

1. Introdução

Esta dissertação pretende demonstrar que o conhecimento, nas suas diferentes formas de informação e de perícia ou Know-how, é um fator essencial para atribuir uma vantagem competitiva sustentável às empresas (Jones e Leonard, 2009; Ernest-Jones e EIU, 2005; March, 1991) e condição para a formação de valor (Reus, Ranft, Lamont e Adams, 2009) em contexto de mudança.

Adota-se, para efeitos da presente dissertação, o conceito de Gestão do Conhecimento que consiste na identificação e recolha do conhecimento existente na empresa, na partilha interna desse conhecimento, na aplicação e na criação de conhecimento (Liebowitz, 2006).

De acordo com esta definição, a gestão do conhecimento visa a criação de valor a partir dos bens intangíveis da empresa e preconiza que uma empresa pode potenciar o seu conhecimento – expresso e tácito (Spender, 1996) – para efeitos de inovação, de melhoria de produtividade mas, também, para contribuir para reforçar a sua cultura em matéria de partilha e de sentimento de pertença.

Outras perspetivas, sobre a gestão do conhecimento, conferem maior amplitude ao conceito aproximando-o, no contexto empresarial, do conceito holístico de Informações ou Inteligência enquanto atividade dos Estados. Assim, nesses casos, a aquisição de conhecimento não é apenas circunscrita à própria empresa, integrando a capacidade da organização recolher ou explorar informação ou *know-how* externos (Reus, Ranft, Lamont e Adams, 2009).

É fundamental, portanto, na lógica da centralidade do conhecimento enquanto fator essencial para atribuir vantagem competitiva às empresas, também, caracterizar a articulação do conceito de conhecimento empresarial com conceitos como os de ‘inteligência de negócio’, ‘inteligência competitiva’, ‘inteligência económica’ e ‘inteligência estratégica’ (Liebowitz, 2006).

A questão terminológica e conceptual no tratamento da atividade de Informações (tendencialmente desenvolvida pelos Estados) é fundamental para o estudo comparado do mesmo tipo de atividade desenvolvida, por organizações privadas, em particular por

empresas, devido a um acervo doutrinal consolidado, desenvolvido em torno dos sistemas e serviços de informações. (Silva Carvalho, 2007).

Considera-se que o conhecimento constitui instrumento fundamental de apoio ao processo de decisão de topo e à definição da estratégia empresarial em contexto de mudança mesmo tendo em conta o conceito de Racionalidade Limitada, introduzido por Simon (1979), relativo ao processo de tomada de decisão, que refuta as teorias da racionalidade plena na tomada de decisão de natureza económica.

A teoria da racionalidade limitada preconiza que o decisor, quando confrontado com uma situação complexa, por vezes para além da sua compreensão, utiliza as suas capacidades de processamento e análise de informação para procurar alternativas, para calcular consequências, para resolver incertezas e para, de vez em quando, encontrar soluções que serão suficientes para a decisão de momento.

Esta teoria concede, então, que os decisores económicos desenvolvem a sua ação em função de objetivos mas tem em consideração as limitações cognitivas desses decisores na prossecução dos seus objetivos (Jones, 1999). Acrescem a estas limitações, constrangimentos temporais que amplificam ainda mais estas dificuldades.

Este conceito é fundamental para perceber os processos de decisão e de formulação da estratégia empresarial mas, sobretudo, porque é no domínio do conhecimento empresarial e das informações que tem um impacto limitador significativo quer em contexto de Incerteza – entendido como a falta de informação necessária à atividade organizacional –, quer, em particular, em contexto de Equivocidade – entendido como a existência de múltipla, ou em excesso, e conflituante informação ou entendimento sobre uma determinada situação (Jones, 1999).

Preconiza-se, ainda, que uma perspetiva de gestão, na qual o conhecimento é central na atividade das empresas, coloca desafios ao nível da necessária e desejada ambidextria organizacional e da respetiva capacidade de absorção de conhecimento.

Para tal, analisar-se-á a gestão do conhecimento à luz do conceito de ambidextria organizacional, definida como a capacidade de uma organização ser alinhada e eficiente na gestão corrente e em função de objetivos já definidos enquanto, em simultâneo, revela adaptabilidade às mudanças exógenas, resultante da tensão entre os conceitos *exploit* do conhecimento existente e *explore* do novo conhecimento (Raisch e

Birkinshaw, 2008). Este conceito é fundamental para compreender a articulação entre os conceitos aqui adotados, e as realidades que lhes estão subjacentes, de gestão do conhecimento e de *explore*, recolha ou aquisição de conhecimento exógeno.

Por último, abordar-se-á esta temática integrando o conceito de Capacidade de Absorção de conhecimento, introduzido doutrinariamente por Cohen e Levinthal (1989), e que é definido como um dos processos fundamentais de aprendizagem das organizações, especificamente, como a capacidade destas para identificar e explorar o conhecimento obtido exogenamente, bem como assimilar e proceder ao seu aproveitamento no interior da empresa (Lane, Koka e Pathak, 2006). É, assim, uma atividade central para promover a reconciliação entre as duas faces da organização, inerentes ao conceito de ambidextria, e para permitir que este se torne verdadeiramente ambidextra.

Por outro lado, a adoção deste conceito reforça o foco na necessidade de atenção, permanente, por partes das empresas, à sua envolvente, as quais se devem dotar de todas as capacidades e instrumentos necessários para antecipar os acontecimentos e para facilitar a gestão dos processos necessários de adaptação da própria empresa.

2. Revisão de literatura

O ambiente exógeno às empresas apresenta-se particularmente complexo. Vive-se numa era de globalização quase absoluta da atividade económica e financeira (Stiglitz, 2013). As noções de mercado local, regional ou nacional perderam muita da sua importância pela tripla via da internacionalização generalizada das empresas, dos processos políticos e legislativos de integração de mercados económicos e financeiros e do desenvolvimento da sociedade da informação.

Da complexidade da envolvente não resultam apenas oportunidades para as empresas mas, também, um elevado risco. O ambiente macroeconómico tem sido tudo menos otimista (Stiglitz, 2009). A crise financeira e, conseqüentemente, económica afetou negativamente, nos últimos anos, um fator essencial aos mercados, a confiança (Fukuyama, 1996) e (Stiglitz, 2009).

As empresas, de todas as dimensões, se quiserem sobreviver, têm de estar dispostas a apostar neste mercado global mas, para esse fim, têm de se preparar melhor. Num ambiente exógeno em permanente mudança, as empresas devem dotar-se de todas as competências necessárias para, na medida do possível, antecipar essa mudança e para otimizar os processos gestionários que incrementem a sua competitividade e sustentabilidade futura.

O conhecimento é, neste âmbito, essencial, na medida em que pode significar o sucesso ou insucesso da empresa nos dois momentos críticos do processo de mudança, o correto diagnóstico da própria mudança – incluindo aqui quer a avaliação dos pressupostos, quer a efetiva necessidade, do processo de mudança – e a gestão dos momentos iniciais da implementação do processo de mudança da empresa.

2.1 O conhecimento como instrumento de apoio ao processo de decisão

Nada há de mais simples e simultaneamente mais complexo do que tomar uma decisão. O ato de decidir é, em si, simples, complexo é o processo que visa a tomada da decisão de maneira informada ou conhecedora, planeada e sistemática (Jones, 1999).

É sempre possível tomar uma decisão acertada de forma aleatória ou baseada no conhecimento empírico do decisor, mas é impossível tomar decisões acertadas e conseqüentes, de forma regular e sistemática, se o processo de decisão não for

organizado de modo a reduzir a imponderabilidade, a subjetividade e a tendência para a inércia do mesmo.

Para um processo de tomada de decisão eficaz concorrem vários fatores que funcionam de forma interativa e que é um pressuposto fundamental na medida em que todos se influenciam mutuamente. O conhecimento influencia a definição da estratégia, esta enquadra a atuação de uma empresa, orienta o exercício da liderança e define os princípios de adaptação da empresa à estratégia a seguir mas, pode ser alterada, com base em informações supervenientes (Fahey, 2007).

A tomada de decisão assume particular acuidade em momentos de incerteza, de acelerada mudança, no ambiente em que funcionam as empresas e, se há atualmente características que, de forma paradoxal, são permanentes nos mercados, essas são a incerteza e a constante e acelerada mudança (Jones, 1999).

Neste âmbito é fundamental ter presente o conceito de racionalidade limitada, supra exposto, na medida em que preconiza que as limitações cognitivas do decisor têm um impacto significativo, quer em contextos de incerteza e de equivocidade, na correta análise do conhecimento disponível (Simon, 1979).

Esta situação coloca enormes desafios às empresas e às respetivas lideranças, pelo que a capacidade de tomar decisões conhecedoras, obedecendo a uma estratégia testada em permanência pelo conhecimento da envolvente, num adequado espaço de tempo, constitui uma vantagem competitiva que é condição *sine qua non* para o sucesso.

Tendo em conta estas limitações adota-se, como primeiro contributo para a sua resolução, o conceito de Ciclo de Decisão ou Ciclo OODA- Observação, Orientação, Decisão e Ação (Boyd, 1995).

Entende-se que todas as empresas desenvolvem uma interação contínua com a envolvente e, no sentido de melhor estudar essa relação, a mesma é decomposta em quatro momentos ou fases. São as fases OODA, que se articulam em permanente inter-relação e sobreposição.

O objetivo deste ciclo de decisão é caracterizar as fases pelas quais o decisor terá de passar no processo de tomada de decisão sendo que, o deverá fazer de forma progressivamente mais rápida de modo a antecipar o ciclo de decisão do concorrente. A

ideia fundamental, aqui presente, é a de que quanto mais depressa um decisor conseguir recolher a informação necessária, delinear a sua linha de ação, tática, situacional ou estratégica, e agir em conformidade, mais eficaz será, pois não só age corretamente e decididamente, numa lógica de *'first in'*, como, ao fazê-lo, reduz a margem de ação da concorrência, antecipando os seus movimentos e ações e obrigando-a a reagir em vez de agir (Boyd, 1995).

Um aspeto fundamental é o do conhecimento, incluído na fase 'observação'. Quanto maior for o nível de conhecimento, tácito ou explícito, da empresa, e por maioria de razão do decisor, por contraponto à necessidade imediatista de aquisição de informação de que não disponha, maior é a capacidade de reação da mesma e mais rápido poderá ser o processo de decisão.

Este aspeto é importante porque a racionalidade limitada do decisor já é um pressuposto desta perspetiva do ciclo de decisão. Presume-se que o conhecimento sobre uma determinada situação de incerteza ou de equívocidade nunca seja completo e será quase sempre marcado pelas limitações cognitivas do decisor que, ao tomar determinada decisão, a decisão possível, qualquer que ela seja, mas num tempo mais rápido, terá sempre a vantagem da antecipação e do condicionamento da concorrência mas, que adotando a lógica do Ciclo OODA, terá de permanentemente testar a sua própria decisão.

Este modelo ganha importância acrescida porque, numa perspetiva de existência de uma envolvente da empresa em constante mudança ou em mudança acelerada, a estratégia perde influência. O tempo da mudança é normalmente divergente, porque mais rápido, do tempo do planeamento estratégico.

