

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A PRÁTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS EMPRESAS EM
CABO VERDE

Édina Eliane Chantre Oliveira Lopes

Lisboa, Julho de 2019

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A PRÁTICA DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS EMPRESAS EM
CABO VERDE

Édina Eliane Chantre Oliveira Lopes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Doutor José Duarte Moleiro Martins, Diretor do Mestrado de Gestão e Empreendedorismo

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Especialista Carlos Nunes

Arguente – Prof. Doutor João Rita

Vogal – Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Julho de 2019

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constituí um trabalho inédito, que nunca foi submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste mestrado simboliza a realização de mais um propósito na minha vida, quer a nível pessoal e principalmente a nível profissional ambicionando poder contribuir para o desenvolvimento da minha nação, Cabo Verde.

Toda esta trajetória foi bem-sucedida não só pela minha determinação e positividade, mas principalmente graças ao apoio e suporte de todos que estiveram comigo nesta jornada.

Agradeço a toda minha família, em particular aos meus irmãos pela motivação e exemplo, os “meus pais tugas” Antónia Pedro e António Lopes pelo amparo, carinho e por terem-me recebido como filha, e aos colegas de trabalho e amigos pela parceria.

Um especial agradecimento a minha mãe Paula Chantre, minha rainha, a mulher dos meus olhos, minha companheira e ao meu pai Francisco Lopes pela proteção e exemplo.

Ao meu orientador/professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, agradeço a pronta disponibilidade e todo o apoio durante a realização desta investigação.

Agradeço a todos os docentes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa pela troca de experiências e conhecimentos e a toda a comunidade académica, pois fizeram de mim um ser humano mais rico.

Grata a todos!

RESUMO

A globalização acarretou consigo uma grande facilidade na acessibilidade à informação e a necessidade de estarmos todos conectados, principalmente quando se fala num contexto empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual a criação de networking é crucial para o desenvolvimento do negócio e para manter a vantagem competitiva, pois novos conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços surgem a todo o instante.

Desta necessidade de se manter a vantagem competitiva sustentável surge o conhecimento como principal aliado e consequentemente como um novo imperativo para a economia mundial, na medida em que constitui uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

A criação do conhecimento no seio organizacional se encontra intimamente relacionada com a qualificação e a habilidade dos recursos humanos. Pois, estes são os principais autores do conhecimento. Assim sendo, torna-se fundamental que as organizações incentivem e promovam ambientes propícios para que o capital humano possa transferir, partilhar e criar conhecimento internamente, contribuindo para a construção de uma vantagem competitiva da empresa no mercado.

Iremos proceder um estudo a duas empresas Cabo-verdianas de referência no sector das telecomunicações e da educação verificando como essas criam, promovem e disseminam o conhecimento, isto é, compreender como este processo é executado.

Palavras-Chave: Conhecimento, Internacionalização, Partilha

ABSTRACT

Globalization has brought with it a great facility in the accessibility to information and the need to be all connected, especially when we talk in a business context increasingly dynamic and competitive, in which the creation of networking is crucial for the development of business and to maintain the competitive advantage, because new knowledge, technologies, products and services arise at all times.

From this need to maintain sustainable competitive advantage emerges knowledge as the main ally and consequently as a new imperative for the world economy, insofar as it constitutes a source of competitive advantage for the organization.

The creation of knowledge within the organization is closely related to the qualification and skill of human resources. These are the main authors of knowledge. Therefore, it is essential that organizations encourage and promote conducive environments so that human capital can transfer, share and create knowledge internally, contributing to the construction of a competitive advantage of the company in the market.

We will be carrying out a study of two Cape Verdean reference companies in the telecommunications and education sector to see how they create, promote and disseminate knowledge, i.e. to understand how this process is carried out.

Keywords: Knowledge, Internationalization, Sharing

CONTEÚDO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	2
1.2	OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.3	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	5
1.4	ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO.....	7
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1	A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	11
2.2	A GESTÃO DAS EMPRESAS NA ERA DO CONHECIMENTO.....	13
2.3	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	17
2.4	O CONHECIMENTO COMO PRINCIPAL MOTOR PARA A INOVAÇÃO.....	24
2.5	TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO COMO AUMENTO DE COMPETITIVIDADE.....	27
2.6	MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	30
2.7	DIFICULDADES NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	33
2.8	INFLUÊNCIA DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS.....	41
2.9	SÚMULA DE REVISÃO DA LITERATURA.....	45
2.10	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	47
3	METODOLOGIA.....	49
3.1	RECOLHA DE DADOS.....	49
3.2	TRATAMENTO DE DADOS.....	51
3.3	MÉTODO DO ESTUDO.....	53
4	ESTUDO EMPÍRICO.....	57
4.1	O MERCADO EMPRESARIAL CABO-VERDIANO.....	57
4.2	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	59
5	CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO.....	69
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	70
	BIBLIOGRAFIA.....	72
	APÊNDICE.....	90
	APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTAS.....	90

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2-1 CHA – Conhecimento - Habilidade - Atitudes	37
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1 Estratégia, competências organizacionais e competências individuais	40
--	----

Figura 2-2 Espiral do Conhecimento Organizacional	45
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CVTELECOM	Cabo Verde Telecom
UNI-CV	Universidade de Cabo Verde
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
ISE	Instituto Superior de Educação
ISECMAR	Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar
INAG	Instituto Nacional de Administração e gestão
INIDA	Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário
FCT	Faculdade de Ciências e Tecnologia
FCSHA	Faculdade de Ciências Sociais Humanas e Artes
FECM	Faculdade de Engenharia e Ciência do Mar
ECAA	Escola de Ciências Agrárias e Ambientais
ENG	Escola de Negócios e Governação
FAED	Faculdade de Educação e do Desporto
SI	Sistema de Informação
PE	Plano Estratégico
CD	Competências Dinâmicas
MP'S	Melhores Práticas
RH	Recursos Humanos
TIM	Tecnologia Informática e Multimédia

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da era industrial, o que determinava a vantagem competitiva era o acesso a recursos como propriedade, trabalho e capital. Atualmente cada vez mais se caminha para uma sociedade do conhecimento, impulsionado pela revolução tecnológica. Nesta nova era a vantagem competitiva surge da gestão e otimização das informações e conhecimentos que são críticos para qualquer empresa.

Drucker (1998, p.1) [...] afirma que neste novo contexto social o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

É crescente a compreensão por parte das empresas da importância da gestão do conhecimento, porém ainda não se verifica um domínio sobre esta temática, bem como dos conceitos que lhe são intrínsecos. Muitas organizações continuam a centralizar esforços apenas na criação de lucro, deixando de parte a gestão do capital humano.

O capital humano é um recurso vital para qualquer organização, pois sem este não seria possível se verificar o processo do conhecimento e a sua transferência.

Sveiby (1998, p.23) destaca que numa organização do conhecimento os ativos intangíveis são muito mais valiosos do que os ativos tangíveis.

Apenas o capital humano é que aplica as técnicas e metodologias, daí a importância da organização apostar em capital humano qualificado e capazes de tornarem o processo de aplicação das técnicas e metodologias mais eficazes e eficientes, de modo a conseguir diferenciar e fazer face à concorrência. Somente criando conhecimento internamente (tácito) uma organização poderá ter uma verdadeira vantagem competitiva sustentável no mercado global.

As capacidades intelectuais dos recursos humanos não só são fundamentais para a organização, mas também é o que pode transformar a realidade de um país em vias de desenvolvimento e quase sem recursos naturais, como é o caso de Cabo Verde.

O conhecimento constitui o principal recurso competitivo para uma organização, principalmente quando é construído internamente, pois este se baseia fundamentalmente no know-how e nas skills.

1.1 Importância do tema

O conhecimento é um processo de aprendizagem contínua, quer internamente como também com a envolvente (ambiente externo), que por sua vez deve ser flexível, consoante as alterações de mercado, no sentido de se conseguir dar respostas rápidas e inteligentes atendendo as especificidades do mercado em que estamos inseridos.

Com a globalização tudo se tornou acessível a todos, principalmente em termos da educação, hoje em dia é possível se fazer uma formação a distância, o que há uns anos era impensável, mas todo esse acesso à informação e formação acarretou uma quantidade de pessoas qualificadas, mas desempregadas, pois o mercado/ os governos não conseguem dar resposta a todos, daí a necessidade de se colocar em prática conceitos como a inovação e o conhecimento. E daqui resulta também a valorização da experiência e do compromisso em busca do conhecimento que não seja facilmente substituível, num mundo onde tudo se torna obsoleto com grande facilidade.

O conhecimento é um dos “recursos” que contribui significativamente para a distinção e o sucesso empresarial, pois no atual contexto de mercado só será digno do sucesso aquele que conseguir apresentar algo diferente, e isto graças ao conhecimento. Podemos então falar no surgimento de uma nova economia, a economia do conhecimento baseada no trabalho, no valor e no capital, pois o objetivo base das empresas continuará a ser a criação de lucro.

Sendo o conhecimento um recurso vital para a organização e que pode ser adquirido com a envolvente (parceiros, clientes, fornecedores), torna-se crucial compreender o tipo de conhecimento que se pretende adquirir, pois é muito mais “rentável” para a organização que o conhecimento seja criado internamente e posteriormente transferido.

Quando se faz uma investigação, o que nos motiva é a possibilidade de inovar, apresentar novas formas de refletir sobre o tema ou descobrir soluções inteligentes para a questão em estudo, daí a importância da escolha do tema, para que a nossa investigação seja uma constante de desafios, superação e conquistas. E acima de tudo para que possa contribuir para a construção do nosso conhecimento tácito, através da aprendizagem contínua com base num longo processo de pesquisa e discussão de ideias entre orientador e orientando.

O conceito de capital humano vem sendo discutido desde os meados do século XVII e vários são os autores que refletem e dão o seu contributo a respeito. Marshall (1890, p.504)

reconhece a importância do homem para o país. *“Os corpos dos homens são, sem dúvida, o mais valioso tesouro de um país”*.

Mais tarde, em 1776 Adam Smith aborda o tema quando escreve “A Riqueza das Nações”, em 1996 aprofundando ainda mais o conceito de capital humano quando escreveu a sua obra “A teoria do capital humano”. Smith nos demonstra na sua obra que o processo de conhecimento começa e termina no indivíduo, pois este tem de estar recetível ao processo.

Em 1960, Theodore Schultz (1961), um dos principais autores a explorar esta temática, procurando entender como a capacitação das pessoas poderia contribuir para a resolução de muitos paradoxos e confusões a respeito da dinâmica de crescimento económico dos Estados Unidos, afirmou que o facto de não se ter considerado desde sempre os recursos humanos como capital e uma fonte de investimento organizacional, fomentou a sustentação de uma clássica e superada noção de trabalho, na economia em geral.

Podemos ver que diversas são as formas de analisar o conceito de capital humano e a importância deste dentro da organização, mas todos concordam com o facto do capital humano ser o verdadeiro motor de transformação social e organizacional.

Cabo Verde é um país com capital humano jovem, dinâmico e capazes de fazerem grandes mudanças no mercado mas, por outro lado surge a falta de recursos (naturais e monetários), além da dependência face ao exterior como entraves ao desenvolvimento sustentado do país. Daí a importância da inovação e da gestão do conhecimento para este país, pois só com a prática inteligente destes conceitos é possível fazer face às barreiras que retardam o desenvolvimento do país.

Torna-se relevante abordar a necessidade do capital humano ter boa capacidade de absorção (assimilação), para que seja possível colocar o conhecimento em prática e ter competências para saber transferi-lo de forma eficaz.

1.2 Objectivos da investigação

Far-se-á uma investigação tendo como principal objectivo executar um estudo de caso com base em duas empresas de referência no mercado Cabo-Verdiano, averiguando como estas fazem toda a gestão do conhecimento agregando positivamente ao mercado:

1. CVTelecom – Cabo Verde Telecomunicações: a empresa surge em 1994, sendo em 1995 privatizada com a entrada da Portugal Telecom. Pelo facto de ser a primeira empresa que surgiu no mercado a oferecer serviços e produtos neste sector obtém

grande vantagem competitiva sob as restantes empresas do mesmo setor que foram surgindo ao longo dos anos, para-além disto a qualidade e o compromisso com os seus clientes contribuem para que CVTelecom seja atualmente líder no setor, oferecendo aos seus clientes individuais ou colectivos uma grande diversidade de serviços desde rede fixa, comunicações de dados, circuitos alugados, videoconferência e cartões pré-pagos. A aposta constante na melhoria contínua e em novas formas de prestar um serviço de excelência é o foco da empresa, principalmente no que abrange as TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação).

2. Uni-CV – Universidade de Cabo Verde: é uma instituição de ensino superior de Cabo Verde, sendo a única instituição pública com o carácter de universidade no país e, é referência de ensino superior em Cabo Verde.

O alicerce para o ensino superior cabo-verdiano iniciou sua trajetória em 1979, com a Escola de Formação de Professores, formando docentes para lecionar no ensino secundário. Posteriormente, a institucionalização que permitiu a criação da Uni-CV, veio com o estabelecimento de três instituições: o Instituto Superior de Educação (ISE), O Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar (ISECMAR), e o Instituto Nacional de Administração e Gestão (INAG).

Em 20 de novembro de 2006, o Conselho de Ministros criou, por meio do Decreto-Lei 53/2006, a Universidade de Cabo Verde, integrando primeiramente o ISE e o ISECMAR. Em 2007, uma terceira escola juntou-se oficialmente à universidade: o Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário (INIDA). Nos primeiros anos de existência, a Uni-CV teve um grande apoio de universidades brasileiras em matéria de formação de docentes e intercâmbio de experiências administrativas, iniciativa que foi de grande relevância para a Uni-CV, na medida em que este processo de troca de conhecimento permitiu a Universidade de Cabo Verde adquirir competências para que pudessem contribuir ainda mais e melhor para o desenvolvimento do ensino superior no país.

Anos mais tarde, o ISE, o ISECMAR e o INAG foram extintos, e sua estrutura foi totalmente integrada na Uni-CV.

Atualmente a instituição contempla na sua estrutura seis unidades orgânicas, cada uma dedicada à sua área de conhecimento: Faculdade de Ciências e Tecnologia

(FCT), Faculdade de Ciências Sociais Humanas e Artes (FCSHA), Faculdade de Engenharia e Ciências do Mar (FECM), Escola de Ciências Agrárias e Ambientais (ECAA), Escola de Negócios e Governação (ENG) e Faculdade de educação e do Desporto (FAED).

Tendo como principal missão contribuir para a modernização do sistema educativo de Cabo Verde, promover a capacidade empreendedora da sociedade cabo-verdiana, fomentar atividades de investigação, sempre com base em processos de cooperação e partilha de conhecimento, utilizando e enfatizando as novas tecnologias de informação e comunicação, como garantia de práticas baseadas em elevados padrões de qualidade no ensino superior no contexto global, mas sempre tendo em consideração a capacitação dos jovens nas áreas com maiores taxas de empregabilidade no país.

Temos aqui, como principal finalidade compreender a importância que estas organizações atribuem à criação e partilha do conhecimento e entender se estas encaram o conhecimento como um recurso valioso para a organização, isto é, se proporcionam um ambiente favorável à troca de experiências, favorecendo assim a aquisição, criação e a transferência do conhecimento.

1.3 Metodologia da investigação

A construção do conhecimento científico advém da dúvida, de uma inquietação diante da realidade, o que metodologicamente denominamos o problema de pesquisa. Conforme aponta Popper, K. (1996) “nunca começamos por observações, mas sempre por problemas: por problemas práticos ou por uma teoria que deparou com dificuldades – quer dizer, uma teoria que criou, e frustrou, certas expectativas”.

No processo de construção do problema e do próprio conhecimento científico, esta inquietação será o “motor” que conduzirá o pesquisador no seu levantamento de dados, na busca por uma “resposta” - a hipótese - que deverá ter como base uma teoria, num quadro de leitura que permita ao leitor relacionar este trilema – problema/hipótese/marco teórico - de forma coerente e sistematizado.

Entretanto, permeando a relação entre o trilema aqui mencionado surge de acordo com Moll, L. (2007) a metodologia:

Contudo, a validade de um conhecimento está na qualidade e detalhe da descrição do método, ou seja, com que instrumentos opera, em que fases se exerce, quais os mecanismos que dispõe para controle das operações, por meio dos quais se testa, se mede, se descreve, se explica, se justifica, se fundamenta, se legitima, se constrói, se produz, se elimina, se aumenta, se diminui, se multiplica, se divide, se participa, se exclui, se inclui.

Segundo os autores Ludke e André (1986) investigar é um esforço de elaborar conhecimento sobre aspectos da realidade na busca de soluções para os problemas expostos.

A investigação incide sobre um estudo de caso à CVTelecom e Uni-CV, organizações que se mantêm sólidas no mercado Cabo-Verdiano e apostam nas parcerias como forma de atingir o crescimento desejado, atuando em áreas distintas, mas tendo em comum a ambição de contribuir para o desenvolvimento do seu setor de atividade e consequentemente do país.

Ao nível de procedimento da investigação, é feita inicialmente, a recolha de dados, o tratamento dos dados baseado nas análises dos documentos recolhidos, recorrendo a uma abordagem metodológica qualitativa para alcançar os objetivos deste estudo, tendo também como alvo de análise o estudo de caso às organizações selecionadas. Com estes métodos se pretende demonstrar e compreender até que ponto estas organizações conseguem transferir conhecimento de forma eficaz e inteligente.

1.4 Estrutura da Investigação

A estrutura desta investigação segue a seguinte sequência no **Capítulo I - Introdução**, com enfoque para a importância, objeto, objetivos e a metodologia do trabalho.

No **Capítulo II – Revisão da Literatura**, após a fase de pesquisa exaustiva e respectiva síntese da produção científica faz-se a contextualização do tema da investigação, analisando o que vários autores dizem sobre o conhecimento e todos os conceitos inerentes a esta investigação para que possamos nos inteirar mais do tema, construindo o nosso próprio entendimento. De modo, a sermos capazes de avaliar o conhecimento adquirido no decorrer do processo de pesquisa, elaboração e concretização desta investigação.

De seguida o **Capítulo III – Metodologias**, evidencia a análise descritiva, fonte de recolha de dados e o modelo, procedimentos utilizados na estruturação e exploração prática do trabalho.

Seguido do **Capítulo IV – Estudo Empírico**, apresentação e análise do caso prático.

E, por fim, no **Capítulo V – Conclusões**, sintetização do trabalho realizado, apresentando algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O fenómeno da globalização acarretou grandes alterações na economia mundial, principalmente no que abrange o modo de operação das empresas, fazendo com que a conhecimento se tornasse preponderante para a sobrevivência das empresas e para que estas consigam fazer face a este novo mercado, o mercado global, isto é para que consigam aproveitar todas as oportunidades e se manterem competitivas.

O mercado atual caracteriza-se por elevado grau de competitividade, e as redes de negócio surgem como meio de partilha e cooperação, como forma de garantir não só que a organização tem acesso a todas as informações do mercado ao nível mundial, mas também de garantir o desenvolvimento sustentável do negócio.

