do conhecimento e competitividade. As variáveis latentes são

consideradas independentes quando a correlação entre um conceito e outro é fraca (Ringle, Silva & Bido, 2014).

No âmbito da análise PLS, foi examinada a variância média extraída (AVE), sendo que, segundo Fornell e Larcker (1981), o valor do AVE de cada conceito deve ser superior ao quadrado da correlação entre esse conceito e os restantes que fazem parte do modelo.

No nosso modelo constatamos o seguinte:

Tabela 18- Validade Discriminante do modelo

	Competitividade	Gestão do conhecimento
Gestão do Conhecimento	0,813	0,706
Competitividade	0,808	

Fonte: Elaborado pelo autor

Face à tabela apresentada, conclui-se que não existe validade discriminante entre os conceitos de competitividade e de gestão do conhecimento, o que constitui uma limitação do modelo.

4.2. Avaliação do Modelo estrutural

Após a análise do modelo de medida, procede-se à avaliação do modelo estrutural, com o objetivo de estudar as relações causais entre as variáveis latentes e a capacidade preditiva do modelo. Esta análise permite determinar se a gestão do conhecimento influencia a competitividade, quantificando essa relação em termos de força e significância estatística.

4.2.1. Poder preditivo do modelo

O principal objetivo do PLS a predição, sendo a qualidade do modelo determinada pela força de cada caminho estrutural. Para tal, procede-se à análise dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que permitem avaliar a proporção da variância das variáveis endógenas explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do ajustamento do modelo.

De acordo com os autores Falk e Miller (1992), os valores 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)
- Próximo de 0,19 (fraco)

Tabela 19- Valores de R² para as variáveis dependentes

Conceito	R ²
Competitividade	0,662

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o valor obtido, conclui-se que o modelo apresenta um nível de qualidade classificado como moderado, situando-se a decimas da classificação considerada substancial.

4.2.2. Relevância da predição dos conceitos dependentes

A relevância preditiva dos conceitos dependentes indica se o modelo é capaz de fornecer predições adequadas para as variáveis latentes endógenas, sendo medida através do cálculo do índice Q². Segundo Chin (1998), são aceites todos os valores positivos, defendendo o autor que, quando o valor dos índices é igual a 1, o modelo não apresenta erros, representando assim integralmente a realidade.

Tabela 20- Relevância da predição dos conceitos dependentes

Conceito	Q ²
Competitividade	0,813

Fonte: Elaborado pelo autor

Interpretando o valor obtido, verifica-se que a variável Gestão do Conhecimento, contribui em 81,3% para a explicação do conceito competitividade.

4.2.3. Análise e significâncias estatísticas dos coeficientes estruturais

Esta análise consiste na verificação da amplitude e da direção das relações entre os dois conceitos do modelo, permitindo confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas. Segundo Chin (1998), a técnica de bootstrapping, com 500 reamostras, possibilita a obtenção dos t-statistics, avaliando a significância estatística dos coeficientes estruturais. O autor defende que os valores não devem ser inferiores a 0,2, e devem, preferencialmente, situar-se acima de 0,3.

Tabela 21- Significância estatística dos coeficientes estruturais

	T-student
Gestão do Conhecimento → Competitividade	14,782

Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se uma relação elevada entre os dois conceitos, o que indica que a gestão do conhecimento exerce influencia na competitividade das organizações.