Contudo, tal não significa que a definição da estratégia deixe de fazer sentido para as empresas. A estratégia, bem como o planeamento que lhe é inerente, são fundamentais tendo, no entanto, de ser perspetivados de forma muito diferente. Em ambiente de mudança, tem de funcionar não como ditame ou como um quadro rígido da ação da empresa mas, muito mais, como instrumento de navegação que ficciona um 'horizonte' pretendido. Dito de outra forma, a empresa tem de ser mais flexível no exercício de cenarização prospetiva, alargar o campo das hipóteses e relativizar um pouco mais a vinculação a esses cenários (Liebowitz, 2006).

Essa linha de horizonte (ou os cenários prospetivos), tem de ser avaliada, testada e se necessário revista, de forma contínua, com base na atividade de gestão do conhecimento no seu conceito mais alargado e na ação da liderança da empresa. Quanto mais conhecedora, quanto mais inteligente, (Wiig, 1999) quanto melhores forem os mecanismos de recolha de informação e de análise, quanto mais rápida for a adaptar o seu planeamento estratégico e a agir/decidir em conformidade, maior será a sua vantagem competitiva relativamente à concorrência. Essa vantagem competitiva consubstancia-se na possibilidade de poder operar qualificadamente (processo de decisão) a um ritmo mais rápido que a concorrência, limitando as opções desta (Boyd, 1995).

No fundo, o objetivo deste entendimento sobre o processo de decisão é o de que a empresa seja a primeira a recolher/obter a informação necessária, a conhecer e compreender os aspetos relevantes para a decisão, a definir a sua estratégia e a decidir.

2.2 Conhecimento, Informações e Inteligência Competitiva

Do ponto de vista substantivo, a atividade de Informações consiste num processo especializado – através do qual certo tipo de informação é solicitada, observada/recolhida/pesquisada recorrendo a meios específicos, analisada/processada e divulgada – que se traduz no trabalho sistemático desenvolvido no quadro de uma organização específica criada com o objetivo de atingir um produto final – o conhecimento específico necessário à tomada de decisões. Não é, pois, o mero plural de informação (Silva Carvalho, 2007).

Sublinhe-se aqui o objetivo de atingir um produto final, o conhecimento específico necessário à tomada de decisão.

O conceito Informações resulta da tradução comum da expressão inglesa “*Intelligence*” – significando conhecimento profundo, completo e abrangente –, e pode ser conceptualizada, de uma forma clássica, como o conjunto de atividades que visam pesquisar e explorar notícias em proveito de um Estado (Silva Carvalho, 2007).

Em termos técnicos a notícia ou informação consiste na matéria-prima isolada, verdadeira ou não, não avaliada e não explorada, sendo as informações o resultado do processo de integração daquelas.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

A atividade de Informações é dinâmica e completa podendo ser decomposta, em termos técnicos, num conjunto de fases designadas tecnicamente por Ciclo de Informações.

São quatro fases ou momentos identificados. A (1) orientação da pesquisa, fase em que se definem as prioridades; a (2) pesquisa, fase em que se recolhem/obtem as notícias através da exploração dos diferentes tipos de fontes (humanas ou técnicas); o (3) processamento, fase em que se transformam as notícias em informações através de um processo, também ele dinâmico, de registo, de estudo, integração e interpretação analítica de todas as notícias disponíveis; e a (4) exploração, última fase em que se utilizam as informações, procedendo-se à sua difusão, mas também a um processo ulterior de estudo e cenarização destinado a determinar as possibilidades do adversário, o perigo que representa, as suas vulnerabilidades e estabelecer a possibilidade de concretização da ameaça que representa (Kahaner, 1996).

Como facilmente se depreende, do supra exposto, seria possível adaptar os respetivos conceitos à Gestão de Empresas, desde que se adaptasse, *mutatis mutandis*, em função da natureza específica da organização Estado face à organização empresa e, conseqüentemente, retirando a esta última os poderes públicos típicos de um Estado soberano e acrescentando o contexto do enquadramento legal e até ético especificamente definido para as empresas. Isto é, adaptar os conceitos às finalidades e aos bens jurídicos que as empresas privadas visam proteger.

No entanto, como supra referido, a gestão de empresas possui o seu próprio acervo conceptual sobre as questões do conhecimento, que importa ter presente, incluindo a linha de pensamento desenvolvida em torno dos conceitos de inteligência competitiva e inteligência económica.

Os principais conceitos operativos identificados em matéria de Informações ou Inteligência, utilizados no âmbito da gestão, são os de Inteligência Artificial, Inteligência de Negócio, Inteligência Competitiva e Inteligência Estratégica (Liebowitz, 2006).

Estes quatro conceitos, a que acresce o já referido conceito de gestão do conhecimento, são apresentados de forma integrada e representam todo o conjunto de atividades relacionadas com o ciclo de informações na empresa.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

Assim, e de acordo com Liebowitz, o foco da Inteligência Artificial é compreender melhor como pensamos, aprendemos e raciocinamos e, conseqüentemente, desenvolver programas informáticos que possam apoiar ou substituir, mesmo que parcialmente, as pessoas nas suas tarefas.

A Gestão do Conhecimento consiste, como se referiu anteriormente, na identificação e recolha do conhecimento existente na organização, na partilha no seu seio desse conhecimento, na aplicação e na criação de conhecimento. No fundo, a Gestão do Conhecimento visa a criação de valor a partir dos bens intangíveis da organização.

A Inteligência de Negócio consiste na Gestão do Conhecimento aplicada à decisão ou numa abordagem prospetiva, interna à organização, baseada em modelos, desenvolvida com o intuito de descobrir e revelar aspetos relevantes para a tomada de decisão, a partir de grandes quantidades de dados e informação.

A inteligência competitiva é relacionada com a gestão do conhecimento na medida em que consiste na procura do que se necessita utilizando o que se sabe – “*Competitive Intelligence is finding what you need by using what you know*” (Rothberg e Erickson, 2005).

Por Inteligência Competitiva entende-se a recolha ou pesquisa, interna e externa à organização, da informação relevante para a sua atividade, do tratamento, processamento e análise dessa informação, bem como da sua difusão para efeitos de tomada de decisão (Leibowitz, 2006).

Nesta perspetiva, que se acolhe na plenitude, o conceito de inteligência competitiva reconduz-se claramente ao conceito supra referido de Informações ou Inteligência, como atividade, tal como se reconduz ao conceito integrador de conhecimento na sua perspetiva *exploit* e *explore* (Reus, Ranft, Lamont e Adams, 2009). O acréscimo da expressão, ‘competitiva’, compreende-se claramente à luz do universo das empresas, que funcionam em ambiente competitivo, mas também porque reforça a autonomia do próprio conceito em relação ao conceito tradicional de Informações e à atividade pública dos Estados.

Outra distinção, não despicienda, respeita ao conceito de conhecimento. Na atividade de Informações, em sentido clássico, o conceito de conhecimento, na perspetiva interna aqui adotada, subsume-se ao do próprio conceito de Informações, constituindo o acervo

ou *'acquis'* resultante da própria atividade de Informações. Na doutrina de Gestão, quando se refere o conceito de gestão do conhecimento refere-se não só ao acervo ou resultado adquirido do processo de inteligência competitiva mas, também, ao conhecimento que resulta inerente à própria existência da organização, nomeadamente aquele que resulta das pessoas que a integram, e que pode ser explícito ou expresso e implícito ou tácito.

É proposta uma última categoria, a das Informações ou Inteligência Estratégica (Liebowitz, 2006) que seria o resultado da agregação dos tipos de inteligência atrás referidos com o objetivo de fornecer informação e conhecimento que agregue valor ao processo de decisão estratégico da empresa.

Esta categoria, embora identifique um aspeto particularmente importante da atividade de Informações ou Inteligência, resulta de uma confusão conceptual. A noção exposta de inteligência competitiva é por si própria holística e caracterizadora de uma atividade, a de Informações, adaptada, *mutatis mutandis*, ao universo das empresas por oposição ao do Estado e dos poderes públicos. As Informações ou Inteligência, se classificadas quanto à sua finalidade, podem ser estratégicas, operacionais ou táticas, situacionais, preemptivas ou de contrainformação (Silva Carvalho, 2007). Neste sentido, resulta claro que a atividade de inteligência competitiva pode ser de cariz estratégico ou de cariz tácito (Gilad, 2004) e (Fuld, 2010).

Este ponto é tão mais importante quanto, muitas vezes, é extremamente difícil estabelecer a distinção entre as duas classificações quanto à sua finalidade. Acresce que toda a inteligência competitiva, seja de natureza tática ou estratégica, desenvolve uma relação simbiótica com o planeamento estratégico na medida em que fornece a informação necessária à condução do processo de planeamento estratégico da organização.

Compreende-se a necessidade prática de autonomização da noção de informações estratégicas, devido á sua importância para o processo de tomada de decisões estratégicas para a organização mas, não se acompanha do ponto de vista conceptual.

Um conceito que é habitualmente utilizado é o de inteligência económica sendo dois os sentidos mais comumente utilizados, o de inteligência de natureza económica e o de origem francófona *intelligence économique*.

A inteligência é económica quando, numa classificação de acordo com a sua natureza, ela se concentra sobre matérias exclusivamente económicas, em sentido estrito, ou seja, que excluem todos os outros âmbitos de abordagem, mesmo que relevantes para a atividade da organização, como é o caso das matérias políticas, sociais, tecnológicas e legais que possam condicionar a envolvente da organização (Porter, 1980).

Outro sentido, completamente díspar, é dado por uma corrente doutrinária de origem francófona, iniciada em meados dos anos 90 do século XX, para a qual o conceito de inteligência económica é profundamente abrangente incluindo no mesmo o próprio Estado e os interesses públicos (Harbulot, 2012). Enquanto o conceito de inteligência competitiva exclui qualquer lógica estatal ou pública, limitando-se a transpor para a realidade da organização empresa uma atividade, e respetivos mecanismos e processos, que pode e deve ser adaptada à sua realidade, o conceito de inteligência económica, nesta perspetiva, não só inclui a atividade do Estado e dos poderes públicos como se apoia numa cultura voluntarista e patriota (Carayon, 2012).

Nesta perspetiva, a inteligência económica é um assunto de todos, Estado, empresas e cidadãos, unidos numa solidariedade de interesses. Se desenvolvida pelo Estado, em particular através dos seus organismos de informações ou inteligência, é uma política pública que deve ser claramente prosseguida em torno de três princípios diretores: a procura de poder; a análise e avaliação dos conflitos de natureza económica; e a transversalidade da informação.

2.2.1 Informações e Gestão do Conhecimento

Tradicionalmente, as Informações são classificadas em função da finalidade (1), do tempo (2), do objetivo (3) e do método (4), (Silva Carvalho, 2007).

A finalidade das informações (1) leva a classificá-las como estratégicas (i), operacionais ou táticas (ii) e de contrainformação (iii).