Como abordado anteriormente, vários são os fenómenos que graças à globalização dinamizam e tornam mais competitiva a economia e vários foram as mutações que ocorreram no decorrer deste processo, e uma delas é a evolução da economia “tradicional” para uma economia baseada no conhecimento e na informação, no qual o grande elemento diferenciador centra-se na capacidade de deter conhecimento para que possam ser capazes de esmiuçar toda essa informação, isto é saber pesquisar, interpretar e administrar esse novo recurso, que é a informação na economia atual.

Davenport (1998, p.173) define a gestão da informação como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

Além de saber analisar toda a informação quer interna, quer externa é crucial que a organização se torne capaz de levar a cabo ações constantes de inovação e acima de tudo serem capazes de adaptarem as suas estratégias consoante as alterações que vão acontecendo no mercado, pois, este não é estático.

Martins (2011) assegura que empresas inovadoras tendem a exceder seus concorrentes em relação à participação no mercado e rentabilidade.

Diversos estudos destacaram anteriormente como o sistema de informação gera benefícios para a organização alinhar a estratégia, gerar participação dos colaboradores, analisar e coordenar projetos estratégicos para o sucesso do plano estratégico (Segars & Grover, 1999) sobre a influência da incerteza ambiental (Mikalef & Pateli, 2017; Newkirk & Lederer, 2009; Yayla & Hu, 2012).

O uso perspicaz da informação e do conhecimento é o que fará com que uma organização se destaque perante os concorrentes, e isto será bem conseguido se houver boas estratégias empresariais e um ambiente propício à competitividade, pois o mercado é um ambiente dinâmico e instável obriga a evoluir e superar as adversidades, caso contrário as empresas estarão condenados ao fracasso.

Ao longo dos anos, intensificaram-se os estudos que investigam a criação de valor dos sistemas de informação (SI) na estratégia do negócio (D. Q. Chen, Mocker, Preston, & Teubner, 2010). Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) e Kohli e Grover (2008) destacaram, em ampla revisão teórica do campo de SI, que a criação de valor do SI, ocorre nos processos de negócios, integrados, alinhados e incorporados à estratégia de negócios influenciados pela incerteza ambiental.

Estratégias bem delineadas afiguram-se fundamentais neste contexto, no qual a instabilidade e a inovação acontecem com grande frequência.

Ao longo dos mais de trinta anos de pesquisas no campo de estratégia, o plano estratégico (PE) vem se destacando como um dos principais assuntos a ser investigados pelas organizações e pelos acadêmicos (Wolf & Floyd, 2017). O período de estabilidade ambiental, vivenciado pelas organizações até os anos 1980, alterou-se drasticamente na era das indústrias digitais (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014), aumentando a contingência ambiental e ocasionando implicações radicais nas práticas do PE (Whittington et al., 2017).

Nas últimas décadas, a turbulência ambiental vem desafiando as organizações a desenvolverem estratégias que reflitam na geração de vantagem, na competitividade e no desempenho, tornando o plano estratégico alvo específico para alcançar essa efetividade na organização (Whittington, Yakis-Douglas, Ahn, & Cailluet, 2017).

Segundo (Mintzberg et al., 2000) as estratégias são emergentes, isto é, um padrão percebido a partir de um fluxo de ações ou decisões. Essas estratégias emergentes são fruto do aprendizado da organização com situações e ações não estratégicas.

Da teoria clássica de estratégia realizada pelos autores evolucionistas e processualistas, surge a teoria sistêmica, que acredita na capacidade das organizações planejarem suas estratégias e agirem de maneira efetiva em seus ambientes. Essa perspectiva considera que as estratégias de uma organização estão vinculadas ao contexto sociológico no qual se insere (Whittington, 2002).

A palavra estratégia, segundo Pires e Carpinetti (2000, p.43), representa o “estabelecimento de objetivos e de planos de ação para atingi-los”.

Davenport (1998, p.65) afirma que “a estratégia gira em torno de escolhas e de ênfases a que tipo de negócio dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir”.

“A estratégia competitiva é um mapa de informações que responde a pergunta sobre a maneira pela qual a empresa irá operar num mundo onde a informação desempenha um papel importante” (McGee e Prusak, 1994, p. 43).

Podemos então entender que estratégia é saber analisar como fazem os outros e fazer melhor com base num plano que oriente as nossas ações e minimize a probabilidade de falhas, mas sempre receptíveis as alterações decorrentes da globalização e do próprio contexto social, e tendo sempre presente a capacidade de reinvenção.

Uma empresa se destaca perante os seus concorrentes através do uso inteligente da informação ação que se concretizará através do processo de inteligência competitiva, no qual conseguimos combinar a gestão do conhecimento e a gestão da informação para obter um melhor resultado em prol da melhor performance organizacional.

Vaitsman (2001, p. 17) comenta que as informações, como conhecimento necessário ao homem e à sua sobrevivência, são tão antigas quanto ele próprio.

A informação está estreitamente relacionada a estratégia, na medida em que com base na estratégia podemos gerir a informação, bem como podemos avaliar a efetividade da estratégia através da informação. Sem dúvida, a informação configura-se como recurso estratégico valioso aquando da elaboração do plano estratégico. A informação possibilita o conhecimento de todas as variáveis inerentes ao negócio por parte dos decisores da organização. Daí ser importante saber analisá-las, pois qualquer decisão com base em informação errada pode significar prejuízos inimagináveis à empresa.

No meio de todo este processo o capital humano também tem o seu destaque e assume um papel fundamental, pois é ele que terá a capacidade de discernir e assimilar, em meio a ambientes cada vez mais turbulentos, as informações que possuem maior valor no contexto no qual se insere a organização.

2.1 A Gestão do conhecimento

Conforme (Cavalcanti & Gomes, p.54), desde a Grécia antiga existem diferentes visões sobre o significado e a função do conhecimento (...). Sócrates, os monges Taoístas e Zen acreditavam que a única função do conhecimento era o autoconhecimento, e que ele deve/ devia ser usado para o crescimento pessoal (...). Confúcius, no oriente, e Protágora (opponente de Sócrates), no ocidente, acreditavam que o propósito do conhecimento era fazer com que a pessoa soubesse o que dizer e como dizer.

A gestão do conhecimento ganhou destaque na década de 90, devido à abertura do mercado, que tornou o ambiente das organizações altamente competitivas (Paiva, 2006; Picchiali et al., 2007).

Para Cavalcanti & Gomes, a economia do conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais - intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital - para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Sabendo que estes são os atuais mecanismos que contribuem para a diferenciação de qualquer empresa.

Burowitz e Willians (2002) definem a gestão do conhecimento como um processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento intelectual.

A gestão do conhecimento pode ser sintetizada, segundo Salim (2001), como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Inúmeras são as noções de conhecimento, não existindo uma definição padrão para este conceito, por outro lado, também sabemos que o conhecimento só se adquire com a experiência e a prática. O conhecimento é transmissível, porque apreendemos com a prática, com a repetição, e com a técnica.

Ele acaba sendo uma ferramenta indispensável para a organização que almeja alcançar o equilíbrio e a sincronia entre a tecnologia, o capital humano e a competitividade, na medida em que esta gestão encara o conhecimento como um meio para se obter vantagem competitiva. Para tal, é muito importante que haja capital humano qualificado e competente bem como ferramentas que possam auxiliar este processo e funcionar como elo entre empresa-recursos humanos e empresa-mercado.

Para Davenport e Prusak (1998,p.156), o objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização.

O conceito de gestão de conhecimento deve ser difundido pela organização no sentido de se conseguir estimular a produção do conhecimento, ideias e conseqüente inovações de produtos e processos.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a gestão do conhecimento como um processo que acontece dentro de uma comunidade que interage entre si e que expande seus limites para além da organização.

Enquanto Weggeman (1997), considera a gestão do conhecimento como um processo contínuo, relacionado à criação de valor em uma cadeia de produção, o que, segundo o autor, confere-lhe dinamicidade.

Sveiby (2003) apresenta a seguinte classificação para abordar o campo da gestão do conhecimento, tanto em termos das áreas do conhecimento, que a compõem, quanto em relação aos níveis de percepção, que caracterizam o processo:

➤ Áreas Do Conhecimento:

- gestão de pessoas: envolve as áreas de filosofia, psicologia, sociologia e administração, para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e difusão de conhecimento tácito;
- gestão da informação: envolve as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a construção da base de conhecimento codificado.

➤ Níveis De Percepção:

- perspectiva individual: inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos;
- perspectiva organizacional: inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

Podemos assim dizer, que a gestão do conhecimento lida com o que é o “diamante bruto” dos tempos atuais, a informação e ao conseguir lapidá-la consegue enriquecê-la através da agregação de valor.

Drucker afirma que se deve aceitar o conceito de uma nova espécie de empresas que se caracterizam por forte agregação de valor na produção de bens ou serviços, decorrentes de intenso consumo de informação, na qual os trabalhadores que se utilizam do conhecimento

compõem, em escala crescente, a força de trabalho, não se submetendo mais aos métodos e comandos de controle do passado, jogando por terra a ideia da estrutura baseada no comando e controle.

2.2 A Gestão das empresas na era do conhecimento

O ritmo acelerado e competitivo que se verifica nos mercados globais têm impulsionando o surgimento de diversas questões, nomeadamente de quais seriam as características fundamentais para uma organização obter vantagem competitiva sustentável e ser bem sucedida.

Segundo Terra (2005), a gestão do conhecimento envolve principalmente a incorporação de um novo “raciocínio e foco gerencial” na dimensão ou recurso conhecimento.

Os gestores das organizações na era da sociedade do conhecimento vivem em um ambiente inteiramente novo, no qual se vêm obrigados a tomar grandes decisões de forma cada vez mais rápida. “Na engenharia, na fabricação, na pesquisa, nas vendas, no treinamento, na seção de pessoal, em todos os departamentos e filiais da companhia pode-se observar a aceleração das tomadas de decisões” Tofler (1992).

Ainda conforme o autor, torna-se imperativo, uma redefinição dos propósitos da organização a partir de mudanças revolucionárias no ambiente físico, no alinhamento das forças sociais, no papel da informação, na organização do governo e na moralidade.

Segundo Flippo (1970), é difícil avaliar que informação é necessária ao decisor, bem como atribuir o seu valor em termos de contribuição para decisões mais acertadas. A maneira como a informação é disponibilizada ao decisor pode indicar o que é útil ou não. Os executivos tendem a ser inundados com memorandos e relatórios, cujo conteúdo pode ser trivial, não sendo realmente relevante às decisões que devem ser tomadas. Para ser útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo decisor. Isto é, nesta nova era o desempenho do gestor poderá ser mensurado pela qualidade e quantidade das suas decisões, que vão depender da sua eficiência na utilização de informações, bem como da sua agilidade. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo Flippo (1970).

As empresas atuais deparam-se com uma luta diária para a sua sobrevivência no mercado. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.20) neste novo contexto de negócios, as organizações

estão reconhecendo que o conhecimento é a única fonte capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Toda esta dinâmica que o mercado impõe, reflete no ciclo de vida dos produtos e no tempo de resposta que cada vez são mais reduzidos e os consumidores cada vez mais exigentes. Fazer face à todas estas alterações com rapidez e eficiência é o principal desafio de todas as organizações que queiram permanecer no mercado e serem competitivas.

Administrar a alta diversidade da firma flexível vai exigir novos estilos de liderança, inteiramente estranhos ao burocrata-gerente Tofler (1990).

A implantação coordenada da gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (Quinn et al., 1997) e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (Thomke & Reinertsen, 1998).

Nesta mesma linha de pensamento Drucker (1998, p.140) destaca que não é mais possível obter grandes lucros fazendo ou movimentando coisas, nem mesmo controlando dinheiro e que os recursos tradicionais – mão-de-obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento. O autor define conhecimento como a informação eficaz em ação, focalizada em resultados.

Como nos demonstra Stewart (2002) [...] as empresas falham em descobrir qual o conhecimento de que necessitam e em como administrá-lo.

TERRA (2005, p. 2), alerta para a necessidade de um envolvimento, de colaboração e abstração para compreender bem a natureza do conhecimento que se quer gerir e quais ferramentas, métodos e processos são mais eficazes para estimular seu desenvolvimento na instituição.

As empresas precisam ser capazes de ter essa percepção o mais rapidamente possível para competirem pela vantagem sustentável no mercado, alinhando sempre o conceito do negócio ao conhecimento e com as questões da atualidade.

Drucker (1999, p.129) alerta para a necessidade de redefinir a finalidade da organização empregadora e da sua gerência como sendo dupla: satisfazer os proprietários legais e acionistas e satisfazer os proprietários do capital humano, que dão à organização seu poder de criação de riqueza, isto é, satisfazer os trabalhadores do conhecimento. O autor afirma

que a capacidade das organizações para sobreviver dependerá da sua capacidade em tornar produtivo o trabalhador do conhecimento. Dessa forma, a capacidade para atrair e reter os melhores trabalhadores do conhecimento é a primeira e mais fundamental pré-condição para o sucesso empresarial.

As pessoas, com o seu saber, as suas habilidades e capacidade de aprendizagem são os recursos que contribuem para revolucionar as organizações do conhecimento, mas os métodos de gestão (gestão do conhecimento) é o que permite otimizar o saber que se encontra centralizado nos colaboradores.

Para Drucker (1998, p. 143), o retorno que um país ou empresa obtém sobre o conhecimento certamente será, cada vez mais, um fator determinante da sua competitividade. O autor nos diz que cada vez mais a produtividade do conhecimento será decisiva para o sucesso econômico e social do país e também para o desempenho econômico global.

De acordo com Senge (1998,p.82), os programas de aprendizado organizacional podem ser a única fonte sustentável de vantagem competitiva. Para a organização se tornar uma empresa que aprende (“Learning Organization”) é necessário incorporar às cinco disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Este aprendizado organizacional não é meramente reativo, mas intencional e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.

Para que a vantagem baseada no conhecimento perdure ao longo do tempo, novas formas de conhecimentos têm que ser geradas. Portanto, trata-se de um processo de constante aprendizagem organizacional (Oliveira Jr., 1999).

A aprendizagem surge como aliado neste processo, na medida que é o único veículo que permite a organização compreender todas estas mutações e ser capaz de decifrar o mundo das informações em que vivemos. Pois, só assim estará apto para compreender a envolvente.

Promover a aprendizagem, implica também ser capaz de gerir e influenciar comportamentos, de modo a obter o que se pretende do colaborador: predisposição em partilhar conhecimento e isto, pode se tornar num grande desafio para a gestão do conhecimento.

Administrar a gestão do conhecimento pressupõe a prática constante e ininterrupta dos quatro pilares do conhecimento, preconizados por Delors (2001): aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a viver juntos (aprender a viver com os outros); aprender a ser.

Para Garvin (1993) uma empresa baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

A gestão do conhecimento “está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora...” (Terra, 2000).

Garvin (1993) destaca que uma organização de aprendizagem é aquela em que as pessoas envolvidas estão capacitadas ou têm habilidades para criar (externalizar), adquirir (internalizar) e disseminar (socializar) conhecimentos, assim como modificar comportamentos a partir da reflexão sobre estes conhecimentos. Segundo Argyris & Schon (1978) tal reflexão que modifica comportamentos requer que a aprendizagem não seja somente adaptativa e cumulativa (denominada aprendizagem de ciclo único), mas também inovadora (aprendizagem de ciclo duplo).

As redes sociais são “ferramentas” que disponibilizam de forma rápida e eficaz grande parte da informação e possíveis contatos que de as empresas precisam para fortalecer as suas redes de contato e potencializar o seu conhecimento, bem como possíveis inovações. Marteleto (2001, p.72), vem reforçar esta ideia ao definirem as redes como “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”.

Costa et al. (2003, p. 73) atestam que a rede “é uma forma de organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia”.

O ser humano, por si, é um ser social e isso se reflete na sua necessidade de criar a sua rede de contatos nos mais diferentes contextos: pessoais e profissionais e assim ao longo das suas experiências vai agregando novos contatos a sua rede.

Capra (2002, p.267), vem nos dizer que [...] na era da informação na qual vivemos as funções e processos sociais organizam-se cada vez mais em torno de redes.

2.3 Inteligência competitiva

Como mencionado no tópico 2.2 um dos maiores desafios das empresas na atualidade prende-se com a necessidade de se conseguir responder atempadamente as exigências do mercado, mas sempre prezando pela eficiência, e é aqui que surge a inteligência competitiva como principal aliado da gestão do conhecimento neste processo. Conseguindo assim, contribuir para ampliar e acelerar o processo de transferência do conhecimento. O que por sua vez só é bem conseguido graças as tecnologias de informação e comunicação e a capacidade de aprendizagem dos colaboradores.

O ciclo de desenvolvimento de produtos nas empresas tem sido drasticamente reduzido e as organizações buscam cada vez mais qualidade, inovação e velocidade para permanecerem no mercado. Davenport e Prusak (1998, p.15).

Dessa forma, é crucial que as empresas detenham os meios necessários para acompanhar com eficiência este ritmo acelerado das sociedades modernas. E aqui, podemos abordar conceitos como Capacidades Dinâmicas (CD) que apresentam uma proposta de sustentar a vantagem competitiva das organizações (Teece, 2007; 2014).

Luo (2000) vem reforçar esta ideia nos dizendo que a capacidade dinâmica requer a habilidade de extrair benefícios econômicos dos recursos atuais e desenvolver novas capacidades.

Teece (2007) aborda as capacidades dinâmicas como sendo competências organizacionais que promovem o desenvolvimento de características específicas nas empresas, que combinadas, são capazes de construir novos recursos.

Define-se ainda capacidade dinâmica como a habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva por meio da capacidade de criar, estender ou mesmo modificar a base dos recursos. Compreende-se que “dinâmica” se refere à capacidade de renovar as competências da empresa e alinhar-se ao ambiente em constante mudança. Já o termo “capacidade” enfatiza o papel da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das competências da organização a fim de fazer parte do ambiente em que está inserida (Teece, Pisano & Schuen, 1997).

A capacidade computacional, dada pelos avanços nas tecnologias de informação, permite a fácil utilização de programas de computador para acesso e tratamento a bases de dados,

superando em muito a capacidade de cobertura possível por modos tradicionais de inspeção (Porter et al., 2002).

O desenvolvimento tecnológico tem contribuído fortemente para que a sociedade caminhe rumo ao conhecimento.

Drucker (1999, p.82) ao fazer uma análise desta evolução nos diz:

Por 50 anos, a TI tem se centrado em dados – coleta, armazenamento, transmissão, apresentação – e focalizado apenas o T da TI. As novas revoluções da informação focalizam o I, ao questionar o significado e a finalidade da informação. Isto está conduzindo rapidamente à redefinição das tarefas a serem executadas com o auxílio da informação, e com ela, à redefinição das instituições que as executam.

Davenport e Prusak (1998,p.22) afirmam que a gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas certamente a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento.