4.3. Discussão do modelo

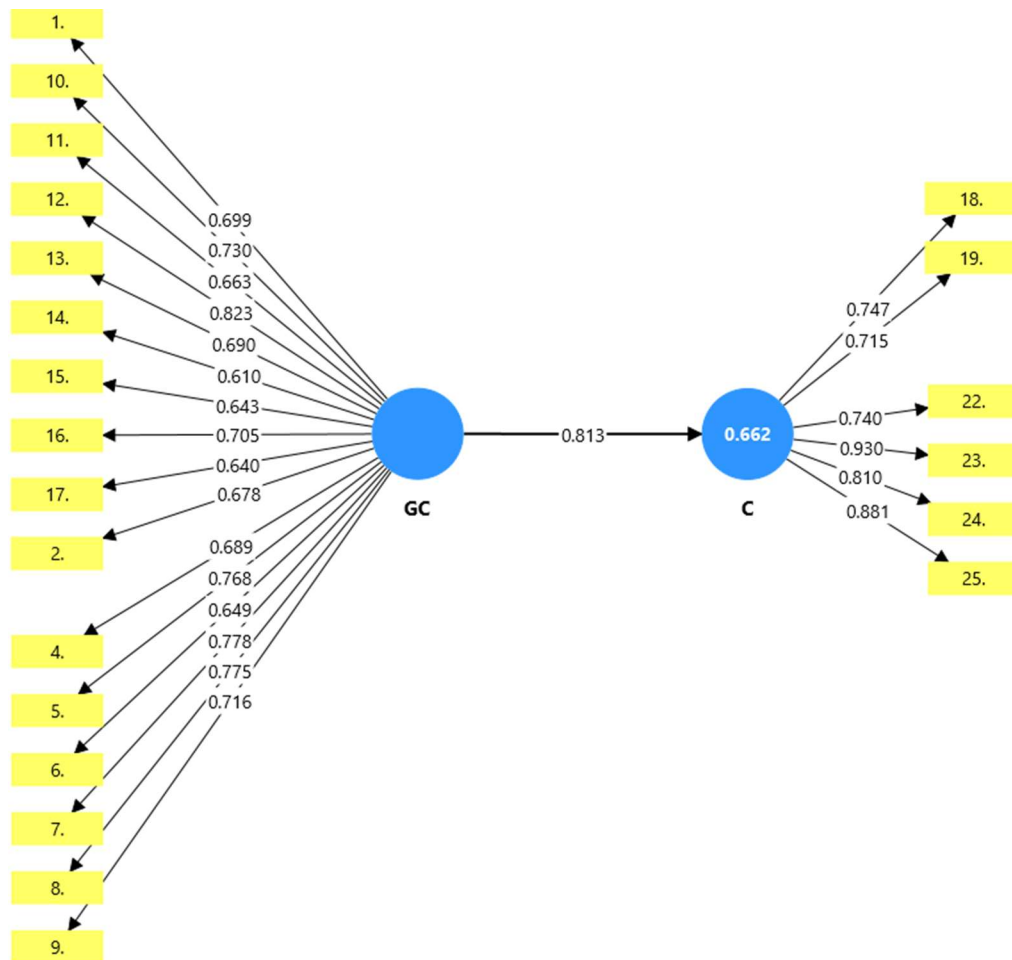
Em suma, reunindo todos os indicadores analisados e descritos no tópico 4.2, apresenta-se de seguida a tabela-resumo:

Tabela 22- Resumo da avaliação do modelo estrutural

Avaliação	Indicador	Propósito	Valores de referência/critérios	Validade do nosso modelo
Modelo de medida	Carga	Fiabilidade individual de cada rubrica	Carga > 0,6	✓
	Composite Reliability	Fiabilidade dos conceitos	>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	R ²	Avaliar a proporção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural	0,67 = substancial 0,33 = moderado 0,19 = fraco	✓
	Q ²	Avaliar a acurácia do modelo ajustado	Q ² > 0	✓
	Teste T-student	Avaliar as significâncias das correlações e regressões	T > 0,2 T > 0,3 (preferência)	✓

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10- Relações entre variáveis latentes do modelo estudado



Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, considerando a revisão de literatura relativa aos dois conceitos, que demonstrou, através de vários autores, a existência de uma influência positiva da gestão do conhecimento na competitividade das organizações, conclui-se o mesmo resultado a partir da investigação e da análise estatística realizada com o presente modelo.

Tabela 23- Teste da Hipótese

Hipótese	Coefficiente estrutural	Valor t	Resultado
H1: “A competitividade das organizações está positivamente relacionada com a utilização de ferramentas de gestão de conhecimento”	0,813	14,782	✓

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. Conclusões ou Conclusão

5.1. Conclusão

Em suma, após análise de todos os contributos dos autores, bem como dos resultados obtidos no modelo, confirma-se e comprova-se o pressuposto inicial de que a gestão do conhecimento tem impacto na competitividade das organizações. A aplicação do modelo às cem maiores organizações da região de Porto de Mós forneceu evidências de que a implementação de práticas associadas à gestão do conhecimento se traduz numa maior competitividade organizacional.

