

31 - 03 | 2025**INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE CONHECIMENTOS E AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NA SOCIEDADE DE COMÉRCIO MARTAL, S.A. (2010 – 2018)****Influence of the relationship between knowledge processes and strategic changes on the performance of organizations: A case study at Sociedade de Comércio MARTAL, s.a. (2010 – 2018)****Influencia de la relación entre los procesos de conocimiento y los cambios estratégicos en el desempeño de las organizaciones: Estudio de caso en la Sociedade de Comercio MARTAL, s.a. (2010 – 2018)****Alexandre João Dundo Barros¹**¹ *Mestre em Economia e Gestão Aplicadas. Instituto Superior Politécnico Alvorecer da Juventude ISPAJ. e-mail: alexandrebarros388@gmail.com*Autor para correspondência: alexandrebarros388@gmail.com*Data de receção: 17-01-2025**Data de aceitação: 02-03-2025***Como citar este artigo:** Barros, A. J. (2025). Influência da relação entre os processos de conhecimentos e as mudanças estratégicas no desempenho das organizações: Estudo de caso na Sociedade de Comércio MARTAL, S.A. (2010 – 2018). *ALBA - ISFIC Research and Science Journal*, 1(7), pp. 147-159. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/9>.**RESUMO**

Esta pesquisa visou compreender a relação entre os processos de conhecimento e as mudanças estratégicas, sua influência no desempenho das organizações, investigar os fundamentos que nortearam os processos de conhecimento, identificar as mudanças estratégicas no desempenho da organização, um estudo de caso na Sociedade de Comércio Martal S.A., entre 2010 e 2018. A pesquisa foi de carácter bibliográfico e documental, enquadrada na estratégia de investigação de estudo de caso único de natureza descritiva, predominantemente qualitativa. Relativamente aos processos de conhecimento, percebeu-se um esforço das empresas angolanas em atingir seus objectivos, apesar dos sucessos e insucessos decorrentes do perfil dos seus gestores, colaboradores e a conjuntura do

mercado local. Entretanto, este estudo pautou-se na verificação desses processos na empresa, tendo em conta as diversas idiosincrasias e cultura organizacional prementes no cenário comercial da cidade de Luanda. Num dos resultados da pesquisa, em torno do desempenho do pessoal, percebeu-se que o processo de acções formativas da empresa, apesar de que os conhecimentos foram armazenados, partilhados e aplicados, aumentando as competências, uma das medidas relevantes foi a contenção de custos, resumida na redução do pessoal. A avaliação de desempenho processou-se de forma informal, subjectiva e sem critérios claros. Nessa perspectiva, registou-se também uma redução de clientes e vendas, agravada pelas pressões do ambiente contextual.

Palavras-chave: Processos de conhecimento, organizações, mudanças estratégicas e desempenho da organização.

ABSTRACT

The present work has as its theme “The This research aims to understand the relationship between knowledge processes and strategic changes, their influence on the performance of organizations, to investigate the foundations that guide knowledge processes, identify strategic changes in the performance of the organization, a case study at Sociedade de Comércio Martal S.A., between 2010 and 2018. The research is on bibliographical and documentary nature, framed in the research strategy of a single case study of a descriptive nature, predominantly qualitative. With regard to knowledge processes, Angolan companies are endeavoring to achieve their objectives, despite the successes and failures resulting from the profile of their managers, employees and the situation of local market. However, this study was based on verifying these processes in the company, considering the various idiosyncrasies and organizational prevalent culture in the commercial scene in the city of Luanda. One of the results of the research regarding the staff performance was that the company's training process, even though knowledge was stored, shared and applied, increasing skills, one of the relevant measures was the cost containment, summarized in staff reductions. Performance appraisals are carried out informally, subjectively and without a clear criterion. From this perspective, there has also been a reduction in clients and sales, aggravated by the pressures of the competitive environment.