Stewart (1998, p.51) afirma que o valor de mercado das empresas cada vez mais é determinado pelo capital intelectual e não pelo capital financeiro. O capital intelectual é descrito como sendo composto por três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital de cliente. De acordo com o autor, o capital estrutural é a capacidade organizacional para transmitir e armazenar o conhecimento. Inclui fatores como qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados e de conhecimento, os conceitos organizacionais e a documentação. O capital humano é composto pela capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes. Este agregado que constitui o capital humano se transforma em produtos e serviços. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Para Sveiby (1998, p.21), a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis. O autor propõe a classificação desses ativos em três categorias que juntas formam o patrimônio de ativos intangíveis:

- Competência do funcionário: capacidade dos empregados de agir em diversas situações;
- Estrutura Interna: inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização;

- Estrutura Externa: compreende as relações com clientes, fornecedores e a imagem da organização.

Para Stewart (1998, p.1), o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usada para gerar riqueza.

As alterações no mercado, devido à globalização que fizeram e fazem com que as empresas tenham a necessidade de serem cada vez mais competitivas ao nível global, despertou também uma “nova visão” para os recursos humanos da organização, cada vez mais se valoriza profissionais qualificados e estes são vistos pela empresa como um meio de obter uma certa distinção no mercado, quanto mais conhecimentos possuírem e forem capazes de partilhar serão ainda mais reconhecidos e valorizados.

Isto é, o capital humano é um elemento ainda mais valorizado no seio organizacional, constituindo um elemento distintivo e altamente competitivo.

Leonard-Barton (1998) vem nos demonstrar que a exigência de profissionais especializados, a complexidade dos problemas e o ritmo da globalização são fatores que produzem o que se pode chamar de diversidade intelectual.

O trabalhador do conhecimento é todo o profissional que utiliza a informação que dispõe, adiciona o seu conhecimento próprio e como produto gera novas informações privilegiadas que contribuem para o posicionamento competitivo da empresa no mercado. Este profissional é o único capaz de promover a criação e transferência de conhecimento na organização.

Davis et al (1991) conceituam o trabalho de conhecimento como tarefas envolvendo o processamento humano da informação, onde as atividades tipicamente devem gerar informação útil como resultado [...].

Enquanto Collins (1993) atribui ao trabalhador de conhecimento a execução de tarefas complexas e a necessidade de utilizar recursos da tecnologia da informação para apoiar as suas tarefas.

Davenport et al. (1996) dizem que as principais atividades do trabalhador do conhecimento são a aquisição, criação, produção e aplicação de informações que são transformadas em conhecimento pelo indivíduo.

E o que difere este profissional dos restantes, não é só o conhecimento que detém, mas sim o facto de se posicionar como o “ator” principal para o sucesso organizacional; este profissional percebeu rapidamente as alterações no mercado e procurou vender ao mercado o que este procura: conhecimento único, competência, agilidade, comprometimento e polivalência. Isto é, fez a organização valorizar e compreender o quão relevante é o seu contributo.

Por outro lado, a grande maioria dos profissionais ainda estão longe de serem considerados profissionais do conhecimento e nem todos terão essa capacidade, mas é fundamental encontrarmos uma solução para este problema, pois todos devem ter direito as mesmas oportunidades. É fundamental que as instituições de ensino se preocupem em formar profissionais do conhecimento e não repetidores de informação.

Fuld (1994) apresenta o conceito de inteligência como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática.

Enquanto Garcia (1997) entende a inteligência competitiva como um sistema de monitoramento (environmental scanning), definindo-a como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informação sobre o macro ambiente, que possibilitariam à organização um processo de aprendizagem contínua, voltado ao planeamento e a decisões estratégicas.

Inteligência competitiva é um “conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (Cubillo, 1997, p.261).

Para Valentim (2013) a inteligência competitiva é entendida como um processo dinâmico, composto pela gestão da informação e pela gestão do conhecimento. Deste modo, torna-se relevante enaltecer os conceitos de gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. A gestão da informação tem como foco o negócio da organização e sua ação é restrita aos fluxos formais; a gestão do conhecimento tem como foco o capital intelectual e sua ação é restrita aos fluxos informais; finalizando, a inteligência competitiva tem o foco nas estratégias da organização e sua ação não é restrita a um dos fluxos, isto é, ela trabalha com os dois fluxos formais e informais (Valentim, 2002).

Podemos então dizer que a gestão do conhecimento promove a disseminação do conhecimento, enquanto a inteligência competitiva fornece ferramentas para adquirir

conhecimento sobre o ambiente externo, podendo posteriormente ser introduzido na rede interna da empresa favorecendo os estudos de mercado e permitindo responder de forma satisfatória as exigências dos consumidores.

Percebe-se a correlação existente entre a gestão da informação, gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. No entanto, a complexidade das ações despendidas é diferente, uma vez que a gestão da informação trabalha no âmbito do conhecimento explícito, a gestão do conhecimento atua no âmbito do conhecimento tácito e a inteligência competitiva aplica-se em ambas, o que a caracteriza como um processo dinâmico graças a capacidade de estabelecer interligações entre às duas formas de gestão.

É importante abordarmos aqui o conceito de gestão da informação que pode ser definida como todas as ações relacionadas à “obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta” (Woodman apud Ponjuan Dante, 1998, p.135).

Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de I.C. nas organizações. Explica-se que as organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, etc. (fluxos formais); o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho (fluxos informais) e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional propriamente dita, ou seja, a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores (Valentim, 2002).

Então, podemos observar que para compreender o processo de I.C é preponderante conhecer a cultura organizacional em prol do desenvolvimento e posicionamento da organização como uma referência em estratégias competitivas e com capital intelectual significativo, isto é temos aqui uma reciprocidade entre a I.C e a cultura organizacional que se afigura como um conjunto de valores e crenças que o individuo interioriza consoante o ambiente em que se insere e por vezes é construída ao longo da história da organização.

Hall (1978:80) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Barbosa (2008) nos demonstra que a cultura organizacional corresponde ao conjunto de pressupostos e valores compartilhados pelas pessoas da organização.

Para Schein (1985:247) é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele, cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

“Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (Hofstede, 1994:180).

Como já pudemos analisar a informação é um ativo crucial para as organizações, mas não é suficiente deter a informação e não saber geri-la, daqui emerge o processo de inteligência competitiva como meio para gerir esses quer formais, quer informais com o objectivo de criar uma cultura organizacional direccionada à I. C., como exemplo, pode-se citar a prospecção e monitoramento, a seleção, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, a geração e o uso de dados, isto é, o ativo informacional e intelectual da organização.

O processo de I. C., portanto, é de extrema importância para que as organizações se sintam capazes e reúnam as condições necessárias para delinear as suas estratégias e atuem num mundo globalizado e fortemente competitivo. Neste sentido, informação, dados, conhecimento e domínio da cultura organizacional, são matérias-primas para a construção e evolução deste processo.

Davenport e Prusak; para os autores dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos; informação são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito (1998, p.18).

McGee & Prusak (1994, p.25) sustentam que a informação *"não se limita a dados coletados; na verdade, informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos"*.

Como destaca Sveiby (1998, p.42) o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação.

O conhecimento é um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural e social (Morin, 1999, p.18).

Mesmo sendo considerado individual e tácito, o conhecimento humano pode ser comunicável, interpretável e verificável, pois como reconhece Morin existe “entre indivíduos de uma sociedade, uma relação de inerência/separação/comunicação que permite não somente o conhecimento mútuo, mas também a partilha, a troca e a verificação dos conhecimentos” (1999, p.227). Até porque somos seres sociais, com necessidades de partilha e inter-relações, conceitos fundamentais e que estão subjectivos ao processo de socialização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo.” Dessa forma, as organizações devem potencializar a geração de conhecimento e identificar formas de gerir todo este processo da melhor forma.

Para Teixeira Filho (2001) “a empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações, e que puder usar mais eficazmente a informática aos processos decisórios, terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação”.

De acordo com Petrini (1998) um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão. E poderá ser aplicado à gestão da informação, a gestão do conhecimento e à inteligência competitiva. O que demonstra a interdependência destes conceitos, que por sua vez é inevitável. O que nos leva a afirmar que o conhecimento pode ser transmitido e ensinado muitas vezes com base na tecnologia, sendo esta então uma ferramenta indispensável para facilitar a transmissão e aplicação do conhecimento.

Senge (1998,p.82) enfatiza: “Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta.”

Dados, informação e conhecimento, são as ferramentas básicas para o processo de inteligência competitiva. Apenas através da inteligência competitiva é possível se verificar uma organização com uma cultura fortemente assente no conhecimento e na informação, ambicionando assim maior capacidade de criação do conhecimento e conseqüentemente de inovação.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que algumas organizações, equivocadamente, presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente, o que se tem revelado falso.

Para Toumi (2001), novas informações, comunicação e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho, enfatizando que pelo menos para alguns membros da sociedade, carreiras de trabalho de longa vida estão se transformando em um mosaico onde trabalho produtivo, aprendizado e desenvolvimento de competência são inseparáveis.

Santiago Júnior (2004), afirma que as TI têm-se tornado o centro nervoso das empresas, um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência. Isto é, um verdadeiro imperativo para que a empresa consiga ou não obter vantagem competitiva.

Mas, não devemos nos esquecer que para uma organização conseguir uma vantagem sustentável face aos seus concorrentes é necessário uma interação de diversos factores, nomeadamente: sua estratégia, o desempenho dos seus colaboradores, a sua capacidade de gerar conhecimento, entre outros.

2.4 O conhecimento como principal motor para a inovação

O fenómeno da globalização deve os seus efeitos repercutidos nas mais diversas áreas, e com o processo da inovação não poderia ter sido diferente. A capacidade de inovar é vista como uma das mais importantes características das organizações competitivas.

A informação obtida pelo pessoal de venda e de marketing alimenta os engenheiros, cujas inovações precisam ser compreendidas pelo pessoal da área financeira, cuja capacidade de levantar capital depende da satisfação do cliente, que depende dos horários da companhia. Ou seja, há uma mudança radical na concepção de produção, enquanto processo integrado e simultâneo que não se limita ao ambiente da fábrica ou da organização, mas o transcende Tofler (1990). A inovação se assenta em fontes de informações e conhecimentos que podem estar dentro ou fora da organização.

As empresas estão engajadas em contínuas inovações e modificações de orientação devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitiva do ambiente de negócio (Pelham, 1997; Hurley e Hult, 1998).

Lemos (1999) ressalta que hoje a ciência não pode mais ser considerada a fonte absoluta de inovação, bem como o mercado também não deve ser apontado como o único elemento determinante para que ela ocorra. Este ainda enfatiza que o processo de inovação é um processo de aprendizado interativo, requerendo intensas relações entre diferentes agentes. E este processo deverá ocorrer num ambiente propício, de modo a promover a partilha de conhecimento, que por sua vez incentiva o surgimento de novas inovações.

Como pudemos analisar a inovação advém dos indivíduos, da sua inteligência, sua capacidade criativa, neste sentido é preponderante que a empresa disponibiliza ao seu capital humano meios que o permita desenvolver a sua capacidade criativa.

O autor ainda afirma que a formação de redes é o “formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para a geração de conhecimento e inovações”.

Lastres e Ferraz (1999) ressaltam que é necessária uma “simbiose” entre os processos de aprendizagem e de conhecimento, pois o aprendizado possibilita a acumulação de conhecimentos, os quais irão sustentar teoricamente os avanços científicos, técnicos e organizacionais que resultarão em inovações.

Nesse sentido, Van Aken e Weggeman (2000) destacam que as redes são mecanismos imprescindíveis para otimizar os recursos organizacionais, para aumentar a capacidade tecnológica na geração de inovações e para a absorção de know-how. Pois, se cria uma relação de confiança que contribui para que os colaboradores se sintam “a vontade” para partilhar informações e deste modo, contribuindo para a geração de conhecimento e inovação tecnológica.

Segundo Toumi (2001), o sucesso do negócio está ficando cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento, que estão mudando as formas tradicionais de organizar negócios nas empresas.

Nesta linha, Sáenz e García Capote (2002, p.69) definem o processo de inovação como a integração de conhecimentos novos e de outros existentes para criar produtos, processos, sistemas ou serviços novos, ou melhorados. Ou seja, potencializando o surgimento da inovação radical, isto é apresentando algo totalmente novo ao mercado ou também da

inovação incremental que consiste numa melhoria dos produtos, serviços ou processos já existentes.

Como complemento à idéia de Lemos (1999), Sáenz e García Capote (2002) salientam que a inovação deve partir de uma combinação das necessidades sociais e das demandas do mercado com os meios científicos e tecnológicos.

Segundo Drucker, “Aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos, serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo.”

Assim sendo, podemos analisar a inovação também como um processo de aprendizagem contínua, na medida que permite a organização ter a capacidade de perceber e compreender novas oportunidades no mercado, bem como de melhorar produtos e processos já existentes, contribuindo assim para a criação de valor. E os colaboradores do conhecimento devem ter bem assente o conceito da inovação no dia-a-dia da empresa.

As vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio de inovar os produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais (Vaz, Fagundes, Pinheiro, 2009).

As empresas se aperceberam que já não é suficiente as pessoas utilizarem os equipamentos no seu dia a dia de trabalho, mas é crucial que os recursos humanos sejam capacitados intelectualmente para que possam inventar novos equipamentos ou tornarem os que já existem mais eficientes, num mundo onde quem souber fazer mais rápido e melhor ganha uma vantagem considerável.

No relatório de competitividade global 2017/2018 foi apontando como novo desafio a capacidade das economias financiar a inovação e a adoção tecnológica de modo a absorver e disseminar todos os benefícios da tecnologia contribuindo para o progresso económico.

Empresas de diferente porte e segmentos estão sendo obrigadas a buscar novas alternativas de gestão devido às mudanças como a globalização, a necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes empresariais. (Araújo, Junior, Zilber, 2010).

2.5 Transferência de conhecimento como aumento de competitividade

Na Década de 80 no ambiente organizacional o conceito principal era a qualidade, posteriormente na década de 90 passou a ser a reengenharia, na atualidade o conceito que impera é a gestão do conhecimento. Não só os conceitos foram evoluindo, como também a complexidade por parte da gestão organizacional, pois anteriormente o foco era mais direcionado para o capital material e agora é o mais complexo, é o capital imaterial. Gerir informação, tentar colocar o intelecto dos colaboradores a serviço da organização torna-se um grande desafio.

Não podemos falar em gestão de conhecimento sem mencionar a gestão dos recursos humanos. Estes dois tipos de gestão devem estar sempre conectados, para que a empresa possa obter o tão desejado diferencial competitivo, daí a importância de se investir na educação/aprendizagem prática. Isto é, a capacitação dos recursos humanos deverá ser a maior aposta da organização que queira se destacar e fazer parte da economia do conhecimento.

De acordo com Sousa (2000), a gestão do conhecimento baseia-se no pressuposto de que “conhecimento é poder”, poder para criar laços mais apertados com os clientes, para analisar a informação e utilizá-la corretamente em novas situações. O desenvolvimento e a disseminação das tecnologias criaram novas condições para a gestão, pois estas vieram facilitar a análise, o tratamento, a síntese da informação e a sua conversão em conhecimento útil para a organização. Para além disso, as tecnologias permitem a ligação em tempo real a qualquer parte do mundo, o que resulta numa partilha ativa dos conhecimentos e na possibilidade dos colaboradores trabalharem em tempo real em qualquer parte do mundo.

O autor defende que a atual gestão das organizações versa mais sobre a capacidade de fazer a diferença no mercado com vista ao estabelecimento de relações de parceria com os clientes e fornecedores e, para isso, a capacidade e conhecimento dos seus colaboradores são necessárias para que a organização alcance os seus objetivos. Se a gestão do conhecimento for eficaz vai traduzir-se numa melhoria da tomada de decisão facilitando a personalização das soluções para os clientes, fazendo com que cada cliente se sinta único num mercado no qual a padronização e a massificação é cada vez mais presente.

A gestão eficaz dos conhecimentos proporciona à organização a potencialização dos ativos existentes, torna a organização mais horizontal, ou seja, não existe um distanciamento tão

grande entre os níveis hierárquicos, recompensa os colaboradores que diretamente intervêm na tomada de decisões e torna os produtos da organização mais apetecidos pelos clientes (Sousa, 2000).

A gestão do conhecimento propõe uma nova visão sobre o capital intelectual da organização e acarreta consigo novos desafios, nomeadamente no que diz respeito as tecnologias de informação e comunicação, a gestão das marcas e a uma gestão responsável e preocupada com o ambiente.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) apontaram duas estratégias para transferência do conhecimento organizacional. A primeira foi chamada de “codificação” e a segunda de “personalização”. Na codificação, todo o conhecimento é padronizado, estruturado e armazenado em sistemas de informação. Nestes sistemas, o conhecimento pode ser distribuído para todas as filiais da empresa por meio de redes de dados. Assim, a reutilização do conhecimento explícito é o principal objetivo da empresa, dando-se pouco incentivo à customização para adequação de produtos e serviços às particularidades dos clientes (Hansen; Nohria; Tierney, 1999). Já na personalização, a importância está na transmissão do conhecimento tácito de uma pessoa para outra. Nesse caso, os sistemas de armazenagem de conhecimento são menos robustos do que na estratégia anterior. As ferramentas utilizadas são aquelas que priorizam os contatos pessoais, de modo que as dificuldades, as soluções, os métodos, os custos, etc. dos trabalhos primeiramente realizados, possam ser discutidos para ajudar aqueles funcionários que irão realizar, posteriormente, trabalhos semelhantes (Hansen; Nohria; Tierney, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a estratégia organizacional consiste em encontrar meios para incentivar a transformação contínua do conhecimento, seja do tácito para o explícito, seja do explícito para o tácito, e estes em conhecimento organizacional. E assim, favorecer o aumento da capacidade competitiva da empresa.

Há muito o conhecimento ronda o imaginário humano; porém, somente há poucas décadas ele é estudado no meio organizacional como uma forma de vantagem competitiva sustentável Devenport e Prusak (1998), Nonaka (2001).

(Gomes) “As empresas tendem a especializar-se nas áreas em que são competitivas não na produção ou comercialização de um produto, mas numa das fases do processo produtivo ou do processo de distribuição. Por se tornar um elo de uma cadeia de produção ou distribuição, a empresa tem de cooperar com as outras empresas que integram a mesma cadeia de valor.

As empresas poderão mesmo ter necessidade de cooperar com os seus potenciais concorrentes.”

Uma das principais transformações que o mercado global provocou no seio das organizações, foi a necessidade de se reformular as estratégias do negócio, isto é, estas devem agora pensar globalmente e agir globalmente. Assim sendo, as parcerias surgem como facilitadores deste processo.