A primeira destas três categorias, as informações estratégicas (i), por definição holísticas, têm como objetivo contribuir para a condução da política e da estratégia dos Estados, na perspetiva dos seus interesses e da sua segurança nacionais, no quadro internacional. Destinam-se a determinar o poder nacional dos adversários, as suas possibilidades e probabilidades de atuação e as suas vulnerabilidades. Caracterizam-se, também, por se projetarem no futuro, numa perspetiva de médio e de longo prazo, e

abordam todos os fatores que permitem definir o poder nacional de um país, da capacidade militar à capacidade energética, do poder económico à estrutura do seu tecido sociopolítico. São identificadas a partir do interesse político para o decisor de determinados assuntos considerados sensíveis para os interesses externos do Estado.

As informações operacionais ou táticas (ii) são aquelas que ajudam a definir e perceber os contornos das ameaças. Estão intimamente ligadas ao planeamento da atividade operacional em sentido estrito; à condução de operações técnicas ou humanas no terreno. São normalmente mais concentradas no espaço e no tempo, visando questões concretas.

As informações de contrainformação ou informações negativas (iii) têm como objetivo contrariar ativamente práticas hostis de espionagem, terrorismo, criminalidade altamente organizada, proliferação de armas de destruição maciça, subversão ou sabotagem.

Poder-se-iam incluir, nesta classificação das Informações quanto à sua finalidade, outros conceitos como as informações preemptivas que definem cenários de antecipação e de neutralização de ameaças, cruzando-se com informações estratégicas de segurança, as informações preventivas que visam analisar as implicações presentes e futuras de uma ameaça à segurança externa e interna, as informações situacionais que visam dar uma leitura factual sobre determinadas ameaças e as informações de segurança militar respeitam à inviolabilidade das instalações e equipamentos militares.

As informações também são definidas em função do tempo (2), normalmente como informações de base (i), correntes (ii) e prospetivas (iii). As informações de base (1) são normalmente produzidas a partir de fontes abertas ou de informação/notícias não classificadas, referindo-se a elementos estruturantes razoavelmente estáveis e relativos a situações passadas e atuais. As informações correntes (ii) projetam-se por períodos mais curtos de tempo, permitindo definir a situação presente, e tratam os acontecimentos que vão ocorrendo continuamente. As informações prospetivas (iii) são, de muitas formas, a razão de ser dos serviços de informações, sendo também as importantes para as atividades de governação de um país, em particular, no que concerne à definição de políticas e ao processo de decisão (*policymaking* e *decision-taking*), pois permitem, através do conhecimento do que se está a passar e do que já aconteceu, projetar acontecimentos futuros tendencialmente eliminando o fator surpresa. Determina-se,

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

assim, o que o adversário pode fazer e não tanto o que vai fazer. Elaboram-se, portanto, cenários ou situações hipotéticas e determinam-se as possibilidades e as probabilidades de ocorrência de determinado acontecimento.

As informações podem classificar-se, quanto aos seus objetivos (3), em externas quando se referem à aquisição de conhecimento sobre o poder e as atividades dos Estados ou entidades supra e infra estatais estrangeiras adversas que possam constituir ameaça para a defesa nacional ou aos interesses estratégicos do país, ou em internas quando se destinam a conhecer atividades operacionais adversas com reflexos na segurança interna.

As informações podem, ainda, ser classificadas quanto ao método (4) utilizado na sua obtenção. Assim, e a título exemplificativo, se for com recurso a Fontes Abertas ou *Open Source Intelligence* (OSINT); a fontes humanas ou *Human Intelligence* (HUMINT); e a meios técnicos normalmente enquadrados na definição global de inteligência de sinais ou *Signals Intelligence* (SIGINT).

2.3 Ambidextria

O conceito de ambidextria, introduzido por March (1991), preconiza a capacidade de uma organização ser alinhada e eficiente na gestão corrente enquanto, em simultâneo, se adapta às mudanças exógenas, recorrendo aos conceitos de *exploit* do conhecimento existente e de *explore* do novo conhecimento (Raisch e Birkinshaw, 2008).

Para o pleno entendimento e estudo do conceito de ambidextria organizacional é necessário ter em conta os seguintes quatro eixos centrais de tensão (Raisch, Birkinshaw, Probst, e Tushman, 2009):

- Diferenciação e Integração – conforme se proponham vias diferentes para atingir a ambidextria organizacional, através da separação das atividades de *exploit* e de *explore* ou, inversamente através da integração das duas atividades na mesma unidade organizacional;
- Individual e Organizacional – conforme o foco da ambidextria seja o indivíduo, quadro da empresa, ou uma unidade da própria empresa;

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

- Estática e Dinâmica – conforme as empresas desenvolvam continuamente ambas as atividades de *exploit* e *explore* (estática) ou se vão atravessando sequencialmente, de forma dinâmica, ciclos de *exploit* e de *explore*;
- Interna e Externa – conforme se internalize ou externalize alguma das funções *exploit* e *explore*.

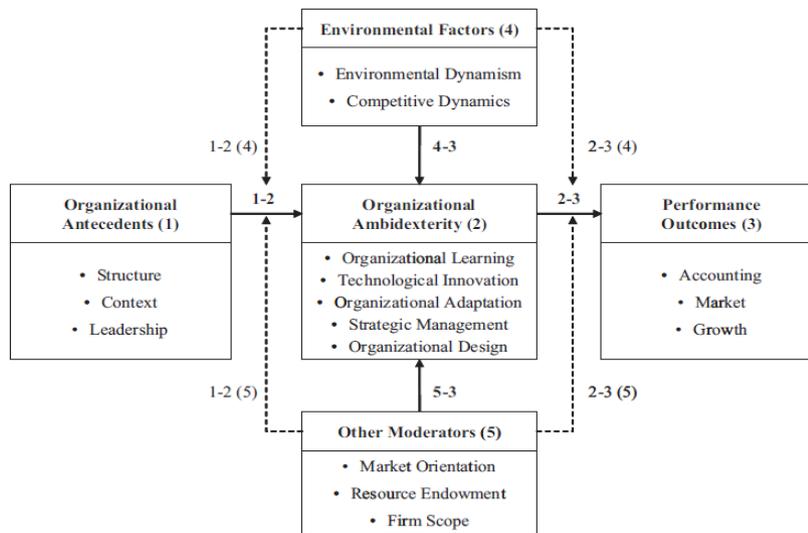


Figura 1 – Quadro explicativo da investigação em Ambidextria Organizacional (Raisch e Birkinshaw, 2008)

A ambidextria assume importância central na compreensão da dualidade representada pelos conceitos expostos e adotados, para efeitos da presente dissertação, de gestão de conhecimento e inteligência competitiva, bem como os efeitos práticos subjacentes aos mesmos, na medida em contém em si a expressão da importância da complementaridade dos dois conceitos para o melhor funcionamento das empresas.

A reconciliação, no sentido de aproximação ou resolução de conflitos, entre *exploit* e *explore* (Smith e Tushman, 2005), terá, em última análise, como consequência, que para a empresa ambidextra, em matéria de conhecimento, não existirá uma diferença fundamental entre estruturas de apoio e produtiva da empresa, visto que ambas concorrem para o mesmo resultado final. A estrutura de apoio, responsável pelo processo de *exploit* do conhecimento ou gestão do conhecimento em sentido estrito, é importante para o funcionamento eficiente da estrutura responsável pelo *explore* e, em muitos aspetos, suficiente, se apoiada por processos de inteligência de negócio, para apoiar a tomada de decisão (Liebowitz, 2006).

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

A gestão do conhecimento, em sentido estrito de *exploit* do conhecimento interno da empresa, tácito ou explícito, é fundamental na orientação da exploração do conhecimento exógeno, ou melhor, é condição necessária para o desenvolvimento da atividade de inteligência competitiva.

Mas, na gestão do conhecimento, é também importante para atenuar os efeitos da racionalidade limitada do decisor na medida em que os processos de aquisição e transferência de conhecimento interno influenciam a cultura da empresa e modificam o seu conhecimento próprio, ou conhecimento organizacional, tornando-o mais resistente ao impacto das limitações cognitivas do decisor de topo (Spender, 1996).

2.4 Capacidade de Absorção do Conhecimento

Um conceito fundamental para promover a reconciliação entre as duas faces da organização, bem como entre os dois tipos de conhecimento, inerentes ao conceito de ambidextria, com os consequentes efeitos na competitividade da empresa, é o de capacidade de absorção do conhecimento, como se pode observar pela literatura que lhe tem sido dedicada, vide figura infra.

Rank	Author(s)	Year	Title	Journal	Citations Received	Citations Sent	Average Links Per Year ^b
1	Szulanski	1996	Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm	<i>Strategic Management Journal</i>	36	1	3.1
2	Mowery, Oxley, & Silverman	1996	Strategic alliances and interfirm knowledge transfer	<i>Strategic Management Journal</i>	26	1	2.2
3	Lane & Lubatkin	1998	Relative absorptive capacity and interorganizational learning	<i>Strategic Management Journal</i>	25	0	2.1
4	Dyer & Singh	1998	The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage	<i>Academy of Management Review</i>	17	5	1.8
5	Koza & Lewin	1998	The coevolution of strategic alliances	<i>Organization Science</i>	11	9	1.7
6	Zahra & George	2002	Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension	<i>Academy of Management Review</i>	0	19	1.6

Figura 2 – Principal Literatura sobre Capacidade de Absorção (Lane, Koka e Pathak, 2006)

O conceito de capacidade de absorção do conhecimento foi introduzido por Cohen e Levinthal (1989/1990) a partir da noção, que vinha sendo desenvolvida doutrinariamente desde os anos 70, de que existia aquisição de conhecimento, no processo de aprendizagem pela empresa, a partir do seu ambiente externo, como efeito secundário ou subproduto do seu esforço de pesquisa e desenvolvimento de produto

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

(R&D) ou, nas palavras dos referidos autores: “if the costs of acquiring external knowledge are small at the time of learning, it is because the firm has already invested in the development of the ability to “identify, assimilate, and exploit knowledge from the environment—what we call a firm’s ‘learning’ or ‘absorptive capacity’” (Lane, Koka e Pathak, 2006).