A conclusão obtida no presente estudo, é suportada por investigações anteriores, o que reforçar a validade dos resultados obtidos e a relevância dos contributos de vários autores referenciados na revisão de literatura. Bozorgkou & Panbehch (2023), por exemplo, numa investigação sobre o impacto da gestão do conhecimento na competitividade da seguradora Saman Insurance (empresa iraniana), demonstraram que tanto o conhecimento tácito como o explícito, quando devidamente geridos, contribuem positivamente para a competitividade organizacional. O estudo dos autores incentiva os gestores integrarem a gestão do conhecimento na estratégia das suas organizações. Apesar de se centrar apenas numa organização, as suas conclusões apresentam similaridades com as evidências obtidas no presente estudo.

Cheng (C), Tang e Cheng (Y) (2024), realizaram um estudo ao setor metalúrgico, aplicado a empresas taiwanesas, no qual é igualmente analisada a relação entre gestão do conhecimento e competitividade. Os autores concluíram que a gestão do conhecimento, em particular a aprendizagem organizacional, é essencial para a adoção de práticas da Indústria 4.0, as quais conduzem a um aumento da competitividade. Concluíram ainda que a integração de tecnologia carece de conhecimento especializado, de modo a permitir que as organizações retirem o máximo proveito dos investimentos realizados.

Num estudo realizado numa empresa da Malásia, Kiflie & Lo (2024), avaliaram o impacto do conhecimento considerando quatro processos principais: aquisição, conversão, aplicação e retenção. Os autores concluíram estatisticamente que existe uma correlação positiva entre o conhecimento organizacional e a obtenção de vantagem competitiva pela empresa.

Face aos resultados da pesquisa e da investigação, e considerando os atuais avanços tecnológicos e a globalização, conclui-se que as organizações devem alocar investimentos para fortalecer todas as dimensões associadas ao conhecimento, como: retenção, criação e partilha, de modo a criar uma base sólida que permita uma gestão do conhecimento mais eficaz. Tal prática contribui positivamente para a organização, tanto ao nível da competitividade como da eficiência interna.

Por último, salienta-se que os avanços tecnológicos e a globalização contribuem para o aumento da complexidade na compreensão e no acompanhamento dos fatores externos que influenciam a organização. Nesse contexto, o papel do gestor na definição da estratégia organizacional torna-se ainda mais relevante, exigindo que a otimização e a gestão de todos os ativos da organização sejam conduzidas de forma abundante e estratégica.

5.2.Limitações do estudo

Na realização e análise dos resultados obtidos no modelo foram identificadas as seguintes limitações:

- O modelo não apresenta validade discriminante, o que afeta a distinção entre gestão do conhecimento e competitividade, tornando os dois conceitos fortemente correlacionados e com reduzida diferenciação estatística.
- O modelo adotado baseia-se numa modelização flexível, cujo objetivo é avaliar a capacidade preditiva do modelo (grau de controlo limitado) e não provar a causalidade (capacidade de controlar acontecimentos). Assim, podem existir outros modelos alternativos que, em investigações futuras, venham explicar de forma mais adequada a relação entre as variáveis principais.

A utilização do modelo de equações estruturais para modelizar as relações entre as variáveis constitui também uma limitação, na medida em que pressupõe de linearidade nessas relações, ignorando outros tipos de interações que possam existir.

- Perceção inflacionada dos inquiridos, como o questionário consistiu numa autoavaliação realizada pelos gestores, as respostas podem não refletir integralmente a realidade das organizações, dado que o critério de comparação se baseou nos concorrentes;
- Número reduzido de respostas, das cem maiores organizações da região de Porto de Mós, apenas 26 participaram no inquérito, o que impossibilita a generalização dos

resultados para outras zonas geográficas ou setores de atividade. Caso tivesse sido obtido um maior número de respostas, as conclusões poderiam ser diferentes.