A modificação do mercado e das suas características trouxe também novos conceitos fundamentais, que podem contribuir fortemente para o sucesso organizacional, o conhecimento atualmente é considerado uma mais valia e um “recurso vital” para as organizações, pois a informação encontra-se fortemente disseminada ao nível mundial e nem todos possuem a capacidade de absorver o necessário quanto mais de construir o próprio conhecimento, daí ser uma oportunidade de fazer a diferença face ao mercado. O conhecimento quando construído internamente se afigura como uma forte vantagem competitiva para a empresa, por isso cada vez mais a criação do conhecimento torna-se uma prioridade no seio das organizações e para isso é incentivado aspectos como: a criatividade dos colaboradores e uso de tecnologias de ponta, pois vivemos numa sociedade onde tudo se encontra conectado graças as tecnologias de informação e comunicação.

Todas estas mutações no mercado fortemente impulsionadas pela disseminação da informação, graças ao fenómeno da globalização fez com que surgisse uma nova economia, a economia do conhecimento. Nesta nova economia, o conhecimento é um fator chave para a produção económica e consequentemente para o aumento da competitividade empresarial.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. E isto, se deve ao processo de transferência do conhecimento e a capacidade de assimilação de cada indivíduo.

De acordo com o artigo da Companhia de Engenharia de Tráfego – São Paulo relativamente a Gestão do Conhecimento nas organizações elaborado, por Eunice Luchesi (2012), competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática.

Zarifian (1999) afirma que a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Como pudemos constatar tanto Eunice Luchesi, como Zarifian estão de acordo quando pensam na competência como algo que se adquire com a prática e que se alicerça no conhecimento. Portanto, quanto mais prática e mais experiência tiverem os recursos humanos da organização, com certeza serão mais competentes.

Vieira (1993) nos diz que o crescimento da competição de mercado e a demanda de qualidade por parte dos clientes, levam as organizações contemporâneas a valorizarem a informação, conhecimento e inteligência como um dos recursos estratégicos dos mais valiosos. Outra consequência de tais transformações têm sido a percepção da preservação e desenvolvimento do conhecimento específico da organização, em todos os setores e níveis hierárquicos, seja esse saber codificado sob forma de dados, documentos, informações e sistemas, ou seja, ele personalizado sob forma de know-how do especialista.

As organizações cada vez mais apostam e ambicionam desenvolver o conhecimento quer interno, quer externo como meio de diferenciação no mercado, através do máximo conhecimento dos desejos e necessidades do consumidor. E tudo isto, para se manterem competitivos num mercado onde a informação é uma “arma” poderosa.

2.6 Mecanismos de transferência de conhecimento

Os mecanismos de transferência de conhecimento visam a promoção do desenvolvimento social, econômico, científico e tecnológico, permitindo a transferência de dados, informações, conhecimento e tecnologia.

O conhecimento dentro da empresa torna-se um fator crítico na sua estratégia. Assim, é relevante compreendermos os mecanismos através dos quais essa transferência se concretiza, maximizando o aproveitamento do conhecimento, e conseqüentemente favorecendo a inovação.

Os indivíduos são o elo que garantem a criação e manutenção do conhecimento na empresa (Hansen&Lovas, 2004). Portanto, a empresa que deseja que o conhecimento dos indivíduos seja transferido para a organização e partilhado com os restantes colaboradores necessitam criar mecanismos que facilitem essa interação: indivíduos - empresa.

Para que o conhecimento flua, e para que aconteça efetivamente a gestão do conhecimento, é fundamental a criação de um ambiente propício, uma cultura de aprendizagem; o que exigiria uma mudança de visão por parte dos líderes e dos liderados, que devem passar a enxergar a organização de uma forma diferente, ou seja, como estruturas de conhecimento e não somente de capital (Inazawa, 2009, p. 209).

Segundo Foss e Pedersen (2004) os mecanismos que frequentemente são utilizados pelas empresas para transferir conhecimentos e que serão aqui analisados são: treinamentos; viagens internacionais e melhores práticas (best practices)

- Treinamentos de acordo com Huselid (1995), em seu estudo sobre o impacto das práticas de recursos humanos na produtividade e performance da empresa, os treinamentos corporativos aumentam as habilidades e competência dos empregados, pela aquisição e desenvolvimento do capital humano.

Delaney e Huselid (1996) analisam o impacto dos treinamentos e concluem que estes conduzem a um aumento das habilidades e da motivação dos empregados.

Os treinamentos facilitam a criação e transferência de conhecimento (Ordóñez de Pablos, 2004).

Além disso, os treinamentos funcionam como importante ferramenta de internalização do conhecimento (Sanchez&Palacios, 2008), isto é, torna-se um mecanismo que permite o aumento das habilidades dos colaboradores, além de também possibilitar a disseminação da cultura organizacional. Grant (1996) afirma que o principal papel das organizações é integrar o conhecimento. O treinamento é um método eficaz para transferir conhecimento, na medida em que na maior parte das vezes se pode ver a sua aplicação prática.

- Viagens Internacionais: conforme Carlie (2004) a comunicação pode ser incrementada por meio de um aumento da capacidade de processar informações ou investir em sistemas de informações verticais, ou relações laterais. Pois, a comunicação é um meio de aprendizagem através da qual se partilha conhecimentos e experiências.

As viagens internacionais constituem um meio de comunicação direta em que a transferência de conhecimento tácito se torna possível, pois aumenta a socialização corporativa (Nohria & Ghoshal, 1997). As viagens internacionais são excelentes para a partilha e transferência de conhecimento, na medida em que permite um maior

aprendizado, possibilidade de estabelecer redes de contacto e de participar em eventos que promovem a troca de conhecimento. É uma prática que agrega positivamente a organização e ao colaborador, acaba por funcionar também como meio de incentivo ao capital humano.

- Melhores Práticas (best practices) usando as melhores práticas, é possível minimizar a probabilidade de erro e economizar tempo e recursos, pois se utiliza as práticas que foram bem-sucedidas.

Para O'dell; Grayson Jr. (1998) as melhores práticas podem ser traduzidas como sendo o conhecimento explícito que pode ser facilmente alcançado, registrado objetivamente em uma base de dados, evitando duplicação de esforços, facilitando a transmissão do conhecimento e compartilhamento das melhores práticas.

Drew (1997) descreveu como as indústrias americanas se beneficiaram, ao imitarem e aproveitarem o conhecimento britânico de tecnologia em metalurgia e máquinas a vapor em 1880. Os engenheiros americanos visitaram as fábricas britânicas, copiaram, e fizeram mudanças nessas máquinas para adaptá-las aos diferentes preços de combustíveis e às características dos rios norte-americanos, ou seja, copiaram as melhores práticas. As Melhores Práticas (MPs) são uma evolução do benchmarking, elas são o benchmarking interno - o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'dell; Grayson, 2000). Imitar e aperfeiçoar exige que primeiramente se compreenda como foi feito, pois só assim se pode melhorar e no decorrer deste processo ocorre a aprendizagem e a partilha de conhecimento.

Fabrice Galia (2008) salienta ainda a importância do trabalho em equipas interdisciplinares, na medida em que agrupando pessoas com diferentes características, conhecimentos ou competências facilitará a comunicação interfuncional, aumentando o envolvimento dos indivíduos e servindo de apoio à estratégia de evolução profissional.

Isto é, as incubadoras de empresas, os serviços de consultoria, as formações aos colaboradores, os workshops, etc são também considerados mecanismos para a transferência de conhecimento. Assim sendo, podemos definir os mecanismos de transferência de conhecimento como todo e qualquer processo interativo que envolve aprendizagem e prática como meio de verificar a assimilação e conseqüente aquisição do conhecimento.

Para Roberts (2000), a utilização de meios de comunicação ricos é importante para a transferência de conhecimento tácito.

2.7 Dificuldades no processo de transferência de conhecimento

Diversos fatores podem influenciar os indivíduos na partilha de conhecimento, mas na literatura frequentemente são referenciados três aspetos principais relacionados com a cultura, as motivações e a confiança (Riege, 2005).

Ainda segundo Riege (2005, p. 23) se houver falta de confiança entre os colegas, isso resultaria em serem mais relutantes em partilhar o seu conhecimento.

Nesta linha de pensamento Fukuyama (1995, p. 26) salienta o facto de que a confiança é considerada como sendo um fator altamente influenciador, uma vez que ao se estabelecerem relações baseadas na honestidade e na cooperação, os indivíduos estariam mais propensos a partilhar o seu conhecimento.

Para os autores Small & Sage (2005, p. 162) e Galia (2008, p. 56), a cultura da empresa é um ponto essencial na partilha, quer como facilitador, quer como dificultador no processo de transferência de conhecimento. Se o colaborador se sente parte integrante da organização (sentimento de pertença), ele estará muito mais propenso para apreender e partilhar.

Diversos estudos apontam para a necessidade de haver coerência entre a cultura dos colaboradores e a cultura organizacional, pois tal coerência funcionará como facilitador da gestão do conhecimento, caso contrário teremos várias barreiras no processo de transferência do conhecimento.

As organizações se expressam pela interação de um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis que compõem a dinâmica das relações entre seus membros com o seu ambiente, e estruturam uma teia de significados de uma realidade compartilhada denominada como a cultura organizacional (Hofstede, 1991; Smirch, 1983, Schein, 1992).

É inevitável não falar de pessoas quando se fala em cultura, pois são as pessoas/os recursos humanos que são os responsáveis pela criação e disseminação da cultura.

Para Daft (1999,p.244) “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”.

Srour (1998,p.174) nos diz que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém, resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”

Schein ; Fleury et al. (1996, p.20) “a cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

A empresa deve aliar a cultura a obtenção de vantagem competitiva, obtendo assim maior desempenho financeiro, isto é ter no seio organizacional uma cultura difícil de imitar e copiada pelos concorrentes como ideal.

De acordo Szulanski (1996), uma das dificuldades para a efetiva transferência do conhecimento tácito é identificar tanto a necessidade que se tem de determinado conhecimento, quanto o conhecimento adequado para atender a esta necessidade.

A existência de problemas na transferência de conhecimento de uma empresa é percebida segundo Fitzek (2002) pelos seguintes sintomas:

1. Erros se repetem
2. Trabalho é duplicado
3. Boas ideias não são compartilhadas
4. Falta de inovação
5. Dependência de indivíduos-chave
6. Demora para lançar novos produtos

O ponto 5 prende-se com o facto de muitas empresas ainda centralizarem conhecimentos num único colaborador, criando uma dependência muitas vezes fatal para a organização.

O conhecimento, segundo Devenport e Prusak (1998), é como algo fluído, estruturado e intuitivo que está contido dentro dos indivíduos, podendo ser entendido tanto como um processo (visão interpretativista), como um ativo, um bem que pode ser estocado, gerenciado (visão normativa). Como sabemos o conhecimento é gerado através da experiência e do processo de partilha e é fortemente alicerçado nas crenças, valores, normas e também influenciado pelo entendimento de cada indivíduo, o que nos leva a crer que o conhecimento

esta, relacionado com a experiência e nasce a partir do indivíduo. Portanto, se o conhecimento parte do indivíduo é preciso transferi-lo para a organização.

Outro fator que pode ser um obstáculo a criação e consequente transferência do conhecimento é a acomodação, o ser humano facilmente entra na rotina e evita/ tem receio de sair da zona de conforto e caminhar rumo ao desconhecido e para haver novos conhecimentos é preciso se aventurar e vivenciar outras realidades. O ser humano evita ter de assumir o seu fracasso, deixando de explorar e fazer novas descobertas o que bloqueia o ciclo do conhecimento.

Para que haja partilha de conhecimento é fundamental que todos os intervenientes se compreendam, aqui entra o conceito da linguagem que deve ser aceite e compreendida por todos, caso contrário teremos mais um entrave que influencia a compreensão repercutindo na eficiência da transferência do conhecimento.

Tonet e Paz (2006) defendem que, para ocorrer a transferência do conhecimento, é necessário existir uma linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. O grande obstáculo está exatamente nesse aspecto: muitas vezes o conhecimento a ser transferido envolve vocabulário inovador para os receptores, ou envolve termos que acabam sendo decodificados de forma diferente daquela pretendida pelo emissor.

Davenport e Prusak (2003), por sua vez afirmam que o sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum praticada dentro da organização, servindo para compartilhar formação e experiência.

Polanyi(1958) e Grant (2007) destacam a linguagem como uma ferramenta vital para se compartilhar o conhecimento. Entretanto, também afirmam que quanto mais tácito o conhecimento, maior a dificuldade em ser transmitido. Pois, pode-se saber como fazer algo, sem saber ou ser capaz de articular para outros. Nem todos têm a capacidade de partilhar e ensinar, e como sabemos o conhecimento tácito por se tratar de um saber único é preciso que o seu detentor seja capaz de transferi-lo.

Desde que se utilize uma linguagem apropriada, muito do conhecimento pode ser compartilhado entre as pessoas, mas não todo conhecimento (Polanyi, 1958 apud Grant, 2007). A teoria dos referidos autores apresenta o conhecimento como um mercado constituído por compradores, vendedores e intermediários, e para este mercado existe um sistema de preços em que elementos como a reciprocidade, reputação, altruísmo e confiança são elementos fundamentais e diferenciadores. Portanto, a gestão desse conhecimento não

deve ser unicamente baseada na tecnologia de informação, pois componentes inerentes ao ser humano, como a confiança, podem afetar e até mesmo dificultar essa transferência.

Szulanski & Jensen (2004) afirmam ainda que alguns dos participantes nos processos de partilha não apresentam uma motivação convincente, demonstrando aqui que o envolvimento também é um factor que interfere neste processo.

Riege (2005, p. 23) e Bloice & Burnett (2016) acrescentam que os indivíduos interpretam como muito demorado o processo de transcrição para que o conhecimento possa se tornar útil para outros projetos no futuro, isto é a capacidade de assimilação do indivíduo, o tempo, os recursos também são influenciadores, segundo Riege (2005, p. 23) as diferenças de idade, cultura, género, diferentes níveis de ensino, bem como os diferentes níveis de experiência podem influenciar a disposição dos indivíduos para partilhar.

Uma das principais questões que se coloca é até quando o colaborador estará disposto a responder a todas estas novas exigências que sobre ele vem incidindo, por vezes de forma sutil, mas cada vez mais enfatizada. Pois, tudo nos leva a crer que apenas colaboradores dinâmicos, dotados de conhecimentos e dispostos a adquirir conhecimentos continuamente serão valorizados e terão lugar garantido no mercado de trabalho.

A gestão do conhecimento é um processo focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual e a aprendizagem organizacional.

Portanto, não poderemos deixar de abordar neste tópico o conceito de competência, estratégia competitiva e competências essenciais, conceitos fundamentais para que se possa fazer face ou até mesmo atenuar as dificuldades aquando da transferência de conhecimento.

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades que quando acompanhado de experiência/prática se torna um conhecimento real e que é mensurado pelo nível de desempenho obtido, isto é, quando se obtém resultados observáveis e com boa performance.

Sveiby (1997) aborda a competência enquanto interdependência entre conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Competência que, ao nível organizacional, se traduz como “a capacidade [o poder] que uma organização tem de agir em relação a outras organizações”. A competência retrata o uso prático do conhecimento.

Faz parte da intelectualidade de cada colaborador, daí a dificuldade/ o desafio de se conseguir transferi-lo e torná-lo prático.

Segundo Tapscott (2000, p.37), o capital intelectual se encontra em três formas e em três lugares distintos: na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa, na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento e na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, fitas, discos, bases de dados, etc.

Durand (1998) afirma que nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de “competência”.

Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Leme (2005) aborda a competência assente em três pilares: o conhecimento, a habilidade e as atitudes:

Quadro 2-1 CHA – Conhecimento - Habilidade - Atitudes

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competências Comportamentais

Sendo as competências técnicas tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, por exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc. Essa competência pode ser aprendida. E as competências comportamentais aquilo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planeamento, liderança e tantas outras.

Nesse sentido Carbone (2005, p. 3) afirma que:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Dessa forma, [...] se entende competências humanas como combinações

sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e organizações...

A competência, só pode ser verificada por meio da prática, é preciso saber fazer com distinção.

As competências de uma organização retratam a empresa. A visão, os valores e a cultura organizacional definem as competências essenciais da organização, e todos os intervenientes da organização deverão tê-los sempre presentes.

Green (1999) demonstra a existência de uma relação muito próxima entre as competências essenciais da organização e as competências individuais. Uma vez que esses dois blocos de competências distintas deveriam refletir a própria identidade da organização, ilustrada por sua cultura, visão e valores, mesmo sabendo que elas não são a mesma “coisa”.

Green (1999) ainda define competências essenciais como “conjunto único de conhecimentos técnicos e habilidades. Ferramentas que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva.”

Fleury e Fleury (2001, p. 34), descrevem as competências essenciais como: atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia. E definem competências individuais como: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Verificamos assim, a interação entre estes dois tipos de competências, isto é, o indivíduo deverá estar receptivo para interiorizar as competências essenciais, caso contrário estará em risco a sobrevivência da empresa, daí a importância do colaborador se identificar e se sentir parte integrante e responsável pela organização. E para que o colaborador possa interiorizar as competências essenciais não deverá haver barreiras no processo de partilha e transferência de conhecimento.

Vários são os estudos que abordam as questões da estratégia competitiva e a importância desta para a organização, na medida que é através da estratégia que a empresa define as suas diretrizes, principalmente no que se refere a concorrência. Segundo Porter (1986, p.22), a determinação da estratégia passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e a rentabilidade da indústria. Ainda segundo o autor o estudo destas forças competitivas:

entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores, facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

Por outro lado, surge a problemática da resistência a mudança que é inerente ao ser humano e que no contexto organizacional poderá afectar o processo de aprendizagem, necessário no atual contexto de mercado em que a mudança é constante. O facto de estarmos num contexto socio-económico envolto de grandes mudanças, requer que a organização tenha a capacidade de acompanhar estas mutações, o que pode implicar uma mudança da própria cultura da empresa, uma vez que esta mudou as suas estratégias. O que constitui outro desafio, pois a empresa deve fazer com que os colaboradores façam parte e estejam conscientes destas alterações, os recursos humanos devem compreender as mudanças que acontecem na empresa para que as possam acompanhar.

A dinâmica entre os diversos tipos de competências e a aprendizagem pode ser explicada da seguinte maneira: de forma mais geral, temos as competências organizacionais destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas para a elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas compreendidas pelos clientes.

Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais, daí a importância da organização possuir conhecimento tácito.

Posteriormente a escolha da estratégia é feita a partir dos recursos, das competências organizacionais e da análise da cultura. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais que ao serem aplicadas para explorar os recursos organizacionais criam novas competências individuais, ou seja, é um processo cíclico de aprendizagem. (Ver figura 2-1)



Figura 2-1 Estratégia, competências organizacionais e competências individuais

Izaquierdo (1997), o indivíduo é exatamente só aquilo de que se lembra; eu sou quem sou porque me lembro de quem sou, porque sei quem sou. Se não nos lembrássemos de nada, não seríamos alguém; por isso é tão trágica a fase final da doença de Alzheimer, ou a ignorância do próprio eu. Só temos memória graças ao processo de aprendizagem, que é das poucas coisas que acompanha o indivíduo desde o nascimento até a morte, todos estamos em constante aprendizagem.