O modelo de capacidade de absorção proposto por Cohen e Levinthal foi traduzido por Lane, Koka e Pathak (2006) no seguinte gráfico:

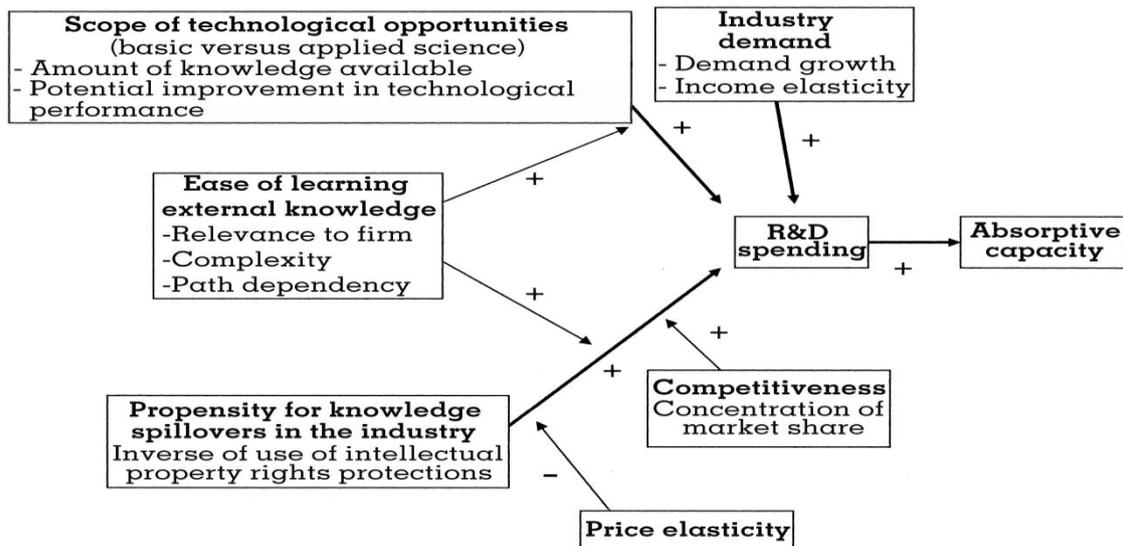


Figura 3 – Modelo de Capacidade de Absorção resultante das propostas de Cohen e Levinthal em 1989/1990 (Lane, Koka e Pathak, 2006)

Os mesmos autores propõem um modelo, mais amplo e integrador de novas valências, relativo ao processo de capacidade de absorção expandindo o conceito para lhe conferir uma dinâmica que a definição inicial do conceito, orientada para o processo de aprendizagem da empresa, não possuía.

Assim, o modelo apresentado, na figura seguinte, apresenta quatro componentes das quais, é central, o novo conceito de capacidade de absorção, bem como dois componentes que constituem antecedentes, nomeadamente o posicionado à esquerda do gráfico representando os que são total ou parcialmente externos à empresa e os antecedentes internos à empresa posicionados nas partes superior e inferior do gráfico. Este gráfico integra, ainda, os resultados do processo de capacidade absorção como último componente.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

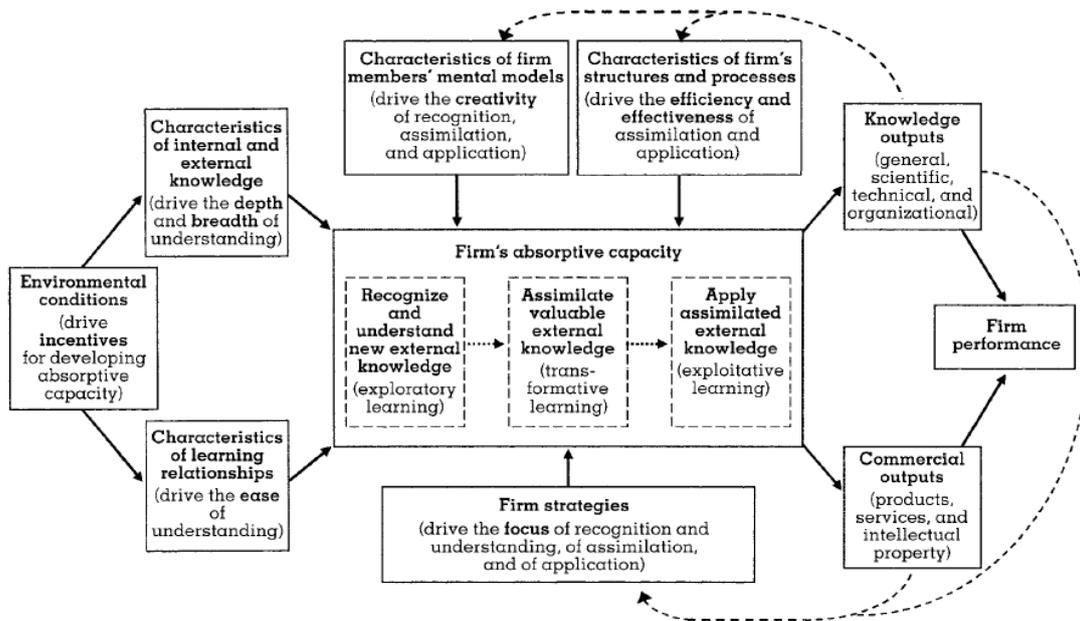


Figura 4 – Modelo do Processo de Capacidade de Absorção, antecedente e resultados, proposto por Lane, Koka e Pathak (2006), integrador das propostas originais de Cohen e Levinthal (figura 3)

Se se considerar o conceito de capacidade de absorção numa perspectiva dinâmica pode observar-se que o mesmo contém em si capacidades correspondentes aos dois conceitos centrais que temos vindo a abordar, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva ou o conhecimento endógeno ou interno e o exógeno ou externo à empresa.

Assim, a capacidade de absorção compreende a Aquisição, referindo-se ao *explore* do Conhecimento exógeno; o Aproveitamento, referindo-se ao *exploit* do conhecimento endógeno; a Assimilação, ou forma de processamento, análise e tratamento do conhecimento exógeno, e, finalmente, a Transformação, referindo-se à capacidade específica da empresa em combinar e relacionar o conhecimento exógeno adquirido e assimilado com o Aproveitamento do conhecimento endógeno (Zahra e George, 2002).

Em suma, a gestão do conhecimento e a sua interligação com os conceitos de ambidextria e capacidade de absorção, em proveito do incremento da competitividade empresarial, assumem um papel central no contexto atual caracterizado por uma grande incerteza e constante mudança, no qual se exige a todas as organizações que saibam integrar, gerir e aproveitar o conhecimento de forma mais eficaz e eficiente.

3. Método

A presente dissertação pretende desenvolver uma investigação para aferir da relevância e importância do conceito de conhecimento empresarial no aumento da competitividade da empresa em contexto de mudança.

O principal problema de investigação desta dissertação reside no próprio conceito de conhecimento ou de gestão do conhecimento. Nesse sentido, e como anteriormente referido, a revisão da literatura incidiu essencialmente sobre as seguintes temáticas:

Gestão do Conhecimento,

Mudança organizacional,

Inteligência Competitiva,

Ambidextria,

Capacidade de Absorção.

Como questão de partida, colocou-se a seguinte:

A Gestão do Conhecimento é importante para a competitividade empresarial?

Assim, tornou-se necessário concentrar parte da investigação na caracterização e descrição destes conceitos relevantes para a temática do conhecimento, na perspetiva das diferentes correntes, na tentativa de se proceder à necessária delimitação conceptual e à opção pelos conceitos que melhor se enquadrarão nesta dissertação.

De modo, ainda, a reforçar diretamente a validade sobre a perceção dos conceitos expostos e a aferir da sua aplicabilidade, enviou-se por correio eletrónico (Anexo I) um questionário (Anexo II), a 65 líderes ou dirigentes em empresas e outras organizações relevantes, nomeadamente, presidentes de conselho de administração, presidentes de comissão executiva e diretores-gerais.

Amostra

Os questionários foram aplicados a 65 pessoas: líderes e dirigentes empresariais entre os dias 27 de Fevereiro a 27 de Março de 2014.

Análise

Com a aplicação dos questionários pretendeu-se analisar a perceção da população face à temática da gestão do conhecimento e a sua importância para a competitividade empresarial. Nesse sentido, a análise dos questionários será efetuada tendo em conta medidas como a frequência e valores percentuais.

O referido questionário foi dividido em 4 partes.

Na Parte I, solicitava-se resposta a um conjunto de itens de informação preliminar de caracterização dos respondentes:

- Identificação do respondente,
- Função na organização,
- Breve caracterização da organização,
- Localização da sede,
- Sector(es) de atividade,
- CAE – código de atividade empresarial (se aplicável),
- Volume de faturação em 2013 (se aplicável),
- Nº de trabalhadores (se aplicável).

Na Parte II, questionava-se se a organização possuía algum sector especificamente responsável pela gestão do conhecimento, bem como a identificação do mesmo. Assim:

“A sua empresa tem alguma área/departamento responsável pela gestão do conhecimento? _____. Se não, passe diretamente à questão 1 da Parte III.

Em caso afirmativo, qual é a área/departamento?”

Na Parte III, elencavam-se doze (12) afirmações retiradas diretamente do ponto 2 desta dissertação, relativo ao enquadramento teórico da mesma, e solicitava-se a respetiva classificação quanto ao grau de concordância do respondente numa escala de Likert, numa classificação entre 1 e 4, sendo que esses valores corresponderiam, respetivamente, a “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

As afirmações selecionadas são centrais à presente dissertação na medida em que preconizam a importância da gestão do conhecimento – utilizando-se indistintamente um conceito mais restritivo de conhecimento enquanto atividade interna à empresa e, mais lato, enquanto atividade agregadora do *explore* e *exploit* – na sua interação, em particular, com variáveis como a gestão da mudança, a estratégia empresarial, o processo de decisão de topo e a ambidextria.

As doze (12) afirmações selecionadas foram as seguintes:

1. O conhecimento é um fator essencial para atribuir uma vantagem competitiva sustentável às empresas e condição para a formação de valor.
2. A gestão do conhecimento visa a criação de valor a partir dos bens intangíveis da empresa e preconiza que uma empresa pode potenciar o seu conhecimento interno – expresso e tácito – para efeitos de inovação e de melhoria de produtividade.
3. A gestão do conhecimento contribui para reforçar a cultura da empresa em matéria de partilha e de sentimento de pertença.
4. A aquisição de conhecimento não é apenas circunscrita à própria empresa, integrando a capacidade da organização recolher ou explorar informação ou *know-how* externos.
5. Num ambiente exógeno em permanente mudança as empresas devem dotar-se de todas as capacidades e instrumentos necessários a antecipar essa mudança e a facilitar a gestão dos processos necessários de adaptação da própria empresa.
6. O conhecimento é essencial para o sucesso da empresa nos momentos críticos do processo de mudança.
7. O conhecimento é um fator essencial para a definição da estratégia da sua empresa.
8. O conhecimento é um fator essencial para a tomada de decisão.

9. A capacidade de tomar decisões conhecedoras, obedecendo a uma estratégia testada em permanência pelo conhecimento da envolvente, num adequado espaço de tempo, constitui uma vantagem competitiva para a empresa.
10. Quanto mais conhecedora for a empresa, quanto mais inteligente, quanto melhores forem os mecanismos de recolha de informação e de análise maior será a sua vantagem competitiva relativamente à concorrência.
11. Quanto mais rápida for a empresa a adaptar o seu planeamento estratégico, em função do conhecimento adquirido, e a agir/decidir em conformidade, maior será a sua vantagem competitiva.
12. A empresa ambidextra, em matéria de conhecimento, compreende que não existe uma diferença fundamental entre estrutura de apoio e produtiva da empresa, visto que ambas concorrem para o resultado final.

A Parte IV, e última do questionário, consistia na seguinte listagem de treze (13) componentes de conhecimento identificados com alíneas de a) a m), assim:

- a) Concorrentes,
- b) Clientes.
- c) Fornecedores,
- d) Reguladores,
- e) Mercados,
- f) Tecnologia,
- g) Recursos naturais,
- h) Situação política (referente ao Estado/País),
- i) Situação económica e financeira (referente ao Estado/País),
- j) Situação securitária (referente ao Estado/País),
- k) Situação política internacional (global ou regional),
- l) Situação económica e financeira internacional (global ou regional);
- m) Situação securitária internacional (global ou regional).