5.3.Futuras linhas de investigação

Como referido ao longo do trabalho e sustentado por diversos autores, a relação entre a gestão do conhecimento e a competitividade das organizações é dinâmica e está em constante mudança, podendo este mesmo tema constituir como uma futura linha de investigação, servindo de revalidação das conclusões desta dissertação. Nesse sentido, e tendo em conta as limitações do estudo acima mencionadas, apresentam-se de seguida possíveis considerações para investigações futuras:

- Recomenda-se a utilização de mais indicadores complementares, para medir a gestão do conhecimento e competitividade, permitindo a inclusão de variáveis observáveis que evidenciam uma maior diferenciação entre os dois conceitos.
- O modelo adotado poderá ser desenvolvido integrando novos indicadores, de modo a enriquecer a análise.
- A perceção inflacionada dos inquiridos poderá ser ultrapassada solicitando respostas adicionais a colaboradores de cada organização da amostra, reduzindo a subjetividade das respostas.
- Os resultados obtidos refletem a posição e a conjuntura específica de um dado momento, bem como de uma área geográfica restrita. Assim, poderá ser desenvolvido um estudo que permita acompanhar a evolução dos pontos analisados em períodos subsequentes, eventualmente com o seguimento das mesmas empresas identificadas (Apêndice C). Por outro lado, investigar este tema em setores de atividade específicos poderá ser uma investigação interessante.

Referências Bibliográficas

- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*, 16(4), 665–679.
- Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 13–39.
- Bozorgkhoh, H., & Panbehch, R. (2023). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS (CASE: SAMAN INSURANCE FIRM). *Shahid Beheshti University*.
- Callegaro, E. A. de O., Rabelo, A., Tolentino, R. de S. da S., Rezende, J. da C. V., & Corrêa, F. (2024). Relações entre Transformação Digital e Gestão do Conhecimento: Uma análise das Produções Acadêmicas. *Revista de Administração FACES Journal*, 23(4), 387–398.
- Carmine, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage Publications.
- Cheng, C.-H., Li, M.-H., Tang, B.-J., & Cheng, Y.-R. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Learning Promotion in Small and Medium Enterprises on the Implementation of Industry 4.0 and Competitiveness. *Administrative Sciences*, 14(8), 161.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Estudios de la Gestión*, 15, 213–215.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann.
- Falk, R. Frank., & Miller, N.B.. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.

Gomes, J. P. B. (2021). A Influência da Gestão do Conhecimento na Competitividade dos Municípios Portugueses.

Guerra, J. M. A. R. (2011). *Factores que influenciam a competitividade dos municípios: a importância da gestão do conhecimento*.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.

Kiflie, M., & Lo, M. C. (2024). Impact of Knowledge Management Processes on Competitive Advantage: The Case of Multimedia Super Corridor (MSC) Companies in Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 18(1), 91–102.

Maklassa, D., & Nurbaya, S. (2025). The Effect of Knowledge Management, Competence, And Work Culture Through Achievement and Digitalized Technology on The Progress of Government Organizations. *Quality-Access to Success*, 26(206), 169–177.

Marsh, I. W., & Tokarick, S. (1994). Competitiveness Indicators: A Theoretical and Empirical Assessment. *IMF Working Papers*, 94(29), 1.

NICOLETA, J. C., & ALEXANDRU, B. (2015). PERCEPTION OF GLOBAL COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE CASES OF ROMANIA AND BULGARIA. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu: Seria Economie*, 1(1), 92–100.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *THE KNOWLEDGE CREATING-COMPANY: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

Ordóñez de Pablos, P. (2001). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos*. <http://hdl.handle.net/10651/16220>

O'Dell, C., Wiig, K., & Odem, P. (1999). Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 202–211.

Pereira, M. E. T. (2005). *Factores de competitividade e desempenho empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal* [Universidade de Aveiro, 2005.].

- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1995). The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, 73(3), 55–71.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 19(1–2), 85–90.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1ª Edição). Free Press.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73.
- Seghroucheni, O. Z., Achhab, M. al, & Lazaar, M. (2023). Systematic Review on the Conversion of Tacit Knowledge. *2023 7th IEEE Congress on Information Science and Technology (CiSt)*, 123–128.
- Siudek, T., & Zawojcka, A. (2014). Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 4(1), 91–108.
- Smit, A. J. (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*, 14(1), 105–130.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Venkitachalam, K., & Ambrosini, V. (2017). A triadic link between knowledge management, information technology and business strategies. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 192–200.
- Wiig, K. M., & Jooste, A. (2004). Chapter 45: Exploiting Knowledge for Productivity Gains. In *Handbook on Knowledge Management 2: Knowledge Directions* (Vol. 3, Issue 7). Springer Nature.

Anexos

Apêndice A- Corpo do email

Boa tarde, Exmos. Srs.,

No âmbito da minha Tese de Mestrado no **Instituto Politécnico de Leiria**, venho por este meio convidar a participar num estudo sobre “**A Importância da Gestão do Conhecimento na Competitividade das Organizações**” na Região de Porto de Mós.

Para este efeito, elaborei um questionário, com vista a avaliar o grau de utilização de práticas de gestão do conhecimento e o seu impacto na competitividade.

Para garantir uma resposta da realidade da organização, **sugiro que o inquérito seja preenchido por um gerente ou colaborador com uma visão completa da organização.**

Aceda ao inquérito através do seguinte link: <https://forms.gle/DaoxB2USDWrAqNRk8>

A sua participação será uma contribuição para o desenvolvimento deste trabalho e para a compreensão do panorama regional sobre o tema.

Após a conclusão da dissertação, terei todo o gosto de partilhar o trabalho final. Agradeço a sua disponibilidade e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

João Pinheiro

Email: joapaulo.goinheiro@gmail.com | 2230408@my.ipleiria.pt

Telemóvel: 911911713

Apêndice B- Inquérito às 100 maiores organizações na Região de Porto de Mós

Estudo sobre a Importancia da Gestão do conhecimento na competitividade das organizações

Bem-vindo(a) e obrigado(a) por participar neste inquerito sobre a **Importância da Gestão do conhecimento na Competitividade das Organizações** na Região de Porto de Mós. Eu, **João Paulo Gomes Pinheiro**, estou a realizar este estudo como parte da minha Dissertação de Mestrado no **Instituto Politécnico de Leiria**, sob a orientação do Professor **Dr. Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra**.

Este estudo tem como objetivo medir o grau de desenvolvimento à gestão do conhecimento e o impacto do mesmo na competitividade da organização. Todas as respostas serão utilizadas apenas para fins de investigação, apresentados de forma agregada na minha dissertação ou em publicações académicas. Ao prosseguir, está a concordar em participar.

Por favor, complete o questionário numa só sessão para garantir a precisão dos resultados. Para esclarecimentos, pode contactar-me através do e-mail: 2230408@my.ipleiria.pt

Aprendizagem Organizativa

Capacidade de adquirir, interpretar e partilhar conhecimento de forma a adaptar-se ao ambiente e melhorar o desempenho da organização.

1. Somos melhores que os concorrentes a analisar o meio envolvente na procura * de oportunidades e potenciais problemas.

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

2. Os colaboradores conhecem, compreendem e compartilham a missão da organização melhor que os seus concorrentes. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

3. Estimulamos mais que os concorrente, os colaboradores mais antigos proporcionam aos mais novos, situações do trabalho vividas no passado. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

4. Como nos comparamos com a concorrência em termos da gestão de topo o companheirismo e colaboração entre o pessoal da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

5. Como nos comparamos com a concorrência em termos se os diretores conhecem o conjunto de capacidades e competências dos colaboradores da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Direção do conhecimento

Como a organização gere, utiliza e direciona o conhecimento disponível para criar valor. Inclui o acesso a fontes de conhecimento interna, a capacidade de absorver e aplicar inovações, e a existência de sistemas para medir e gerir o conhecimento.

6. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores consultam frequentemente as bases do conhecimento (informação, projetos, legislação, etc.) de que dispõem. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

7. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de assimilar as inovações uteis. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

8. Como nos comparamos com a concorrência em termos da capacidade da organização de implementar as inovações úteis. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

9. Como nos comparamos com a concorrência em termos da organização têm à sua disposição um bom conhecimento das restantes empresas. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

10. Como nos comparamos com a concorrência em termos de um sistema que nos permite medir o conhecimento e comprovar evolução. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Capital intelectual

Conjunto de conhecimentos, competências, experiências e sistemas que uma organização detém. Interfere com recursos humanos, estrutura (sistemas e processos) e relacional (relacionamentos externos).

11. Os nossos colaboradores estão acima da média das restantes empresas no que se refere a capacidades e competências. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

12. Como nos comparamos com a concorrência em termos do apoio nos colaboradores para melhorarem e atualizarem as suas capacidades e competências. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

13. Como nos comparamos com a concorrência em termos da empresa possui sistemas estabelecidos para conhecer a satisfação dos seus colaboradores. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

14. Como nos comparamos com a concorrência em termos dos colaboradores ajudam-se mutuamente aplicando a totalidade dos seus conhecimentos para resolver problemas de áreas onde não trabalham diretamente. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

15. Como nos comparamos com a concorrência em termos da existencia de um sistema de gestão da informação e documentação. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

16. Como nos comparamos com a concorrência em termos da participação em projetos de investigação, desenvolvimento e inovação que se repercutem em melhorias para a comunidade. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

17. Como nos comparamos com a concorrência em termos do equipamento informático da organização ser renovado antes de se tornar obsoleto. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Competitividade da Empresa

Perspetiva Financeira

Desempenho económico da organização, fundamental para garantir a sua sustentabilidade e competitividade a longo prazo.

18. Como nos comparamos com a concorrência em termos do crescimento do volume de negócios da organização nos últimos três anos. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

19. Como nos comparamos com a concorrência em termos do retorno dos investimentos realizados em conhecimento. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Perspetiva do Cliente

Percepção do cliente em relação à organização, considerando a sua satisfação, fidelização e capacidade de atrair novos clientes.

20. Como nos comparamos com a concorrência em termos do nível de satisfação dos clientes com os produtos/serviços da empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

21. Como nos comparamos com a concorrência em termos da atração de novos clientes. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Perspetiva dos Processos Internos

Eficiência e inovação nos processos internos, fundamentais para garantir qualidade, rapidez e competitividade.

22. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficiência na agilidade operacional da organização. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

23. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que inova os seus processos internos. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Perspetiva de aprendizado e crescimento

Capacidade da organização, promover o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, a partilha de conhecimento e desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivador.

24. Como nos comparamos com a concorrência em termos da regularidade que investe em programas de formação e desenvolvimento. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

25. Como nos comparamos com a concorrência em termos da eficácia na partilha de conhecimento na empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

26. Como nos comparamos com a concorrência em termos da frequência que mede a satisfação dos colaboradores. *

1 2 3 4 5 6 7

Muito pior que os concorrentes Muito melhor que os concorrentes

Informação do Inquirido

Nome da Empresa.

A sua resposta _____

Função exercida pelo inquirido.

A sua resposta _____

Apêndice C-Lista das organizações que responderam

Nº	Nome da Empresa
1	Cartocunha, Lda
2	Plásticos IPA, SA
3	Sirplaste
4	Fundação Batalha de Aljubarrota
5	PRECLARO SA
6	Vasicol
7	n/a
8	Tojalmar
9	Socilégua, lda
10	Fibrosport lda
11	Blocotelha Steel Constructions
12	n/a
13	M&T
14	n/a
15	Propec Farmacêutica, Lda
16	Wepharm
17	Translégua, Lda
18	Vala & Vieira
19	Fábrica de Malhas Martos, Lda
20	PEDRANTIQUA
21	Rocha Verde, SA
22	Grutas de Mira de Aire, SA
23	Construções Boal e Boal
24	Planitec - Moldes Técnicos, SA
25	Caixa de crédito agrícola
26	n/a