Fleury e Fleury (2001) definem as competências dos funcionários como uma inteligência prática que eles detêm de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam.

Trabalhar o conceito de competência associado à estratégia e à aprendizagem organizacional, com todo o seu potencial heurístico, implicou uma viagem pelo atlântico, procurando o diálogo entre a literatura americana e europeia. A tropicalização do conceito, por nós, realizada foi fruto não apenas de uma reflexão teórica, mas resultado de trabalhos de pesquisa e consultoria (Fleury e Fleury, 2000).

2.8 Influência da transferência de conhecimento na performance das empresas

Nonaka e Takeuchi (1997,p.65) destacam que uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos. Portanto, a organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento.

Ao trabalharem juntos, partilham informações, o que os capacita a criarem canais de comunicação e coordenação para trocar conhecimentos e experiências existentes e criar novos (Janz & Prasarnphanich, 2003).

Como refere Chen & Huang (2007), promover um alto nível de mecanismos de integração é crucial, pois estes potenciam o aumento da interação social dentro da organização.

Para Tseng & Fan (2011) garantir um clima ético forte na organização é fundamental para os colaboradores confiarem nos processos e só assim demonstrarão vontade em partilhar o conhecimento que possuem.

Huselid (1995) afirma que a vantagem competitiva da empresa depende diretamente do desempenho dos seus recursos humanos, e quanto maior for o desempenho destes, maior será a performance da empresa.

O conhecimento adquirido, desenvolvido, usado e divulgado por colaboradores que desenvolvem o seu trabalho numa organização, recorrendo a diferentes processos é, sem dúvida, uma fonte de competências, que pode apoiar desenvolvimento de soluções criativas e inspirar novas soluções no que toca a processos (Sivakumar, 2018).

A gestão do conhecimento e as práticas de recursos humanos interagem de modo a obter a melhoria do desempenho organizacional (Sánchez et al., 2015).

O sucesso dos sistemas de gestão do conhecimento depende muito do envolvimento e da participação sustentável dos funcionários das empresas (Hwang et al., 2018).

Portanto, a organização deverá criar um ambiente propício, que estimule os profissionais do conhecimento, fazendo com que estes se sintam valorizados e motivados a produzir conhecimento tácito, contribuindo para que a empresa tenha uma excelente performance face aos seus concorrentes.

O conhecimento se tornou um conceito cada vez mais presente no dia-a dia do mundo empresarial, daí a importância de percebermos as tipologias do conhecimento: tácito e explícito que segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) o tácito é pessoal, específico ao

contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Neste contexto, os autores Lastres e Albagli (1999) nos dizem que “informação e conhecimento estão correlacionados, mas não são sinônimos. Sendo necessário distinguir os conhecimentos codificáveis - que, transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados, etc. - e os conhecimentos tácitos. Para estes a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas”.

Lesca e Almeida (1994, p.67) afirmam que “a informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços”. Drucker (1992) acrescenta ainda que ela é fator de produção importante para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que os fatores tradicionais – terras, mão-de-obra e recursos financeiros – por si sós já não garantem a competitividade. Deste modo, cabe a organização aliar a informação a sua capacidade produtiva para que possa ver os resultados refletidos na sua performance.

Miranda (1999) vem distinguir três tipos de conhecimentos:

- Conhecimento explícito é o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documento, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre um tema específico;
- Conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém;
- Conhecimento estratégico é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

Quando uma organização consegue dinamizar e absorver o conhecimento individual em prol do conhecimento da colectividade e em função do desenvolvimento organizacional, atinge maiores níveis de desempenho, aumentando não só a sua competitividade, mas também o nível de confiança do colaborador.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o processo de criação do conhecimento seja abordado em duas dimensões, uma epistemológica e outra ontológica. Na dimensão epistemológica há o conhecimento tácito e o explícito, já na dimensão ontológica o nível de

conhecimento varia do individual para o inter - organizacional, passando pelo grupo e pela organização. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia para a esfera da empresa o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Na teoria da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997,p.68) definem os quatro seguintes modos de conversão do conhecimento:

1. **Socialização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Consiste no compartilhamento de experiências através da observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz.
2. **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
3. **Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Envolve a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito.
4. **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo” e ocorre sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado.

Torna-se preponderante abordamos também o conceito do Ba, pois é nele que ocorre o processo de partilha e conversão, e no decorrer deste processo sobrevém um ambiente propício ao surgimento de novos conhecimentos. No Ba reside a origem e a continuidade do conhecimento.

Ba é definido como um contexto dinâmico em que o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. De maneira geral, ba pode ser conceitualizado como espaço. Refere-se a um espaço que pode ser: físico (um escritório ou uma biblioteca, por exemplo); virtual (email, teleconferência, entre outros); mental (por meio do compartilhamento de idéias e experiências); ou ainda, uma combinação de todos estes (Nonaka e Konno, 1998). Ainda conforme os autores, Ba é um espaço compartilhado onde as relações emergem, constitui a chave para criação, compartilhamento e utilização do conhecimento.

O ba fornece a energia, a qualidade e o local para a conversão do conhecimento ocorrer através da espiral do conhecimento. (Nonaka; Toyama, 2003). Ele é o espaço de compartilhamento na organização onde as relações emergem, possibilitando esse

compartilhamento de tempo e espaço através da experiência direta, formando um contexto de linguagem comum entre os participantes do processo SECI (Cruz; Nagano, 2006).

A interação para a criação do conhecimento inicia-se em um campo que facilita o compartilhamento entre os indivíduos, provocando diálogos e reflexões coletivas, articuladoras deste conhecimento para a geração de novos conhecimentos que serão cristalizados através de produtos, processos ou sistemas gerenciais (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O Ba pode ser visto como o seio do conhecimento, pois sem ele o conhecimento permanece no indivíduo, sem haver a possibilidade de partilha, conversão, criação e conseqüentemente de haver a oportunidade para o próprio indivíduo melhorar/desenvolver o seu conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) argumentam ser o alicerce para a criação do conhecimento.

Para haver um Ba eficiente é preciso que o indivíduo esteja disposto a enfrentar todo o processo inerente ao Ba.

O Ba é um campo no qual o egoísmo deve ficar de parte e dar lugar a um processo de pura partilha e cooperação em prol do desenvolvimento de todos os participantes. É preciso também que o indivíduo esteja predisposto a apreender constantemente, o aprendizado não pode afigurar-se apenas em alturas de crise em que a mudança é inevitável. É no conhecimento coletivo que se assenta as competências essenciais da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) [...] salientam, que o conhecimento está no indivíduo (tácito), sendo convertido e amplificado (explícito), passando ao grupo, organização, como em uma espiral.

Para Nonaka e Takeuchi, o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.67). Interação que os autores denominam de conversão do conhecimento, isto é o processo de socialização contribui para o crescimento do conhecimento quer seja dentro ou fora do contexto organizacional. Havendo um ambiente de partilha, haverá a promoção ao desenvolvimento do conhecimento.

Stewart (1998, p.67) destaca a característica dinâmica do conhecimento, destacando que existe um ciclo que nunca termina. Segundo o autor esse ciclo começa na identificação do conhecimento tácito, passa por sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado e gerando estímulos para que o novo conhecimento tome impulso e torne-se

tácito. Stewart (1998, p.66) mostra-se um partidário do compartilhamento radical de conhecimento, quando afirma:

“O conhecimento tácito precisa se tornar explícito; o que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado.”

A importância da conversão do conhecimento reside no fato de transformar-se no que Porter (1986) chamou de vantagem competitiva, pois permite à empresa diferenciar-se de seus concorrentes por meio de produtos e serviços difíceis de imitar.

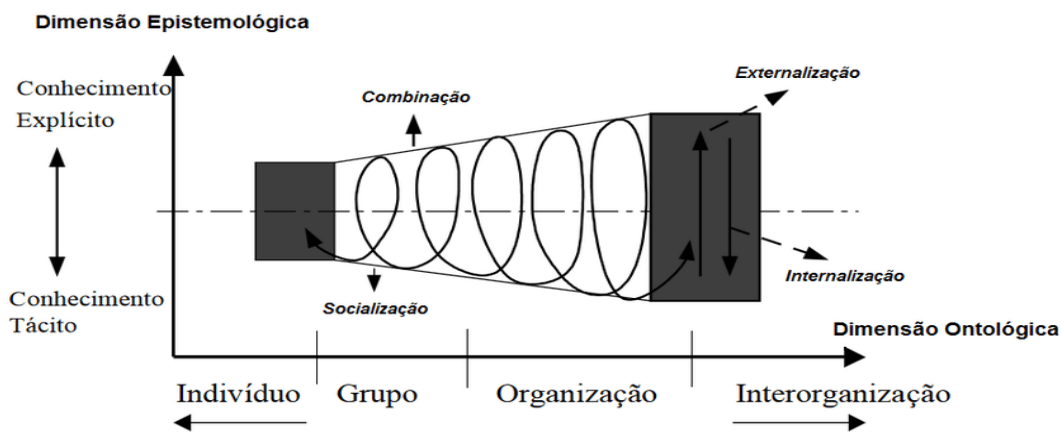


Figura 2-2 Espiral do Conhecimento Organizacional

Fonte Nonaka e Takeuchi (2008)

Slater, Olson e Hult (2010) definem o desempenho organizacional como o atingir ou a superação dos objetivos estabelecidos pela organização, podendo ser avaliado por aspectos financeiros, de mercado e inovação.

2.9 Súmula de revisão da literatura

No decorrer da revisão da literatura podemos observar que diversos são as perspectivas apresentadas por vários autores sobre o conhecimento e a sua transferência, o que possibilita a nossa compreensão daquilo que é o vasto campo da transferência de conhecimento e o quão complexo este pode ser.

Toda esta análise pautada por distintas opiniões faz-se fundamental para que possamos não só nos focar e entender aquilo que é o nosso tema, mas também para compreendermos que sobre o mesmo tema há diferentes perspectivas, o que por sua vez nos permite ampliar a capacidade de abordar certas questões com uma visão mais dinâmica e rica.

Sintetizando a transferência de conhecimento é uma temática que sempre esteve presente na nossa sociedade, pois o homem é um ser social e isto por si só exige a partilha de experiências que propicia a criação de conhecimento. No seio organizacional devido à globalização e a toda a padronização do consumo houve essa necessidade de tentar encontrar formas de fazer face a toda essa competitividade.

Eis que surge o conhecimento, mais especificamente o conhecimento tácito e com ele uma oportunidade de conseguir contornar todas estas questões, pois além de conferir vantagem competitiva sustentável a organização é um recurso que não se esgota, apenas é preciso proporcionar um ambiente favorável para que aconteça esse momento de troca de experiências e vivências fomentando o aparecimento de novos conhecimentos e inovações. De acordo com (Lundvall e Borrás, 1998; e Cowan e Foray, 1988) o conhecimento tácito não está disponível no mercado para ser vendido ou comprado e requer um tipo específico de interação social, similar ao processo de aprendizado, para que seja transferido.

De modo geral, a gestão do conhecimento se apresenta como a gestão de práticas e processos orientados à construção e aplicação de conhecimento no âmbito das organizações, notadamente, aquelas ligadas às áreas de informática, telecomunicações, biotecnologias, serviços profissionais, serviços de negócios em geral e publicidade (Paiva; Aragão; Pereira, 2005).

Karl Sveiby analisa a gestão do conhecimento como a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis.

Miranda (2004) nos diz que com a informação e o conhecimento como fatores integrantes do processo de produção, o trabalho deixa de ser externo aos trabalhadores, voltando a ser algo intrínseco a pessoa que o realiza.

Silva (2004) nos revela que a gestão do conhecimento deve buscar compreender como as organizações aplicam o conhecimento no desenvolvimento de novos produtos, novos serviços, novos processos e novas formas ou arranjo organizacional flexível, que promovem vantagens competitivas sustentáveis.

Nonaka; Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

O mais importante é que a gestão consiga “cuidar” bem dos seus recursos humanos, pois quando o capital humano é dotado de conhecimento é valorizado no mercado e torna-se um alvo que todos querem aceder. O capital humano é um recurso ilimitado, mas também livre.

Isto é cabe a organização não só a difícil tarefa de fidelizar clientes, mas também de fidelizar os seus próprios funcionários.

Avançamos agora para as questões de investigação.

2.10 Questões de investigação

Uma investigação pode ser vista como o melhor caminho que o ser humano pode percorrer para desenvolver o seu senso crítico, desenvolver o autoconhecimento e formular as suas próprias questões, pois apenas aqui tem o caminho para pensar por si e apresentar soluções inteligentes e fiáveis, através de um processo de pesquisa sistemática e respectiva interpretação de dados. É uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen & Manion, 1980).

Bell (1997) considera que uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem por objectivo enriquecer o conhecimento já existente.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), a formulação do problema reveste geralmente a forma de uma pergunta, sendo que o objetivo fundamental da investigação é resolver o problema de conhecimento suscitado, dando resposta à pergunta de investigação, devendo medir-se o êxito deste processo pela avaliação da clareza, da pertinência e da precisão dessa resposta.

Carmo e Ferreira (1998, p. 212) vem agregar a esta temática nos demonstrando que a formulação de uma questão ou de um conjunto de questões iniciais é um procedimento que orienta a recolha da informação.

Bryman (2012, p. 90) refere que as questões de investigação devem obedecer às seguintes características: serem claras, serem exequíveis, terem relação com teorias e com investigações, estarem interligadas, permitirem um contributo original da investigação, mesmo que modesto e não serem excessivamente abrangentes nem exageradamente estreitas ou restritivas.

Formulamos três questões de investigação, que são as seguintes:

1. De que modo as empresas promovem a partilha e a disseminação de conhecimento?

2. Quais são os mecanismos utilizados para garantir a eficiência no processo de transferência de conhecimento?
3. Como é que os recebedores/recipientes transpõem o conhecimento adquirido para a prática?

3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar o modo como às duas instituições alvo do nosso estudo transferem para a prática e de forma eficaz os conhecimentos adquiridos e como conseguem promover/incentivar a criação de conhecimento internamente.

Na perspectiva de Guba (1981) todo o processo de pesquisa precisa de apresentar um valor próprio (truth value), aplicabilidade (applicability), consistência (consistency) e neutralidade (neutrality) de forma a ter valor científico.

De acordo com Selltiz (1987) o processo de pesquisa tem como finalidade descobrir respostas para algumas questões mediante a aplicação de métodos científicos.

Marconi e Lakatos (2003) definem método como sendo um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite com a maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 Recolha de dados

Bogdan e Biklen (1994) referem que os dados carregam o peso de qualquer interpretação.

Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (Bogdan e Biklen, 1994)

Erickson (1986, p.149) afirma que é a partir do momento em que o espírito analisa o material a recolher, ou já recolhido, que se pode falar em dados de investigação.

Ser capaz de fazer uma análise profunda com base na abordagem qualitativa e interpretativa sem deixar transparecer a opinião pessoal, dado ao elevado nível de envolvimento se torna um grande desafio, a recolha de dados é uma grande aliada nesse processo na medida que nos ajuda a manter o foco na investigação científica deixando de lado o envolvimento pessoal.

Assim, constatamos que o estudo de caso tem sempre um alvo específico, e é uma abordagem que possibilita uma melhor análise aos acontecimentos, possibilitando por si só a criação de conhecimento com base em factos reais.

Para que possamos obter o máximo de informação para procedermos ao estudo de caso iremos utilizar como método de recolha de dados a entrevista semi-estruturada, cujas

questões serão respondidas pelos principais intervenientes no processo de partilha e transferência de conhecimento de cada uma das instituições alvo da nossa investigação.

Ketele e Roegiers (1999) definem a entrevista como um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas selecionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações.

Numa versão mais simplista Haguette (1997:86) define entrevista como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.

Para Aires (2015) a entrevista nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e o acesso a esse conhecimento profundo e complexo é proporcionado pelos discursos enunciados pelos sujeitos.

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Isto é, é uma modalidade de entrevista que nos possibilita ter uma conversa mais informal com o entrevistado, o que por sua vez resulta numa entrevista repleta de detalhes e de muito envolvimento com o tema em questão, isto é uma verdadeira discussão de ideias que nos permite enriquecer a nossa investigação.

A descrição funciona bem como método de recolha de dados, quando se pretende que nenhum detalhe escape ao escrutínio (Bogdan e Biklen, 1994: 49). A descrição e o detalhe são aspectos que estão inerentes a entrevista.

Conforme Lakatos & Marconi (1996) a preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da investigação que requer tempo e exige alguns cuidados, destacando-se entre eles: o planeamento da entrevista, que deve ter em vista o objectivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a oportunidade da entrevista, ou seja, a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o investigador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo das suas confidências e da sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes.

Sousa (2006, p. 378) revela como principal vantagem da entrevista a possibilidade de se obterem informações detalhadas sobre valores, experiências, sentimentos, motivações, ideias, posições e comportamentos, entre outras características dos entrevistados. Assim sendo, temos a possibilidade de nos aproximar ao máximo da realidade vivida pelo entrevistado.

Bourdieu (1999) vem nos chamar a atenção aquando da formulação das questões, demonstrando que o investigador deve ter cuidado para não elaborar perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas.

Goldenberg (1997) afirma que para se realizar uma entrevista bem sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, não discordar das opiniões do entrevistado, tentar ser o mais neutro possível. Assim sendo, é crucial criar uma relação de empatia e confiança com o entrevistado.

3.2 Tratamento de dados

Após recolher e filtrar todas as informações necessárias para proceder ao estudo de caso, iremos agora nos dedicar a interpretação das mesmas. Para tal, realizaremos uma análise de conteúdo.

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifrado. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (Chizzotti, 2006, p. 98).

Flick (2009, p. 276) afirma que a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens.

Thompson (1995) aponta a importância do contexto e da história nas análises científicas. É preponderante ter sempre em mente a envolvente que é analisada, pois só assim conseguiremos fazer uma análise o mais fiel possível.

Bateson (2000) vem reforçar a posição de Thompson salientando a ideia do contexto, afirmando que considerar conteúdo sem o contexto, qualquer análise se torna falha.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos

abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo, inacessíveis.

Inicialmente, pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais (Freitas, Cunha, & Moscarola, 1997).

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo documental, possibilitando novas interpretações e conseqüentemente novos conceitos e conhecimentos.

Minayo (2000) acredita que a grande importância da análise de conteúdo consiste, justamente, em sua tentativa de impor um corte entre as intuições e as hipóteses que encaminham para interpretações mais definitivas, sem, contudo, se afastar das exigências atribuídas a um trabalho científico.

Como afirma Chizzotti (2006, p. 98) o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

Enquanto segundo Creswell (2007, p. 194) qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem.

Para Bardin (1979), a análise de conteúdo possui duas funções que podem coexistir de maneira complementar:

1. Uma função heurística, que visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão à descoberta e proporcionando o surgimento de hipóteses quando se examinam mensagens pouco exploradas anteriormente; e
2. Uma função de administração da prova, ou seja, servir de prova para a verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias.