Solicitava-se ainda a classificação de cada um dos, supra elencados, componentes de conhecimento quanto ao grau de relevância para a organização, numa classificação entre 1 e 4, sendo que 1 corresponderia a “totalmente irrelevante” e 4 a “totalmente relevante”.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

Adicionalmente, como última questão, solicitava-se que os respondentes indicassem, sem qualquer ordem de prioridade, os três (3) componentes de conhecimento mais importantes.

4. Análise e Discussão de Resultados

O questionário foi enviado a 65 pessoas com funções de liderança em empresas e outras organizações relevantes tendo sido obtidas sessenta e duas (62) respostas, a que corresponde uma percentagem de resposta de cerca de 95,5%.

Em relação à Parte I do questionário, na qual se solicitava a resposta a um conjunto de itens de informação preliminar, apenas vinte (20) dos 62 respondentes indicou o CAE respetivo.

Relativamente ao volume de faturação, trinta e seis (36) respondentes forneceram dados relativos ao ano de 2013, cuja soma total ascende a € 7.611.405.448, com uma média de € 205.713.660, sendo que o maior volume de faturação registado é de € 3.620.000.000 e com três dos respondentes a indicarem valores acima dos mil milhões de euros.

No que concerne ao número de trabalhadores foram quarenta e sete (47) os respondentes que forneceram dados relativos ao ano de 2013, com uma soma total de 52.186 trabalhadores, com uma média por empresa de, aproximadamente, 1.087 trabalhadores, sendo que o número maior fornecido é de 10.076 trabalhadores e que quatro dos respondentes indicaram valores superiores a 5.000 trabalhadores.

A Parte II, que solicitava informação sobre a existência na organização de algum setor especificamente responsável pela gestão do conhecimento, bem como a identificação do mesmo, foi respondida por cinquenta e sete (57) dos inquiridos, tendo vinte (20) respondido afirmativamente e trinta e sete (37), negativamente.

Não	37
Sim	20
Outros	0
Total	57
Não Responde	8

Figura 5 – Parte II do Questionário – Empresas com setor especializado em Conhecimento

As 20 respostas positivas foram organizadas por áreas tipo e apresentaram os seguintes resultados:

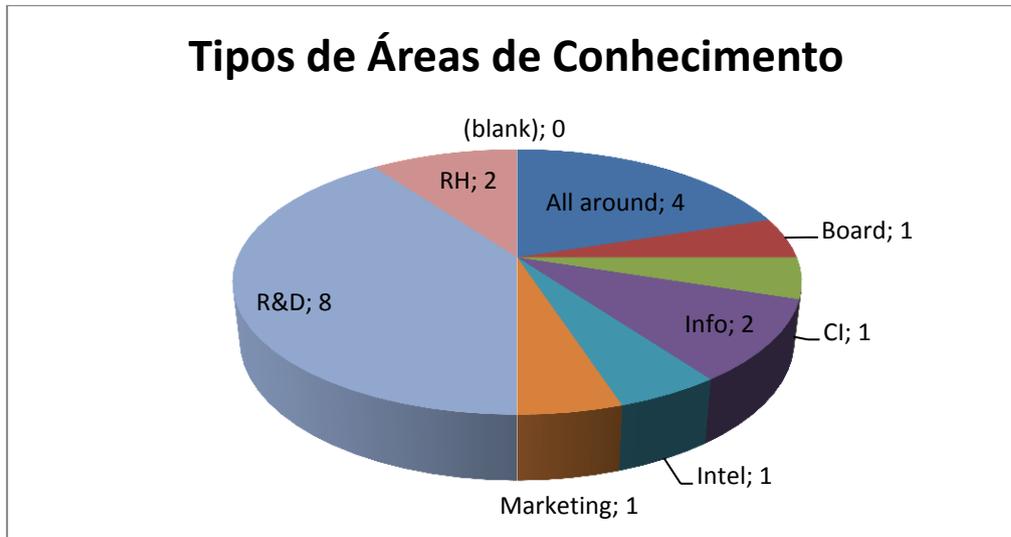


Figura 6 – Parte II do Questionário – Tipos de Áreas de Conhecimento

Assim, 8 respondentes identificaram áreas de pesquisa e desenvolvimento (R&D), 2 áreas de recursos humanos (RH), 2 áreas de informação (Info), 4 referiram que a empresa na sua totalidade, atendendo ao respetivo setor de negócio, constituía um centro de conhecimento (All around) e os restantes 4 respondentes identificaram, respetivamente, departamentos de marketing (Marketing), inteligência competitiva (CI) e inteligência (Intel), tendo 1 deles referido que o departamento da empresa responsável pelo conhecimento era a própria administração (Board).

Na Parte III do questionário, enunciavam-se doze afirmações, relativamente às quais, se solicitava a classificação quanto ao grau de concordância do respondente, numa classificação entre 1 e 4, tendo sido obtidos os seguintes resultados, tratados estatisticamente e apresentados conjuntamente:

Média	3,903226	3,612903	3,435484	3,887097	3,83871	3,806452	3,83871	3,819672	3,737705	3,758065	3,806452	3,419355
Moda	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mediana	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Min	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	1
Max	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Padrão	0,298064	0,523382	0,561642	0,319058	0,41265	0,398304	0,370801	0,387651	0,443533	0,501979	0,506958	0,641422
Total	62	62	62	62	62	62	62	61	61	62	62	62

Figura 7- Parte III do Questionário – resultados comparativos



Figura 8 – Parte III do Questionário – Média



Figura 9 – Parte III do Questionário – Desvio-padrão

Assim, verifica-se que as afirmações identificadas com os números 1, 4, 5 e 7, foram as que obtiveram melhores resultados, reconhecendo-se simultaneamente que estas não distam muito dos resultados verificados nas restantes afirmações com exceção das 2, 3 e 12.

A afirmação identificada com o número 1 – “O conhecimento é um fator essencial para atribuir uma vantagem competitiva sustentável às empresas e condição para a formação de valor” – foi aquela que obteve maior pontuação, com uma média de respostas de 3,903, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,298.

A afirmação identificada com o número 4 – “A aquisição de conhecimento não é apenas circunscrita à própria empresa, integrando a capacidade da organização recolher ou

explorar informação ou *know-how* externos” – foi a segunda mais pontuada, com uma média de respostas de 3,887, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,319.

As afirmações identificadas com os números 5 e 7 – “Num ambiente exógeno em permanente mudança as empresas devem dotar-se de todas as capacidades e instrumentos necessários a antecipar essa mudança e a facilitar a gestão dos processos necessários de adaptação da própria empresa” e “O conhecimento é um fator essencial para a definição da estratégia da sua empresa” - foram as terceiras mais pontuadas, com uma média de respostas de 3,838, uma mediana de 4. No entanto a afirmação número 7 obteve como pontuação mínima 3, enquanto que a afirmação 5 obteve uma classificação mínima de 2. Assim, o desvio-padrão de 0,370 relativo à afirmação 7 é menor do que o registado para a afirmação 5, cujo desvio-padrão é de 0,412.

Por outro lado, as afirmações identificadas com os números 12, 3 e 2, foram aquelas que obtiveram valores mais baixos.

A afirmação identificada com o número 12 – “A empresa ambidextra, em matéria de conhecimento, compreende que não existe uma diferença fundamental entre estrutura de apoio e produtiva da empresa, visto que ambas concorrem para o resultado final” – foi a menos pontuada, com uma média de respostas de 3,419, uma mediana de 3 e um desvio-padrão de 0,641.

A afirmação identificada com o número 3 – “A gestão do conhecimento contribui para reforçar a cultura da empresa em matéria de partilha e de sentimento de pertença” – foi a segunda menos pontuada, com uma média de respostas de 3,435, uma mediana de 3 e um desvio-padrão de 0,561.

Finalmente, a afirmação identificada com o número 2 – “A gestão do conhecimento visa a criação de valor a partir dos bens intangíveis da empresa e preconiza que uma empresa pode potenciar o seu conhecimento interno – expresso e tácito – para efeitos de inovação e de melhoria de produtividade” - foi a terceira menos pontuada, com uma média de respostas de 3,612, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,523.

A Parte IV do questionário fornecia uma listagem de treze (13) componentes de conhecimento identificados com alíneas de a) a m) e que, relativamente aos quais, se solicitava a respetiva classificação quanto ao grau de relevância para o respondente,

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

numa classificação entre 1 e 4, tendo sido obtidos os seguintes resultados, tratados estatisticamente e apresentados conjuntamente:

- a) Concorrentes, (1)
- b) Clientes, (2)
- c) Fornecedores, (3)
- d) Reguladores, (4)
- e) Mercados, (5)
- f) Tecnologia, (6)
- g) Recursos naturais, (7)
- h) Situação política (referente ao Estado/País), (8)
- i) Situação económica e financeira (referente ao Estado/País), (9)
- j) Situação securitária (referente ao Estado/País), (10)
- k) Situação política internacional (global ou regional), (11)
- l) Situação económica e financeira internacional (global ou regional), (12)
- m) Situação securitária internacional (global ou regional), (13)

Média	3,377049	3,806452	2,934426	2,918033	3,47541	3,57377	2,133333	3,065574	3,377049	2,847458	2,737705	3	2,633333
Moda	4	4	3	3	4	4	1	3	3	3	3	3	2
Mediana	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2,5
Min	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
Max	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv. Pad	0,687118	0,473519	0,873095	0,971169	0,828785	0,590452	1,016252	0,679923	0,552688	0,847177	0,911073	0,774597	0,919961
Total	61	62	61	61	61	61	60	61	61	59	61	61	60