Keywords: Knowledge processes, organizations, strategic change and organization performance.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender la relación entre los procesos de conocimiento y los cambios estratégicos, su influencia en el desempeño de las organizaciones, investigar los fundamentos que guiaron los procesos de conocimiento, identificar cambios estratégicos en el desempeño de la organización, un estudio de caso en Sociedade de Comércio Martal S.A., entre 2010 y 2018. La investigación fue de carácter bibliográfico y documental, enmarcada en la estrategia de investigación de un solo estudio de caso de carácter descriptivo, predominantemente cualitativo. En cuanto a los procesos de conocimiento, se observó que las empresas angoleñas están realizando esfuerzos para alcanzar sus objetivos, a pesar de los éxitos y fracasos resultantes del perfil de sus gestores, empleados y de la situación del mercado local. Sin embargo, este estudio se basó en la verificación de estos procesos en la empresa, teniendo en cuenta las diversas idiosincrasias y cultura organizacional vigentes en el escenario comercial de la ciudad de Luanda. En uno de los resultados de la investigación, respecto al desempeño del personal, se observó que el proceso de capacitación de la empresa, apesar de que el conocimiento se almacenaba, compartía y aplicaba, incrementando las habilidades, una de las medidas relevantes fue la contención de costos, resumida en la reducción de personal. La evaluación del desempeño se realizó de manera informal, subjetiva y sin criterios claros. Desde esta perspectiva, también se produjo una reducción de clientes y de ventas, agravada por presiones del entorno contextual.

Palabras clave: Procesos de conocimiento, organizaciones, cambios estratégicos y desempeño organizacional.

INTRODUÇÃO

No actual contexto global caracterizado por mudanças rápidas e constantes, as

organizações são pressionadas a adotar estratégias que visem satisfazer melhor os seus clientes, além da sua apetência pelo lucro e, em face disso, tornarem-se mais dinâmicas, flexíveis e abertas, no sentido de irem ajustando os seus objectivos aos novos cenários e, com isto, garantirem a sua sobrevivência. Todavia, isso pode tornar-se possível com uma gestão eficiente e racional, se for aprimorado o conhecimento e valorizar as competências dos trabalhadores que são impulsionadores dos processos de produção e o garante da sustentabilidade do desempenho da organização que, quanto maior, maior é a rentabilidade.

O desenvolvimento das competências individuais visa alcançar os objectivos em torno do capital humano e intelectual, formando profissionais adequados às expectativas organizacionais. Diante desse cenário, é imperioso primar por gestão por competências para o desenvolvimento de habilidades e capacidades competitivas das organizações que pretendem lograr posicionamentos melhores nos mercados. (Sanches, 2018)

O conhecimento tornou-se num importante capital para as empresas obrigadas a dar respostas rápidas para manterem as suas posições em mercados cada vez mais competitivas (Fileti, 2017). Para tal, é preciso alocarem parte dos seus recursos financeiros para investir no capital humano, com realce nas competências.

O objectivo desta pesquisa é compreender a relação entre os processos de conhecimento e as mudanças estratégicas e como influenciaram o desempenho da Sociedade de Comércio Martal, S.A., investigar os fundamentos que nortearam os processos de conhecimento, identificar as mudanças estratégicas implementadas para o alcance de desempenho e analisar o desempenho da empresa.

Com uma população-alvo de 187 trabalhadores, com amostra de 51, por níveis de gestão, a pesquisa foi de carácter bibliográfica e documental, enquadrada na

estratégia de investigação de caso único, de natureza descritiva e qualitativa de análise. O problema formulado nesta pesquisa resume-se na ausência de cultura do desenvolvimento de conhecimentos através de acções de capacitação, como forma de induzir, continuamente, novas competências nos trabalhadores, a falta de incentivos que visem estimular a partilha de conhecimentos e a valorização das competências, o que se resvalou na seguinte pergunta de partida:

Como a relação entre os processos de conhecimento e as mudanças estratégicas influenciaram o desempenho da Sociedade de Comércio Martal, S.A., no período compreendido entre 2010 e 2018?