O autor caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato.

O objetivo da análise de conteúdo é “[...] ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica frente à comunicação de

documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação.” (Minayo; 2002; p.203). Ainda conforme o autor a análise de conteúdo tem a função de distinguir as intuições das hipóteses, fazendo com que as interpretações sejam qualificadas tornando-as definitivas, ou seja, ela pressupõe superar o senso comum e atingir um nível de conhecimento mais aprofundado, pois por meio dela o investigador é capaz de articular “[...] a superfície dos textos descritos e analisados com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem.”

Sintetizando Vergara (2005) nos diz que apesar de ter sido concebida baseada na quantificação dos dados, a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto em abordagens quantitativas quanto qualitativas. A autora destaca que a análise de conteúdo. Presta-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses, ou suposições pré-estabelecidas (Vergara, 2005, p. 16).

3.3 Método do estudo

O estudo de caso se enquadra numa abordagem qualitativa, adotando uma essência descritiva daí ser o método em que iremos nos basear para dar continuidade a investigação.

Uma das características da investigação qualitativa é ser também descritiva, pois produz dados descritivos a partir de documentos, de entrevistas e da observação (Sousa e Batista, 2011).

Neste tipo de abordagem metodológica, como é o estudo de caso, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo (Vale, 2004).

Gomez, Flores e Jimenez (1996), referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar.

Para Bogdan e Biklen (1992), o estudo de caso é um dos métodos mais comuns na investigação qualitativa.

Minayo (2000) afirma que a pesquisa qualitativa requer como atitudes fundamentais a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com os atores sociais envolvidos, pois ela destaca os sujeitos sociais que possuem as qualidades que o investigador pretende conhecer; avalia-os em número satisfatório para permitir uma certa reincidência

das informações, porém, não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta.

Os investigadores qualitativos estudam os fenómenos nos seus contextos naturais (Nelson et al.,1992). Fazer uma investigação com base no método qualitativo requer ir ao encontro da essência daquilo que é o estudo de caso.

De acordo com Colás (1998) as diferentes fases do processo de investigação qualitativa não se desencadeiam de forma linear, mas interativamente. Ou seja, um processo que flui consoante os acontecimentos a medida que se avança no processo de pesquisa. Denzin (1994) resume o processo de investigação qualitativa como uma trajetória que vai do campo ao texto e do texto ao leitor.

Denzin & Lincoln (1994) defendem que a investigação qualitativa é um campo de investigação de pleno direito e afirmam que o investigador qualitativo é capaz de captar diretamente a experiência vivida.

Ponte (1994) considera o estudo de caso uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nele de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Para Guba e Lincoln (1985) o estudo de caso constitui uma metodologia válida porque proporciona densas descrições da realidade que se pretende estudar.

Yin (2005) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes e acrescenta que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações, desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo.

Enquanto Bell (1993) define o estudo de caso como um termo “guarda-chuva” para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo.

O estudo de caso foi escolhido como método de estudo para proceder esta investigação na medida que nos possibilita uma visão mais real dos acontecimentos, o que por sua vez nos permite analisar os resultados com mais precisão e senso crítico.

Guba e Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen (1994) requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam. Estes ainda afirmam que na abordagem qualitativa há sempre uma tentativa de capturar e compreender, com pormenor, as perspectivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.

Na pesquisa qualitativa a criação do conhecimento surge “de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno, à medida que os dados empíricos emergem” (Lefébvre, 1990 cit. Pacheco, 1995:16). O processo de produção de conhecimentos, nesta perspectiva, dá-se à medida que se recolhem e analisam os dados (Bogdan e Biklen, 1994; Serrano, 2004).

Na verdade, desenvolver uma investigação com base na análise qualitativa é uma grande aventura e desafio na medida em que no início tudo é muito amplo, complexo, ambíguo e a medida que pesquisamos e aprofundamos conhecimentos no tema tudo se torna mais específico e lógico, e isto só é possível quando o autor cria uma relação íntima e prazerosa com o processo de pesquisa.

No início há questões ou focos de interesses muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai precisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve (Ludke e André, 1986:13).

Os investigadores qualitativos “abordam o mundo de forma minuciosa” (Bogdan e Biklen, 1994) na tentativa de conseguirem descrever as situações alvo do seu estudo de forma detalhista, de modo que os outros sejam capazes de captar a essência da pesquisa. Isto, requer que a investigação se baseia também numa análise descritiva. Nesta busca profunda de conhecimento da realidade todos os detalhes são importantes (Ludke e André, 1986). Deste modo, os dados colectados, neste tipo de investigação, são predominantemente descritivos (Serrano, 2004).

Minayo (2001, p. 79) afirma que o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarada de forma provisória e aproximativa.

Uma das vantagens da pesquisa qualitativa está em ser especialmente eficaz no estudo de nuances sutis da vida humana e na análise dos processos sociais ao longo do tempo. A principal vantagem deste método está na oportunidade de explorar pressupostos que interferem na nossa compreensão do mundo social. A pesquisa qualitativa é particularmente adequada para áreas, temas ou problemas que não são bem conhecidos, ou sem respostas apropriadas. Uma vez que a pesquisa qualitativa simultaneamente coleta, analisa e reformula perguntas, ela é particularmente apropriada para novos tópicos e temas (Kerr; Kendall, 2013).

4 ESTUDO EMPÍRICO

A fase empírica conforme Freixo (2011) é aquela em que após a colheita dos dados no terreno, a utilização dos meios de recolha e da organização e tratamento dos dados, se passa à utilização das técnicas estatísticas. Em seguida passa-se à apresentação, interpretação e comunicação dos resultados.

O trabalho empírico a realizar teve como campo de estudo duas instituições de grande importância e influência no mercado Cabo-Verdiano: a Universidade de Cabo Verde (Uni-CV) e a Cabo Verde Telecom (CVTelecom).

A escolha destas baseia-se no facto de não só serem às duas organizações de grande impacto no mercado, mas também pela possibilidade de se conseguir analisar o conhecimento e a sua partilha em duas instituições com distintos propósitos na sua essência, mas que se igualam quando o assunto é o conhecimento.

Começar-se-á por apresentar dados a respeito do mercado empresarial Cabo-Verdiano, de seguida faz-se a apresentação e interpretação dos resultados e para finalizar avançamos as respostas das questões de investigação, bem como a discussão dos resultados.

4.1 O mercado empresarial Cabo-Verdiano

Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) Cabo Verde é um pequeno estado insular constituído por um arquipélago de dez ilhas, situado no centro das importantes rotas comerciais que ligam a África e a Europa aos mercados da América do Sul e da América do Norte. A posição geoestratégica e a relativa estabilidade económica, política e social diferenciam Cabo Verde da maioria dos países africanos.

A economia cabo-verdiana assenta, sobretudo, no sector dos serviços, do comércio, dos transportes, do turismo e dos serviços públicos a representar, em 2016, mais de 74% do Produto Interno Bruto (PIB).

O AICEP no seu relatório afirma que a liberalização do comércio externo em Cabo Verde tem vindo a ser executada de forma gradual e progressiva. Sendo assim, considerado o país Africano mais estável em todos as esferas: políticas, sociais e económicas.

Após aprovação do Conselho Geral da Organização Mundial de Comércio, em Julho de 2008, Cabo Verde tornou-se no 153º Estado - membro da Organização. Sendo que foi o primeiro país Africano a conseguir este importante marco. E para isso segundo o site Sapo

Notícias o país teve de fazer reformas nas leis ao nível das relações comerciais e de acesso ao mercado de bens e serviços, tendo iniciado também uma reforma fiscal, para fazer face ao fim das receitas aduaneiras. Ainda conforme o site e segundo fonte do executivo “o governo iniciou uma profunda reforma fiscal, que permitiu substituir as perdas das receitas alfandegárias por outras fontes de cobranças de impostos”.

De acordo com o United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) “*Considering that the sun-sea-sand tourism model will continue to steer future growth in Cabo Verde in the short run, it is important that existing sustainability initiatives by companies, Government and non-governmental stakeholders be strengthened and that policies in this sector contribute to maximize synergies in the promotion of responsible investment*”.¹

Enquanto o Economist Intelligence Unit (EIU) “*broad political stability will prevail in Cabo Verde in 2019-20, underpinned by strong democratic institutions and decent protection of human rights and civic freedoms. Real GDP growth will be robust in 2019-20, averaging 4.1%, supported by strong tourism, investment and remittance inflows from Europe. The government will be forced to contain the fiscal deficit as the public debt burden stands at above 120% of GDP*”.²

O Banco de Cabo Verde no Relatório de Política Monetária, publicado em Abril do corrente ano aponta para um crescimento do PIB em volume na ordem dos cinco por cento, sustentado numa maior dinâmica dos investimentos (público e privado) e num significativo aumento do consumo público.

Ainda consoante o AICEP o sector do turismo assume uma importância crescente nas atividades económicas de Cabo Verde e tem constituído, nos últimos anos, o verdadeiro motor do desenvolvimento do país, quer em termos da sua contribuição para as receitas correntes da balança de pagamentos e para a diminuição do desemprego, quer pelos capitais estrangeiros que atrai, como ainda pelo impulso que vem dando a diversos outros sectores de atividade (construção civil, comércio, serviços, transportes e comunicações, entre outros).

¹ Tradução livre do autor: «Considerando que o modelo de turismo sol-mar-areia continuará a orientar o crescimento futuro de Cabo Verde a curto prazo, é importante que as empresas, o governo e entidades não governamentais contribuam para fortalecer as iniciativas de sustentabilidade e as políticas neste sector contribuindo também para maximizar as sinergias na promoção de investimentos responsáveis».

² Tradução livre do autor: «A estabilidade política ampla prevalecerá em Cabo Verde em 2019-20, apoiada por instituições democráticas fortes e uma proteção decente dos direitos humanos e das liberdades cívicas. O crescimento real do PIB será robusto em 2019-20, com uma média de 4,1%, apoiado por fortes fluxos de turismo, investimento e remessa da Europa. O governo será forçado a conter o défice fiscal, já que a carga da dívida pública está acima de 120% do PIB».

O Instituto Nacional de Estatística na publicação de Fevereiro de 2019 da estatística ao sector de turismo respeitante ao ano de 2018 nos revela que a hotelaria registou mais de 765 mil hóspedes, correspondendo a um acréscimo de 6,8% face ao ano de 2017. No mesmo período, as dormidas cresceram 7,4%. O Reino Unido foi o principal país de proveniência de turistas. A presidente da Associação de Jovens Empresários de Cabo Verde (AJEC) Elisabeth Gonçalves vem reforçar os dados estatísticos, demonstrando que a área de maior oportunidade e empregabilidade é o sector do turismo. E ainda apresenta áreas com oportunidades de negócio como: a agricultura, catering, restauração, gestão de condomínios, ecoturismo, clínicas especializadas de saúde, lares de idosos, serviços de guias profissionais, call centers, transportes urbanos, serviços de entrega ao domicílio, serviços de limpeza e de lavandaria, serviços de manutenção entre outras. A presidente afirma que um dos objectivos da associação é aumentar o grau de sucesso nos negócios o que se encontra intimamente ligado ao aumento do grau de sobrevivência das empresas. Para isso é fundamental que seja proporcionado um ambiente de negócio no qual os jovens empreendedores possam se apoiar e se inspirar uns nos outros e assim se obter um crescimento equilibrado e de sucesso, disponibilizando assistência técnica personalizada aos jovens empreendedores através da promoção da inovação e criatividade. Propor políticas públicas, a fim de melhorar o ambiente de negócios e promover uma imagem de inclusão também é um dos objetivos fundamentais da associação, pois só assim será possível dinamizar o ambiente empresarial Cabo-Verdiano.

4.2 Resposta às questões de investigação

Consoante as respostas as questões de investigação iremos proceder a uma análise comparativa entre às duas instituições e com base na literatura analisaremos como estas desenvolvem o processo de criação e transferência de conhecimento. Como referido anteriormente as questões são as seguintes:

1. De que modo as empresas promovem a partilha e a disseminação de conhecimento?

Uni-CV: «A partilha de conhecimento entre os colaboradores (essencialmente docentes) é feita através de vários mecanismos, nomeadamente: criação de estruturas formadas por docentes (ex: organização dos docentes em grupos disciplinares ou comissões especializadas); desenvolvimento de projetos multidisciplinares, tanto no domínio da investigação como no da extensão; desenvolvimento de programas de mobilidade: intercâmbios com docentes e investigadores de instituições parceiras nacionais e

estrangeiras; realização de jornadas académicas organizadas pelas faculdades e escolas, etc”».

CV Telecom: «Anualmente é feita o levantamento das necessidades pelos responsáveis das áreas da empresa, cujos dados são depois integrados no plano estratégico e é definido um plafond orçamental para o controle da realização dessas ações.

Existem igualmente eventos não planeados (workshops, ateliers, oficinas de trabalho), que permite partilha de conhecimentos e troca de experiências.

É da responsabilidade de cada formando, elaborar um relatório da sua participação, fazendo referência ás vantagens desses conhecimentos adquiridos seja para a função como para a empresa, onde o colaborador atua. Se possível realizando uma sessão de partilha com os colegas».

A criação do conhecimento dentro da organização deve ser vista como um processo crucial para que a organização consiga se destacar no mercado e liderar no sector de atividade em que atua, pois só assim é possível ampliar a rede de conhecimentos da empresa e fomentar a produtividade intelectual dos colaboradores.

Segundo Tonet e Paz (2006), para as empresas, a partilha de conhecimento é uma forma de garantir que seus colaboradores ou empregados possam repassar uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam. Dessa forma, o grande diferencial de competitividade de uma organização está em sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, o qual, muitas vezes, fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas; enquanto os demais lutam com problemas que poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente.

Sozinha, a organização não cria conhecimento, mas por iniciativa das pessoas e interações que ocorrem no grupo (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A Uni-CV e a CVTelecom reconhecem a importância de fazerem uma gestão eficaz do conhecimento, e no caso da CVTelecom podemos considerar que a gestão do conhecimento é um dos pilares do seu desempenho no mercado.

Peter Drucker (1993), no seu livro *Post-capitalist Society*, afirma que a “questão central para o executivo moderno é ser capaz de usar o conhecimento para criar novos produtos e serviços”.

Como refere Benson e Brown (2007) é fundamental investir no desenvolvimento de uma força de trabalho estável e comprometida, de forma a preservar o conhecimento e a aumentar

a eficácia organizacional. Investimentos que podem ser feito de diversas formas, nomeadamente através de ações de intercâmbios, projetos, formações, entre outros.

Thomson e Heron (2006) vem reforçar esta linha de pensando nos demonstrando que qualidade das relações de trabalho fomenta a confiança e o compromisso dos colaboradores, sendo determinante para o desenvolvimento da disponibilidade de criação e partilha de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que:

[...] o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

Para Wiig (1999) é essencial reconhecer que os indivíduos e os seus comportamentos contribuem muito mais para o sucesso da organização do que os ativos convencionais.

O conhecimento exclui a componente da depreciação que é inerente aos ativos convencionais.

De acordo com Sveiby, a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimento é infinita, daí ser uma mais valia apostar nesta economia em que os recursos principais (conhecimento e informação) são ilimitados, ao contrário da terra e do capital. O autor argumenta que “a informação e o conhecimento podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada (...) e cresce quando são compartilhados” (Sveiby,1997, p.27).

Apostar num bom ambiente de trabalho e que favoreça todo este processo de partilha torna-se crucial, neste sentido o Pró-Reitor para a Graduação e Formação profissionalizante da Universidade de Cabo Verde nos revela que: «as unidades de ensino e de investigação organizam com frequência eventos científicos (alguns com abrangência internacional) proporcionando aos docentes oportunidades de trocas de experiência, mas também de estabelecimento de redes de amizade; realização de atividades de convívio na academia envolvendo docentes e funcionários». De acordo com o nosso entrevistado «ao longo do ano letivo são realizados vários eventos tais como conferências, participação em atividades organizadas por outras instituições; integração dos docentes em grupos/comissões de trabalho interministeriais».

Na CVTelecom conforme nos diz a responsável pelos recursos humanos a empresa disponibiliza todos os recursos necessários para promover o processo de transferência de conhecimento «sempre que necessário disponibilizamos todas as condições logísticas necessárias: videoconferência, e-learning, arrumação em U no anfiteatro, projetor, material de apoio... Anualmente realizamos ateliers e encontros com “Donos dos Processos”,

colaboradores nomeados para assumir formalmente a responsabilidade pela gestão de um processo. As principais responsabilidades são:

- Definir e descrever o processo, alterar, eliminar ou acrescentar recursos, fases ou tarefas do processo
- Estabelecer os indicadores do processo que permitem medir a sua eficácia e/ou eficiência
- Definir as metodologias para recolha de dados que alimentam os indicadores de medição e monitorização do processo

Realizar uma avaliação periódica e sistemática do processo».

O conhecimento não pode ser criado no vácuo, ele precisa de um lugar que dê significado à informação através da interpretação, sendo necessário, portanto, um contexto de interação dinâmico que possibilite criar, utilizar, compartilhar e disseminar o conhecimento: o chamado BA (Nonaka; Kono, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1997).

O sucesso do processo de partilha de conhecimento depende essencialmente dos comportamentos dos colaboradores (Wiig, 1999; Bock et al., 2005).

2. Quais são os mecanismos utilizados para garantir a eficiência no processo de transferência de conhecimento?

Uni-CV: «Desenvolvimento de programas de ensino a diversos níveis (cursos profissionalizantes, licenciaturas e pós-graduações) e modalidades (formação inicial e formação contínua, através de cursos de curta duração), realização de projetos de investigação em domínios de interesse para o mercado e para o setor público; desenvolvimento de programas de mobilidade académica».

CV Telecom: Como referido na resposta a questão anterior «Existem igualmente eventos não planeados (workshops, ateliers, oficinas de trabalho), que permite partilha de conhecimentos e troca de experiências».

Conforme nos explica a Responsável dos Recursos Humanos da CVTelecom «para garantir a eficiência é realizada uma série de ações por forma a planear e acompanhar todo este processo:

1. Definição dos Objetivos e Resultados Esperados
2. Solicitação de Propostas Técnicas e Orçamentais

3. Avaliação das Propostas Mediante Critérios Objetivos (credenciação, metodologia, conteúdos, experiência do formador, custos, etc.)
4. Apresentação Proposta para Aprovação
5. Mediante Aprovação, Operacionalização da Formação
6. Avaliação da Aprendizagem, Satisfação
7. Avaliação Impacto e Análise Indicadores
8. Relatório Final ».

Para Wang e Noe (2010) o valor do ativo conhecimento encontra-se na transferência dinâmica do conhecimento para processos específicos e situações inesperadas.

Frank e Echeveste (2012) classificam os mecanismos de transferência em:

- Práticas de Registros de Projeto (registro do histórico do projeto, documentação de melhores práticas, registro de soluções alternativas)
- Tecnologias da Informação (ferramenta de comunicação em tempo real, data mining, ferramentas de consulta) e
- Práticas de Interação Entre Pessoas (treinamento para novos projetos, reuniões, comunidades práticas, sessões de brainstorming).