Figura 10 - Parte IV do Questionário – resultados comparativos

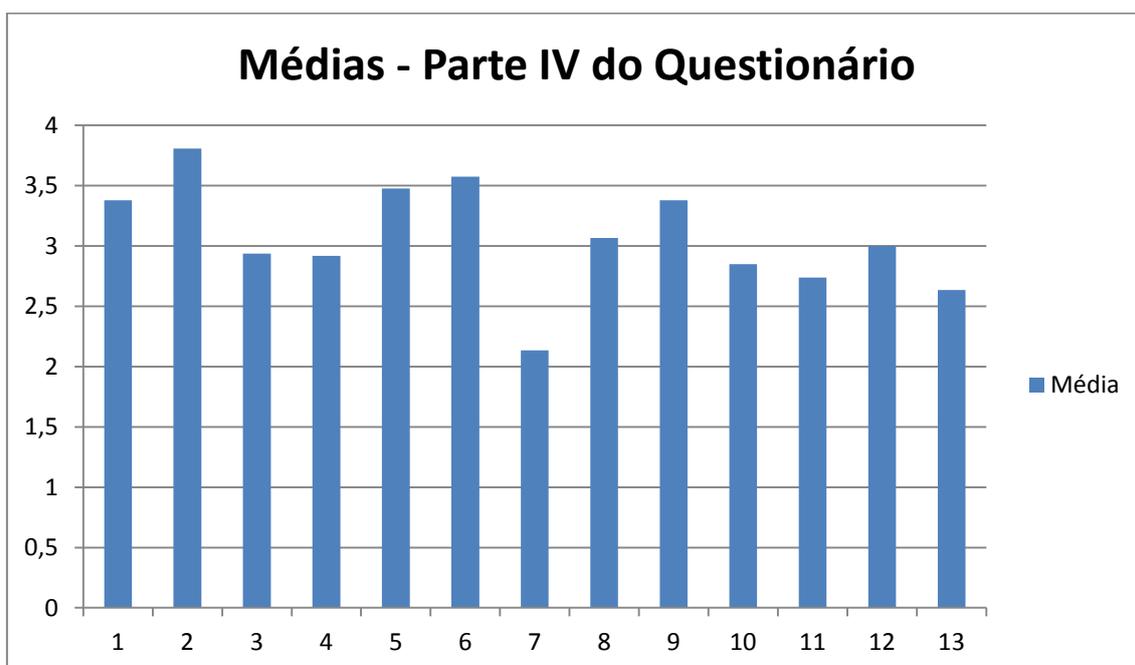


Figura 11 - Parte IV do Questionário – Média

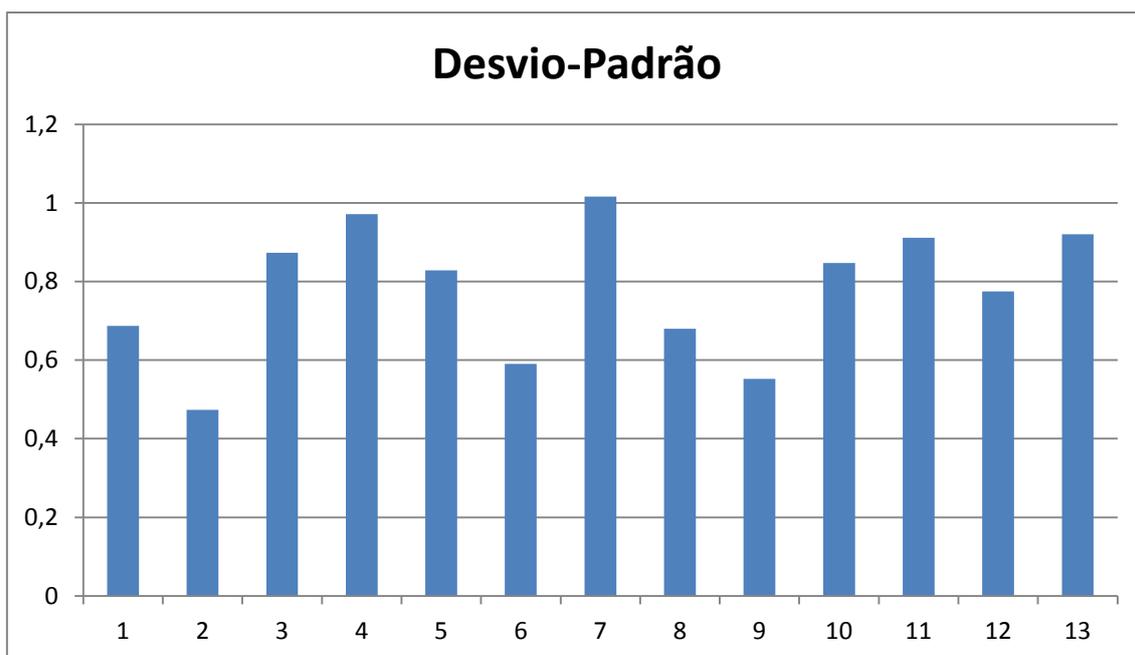


Figura 12 - Parte IV do Questionário – Desvio-padrão

Assim, verifica-se que os componentes de conhecimento identificados com as alíneas b), f), e), a) e i) – b) Clientes, f) Tecnologia, e) Mercados, a) Concorrentes e i) Situação económica e financeira (referente ao Estado/País) – foram os que obtiveram melhores resultados.

O componente de conhecimento identificado com a alínea b) – “Clientes” – foi aquele que obteve maior pontuação, com uma média de respostas de 3,806, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,473.

O componente de conhecimento identificado com a alínea f) – “Tecnologia” – foi aquele que obteve a segunda maior pontuação, com uma média de respostas de 3,573, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,590.

O componente de conhecimento identificado com a alínea e) – “Mercados” – foi aquele que obteve a terceira maior pontuação, com uma média de respostas de 3,475, uma mediana de 4 e um desvio-padrão de 0,828.

A quarta e quinta opções com maior pontuação são os componentes de conhecimento identificados com as alíneas a) e i) – “Concorrentes” e “Situação económica e financeira (referente ao Estado/País)” – com as mesmas média, de 3,377, e mediana, de 3, e com um desvio-padrão de 0,473 e 0,552, respetivamente.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

Os componentes de conhecimento que obtiveram piores resultados foram os identificados com as alíneas g), k) e m) – respetivamente “Recursos Naturais”, “Situação política internacional (global ou regional)” e “Situação securitária internacional (global ou regional)”.

Na Parte IV do presente questionário, solicitava-se, adicionalmente, como última questão, os respondentes indicassem, sem ordem de prioridade, os três (3) componentes de conhecimento, mais importantes, dos acima elencados.

Para esse efeito, e muito embora não tenha sido solicitada a indicação de nenhuma ordem de prioridade, o modelo gráfico do questionário apresentava três colunas paralelas, respetivamente para a primeira, segunda e terceira escolhas dos respondentes. Nessa medida, e tendo a maioria dos respondentes, fornecido as respetivas respostas, em cada coluna, não seguindo a ordem alfabética com que os componentes de conhecimento elencados estavam identificados, indiciando uma escolha por ordem de prioridades. Assim, opta-se por proceder, por motivos de análise qualitativa, para além dos resultados gerais, a uma breve exposição dos resultados por ordem de coluna como se a ordenação por prioridade de importância tivesse, efetivamente, sido solicitada.

Os resultados gerais são os seguintes:

label	Count	%
a	26	14,7%
b	47	26,6%
c	7	4,0%
d	13	7,3%
e	27	15,3%
f	24	13,6%
g	1	0,6%
h	4	2,3%
i	16	9,0%
j	2	1,1%
k	2	1,1%
l	8	4,5%
m	0	0,0%

Figura 13 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes

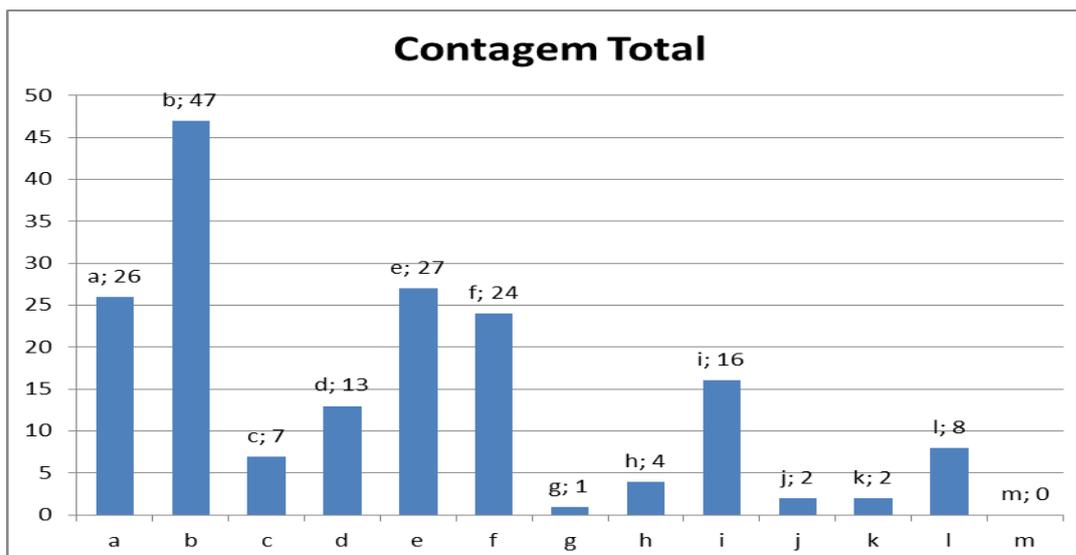


Figura 14 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes – Contagem Total

Da análise deste quadro resulta que os elementos de conhecimento identificados com as alíneas b), e) e a) – b) Clientes, e) Mercados, a) Concorrentes e f) Tecnologia – foram os que obtiveram melhores e mais significativos resultados, representando, respetivamente, 26,6%, 15,3%, 14,7% e 13,6% das escolhas dos respondentes, o que coincide com os resultados obtidos na primeira parte do ponto 4 do questionário.

Inversamente, resulta, da mesma análise, que os elementos de conhecimento identificados com as alíneas m), g), j) e k) – m) Situação securitária internacional (global ou regional), g) Recursos naturais, j) Situação securitária (referente ao Estado/País) e k) Situação política internacional (global ou regional) – foram os que obtiveram piores resultados, representando, respetivamente, 0%, 0,6%, 1,1% e 1,1% das escolhas dos respondentes.

Os resultados segmentados por colunas de resposta são os seguintes:

Rótulos de Linha	Count of IV. 14. 1.	Rótulos de Linha	Count of IV. 14. 2.	Rótulos de Linha	Count of IV. 14. 3
a	22	a	2	a	2
b	27	b	19	b	1
c	1	c	2	c	4
d	1	d	4	d	8
e	4	e	11	e	12
f	1	f	13	f	10
h	2	i	5	g	1
l	1	k	2	h	2
(em branco)		l	1	i	11
Total Geral	59	(em branco)		j	2
		Total Geral	59	l	6
				(em branco)	
				Total Geral	59

Figura 15 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes – opção de resposta

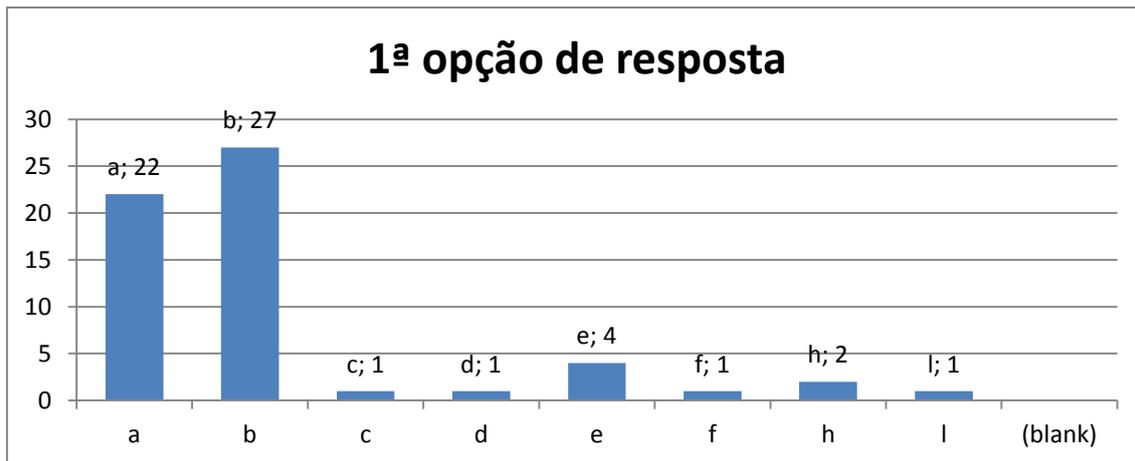


Figura 16 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes – 1ª opção de resposta