A motivação na escolha do tema e a opção pela Sociedade de Comércio Martal, S.A para estudo do caso, surgiu por esta ser a única empresa nacional que possui o estabelecimento comercial mais antigo de Luanda, historicamente herdada de iniciativas empreendedoras de parentes Martins e Almeida, que, em 1944 se transformaram em Sociedade de Comércio Martins & Almeida, S.A, por escritura em 18 de julho de 1968, em Luanda, N.º.1968.12209. Logo depois, com a junção dos dois nomes deu-se o acrónimo “MARTAL”, tal como, hoje, é designado, (Diário da República, III Série – N.º. 33, de 31 de julho de 1998)

O “Supermercado Martal” sempre se manteve firme ante todos os momentos conturbados da economia angolana, a contextualizar alguns:

Aos seus 50 anos, no momento em que decorria este estudo e, para evidenciar os referidos momentos conturbados, é de realçar que a Martal, SA enfrentou o processo de transição de uma economia liberal portuguesa, robusta até 1974, com níveis altos de produção interna, para economia fechada ou centralizada, típica do regime vigente após independência de 1975. A partir desse período, o Estado tornou-se detentor de todas as empresas

herdadas do período colonial, sendo o maior distribuidor, o maior consumidor, o maior empregador, o maior importador e exportador.

Para Baptista, “a economia de Angola tem conhecido momentos conturbados, desde o período Pós-Independência até 2010. Estão na sua base factores diversos, entre os quais, o modelo centralizado ou de Economia Planificada, onde o Estado foi o único agente dinamizador” (Baptista, 2013, p.4). Durante esse período, até 2002, o setor privado manteve-se asfíxiado e poucas empresas conseguiam sobreviver.

Entretanto, a MARTAL, sendo uma delas, não tinham muito espaço de manobras no processo de produção, preços, exportação e importação.

Com as restrições do socialismo, associadas à guerra civil, após a independência Nacional – em novembro de 1975 – e à desestruturação de todo o sistema económico que culminou com a troca da moeda, em 1976 – do Escudo português para o Kwana, moeda nacional –, a situação das empresas agudizou-se ainda mais.

Embora, a partir de 2002, com o fim da guerra, se estabelecesse uma nova era económica – a economia de mercado –, surgiram as crises financeira mundial de 2008, a económica de 2012, em consequência da redução do preço do petróleo.

O estudo deste tema não se restringiu no âmbito académico, tendo em conta a relação entre academia-governo, academia-empresas e academia-sociedade, o que tornou imperioso reflectir sobre o contributo nas três perspectivas.

Na perspectiva do governo, importa referir que o conhecimento se tornou num factor presente em todas as acções de e para mudanças. Por essa razão, ele deve merecer atenção do governo, daí a importância em apostar num sistema de ensino de qualidade para a sociedade, de onde proveem os titulares dos cargos de interesse público,

exigidos cada vez mais, no âmbito de bem servir.

No âmbito de empresas, a importância do estudo recai na necessidade de instaurar a cultura do desenvolvimento de conhecimentos através de acções de capacitação, induzindo continuamente novas competências nos colaboradores e a valorização dessas competências que eles procuram transferir para toda a empresa, na qualidade de impulsionadores do processo produtivo no sentido de melhorar a sustentabilidade da empresa, garantindo vantagem competitiva.

Para a sociedade, é importante difundir o conhecimento, através de um sistema de ensino de qualidade que se aproxime aos padrões locais, regionais e universais, na medida em que se vive uma era da sociedade de informação e do conhecimento.

A revisão da literatura, a bibliografia disponível permitiu-nos analisar substancialmente os seus conteúdos, dentro dos três objectivos específicos desta pesquisa, nomeadamente, 1-Processos do conhecimento; 2-Mudanças estratégicas e; 3-Desempenho da organização, pautando por uma discussão teórica, tendo em conta as contribuições de diferentes autores que tenham desenvolvido estudos similares.