[...] O conhecimento é compartilhado pelo contato pessoal. (Joia, 2007; Hansen; Nohria; Tierney, 1999; Leonard; Sensiper, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1997).

No decorrer desta investigação, pudemos constatar que quando os indivíduos partilham o conhecimento e as experiências, na maior parte das vezes esse conhecimento é aprimorado. Cabrera e Cabrera (2002) vem nos confirmar esta ideia nos afirmando que quando um indivíduo partilha o seu conhecimento com os outros membros da organização, esse conhecimento é significativamente valorizado devido às questões de feedback, aos desenvolvimentos e às modificações que adicionam valor à informação inicial.

Os nossos estudos demonstram que quanto mais ações para a promoção e disseminação do conhecimento são concretizadas, melhor o conhecimento se torna. O que vai de encontro com o que nos diz Sveiby (2001) o conhecimento, ao contrário dos ativos tangíveis, aumenta o seu valor quando é utilizado e deprecia-se quando não é aproveitado. Portanto, de acordo com Kotnour et al. (1997) o conhecimento organizacional deve ser preciso, relevante, temporal, isto é, deve ser aperfeiçoado constantemente.

Ainda conforme Sveiby (2001) a transferência do conhecimento pode ser feita mediante a informação/tecnologia (transfere informações articuladas, independente do indivíduo, estática, rápida, codificada e de fácil distribuição em massa) e a tradição/cultura (transfere capacidades articuladas e não-articuladas, dependentes e independentes, dinâmica, lenta, não-codificada e de difícil distribuição em massa).

Portanto, podemos aqui analisar a interdependência entre transferência de conhecimento/tecnologia de informação e comunicação, e a cultura, aliando assim a informação as capacidades, contribuindo para o surgimento das competências organizacionais. As tecnologias contribuem fortemente para a disseminação do conhecimento em larga escala enquanto, a cultura é mais centralizada e permite aceder e compreender um público em específico.

Verificamos assim, a importância da cultura organizacional como um dos principais facilitadores do processo de transferência de conhecimento. À vista disso, investir na cultura organizacional é investir na eficiência na transferência de conhecimento.

Para se promover um ambiente favorável à partilha de conhecimento é necessário criar uma cultura baseada na colaboração e na confiança, uma estrutura descentralizada e desenvolver a comunicação horizontal (Goh, 2002; Lee e Choi, 2003; Lee et al., 2012).

A presença de uma relação de confiança entre indivíduos indica a capacidade de compartilhar um alto grau de entendimento mútuo, construído sobre um contexto social e cultural compartilhado. Confiança e entendimento mútuo, desenvolvidos em um contexto social e cultural, são pré-requisitos para a transferência de conhecimento tácito. (Roberts, 2000, p. 434).

Conseguimos aqui, fazer uma ligação com a resposta a primeira questão quando a nossa entrevistada da CV Telecom nos fala dos «“Donos dos Processos”, colaboradores nomeados para assumir formalmente a responsabilidade pela gestão de um processo». Contemplamos assim, a existência dessa relação de confiança e estrutura descentralizada, na medida em que a CVTelecom permite que os seus colaboradores se sintam parte integrante de todos os processos.

A realização de parcerias também é vista por ambas as instituições como um mecanismo que facilita o processo de transferência e criação de conhecimento. Quer a Uni-CV, quer a CVTelecom quando pensam em novos parceiros, previamente pensam naqueles que irão contribuir para o seu desenvolvimento no setor de atividade.

Uni-CV: «As parcerias têm como requisito preferencial a sensibilidade dos parceiros pelas temáticas do ensino, da investigação e a disponibilidade para cooperação com a academia numa dupla perspetiva: promoção da transferência de conhecimento, tecnologia e a promoção da empregabilidade dos diplomados. Por outro lado, a universidade tem muito interesse em desenvolver projetos conjuntos com parceiros, nomeadamente empresas, no domínio da ação social universitária e no desenvolvimento de projetos voltados para a comunidade».

Prova disso, foi a realização da 6ª edição da Semana TIM'19- Semana de Tecnologias Informática e Multimédia 2019, realizada de 6 a 10 de Maio do corrente ano. Uma semana dedicada a apresentação, discussão e debate das matérias relacionadas ao papel da tecnologia na transformação da economia digital.

Com a realização da Semana TIM, pretendeu-se, acima de tudo, promover a troca de experiências, conhecimentos e partilha de boas práticas entre os vários protagonistas do setor da inovação e tecnologias em Cabo Verde e experts provenientes do estrangeiro. O evento contou com a participação de empresas, universidades e do governo o que contribuiu para a criação de um ambiente de partilha de conhecimento. No decorrer da semana houve diversas atividades como: workshops; conferências por parte de académicos/pesquisadores nacionais e internacionais sobre temáticas tais como: videojogos, inteligência artificial, big data, blockchain, segurança e proteção de dados, medtech, realidade virtual e aumentada, etc.; exposições no Campus Palmarejo com ênfase na interação das empresas com a academia, onde estas tiveram um espaço aberto de exposição, podendo apresentar os seus produtos e novidades, assim como prestar esclarecimentos e falar das novas tendências.

Com este tipo de ações, sem dúvida que a transferência e partilha de conhecimento é uma realidade bem presente na Uni-CV, e não só neste evento, mas no decorrer do ano letivo diversas são as atividades levadas a cabo pela universidade e sempre contando com a presença de grandes parceiros como: membros do governo; membros de instituições internacionais; empresas de telecomunicações, como a própria CVTelecom; entre outros.

CVTelecom: «Temos uma base anual de avaliação de fornecedores que habitualmente consideramos os seguintes aspectos:

- Qualidade do atendimento (10%)
- Qualidade da proposta apresentada (20%)
- Fornecimento/prestação de serviço (40%)

- Serviço pós venda (20%)
- Avaliação global (10%)».

Os mecanismos, por sua vez, afetam diretamente a transferência do conhecimento de forma positiva [...] (Frank & Echeveste, 2012).

Adicionalmente aos mecanismos, existem facilitadores, mecanismos intrínsecos da organização, que estimulam a criação do conhecimento, protegem o conhecimento e facilitam a transmissão dentro da organização (Stonehouse & Pemberton, 1999; Lee & Choi, 2003). Frank e Echeveste (2012) classificam facilitadores em:

- Estratégias de Desenvolvimento de Produto,
- Características dos Projetos de Desenvolvimento de Produto,
- Características das Pessoas,
- Cultura Organizacional,
- Clima Organizacional e
- Estrutura Organizacional.

3. Como é que os recebedores/recipientes transpõem o conhecimento adquirido para a prática?

Uni-CV: «Têm faltado ações de seguimento e avaliação».

Wang et al. (2014) vem comprovar o posicionando da Uni-CV nesta questão afirmando que a partilha de conhecimento tem sido amplamente estudada, contudo, as investigações focam-se essencialmente nos seus antecedentes, deixando os efeitos específicos pouco explorados (Wang et al., 2014).

CV Telecom: «Existe uma ficha de avaliação do impacto dos conhecimentos adquiridos, no qual temos um procedimento para sua aplicação, num período até 3 meses. Essa ficha é aplicada tanto para o formando como para a chefia direta.

Da informação recolhida é extraída o percentual do impacto desta ação, que abaixo de 75% é considerado fora do padrão exigido».

A gestão do conhecimento refere-se a práticas de gestão que são implementadas com o principal objetivo de criar, armazenar, difundir e utilizar o conhecimento organizacional (Davenport et al., 1998; Cabrera e Cabrera, 2002). O que está em linha com os métodos da CVTelecom ao criar técnicas para medir o impacto das ações de promoção e disseminação do conhecimento, difundindo e utilizando assim o conhecimento no seio organizacional.

Como nos demonstra (Grant, 1996) o conhecimento reforça as competências centrais da organização e fornece os recursos necessários para inovar e competir.

O foco principal da gestão do conhecimento é sem dúvida, fazer com que as empresas sejam capazes de produzir aquilo que é o tesouro para as organizações do século XXI, o conhecimento e a partir deste obter lucro e vantagem sustentável.

A respeito de mudanças nos comportamentos e hábitos dos colaboradores após o processo de partilha e transferência de conhecimento a CVTelecom nos revela o seguinte: «essa mudança é mais visível pela chefia que acompanha diretamente o colaborador.

Da parte dos RH, reparamos que as mudanças ocorrem quando o colaborador passa a integrar projetos específicos relacionados com as novas competências adquiridas ou é integrado numa nova área/equipa (mobilidade interna).

Entretanto, logo após a formação é aplicada uma ficha de avaliação da satisfação com o curso, que nos permite saber sua opinião sincera relativamente aos conteúdos, competência do formador, metodologia e qualidade da formação, coerência para com a função, entre outros aspectos».

O que demonstra a preocupação da organização em acompanhar, quantificar e qualificar o conhecimento adquirido.

Para que sejam incentivadas a partilhar o conhecimento que possuem, as pessoas precisam ser adequadamente reconhecidas e recompensadas (Disterer, 2003; Szulanski, 1996).

Para Joia (2006), é importante desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que considerem o compartilhamento do conhecimento.

Conforme Coutinho & Ferraz (1994) a descentralização de responsabilidades deve permitir que o conhecimento e as decisões estejam presentes nos vários planos e setores da empresa e que cada membro seja responsável por sua auto-avaliação e autocontrole.

Não podemos fazer uma comparação profunda entre às duas instituições alvo deste estudo por se tratarem de instituições com ideologias e origens distintas, mas podemos verificar que quando o assunto é tecnologia e a transferência eficaz do conhecimento, surge um elo entre a Uni-CV e a CVTelecom, na medida em que ambas têm em comum a preocupação com a promoção/transferência de conhecimento, pois procuram sempre fomentar a partilha de

conhecimento e experiência como meio de capacitar o seu capital humano potencializando assim o desenvolvimento da instituição e conseqüentemente do seu setor de atividade.

5 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O mercado empresarial sofreu e continuará sendo alvo de inúmeras transformações em diversas áreas, e tais transformações se encontram relacionadas com a revolução tecnológica e o surgimento de novos procedimentos e novas formas de produção visando sempre a otimização do tempo, o aproveitamento de economias de escala e a maximização do lucro.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) bem como a criação do conhecimento são “ativos” centrais na atual conjuntura de mercado, e estão relacionados entre si, na medida em que uma das “ferramentas” que contribuem para a absorção e transferência do conhecimento são as TIC’s, e a presença de ambas agrega mais valor à qualquer organização e contribui para uma aprendizagem contínua numa rede de relacionamentos empresariais (fornecedores, clientes, consumidores, influenciadores...)

A globalização se impõe ao nível mundial, como uma ordem económica inevitável, e assim um grande desafio se coloca aos empresários Cabo-Verdianos, no sentido de criar uma sociedade de informação e uma economia centrada no conhecimento. Para isso, o país, deve organizar-se, promover cada vez mais a criatividade e a inovação, e explorar ativamente as oportunidades do mercado interno e externo, incluindo a procura ativa de parceiros estratégicos e de fontes alternativas de financiamento das suas atividades e negócios, visando a sua expansão tanto ao nível interno como externo. Isto é, posicionar-se de modo a produzir aquilo que é o bem mais valioso da atual economia, o conhecimento. Sendo capaz de transmiti-la e gerar lucros.

A comunicação em rede transcende fronteiras e contribui para a disseminação do conhecimento e da aprendizagem.

Ao longo desta investigação destacamos as TIC’s como uma das principais aliadas no processo de disseminação de conhecimento, mas vale ressaltar que sem a pré-disposição do capital humano em transferir conhecimento este processo de partilha deixa de ser possível.

A organização que melhor se adapta a este novo contexto económico, em que o conhecimento faz parte dos factores produtivos, é aquela que esta sempre disposta a oferecer ferramentas e estimular os seus colaboradores a apreender e a desenvolver sempre a versão mais eficaz, eficiente e rentável dos produtos/serviços. Ou seja, aquela que conseguir fazer uma gestão eficiente dos recursos humanos, da informação, do conhecimento, da tecnologia e da inovação sendo capaz de criar ativos intangíveis (conhecimento) difíceis de imitar.

A capacidade de adaptação torna-se um requisito obrigatório para qualquer organização, mas o mais importante é saber captar e aproveitar todas as vantagens destas constantes mudanças, sendo capaz de otimizar o processo de aprendizagem, valorizar e incentivar o capital humano.

Não basta saber, é preciso um saber único e diferente capaz de revolucionar positivamente o atual contexto mercado.

Após este estudo é notório que tanto a Uni-CV como a CVTelecom embora ainda com algumas lacunas reconhecem a relevância da gestão do conhecimento na atualidade e o quanto esta pode contribuir para a sua diferenciação no mercado. São instituições que contribuem para que a sociedade Cabo-Verdiana caminhe rumo ao conhecimento e a tecnologia.

5.1 Limitações e sugestões de investigação futura

O trabalho de pesquisa nos possibilitou aceder a realidade vivida nas instituições (Uni-CV e CV Telecom) quando se fala do conhecimento, da sua criação e transferência. Pudemos constatar que ambas instituições desenvolvem inúmeras atividades e levam a cabo diversas parcerias visando a disseminação do conhecimento e troca de experiências, mas quando a temática é a criação de conhecimento a realidade já é bem diferente. É aqui que se centra uma das nossas limitações, pois queríamos ter meios que nos possibilitasse analisar como estas instituições criam o seu conhecimento internamente.

Na vertente da criação do conhecimento verificamos que a CV Telecom esta mais avançada do que a Uni-CV, embora sendo a CV Telecom uma empresa do sector das Tecnologias de Comunicação e líder de mercado no seu sector, no quesito criação do conhecimento deveria estar ainda mais desenvolvida. Aspecto que pode estar directamente relacionado com o facto de a empresa não ter de se preocupar com uma forte concorrência.

Nesta linha de pensamento sugerimos uma análise a duas empresas do mesmo sector, no caso a CVTelecom e a sua principal concorrente, ainda que a primeira esteja fortemente enraizada no mercado. Pois, assim teremos mais elementos comparativos.

Portanto, recomendamos o acompanhamento destas empresas nesta matéria e o desenvolvimento de uma nova investigação demonstrando possíveis alterações no mercado que poderão ocasionar numa mudança de comportamento levando as empresas a se

preocuparem mais com a criação do conhecimento e não só com a sua partilha e transferência.

Com esta investigação temos uma das primeiras abordagens á temática do conhecimento, sua criação, transferência e partilha nas empresas Cabo-verdianas, assim sendo deixamos aqui uma orientação para futuras investigações, fazendo com que as empresas em Cabo-Verde refletiam a respeito de todo o processo do conhecimento.

Imensurável foi todo o conhecimento adquirido, quer ao longo de todo o processo de pesquisa, quer no decorrer do estudo de caso que nos possibilitou aproximar da realidade das duas instituições pilares deste estudo. Com toda esta “bagagem” adquirida trabalhar numa destas instituições e colaborar para que a criação do conhecimento seja uma realidade passou a ser um objectivo profissional.

BIBLIOGRAFIA

(2017). Binter inicia em exclusivo voos inter-ilhas em Cabo Verde com três aviões. *A Semana*. Disponível em:

<https://www.asemana.publ.cv/?Binter-inicia-em-exclusivo-voos-inter-ilhas-em-Cabo-Verde-com-tres-avioes&ak=1>

(2018). Aeroportos em Cabo Verde cresceram quase 20%. *Transporte & Negócios*. Disponível em:

<https://www.transportesenegocios.pt/aeroportos-de-cabo-verde-cresceram-quase-20/>

AICEP Portugal Global. (2018). Cabo Verde Ficha de Mercado. Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/caboverdefichamercado.pdf>

Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Lisboa: Universidade Aberta.

André, M. (2007). Questões sobre os fins e sobre os métodos de pesquisa em Educação. *Revista Eletrônica de Educação*. São Carlos, SP: UFSCar, 1(1), 119-131.

Araujo, J. B.; Abreu, O. F.; Zilber, S. N. (2010). Adoção de E-BUSINESS e geração de inovação.

Argyris, C.; Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory-in-action perspective*. Reading, Massachusetts : Addison Wesley.

Banco BAI Cabo Verde, S.A. (2017). Disponível em:

<http://www.bancobai.cv/wps/portal/BAIInstitucional/BAI/oBAIBaiCaboVerde>

Banco de Cabo Verde. (2019). *Relatório de Política Monetária*. Disponível em:

<http://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/2019/RPM%20Abril%202019/Relat%C3%B3rio%20de%20Pol%C3%ADtica%20Monet%C3%A1ria%20Abril%202019.pdf>

Barbosa, R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polémicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13, 1-25.

Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.

Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago Press.

Bell, J. (1993). *Como Realizar um projecto de Investigação (3ªed)*. Lisboa: Gradiva.

- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa, Gradiva.
- Benson, J. e Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, employment and society*, 21 (1), 121– 141.
- Bloice, L.; Burnett, S. (2016). Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. *Journal of Knowledge Management*. 20 (1),125-145.
- Bogdan & Biklen (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ªed). Oxford: Oxford University Press.
- Burowitz, W. R.; Willians, R L. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Cabo Verde entra para a OMC, a 23 de Julho. (2008). *Sapo Notícias*. Disponível em: <https://noticias.sapo.cv/actualidade/artigos/cabo-verde-entra-para-a-omc-a-23-de-julho>
- Cabrera, A. e Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
- Carbone, P. (2005). *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Calvancati, M., & Gomes, E. (s.d). *Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia*.
- Capra, F.(2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.
- Carlie, P. (2004) Transfereng, translating and transforming: an integrative framework for maniging knowledge across boudaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Cavalcanti, M.; Gomes, E. (2000). A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento. *Revista TN Petróleo*, 16.

- Chen, D. C., Moker, M., Preston, D., Teubner, A. (2010). *Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications*, 32 (2), 233-259. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e8fb/1567e0b1f1e6e4f037803a261efe58e1cc90.pdf>
- Chen, J-W-J. & Huang, J-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management— The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8ªed.). São Paulo: Cortez.
- Cohen, L., Manion, L. (1980). Introduction: The nature of inquiry. In L. Cohen & L. Manion (Eds.), *Research methods in education*. London: Routledge.
- Colás, P. (1998). “El análisis cualitativo de datos”. In L. Buendia, P. Colás, F. Hernández, *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mc-Graw-Hill, 225-249.
- Collins, R.W. (1993). *Impact of information technology on the process and performance of knowledge workers*. Minnesota.
- Costa, Larissa et al. (Coord.). (2003). *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil.
- Coutinho, L.; Ferraz, J. C. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus.
- Coutinho, L. et al. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. São Paulo, UNICAMP.
- Cowan, R.; David, P; Foray, D. (1998). The explicit economics of knowledge codification and tacitness, 3o. TIPIK Workshop, Strasburgo.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2ªed). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz; C. A.; Nagano, M. S. (2006). *Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional*. XIII SIMPEP – FEB-UNESP/EESC-USP.
- Cubillo, J. (1997). "La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones". *Ciência da Informação*, Brasília, 26, (3), 235-242.