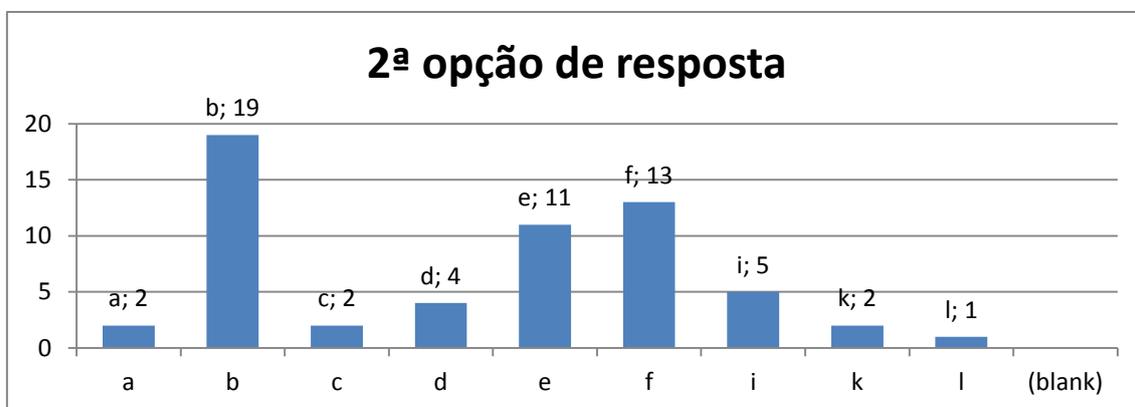


Figura 17 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes – 2ª opção de resposta

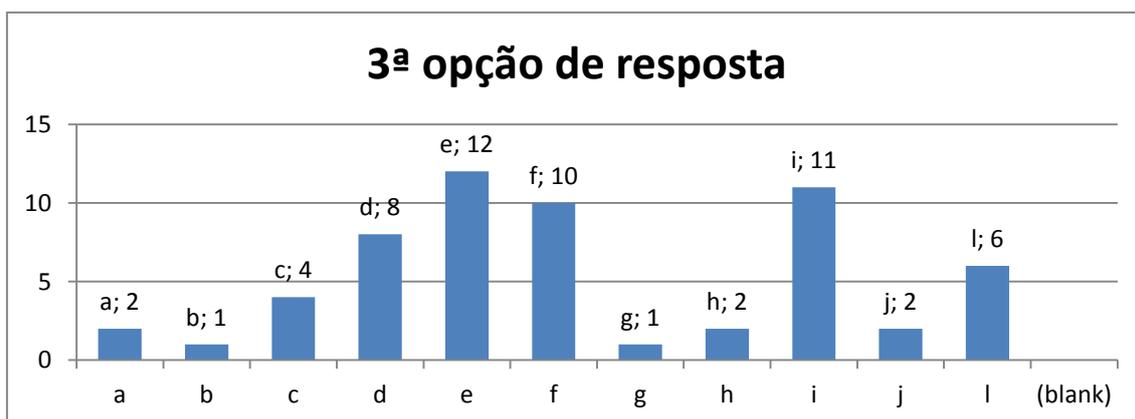


Figura 18 – Parte IV – Elementos de Conhecimento mais importantes – 3ª opção de resposta

Uma breve análise destes resultados, em particular da primeira coluna por corresponder à primeira opção, tendencialmente prioritária, verifica-se que os elementos de conhecimento identificados com as alíneas b) e a) – b) Clientes e a) Concorrentes – foram os que obtiveram melhores resultados, representando, respetivamente, 27 e 22 das

opções dos 59 respondentes, enquanto as alíneas e) e f) ganham relevância numa segunda e terceira linha de opções.

Da análise global dos resultados obtidos, resulta, assim, que relativamente à organização interna das empresas, e no que concerne ao conhecimento, apesar 20 dos 62 inquiridos terem respondido afirmativamente à pergunta, da Parte II do questionário, relativamente à existência de uma área ou departamento responsável pelo conhecimento, muito poucas dessas respostas parecem identificar setores que procedam efetivamente à gestão do conhecimento de forma integrada, como se propõe na presente dissertação.

Resulta, também, de forma clara e inequívoca a opção dos respondentes pelo conhecimento como fator essencial para atribuir uma vantagem competitiva sustentável às empresas e condição para a formação de valor.

É de ressaltar os resultados obtidos, na Parte II do questionário, pelas afirmações 4. e 10., demonstrativos da clara importância atribuída pelos respondentes ao conhecimento exógeno, numa perspectiva de *explore* ou de inteligência competitiva, consoante se adote um conceito mais amplo ou mais restritivo de gestão do conhecimento.

Se se proceder a um cruzamento destes resultados, os quais salientam a importância do conhecimento exógeno, com os resultados obtidos na Parte IV do questionário, é possível constatar a importância atribuída pelos respondentes ao conhecimento exógeno através da escolha dos elementos de conhecimento mais importantes, nomeadamente clientes, concorrentes e mercados. Julga-se, no entanto, de não valorar a menor importância atribuída a elementos de conhecimento relativos à situação económica, financeira, política ou securitária, na medida em que estes não constituem preocupações imediatas dos decisores empresariais mas, é de ter em conta, que os mesmos, impactam severamente nos *stakeholders*: clientes, concorrentes, nos próprios mercados e na própria sociedade.

A relevância atribuída pelos respondentes ao conhecimento como fator fundamental para a gestão da mudança, uma variável central à presente dissertação, consubstanciada na valoração muito positiva das afirmações 5., 6. e 9. da Parte III do questionário, revela-se, também, particularmente encorajadora.

Conclusão semelhante pode ser extraída relativamente à manifesta relevância, atribuída pelos respondentes, ao conhecimento na sua relação com a definição da estratégia e com

o processo de decisão empresarial, resultante da valoração das afirmações 7., 8. e 9., da Parte III do questionário. Destaque, neste âmbito, para a ligeiramente menor valorização do conhecimento como fator essencial para a decisão relativamente ao conhecimento como fator essencial para a definição da estratégia. Este facto parece confirmar a perspetiva aqui defendida, sobre os pressupostos do processo de decisão, tendo em conta, nomeadamente o referido conceito de responsabilidade limitada e o fator tempo.

As afirmações 2. e 3., relativas ao conceito restrito de gestão do conhecimento, considerado exclusivamente na perspetiva *exploit* do conhecimento interno, foram das menos valoradas pelos respondentes mas, é no entanto importante frisar que, mesmo essas duas afirmações foram muito positivamente consideradas. Considera-se que a ligeira desvalorização, em comparação com, por exemplo, as afirmações relativas ao conhecimento exógeno, se deve principalmente à tendência para considerar mais relevantes as variáveis exógenas que impactam diretamente na atividade da empresa, a que acrescerá a preocupação com variáveis desconhecidas por oposição ao que se considera uma variável conhecida, neste caso o funcionamento da própria empresa.

Alguns dos considerandos formulados relativamente às afirmações 2. e 3., da Parte III do questionário, são válidos para a afirmação 12., relativa ao conceito de ambidextria, a que acresce a inovação doutrinária do próprio conceito que, muito provavelmente, afetou a assertividade das respostas.

5. Conclusões

O exercício de funções de administração, pelo autor, num grupo empresarial privado com responsabilidades diretas pela gestão do conhecimento e inteligência competitiva e no qual liderou um projeto de aplicação prática da teoria explanada nesta dissertação em contexto empresarial, e a sua experiência profissional prévia de mais de vinte anos na área do conhecimento e das informações, constituiu uma importante motivação para a elaboração de uma dissertação sobre esta temática tão relevante e contemporânea.

Atualmente, os desafios que as empresas enfrentam são enormes. O conceito de mercado global, com todas as oportunidades de negócio que são inerentes à própria dimensão, acarreta riscos muito superiores aos registados em mercados nacionais ou locais.

A imprevisibilidade da envolvente é, verdadeiramente, o único fator garantido.

Até mesmo uma pequena ou média empresa, de modo a melhorar os seus resultados, terá de ter uma perspetiva de mercado global. Em certas áreas de negócio, os clientes podem ser originários de vários países diferentes. A existência de sistemas de informação e comunicação como a internet facilita essa aproximação.

O principal requisito para uma empresa poder desenvolver o seu negócio, com sucesso, num quadro deste tipo é possuir a adaptabilidade necessária à alteração das circunstâncias ou mudança exógena, que for surgindo.

A adaptabilidade de uma empresa desenvolve-se de diferentes formas. É importante que a sua estrutura seja o mais *lean* possível, que os seus processos internos sejam simples e eficazes, que os seus colaboradores sejam competentes e multifacetados, mas mesmo a melhor das organizações necessita de tempo para preparar a mudança. Tempo para se adaptar.

Esse fator tempo pode ser conseguido através do conhecimento. Conhecendo a situação, em todas as suas matizes, a empresa conseguirá, por exemplo, diminuir o risco do seu investimento e da sua atividade, preparar melhor a sua entrada num determinado mercado, celebrar acordos com clientes e fornecedores, antecipar a necessidade de alterar o seu plano de negócios ou de abandonar um determinado mercado. O

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

conhecimento contribui para a definição informada da estratégia da empresa, baseada no conhecimento do produto, dos mercados, dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes e dos diferentes *stakeholders*.

As empresas de maior dimensão, sobretudo as tradicionais multinacionais, e em particular aquelas cuja área de negócio podem ser consideradas, pelos respetivos países, sectores estratégicos – banca e restante sector financeiro, tecnologia, armamento, combustíveis, telecomunicações, farmacêutica, aeronáutica, portos, recursos minerais – estão, há muito, cientes da necessidade de conhecimento. Em muitos casos, os seus esforços de obtenção de conhecimento são complementados e apoiados pelos governos dos respetivos países.

Nestas empresas a questão que se coloca não é tanto a da necessidade de Conhecimento, é a da organização da estrutura subjacente para que permita obter informação mais fidedigna e de forma mais rápida.

Tradicionalmente é o líder ou responsável executivo de uma empresa a assegurar direta e pessoalmente a gestão de todo o conhecimento existente no seio das diferentes estruturas da empresa ou obtido em resultado da interação da empresa e dos seus colaboradores com os *stakeholders* externos, em particular com os clientes, fornecedores e concorrentes. Nesta lógica de funcionamento chega ao responsável executivo da empresa muita informação de natureza não estratégica, importante para o funcionamento das diferentes unidades, mas despicienda para este. Pelo contrário, por vezes, alguma informação, que poderia ser necessária para a formulação da estratégia da empresa, não chega ao nível superior porque os responsáveis das unidades operacionais não estão sensibilizados para a importância da mesma, na medida em que é, por vezes, operacionalmente irrelevante.