Fundamentação teórica

Com as constantes mudanças no ambiente interno e externo, as empresas procuram aprimorar uma perspectiva de competição sustentável mediante a aquisição e consolidação dos conhecimentos através do *benchmarking* e não só, com objectivo de concorrerem para vantagem competitiva nos negócios. A aquisição e consolidação dos conhecimentos através do *benchmarking* resvala no entendimento que:

A concorrência sempre estabelece uma forma de copiar as vantagens competitivas antes desenvolvidas. Portanto, possuir boas operações não garante o sucesso do amanhã.

É necessário desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que seja um diferencial único da empresa, isto é, algo como a personalidade humana, o qual cada indivíduo se torna único em suas características e jeito de ser. (De Justo, et al., 2008, p 107).

Por conseguinte, a sistematização de uma gestão do conhecimento estruturada de forma a garantir maior influência ao conhecimento utilizável nos processos de trabalho pode acrescentar valor nos bens e serviços, face as mudanças tecnológicas e a dinâmica do comportamento dos clientes. Nesse sentido, a aposta no conhecimento, na valorização das competências é uma demonstração da importância das pessoas que, por esta via, se tornam mais profissionais, de modo a proporcionarem ganhos maiores para a organização, que pode tornar-se mais flexível e hábil na busca do sucesso (Paula & Nogueira, 2016).

É concludente que as mudanças nas organizações não sucedem por acaso, explica Bertero (2019), que parte desse ponto de vista para realçar que elas são incitadas por pessoas dotadas de conhecimentos e capazes de prever e lidar com as mutações do ambiente interno e externo através de acções concretas.

A relação entre conhecimento, mudanças e desempenho pode ser interpretada como uma força motriz combinada, conforme a figura¹, por via da qual se observa que um desempenho da organização pode ser alcançado por força das mudanças no ambiente interno e externo. Desta forma, pode-se sustentar a ideia segundo a qual a soma dos esforços simultâneos de vários subsistemas produz sempre um efeito multiplicador das partes, cujo diferencial é um resultado maior para a organização, conforme defende Chiavenato (2004):

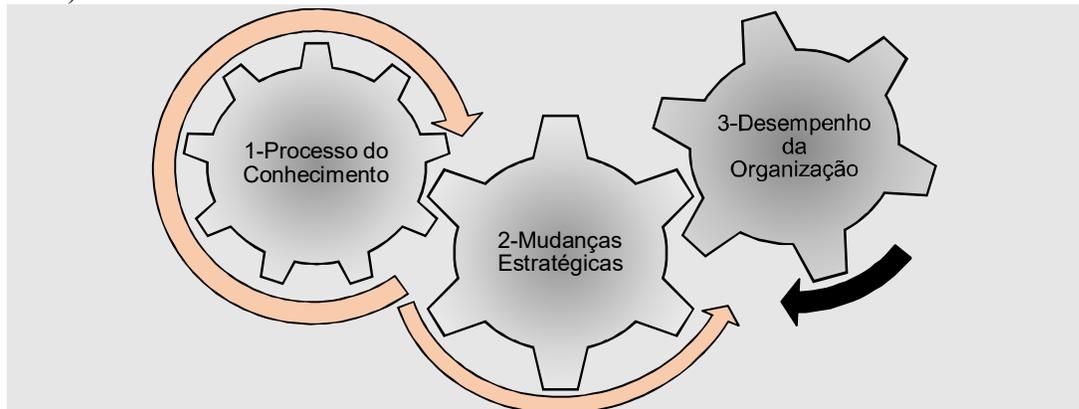


Figura 1: Articulação entre processo do conhecimento, mudanças estratégicas e desempenho

É observável a combinação de esforço simultâneo de dois diferentes órgãos, subentendidos de processo de conhecimento e mudanças estratégicas, em movimentos diametralmente contagiantes, a impulsionarem um terceiro órgão, designado de desempenho da organização que dependente do esforço conjugado dos dois primeiros. Com essa análise, é possível perceber que, com o conhecimento, facilmente se pode identificar ou sugerir a mudança. Por outro lado, uma mudança pode estimular o desenvolvimento do

conhecimento. É concludente que as mudanças não sucedem por acaso nas organizações, explica Bertero (2019), que parte desse ponto de vista para realçar que as mudanças são incitadas por pessoas dotadas de conhecimentos e capazes de prever e lidar com elas através de acções consistentes.