CVTelecom. (s.d). Disponível em:

<http://www.cvtelecom.cv/content/quem-somos>

Daft, Richard L. (1999). Teoria e projeto das organizações. Tradução Dalton Conde de Alencar. (6ªed). Rio de Janeiro.

Davenport, T. (s.d). Knowledge, management and the broader firm: strategy, advantage and performance.

Davenport, T., Prusak L. (1998). Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

Davenport, T.; Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital*. (12ªed). Rio de Janeiro: Elsevier.

Davis et al. (1991). Conceptual Model for Research on Knowledge Work: *Management Information Systems Research Center (MISRC), University of Minnesota*. Work Working Paper.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. doi: 10.2307/256718

Delors, J. (2001). *Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. (5ªed). São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO. P.288

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Disterer, G. (2003). Fostering knowledge sharing: why and how? In: REIS, A.; ISAIAS, P. (Eds.). In: *IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE E-SOCIETY*, 2003, Lisbon. Proceedings... Lisbon. p. 219-226.

Drew, S. A. W. (1997). *From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance*. *Long Range Planning*, 30, (3), 427-441.

Drucker, P. (1993). Post Capitalist Society. New York: Harper Business

Drucker, P. (1998). *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Editora Pioneira, 7ª Edição.

Drucker, P.(1989). A organização fundamentada na informação. In: _____. As novas realidades. (2ªed). São Paulo, Pioneira. p. 177-188.

Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT*, 4. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management.

Em Cabo Verde, a maior oportunidade para os jovens é no turismo.(2018). *Jornal Económico*. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/em-cabo-verde-a-maior-oportunidade-de-negocio-para-os-jovens-e-no-turismo-32606>

Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In M. Wittrockk (Ed.), *Handbook of Research on Teaching* (3ª ed., pp. 119-161). New York: MacMillan

Fidel, Raya (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. p.37-50

Fitzek, D. (2002). Knowledge management in inter-project learning: a systematic attempt of integration (2ªed).

Fleury, A., & Fleury, T. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010

Fleury,M. T.,& Correa Fleury, A.C. (2003). Alinhando Estratégias e Competências. Disponível em:

<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid-45506/>

Fleury,M.T., & Correa Fleury, A.C. (2001). Construindo o conceito de competência. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ªed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

- Flippo, Edwin B. (1970). *Musinger, Gay M. Management* (5^aed). Boston: Allyn & Bacon, p. 39-57, 126-143, 333-353.
- Foss, N. J.; Pedersen, T. (2004). Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*. Washington, 35, (5), 340-349.
- Frank, A. G.; Echeveste, M. (2012). Knowledge transfer between NPD project teams: a method for the identification of improvement opportunities. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29, (3), 242-264, 2012
- Freitas, H., Cunha, Jr., Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da USP*, 32(3) 97-109.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free press.
- Galia, F., 2008. Intrinsic-Extrinsic Motivations and Knowledge Sharing in French Firms. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 56-80.
- Fuld, L. M. (1994). *The New Competitor Intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Galia, F. (2008). Intrinsic-Extrinsic Motivations and Knowledge Sharing in French Firms. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 56-80.
- Garcia, T. D. (1997). Seminário de Inteligência Competitiva: informação e conhecimento. México: Innestec, 21.
- Garvin, A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*. 6 (1), 23-30.
- Goldenberg, M. (1997). A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record.
- Gomes, M. F. (s.d.). Internacionalização das Empresas - A necessidade de cooperação, 2770.
- Gomez, Gregorio R; Flores, Javier; Jimenez, Eduardo (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe, 378.

- Grant, R. (1996). Towards a knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122
- Green, P. C. (1999). *Desenvolvendo competências consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Guba, E. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29, 75-92.
- Haguette, Teresa Maria Frota. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. (5ªed). Petrópolis: Vozes.
- Hall, R. H. (1978). *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil.
- Hansen, M. T., & Lovas, B. (2004). How do multinational companies leverage technological competencies? *Moving from single to interdependent explanations*. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 801-822
- Hansen, M.; Nohria, N.; Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1-10.
- Hofstede, G. (1994). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins.
- Hurley, R. F., Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62 (7), 42-54.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-872. Disponível em:
http://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf
- Hwang, Y., Lin, H. & Shin, A. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-237.

Inazawa, F. K. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, 14, (3), 206-220.

Instituto Nacional de Estatística Cabo Verde. (2019). Estatística do Turismo- Movimentações de Hóspedes- Ano 2018. Disponível em:

http://ine.cv/wp-content/uploads/2019/02/estatisticas-do-turismo-ano2018_-00000002.pdf

Izaquierdo, I. (1997). Inteligência e aprendizagem no mercado de trabalho. In: CASALI, A. et al. (Orgs.). *Empregabilidade e organização*. São Paulo: Educ Rhodia.

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: *The importance of a knowledge-centered culture*. *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.

Joia, L. A. (2006). Distributive knowledge transfer processes in G2G endeavours: a heuristic frame. In: TRAUNMÜLLER, R. (Ed.). *Knowledge transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions*. Linz: Trauner Verlag Universität, p.170-183.

Kerr, L.R.F.S.; Kendall, C. (2013). A pesquisa qualitativa em saúde. *Rev Rene*, 14, (6), 1061-1063.

Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). Metodologia da Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Instituto Piaget, Coleção Epistemologia e Sociedade, Lisboa.

Kohli, R. & Grover, V. (2008). Business Value of IT: An Essay on Expanding Research Directions to Keep up with the Times. *Journal of the Association for Information Systems*, 9, 23-39.

Kotnour, T. G., Orr, C., Spaulding, J., and Guidi, J. (1997). "Determining the Benefit of Knowledge Management Activities", (Invited Session) IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Orlando, Florida.

Lakatos, M., Marconi, A. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. (5ªed). São Paulo: Atlas.

Lastres, H. M. M., Albagli, S. (Org.). (1999). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 318.

Lastres, Helena Maria Martins; Ferraz, João Carlos. (1999). Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus. cap. 1, 27-57.

Le Boterf, G. (1995). De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage.

Lee, H. e Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.

Lee, H.; Choi, H. (2003). Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20, 179–228.

Leme, R. (2005). Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lemos, Cristina. (1999). Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. cap. 5, 122-144

Leonard-Barton, D. (1998) Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV.

Lesca, H.; Almeida, F. C. (1994). Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, 29, (3), 66-75.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

Luchesi, E. (2012). Gestão do Conhecimento nas Empresas. Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. Disponível em:

<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>

Ludke, M. & André, M. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Ed. EPU.

Lüdke, Menga; André, Marli E.D.A. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.

- Lundvall, B. (1998). The globalising learning economy: implications for innovation policy.
- Manzini, E. J. (1990/1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, 26/27, 149-158.
- Marschall, A. (1890). Principles of Economics (8th ed.). The Online Library of Liberty - A Project Of Liberty Fund, Inc. Site:
http://files.libertyfund.org/files/1676/Marshall_0197_EBk_v6.0.pdf
- Marteletto, Regina Maria. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, Brasília, 30, (1), 71-81.
- Martins, P. (2011). Estudo da Relevância de Práticas de Inovação: Um Comparativo Universidade- Empresa (Curso de Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal De Juiz de Fora). Disponível em :
http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011_3_Paula.pdf
- Mcgee, J. V.; Prusak, L. (1994). Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como : uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus.
- Melville, N; Kraemer, K; Gurbaxani, V. (2004). Review: IT and organizational performance: an integrative model of it business value. *MIS Quarterly*, 28, (2), 283-323.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1–16.
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Minayo, M. C. (2002). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes.
- Minayo, Maria Cecília de Souza. (2000). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

- Miranda, R. C. da R. (1999). "O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas". *Ciência da Informação*, Brasília, 28, (3), 284-290.
- Miranda, S.V. (2006). Identificando competências informacionais. *Ciência da informação*.Brasília, 33, (2) 112-122.
- Moll, Luiza Helena Malta. (2007). Projeto de pesquisa em Direito. In: CARRION, Eduardo Kroeff Machado; MEDINA, Ranier de Souza (org). *Reforma Constitucional e Efetividade dos Direitos*. Porto Alegre: UFRGS , 141-176.
- Morin, E. (1999). O método 3: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 288.
- Nelson, C., Treichler, P. and Grossberg, L. (1992). Cultural studies. In L. Grossberg, C. Nelson and P. Treichler (Eds), *Cultural Studies* (New York: Routledge).
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: *Knowledge creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10. HUdoi:10.1057/palgrave.kmrp.8500001UH
- Nonaka, I., konno, N. (1998). The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 54-90.
- O' Dell, C. Grayson Jr, C.J. (2000). Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São PAULO: Futura.
- O'Dell, C. and Grayson, C. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40, 154-174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Olabuenaga, J.I. R.; Ispizua, M.A. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto.

- Oliveira Jr., Miranda, M. (1999). Administração do conhecimento em redes corporativas globais: Um estudo de caso na indústria da propaganda. Tese de Doutorado, FEA/USP.
- Ordóñez de Pablos, P. (2004). Human resource management systems and knowledge management: the key to develop interorganisational teams. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 1(2), 121-131.
- Pacheco, J. A. (1995). *O pensamento e a acção do professor*. Porto: Porto Editora.
- Paiva, S., Aragão, P., Pereira, S. (2005). *Gestão do Conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa*. 8 (2) 37-56. Disponível em: PCN70113.pdf>. Acesso em: 20 out. 2010.
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3). 55-76.
- Petrini, M. (2001). "Sistemas de informações, inteligência e criatividade". READ - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, 4, (1), jul. 1998.
- Picchiai, D. et al. (2007). Gestão do conhecimento e as comunidades de prática. *Gestão & Regionalidade*, 23, (68), 45-55.
- Pires, S. R. I., Carpinetti, L.C. R. (2000). Estratégia de negócios. In: Rozenfeld, H.; et al. *Fábrica do futuro: entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã*. São Paulo: Banas.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ponjuán Dante, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI, 222.
- Ponte, J. e Canavarro, P. (1994). A resolução de problemas nas concepções e práticas dos professores. In D. Fernandes, A. Borralho e G. Amaro (Org.), *Resolução de problemas: Processos cognitivos, concepções de professores e desenvolvimento curricular* (pp. 197-211). Lisboa: IIE.
- POPPER, K. (1996). *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix.
- Porter, A.L.; Kongthon, A.; LU, J.C. (2002). Research Profiling: *Improving the literature review*. *Scientometrics*, 53, (3), 351-370.

Porter, Michael E. (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (18ª ed). São Paulo-SP: Campus.

Quinn, J. B.; Baruch, J. J.; Zien, K. A. (1997). *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York : Free Press.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

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

Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12, (4), 429-443. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1080/713698499>

Saénz, Tirso W.; García Capote, E. (2002). *Ciência, inovação e gestão tecnológica*. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 136.

Salim, Jean Jacques. (2001). Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: SEMANA DA EQ/UFRJ, 68., 2001, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Sanchez, M. P., & Palacios, M. A. (2008). Knowledge-based manufacturing enterprises: evidence from a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(4), 447-468.

Sánchez, A. A., Marín, G. S. & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, 138-148.

Santiago J., José S. (2004). *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 208 .

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Slater, S. F.; Olson, E. M.; Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, (5), 469 – 479.
- Schultz, Theodore W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51, 1-17.
- Segars, A.; Grover, V. (1998). Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. *MIS Quarterly*, 22, (2), 139-163.
- Selltiz, C., Wrightsman, L.S., Cook, S.W. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Editora da Universidade de São Paulo, SP.
- Senge, Peter M. (1998). A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller.
- Serrano, G. (2004). *Investigación cualitativa. retos e interrogantes – I. Métodos*. Madrid: Ed. La Muralla.
- Silva, Sergio L. da. (2004). *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*, 33, (2), 143-15. Recuperado em 23 junho, 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>
- Sivakumar, K. (2018). Knowledge indicators for implementation of knowledge creation: a critical examination using structural equation modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 16(3), 30-43.
- Small, C. & Sage, A. (2005). Knowledge management and knowledge sharing: a review. *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, A. (1996). *A RIQUEZA DAS NAÇÕES - INVESTIGAÇÃO SOBRE SUA NATUREZA E SUAS CAUSAS*, Volume I e II; Ed. Nova Cultural. Círculo do Livro Ltda.; Título original: An Inquiry
- Sousa, C. (2000). *Gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora RH.

- Sousa, Jorge Pedro. (2006). A prática antes da teoria e o foco no objetivo: uma proposta para o ensino universitário de jornalismo. In: Moreira, Sônia Virgínia; Vieira, João Pedro Dias (Org.). *Ensino e Pesquisa em Comunicação*. São Paulo/Rio de Janeiro, Intercom/UERJ.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Srour, Robert Henry. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo, Editora Campus, p.174.
- Stewart, T. (1998). *Capital Intellectual*. (2ªed). Rio de Janeiro: Campus.
- Stewart, T. (2002). A riqueza do conhecimento: O capital Intelectual e a Organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus.
- Stonehouse, G.; Pemberton J. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization, Participation and Empowerment: *An International Journal*, 7, 131-144.
- Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA. Disponível em:
<http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>
- Sveiby, Karl E. (2000). What is Knowledge Management.
- SVEIBY, Karl E. (1998). *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, Karl E. (2003). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. (7ªed). Rio de Janeiro: Campus, 2003, 260.
- Sveiby, Karl Erik. (s.d). *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R & Jensen, R. (2004). *When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity*. *Organization Science* 15 (5), 600–613.

- Tapscott, D. Ticoll, D. & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the power of business webs*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. J. (Ed.). *Resources firms and strategies – a reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press, 268-285.
- Teixeira, F. (2001). *Planejamento tecnológico para vantagem competitiva*. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/art020.htm,2001>
- Terra, C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- TERRA, C. (2005). *Gestão do Conhecimento – O grande desafio Empresarial*. – São Paulo: Negócio Editora.
- Tonet, H. C.; Paz, M. G. T. (2006). *Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho*. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, 10, (2), 75-94.
Disponível em: <http://dx.doi>
- The Global Competitiveness Report. (2017/2018). Disponível em:
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Tseng, F. C. & Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.
- Thomke, S.; Reinertsen, D. (1998). Agile product development: managing development flexibility in uncertain environments. *California Management Review*, 41, (1), 8-30.
- Thompson, John B (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis, RJ: Vozes
- Thomson, M. e Heron, P. (2006). Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 28-47.
- Tofler, A. (1990). *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro, Record.
- Tofler, A. (1992). *A terceira onda*. (18ªed). Rio de Janeiro: Record.

Toumi, Iikka. (2001). From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. *Technology Review, Helsinki, 16*, 1-63.

United Nations Conference on Trade and Development. (2018). *Investment Policy Review*. ISSN: 2414-5084. Disponível em:

https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaepcb2018d2_en.pdf

Universidade de Cabo Verde.(s.d). Disponível em:

<http://unicv.edu.cv/apresentacao/historial>

Vaitsman, H. S. (2001). Inteligência empresarial: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência.

Valentim, M. L. P. (2013). *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. DataGramZero, Rio de Janeiro, 3, (4), 1-13, 2002. Disponível em: www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm. Acesso em: 16 jun. 2013.

Valentim, M.L.P. (2002). Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *Datagramazero-Revista da Ciência da Informação*, 3, (4), 1-23.

Van Aken, Joan, E.,Weggeman, M. (2000). *Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Dapne-dilemma*. R&D Management, Oxford, 30, (2), 139-149.

Vaz, C. R.; Fagundes, A. B.; Pinheiro, N. A. M. (2009). O surgimento da ciência, tecnologia e sociedade (CTS) na educação: uma revisão. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia –ISBN: 978-85-7014-048-7. Disponível em:

<http://150.164.116.248/seer/index.php/ensaio/article/view/21/52>>.Acesso em 11 jan. 2012.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.

Vieira, A. (1993). *Redes de ICT e a participação brasileira*. Brasília: MCT/IBICT.

Wang, S. and Noe, R.A. (2010) Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Wang, Z., Wang, N. e Liang, H. (2014). *Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance*. *Management Decision*, 52(2), 230-258.

Weggeman, M. (1997). *Knowledge management*. Shiedam: Scriptum.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Cailluet, L. (2017). Strategic planners in more turbulent times: The changing job characteristics of strategy professionals, 1960-2003. *Long Range Planning*, 50 (1), 108 – 119. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>

Wiig, Elisabeth H. & Wiig, Karl M. (1999). *On Conceptual Learning*. KRI Working Paper 1999-1. Arlington, TX: Knowledge Research Institute, Inc.

Wolf, C., Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda, *Journal of Management*, 20, 1754-1788.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.

APÊNDICE

Apêndice I – Guião de Entrevistas

Tema: A transferência de conhecimento no processo de internacionalização das empresas para Cabo Verde.

Enquadramento:

Escolhi a vossa empresa para fazer o estudo de caso para a minha dissertação, não só pela admiração que tenho pelo vosso trabalho, mas também por serem uma empresa de referência quer no vosso sector de atividade, quer no mercado.

Atualmente o conhecimento se tornou um ativo fundamental para as empresas que queiram manter-se competitivas no mercado e isto só é possível se houver processos e procedimentos que promovam essa partilha e disseminação e colaboradores dispostos a participarem ativamente neste processo. Assim sendo, os mecanismos de transferência de conhecimento são todo e qualquer processo interativo que envolve aprendizagem e prática como meio de verificar a assimilação e conseqüente aquisição do conhecimento. Exemplo: network, workshop, viagens internacionais, formação aos colaboradores, consultoria...

Para que a vantagem baseada no conhecimento perdure ao longo do tempo, novas formas de conhecimentos têm que ser geradas. Portanto, trata-se de um processo constante de aprendizagem organizacional (Oliveira Jr., 1999).

Dimensão 1: Promoção da partilha e da disseminação de conhecimento pelas empresas.

Q1) De que modo a empresa fomenta a partilha de conhecimento entre os seus colaboradores?

Q2) Disponibilizam um ambiente propício para que haja a partilha e disseminação de conhecimento?

Q3) Com que regularidade é promovida eventos que incentivam a partilha e disseminação de conhecimento?

Q4) Quando pensam em novas parcerias, quais os principais requisitos deverá ter o vosso parceiro?

Dimensão 2: Mecanismos para garantia da eficiência no processo de transferência de conhecimento.

Q1) Quais os mecanismos utilizados para a promoção do conhecimento?

Q2) O porquê da escolha destes mecanismos?

Q3) Obtém resultados satisfatórios com a utilização destes mecanismos?

Dimensão 3: Aplicação prática do conhecimento recebido no processo de transferência de conhecimento.

Q1) Após o processo de partilha e disseminação de conhecimento notam alguma mudança nos hábitos/comportamentos dos colaboradores? Fundamente

Q2) Como verificam a transferência do conhecimento adquirido para a prática?
Exemplifique

Q3) Quais os resultados obtidos após a aplicação prática do conhecimento adquirido?