O responsável executivo da empresa necessita de receber toda a informação estratégica importante. E não só necessita de receber essa informação, como necessita de a receber atempadamente. Sem ela, o líder ou a liderança, numa perspetiva coletiva, estão cegos e incapazes de perceber corretamente a mudança que possa ocorrer no mercado, com os clientes e restantes *stakeholders* externos e internos.

Essa informação, sendo vital para a liderança, em particular em processos de gestão da mudança, é também essencial para apoio à decisão em todos os patamares de

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

responsabilidade existentes nas empresas e a sua correta difusão interna permitirá um alinhamento das estruturas internas das empresas com a estratégia e os objetivos definidos pela liderança, bem como, tenderá a dar maior vantagem competitiva a todas as estruturas das empresas e aos respetivos colaboradores, em particular aos que têm por função interagir, em processos negociais, com entidades exógenas.

A evolução necessária passará por redefinir formas de organização interna das empresas, sempre tendo presente quatro princípios: (1) foco no negócio e no cliente; (2) redução das entropias resultantes de processos internos excessivamente burocráticos e de estruturas muito hierarquizadas, potenciando fórmulas de organização baseadas nas funções, numa lógica horizontal; (3) evitar o aumento de custos fixos relacionados com a estrutura, prevenindo a multiplicação de funções e cargos; (4) potenciar fórmulas de coliderança com níveis de especialização sectorial.

O modelo de organização preconizado constitui, ele próprio, uma mudança na organização. Mas é, sobretudo, uma mudança na estrutura de topo da empresa que preconiza a criação de uma função que integre as tradicionais funções do “*chief information officer*” (CIO), responsável pela tecnologia de informação e pela gestão dos fluxos informacionais internos e as, menos comuns embora já existente em muitas empresas, de *chief strategic officer* (CSO). Essa nova função integrada teria a responsabilidade, junto do *chief executive officer* (CEO), pela implementação e comunicação, interna e externa, da estratégia da empresa, bem como pelo necessário aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão no seio da empresa, sendo, no entanto, mais do que a soma das duas partes. A ela seria inerente a assunção das funções, de natureza transversal, de responsável pela recolha e tratamento de toda a informação existente nas diferentes unidades da empresa. Esta nova função deveria ter poderes de direção, de natureza hierárquica, sobre todas as unidades da empresa, independentemente da respetiva hierarquia, no que concerne apenas à produção de informação. Assim, às tradicionais funções do CIO, deveriam acrescer as competências para a análise global da informação, constante nos diferentes sistemas de informação, e integradas com as funções do CSO, essenciais para a correta formulação e comunicação da estratégia da empresa.

Uma empresa que desenvolva uma estrutura organizacional deste tipo coloca o foco no seu negócio, adotando uma perspetiva preventiva de mudança.

A presente dissertação pretende ser um contributo para colocar o conhecimento como eixo estruturante da atividade empresarial com reflexos internos, na organização e performance da empresa, e externos, no domínio da sua competitividade, particularmente em momentos de mudança.

Dos resultados obtidos no questionário, que visam reforçar diretamente a validade sobre a perceção dos conceitos centrais a esta dissertação, bem como a aferir da sua aplicabilidade, resulta clara e inequívoca a importância do conhecimento como fator essencial para atribuir uma vantagem competitiva sustentável às empresas, a importância do conhecimento exógeno numa perspetiva de *explore*, bem como a importância do conhecimento na gestão da mudança, na formulação da estratégia e no processo de decisão de topo nas empresas.

Apesar dos resultados obtidos no referido questionário relativos aos temas da gestão do conhecimento endógeno e da ambidextria terem ficado ligeiramente aquém dos restantes foram, não obstante, muito positivos, sobretudo tendo em conta as dificuldades conceptuais inerentes.

O conceito de ambidextria, bem como o de capacidade de absorção do conhecimento, são fundamentais para ultrapassar a dualidade interna-externa da empresa, quer ao nível da sua estrutura organizacional, permitindo recolocar a questão da dialética entre setores produtivos e de apoio, quer ao nível do conhecimento empresarial, na perspetiva supra exposta de inteligência competitiva ou de abordagem conjunta entre o *exploit* do conhecimento interno e o *explore* do conhecimento externo.

O desenvolvimento de uma abordagem integrada do conhecimento empresarial, bem como a intenção de o colocar como eixo estruturante da atividade empresarial deverá permitir, ainda, como consequência, a recontextualização organizacional de uma série de atividades empresariais e das consequentes estruturas orgânicas, que desde sempre constituem setores dedicados ao conhecimento, no seu duplo entendimento *exploit-explore*.

Da abordagem efetuada à problemática do conhecimento deverá decorrer, portanto, um contributo para a estabilização conceptual da noção de conhecimento empresarial, que não se encontra ainda doutrinariamente estabilizada, e proceder à aproximação a uma teoria geral que finalmente integre no acervo conceptual próprio da gestão de empresas

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção

a linha de pensamento desenvolvida em torno dos conceitos de inteligência competitiva e inteligência económica, em particular do primeiro, bem como a doutrina relativa à atividade de Informações ou de Inteligência.

Espera-se que esta investigação consiga os resultados pretendidos contribuindo para definir o conhecimento empresarial, ou a inteligência competitiva, como instrumento fundamental para o aumento da eficiência no processo de decisão estratégica, mesmo tendo em conta o conceito de Racionalidade Limitada, e vantagem competitiva em momentos de incerteza e mudança.

6. Referências bibliográficas

- Boyd, John. 1995. The Essence of Winning and Losing. <http://www.danford.net/boyd/essence4.htm>
- Cameron, Esther & Green, Mike. 2012. Making sense of Change Management – a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 3rd edition. Kogan Page. London, Philadelphia, New Delhi.
- Carayon, Bernard. 2012.. L'intelligence économique: dessin du destin. Manuel d'intelligence économique. 1-3. Presses Universitaires de France. Paris.
- Ernest-Jones, Terry. 2005. Know how - Managing knowledge for competitive advantage. An Economist Intelligence Unit white paper sponsored by Tata Consultancy Services.
- Fahey, Liam. 2007. Connecting Strategy and Competitive Intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*. Vol. 35, No.1. 4-12. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1087-8572
- Fukuyama, Francis. 1996. Trust – The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press Paperbacks. New York.
- Fuld, Leonard 2010. The Secret Language of Competitive Intelligence. Dog Ear Publishing. Indianapolis.
- Gilad, Ben. 2004. Early Warning. AMACOM – American Management Association. New York.
- Harbulot, Christian. 2012. Pourquoi l'intelligence économique?. Manuel d'intelligence économique. 5-15. Presses Universitaires de France. Paris.
- Jiménez-Jiménez, Daniel & Sanz-Valle, Raquel. 2010. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* 64 (2011). 408–417.
- Jones, Bryan. 1999. Bounded Rationality. *Annu. Rev. Polit. Sci.* 1999. 2:297–321.
- Jones, Kiku & Leonard, Lori. 2009. From Tacit Knowledge to Organizational Knowledge for Successful KM. 27-39. W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*. *Annals of Information Systems* 4. DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_3. Springer Science+Business Media, LLC 2009.
- Kahaner, Larry. 1996. *Competitive Intelligence – How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. Touchstone. New York.
- King, William. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. W.R. King (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning*. *Annals of Information Systems* 4. DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1. Springer Science+Business Media, LLC 2009
- Lane, Peter & Koka, Balaji & Pathak, Seemantini. 2006. The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. Vol. 31, No. 4, 833–863.

Liebowitz, Jay 2006. Strategic Intelligence. Auerbach Publications. Taylor & Francis Group. New York.

March, James G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. Vol. 2, No. 1, February 1991. 71–87.

Miller, Stephen. Competitive Intelligence an Overview.

<http://www.ventes-marketing.com/References/Intelligence%20concurrentielle/Articles/CI%20Overview.pdf>
Consultado em Outubro de 2013.

Nancy, Evans & Easterby-Smith, Mark. Three Types of Organizational Knowledge: Implications for the tacit-explicit and Knowledge Creation Debates.

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/evans.pdf>
Consultado em Novembro de 2013

Oladejo, Bolanle & Osofisan, Adenike & Odomuywa, Victor. Knowledge Management in Economic Intelligence with Reasoning on Temporal Attributes.

https://www.academia.edu/3983575/Knowledge_Management_in_Economic_Intelligence_with_Reasoning_on_Temporal_Attributes Consultado em Dezembro de 2013.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management 2008. 375-409. DOI: 10.1177/0149206308316058.

Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian & Probst, Gilbert & Tushman, Michael. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. Organization Science. Vol. 20, No. 4, July–August 2009. 685–695.

Reus, Taco & Ranft, 2009. An Interpretive Systems View of Knowledge Investments. Annette & Lamont, Bruce & Adams, Garry. Academy of Management Review. Vol. 34, No. 3, 382–400.

Sharp, Seena 2009. Competitive Intelligence Advantage. Wiley. John Wiley & Sons, Inc.. New Jersey.

Smith, Wendy K. & Tushman, Michael 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. Organization Science. Vol. 16, No. 5, September–October 2005. 522–536.

Silva Carvalho, Jorge. 2007. Modelos de Sistemas de Informações e Cooperação entre Sistemas de Informações. 80-115. “Estudos de Direito e Segurança”. Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa. Almedina. Lisboa.

Simon, Herbert. 1972. Theories of Bounded Rationality. Decision and organization: A volume in honor of Jacob Marschak , C. B. McGuire, Roy Radner, Kenneth Joseph Arrow, North-Holland Pub. Co..

Simon, Herbert. 1979. Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review. Vol.69, No.4. 493-513.

Spender, J.-C. 1996. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change Management, Vol.9 No.1, 1996. 63-78.

Stiglitz, Joseph. 2009. Interpreting the Causes of the Great Recession of 2008. Lecture to have been delivered to the Bank of International Settlements conference, Basel, Switzerland, June 2009.

http://www0.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/download/papers/2009_Interpreting_Causes.pdf

Stiglitz, Joseph. 2009. The Current Economic Crisis and Lessons for Economic Theory. Eastern Economic Journal, 2009, 35. 281–296. 2009 EEA 0094-5056/09. http://www0.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/download/papers/2009_Current_Economic_Crisis_EEA.pdf

Stiglitz, Joseph. 2013. Stiglitz on Globalization. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=sV7bRLtDr3E>

Treviño, Linda & Weaver, Gary. 1997. Ethical Issues in Competitive Intelligence Practice: Consensus, Conflicts, and Challenges. Competitive Intelligence Review. Vol. 8(1) 61-72 (1997). Wiley & Sons, Inc.

Tsokanas, Nikolaos & Fragouli, Evangelia. 2012. Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application. Science Journal of Business Management. ISSN: 2276-6316. Vol. 2012 (2012), Issue 2. 1-15.

Wiig, Karl. 1999. The Intelligent Enterprise and Knowledge Management. Knowledge Research Institute, Inc. 1-26.

Zahra, Shaker & George, Gerard. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review. Vol. 27, No.2, 185-203.

A Gestão do Conhecimento em contexto de Mudança à luz dos conceitos de Ambidextria e capacidade de absorção