Portanto, para um desempenho sustentável é preciso saber gerir o conhecimento adquirido, de forma dinâmica. E mais do que os recursos materiais ou financeiros, o

capital intelectual é fundamental para facilmente identificar os desvios nos resultados e recuperar esses resultados de forma controlada.

O argumento de Gonzalez & Martines torna a ideia mais clara, ainda que “a recuperação controlada ocorra quando existe a transformação das rotinas. Isto é, o

conhecimento é transformado para alcançar níveis superiores de desempenho” (Gonzalez & Martines, 2017, p. 261).

A figura2, demonstra a forma como a sustentabilidade de desempenho da organização é garantida por via de acções estratégicas.

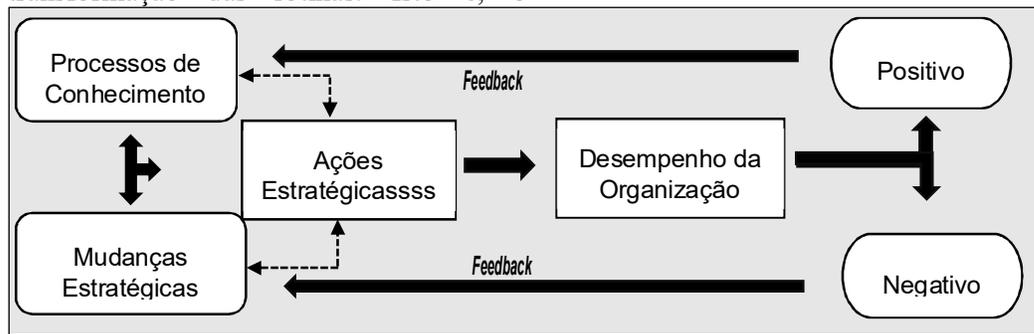


Figura 2: Desempenho da Organização através de acções estratégicas

Por intermédio da referida figura, é possível demonstrar, de forma ilustrativa e sintética, que o alcance sustentável do desempenho da organização faz-se através de uma harmonia consistente entre o conhecimento desenvolvido na base de um processo e das mudanças estratégicas implementadas em resposta às pressões exercidas pelo ambiente interno e externo da organização.

Portanto, quer os processos de conhecimento, quer as mudanças estratégicas podem produzir os seus efeitos no alcance do desempenho de forma independente por meio de acções estratégicas, embora a complementaridade de ambos crie maior sinergia para um desempenho maior. Porém, ainda na sequência da interpretação da figura2, o ponto culminante é o desempenho da organização que pode ser positivo ou negativo. Consequentemente, esses dois extremos dão o feedback, ao processo de conhecimento e as mudanças estratégicas da seguinte forma:

a) positivo (sucessos) – o resultado ocorreu nos parâmetros do desempenho da organização previamente definido. Nesse caso, deve-se avaliar toda a estratégia para

apurar as acções relevantes praticadas, desde as competências do pessoal, métodos, processos, procedimentos, enfim, todo o conjunto de práticas que contribuíram para o sucesso. Essas acções são transferidas para toda a organização como um conhecimento organizacional ou explícito cujo feedback vai servir para potenciar um novo conhecimento, a partir do já existente; b) negativo (insucessos) – o resultado não ocorreu nos parâmetros do desempenho da organização definidos e o feedback confere a necessidade de averiguar as debilidades registadas e introduzir mudanças que visem inovar os métodos, procedimentos e práticas de gestão cingidas em novos conhecimentos.

A necessidade constante de potenciar as competências do pessoal como imperativo para o sucesso de qualquer organização é ponto de vista sustentado por Neto & Teixeira (2006) ao realçarem que, por meio de um conjunto de acções estratégicas, a organização pode construir uma cultura de valorização do conhecimento individual, fazendo com que esse conhecimento se torna maior, transformando-o em conhecimento explícito e convertê-lo num produto valioso e determinante para

vantagem competitiva (Neto & Teixeira, 2006).

Importa referir que, o conhecimento e a mudança podem ser considerados os mais expressivos factores da plataforma da gestão estratégica, na medida em que o conhecimento se tornou no principal factor do desenvolvimento das empresas. Nessa perspectiva, é preciso que elas criem condições para converterem o conhecimento tácito em explícito, valorizando as experiências individuais e torna-as no aprendizado com pendor de inovações (Ribeiro, et al., 2016). Portanto, o desempenho da organização depende do conhecimento por ela produzido face as mudanças no ambiente empresarial, o que se exige identificar as ferramentas adequadas para gerir o fluxo de conhecimentos e criar um clima favorável para partilhar, disseminar e utilizar, de modo a elevar a eficiência. Todavia, esse desempenho só é atingível através de incentivos no desenvolvimento profissional, na valorização do conhecimento individual, na responsabilidade nas atividades e potenciar as suas competências para lidarem melhor com as alterações nos processos de trabalho e acções estratégicas tendentes a elevar os resultados (Mantovanini, 2011).

MATERIAIS E MÉTODOS

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica e documental enquadrada na estratégia de investigação de estudo de caso único, de natureza descritiva com predominância na abordagem qualitativa de análise, utilizando o método dedutivo. Todavia, foram utilizados como materiais documentos em forma física e digital, tais como artigos científicos, livros, revistas, jornais e outros documentos com abordagens relevantes sobre o tema, guiões de entrevista e questionários.

No concernente ao tipo de pesquisa já referenciado como sendo de natureza

descritiva Gil, sustenta em seus estudos que:

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a actuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos (Gil, 2002, p. 42).

A opção pelo estudo desta natureza reside no facto de, embora do levantamento bibliográfico não se encontrar trabalhos com temas como tal, encontrou-se temáticas conexas ao desempenho, mudança e conhecimento de forma independente, o que pode denotar aproximação ao tema em estudo.

O universo da população-alvo desta pesquisa foi de 187 trabalhadores, com uma amostra de 51 trabalhadores, agrupados da seguinte forma: no nível institucional e intermédio com 8 (Oito) trabalhadores entrevistados com 18 perguntas abertas, de modo a possibilitar que os inquiridos fundamentassem as suas respostas e 7 (Sete) perguntas fechadas. Para os restantes 43 trabalhadores do nível operacional submeteu-se um questionário com 23 perguntas fechadas e 5 (Cinco) semiabertas. A recolha de dados e informações foi feita, primeiramente, com base em entrevistas dirigidas aos gestores do topo e de nível intermédio, por estes ocuparem cargos dos mais altos níveis da empresa que lhes confere o maior acesso às informações relevantes e na qualidade de protagonistas das acções de mudanças estratégicas, de processos e procedimentos, aplicando guiões de entrevista. Para informações complementares, a recolha dos dados e informações estendeu-se aos trabalhadores especializados no nível operacional, mediante a aplicação de questionários e consulta de documentos disponibilizados. A análise e interpretação dos dados e informações foi feita aplicando a técnica de análise de conteúdo que, permitiu a pré-análise, exploração de material e tratamento

Barros, A. J. (2025). *Influência da relação entre os processos de conhecimentos e as mudanças estratégicas no desempenho das organizações: Estudo de caso na Sociedade de Comércio MARTAL, S.A. (2010 – 2018).*

dos resultados através do método de estatística simples, usando critério de selecção por características dos dados e informações, recorrendo o programa informático, o Microsoft Excel. Todavia, a eficácia da técnica de análise de conteúdo na pesquisa descritiva e qualitativa é realçada por alguns autores, entre outros (Ramos, Moura, Simões, & Li, 2021) e (Cardoso, Oliveira, & Ghelli, 2021) cujos

pontos de vista convergem no aspecto da comunicação, com os seguintes constituintes: elemento da investigação, mensagem, emissor, receptor e espaço. Para a percepção da tendência dos 51 inquiridos, procurou-se sintetizar os resultados das variáveis, segundo a prevalência das respostas das questões, baseando-se no (Sim), quadro 1 e conforme expresso nos resultados da pesquisa.

Quadro 1: Hierarquia e sintetização dos resultados dos dados

No	Processos de Conhecimento	S/N	Mudanças Estratégica	S/N	Desempenho da Organização	S/N
1	Partilha de conhecimentos	35/16	Redução de custos com incidência no pessoal	44/7	Inexistência da avaliação do desempenho do pessoal	17/34
2	Aumento das competências	29/22	Resistência à mudança	22/29	Redução do fluxo de clientes	***
3	Ações formativas	21/30	Aumento do salário	13/38	Redução das vendas	***
4			Redução do salário	9/42		
Legenda		S/N - Sim/Não; *** conforme tendência dos gráficos				

Esta pesquisa está operacionalizada por três variáveis, sendo duas independentes que são Processos de conhecimento e Mudanças estratégicas; uma dependente que é Desempenho da organização, a única estudada com base na influência das duas variáveis independentes, pelo facto de, embora existir uma dicotomia que estabelece uma relação recíproca entre ambas, elas podem influenciar de forma direta e independente através de ações estratégicas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão foram analisados de acordo com os três objectivos específicos que norteiam esta pesquisa, nomeadamente: Processo do Conhecimento, Mudanças Estratégicas e Desempenho da Organização. No que diz respeito a multiplicação do conhecimento, analisou-se a articulação dos Processos de Conhecimento na Martal, S.A., conforme o gráfico, figura 3.

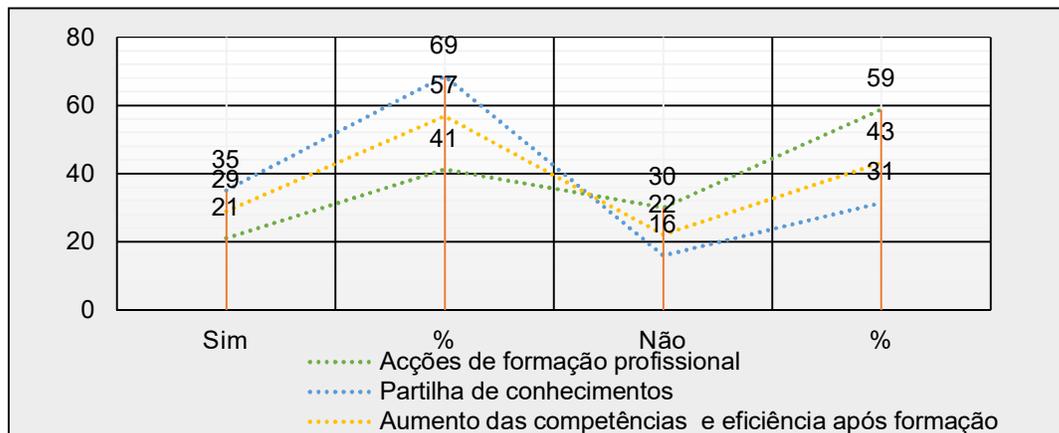


Figura 3: Gráfico de Processos de conhecimento

Conforme o gráfico, foram formuladas três questões, sendo que a primeira visa saber sobre a existência de práticas de acções de formação profissional. Das respostas dos 51 trabalhadores inqueridos, é notório que 30, equivalente a 59% negaram a existência de acções de formação contrariamente os outros 21 (41%).

Apesar da exiguidade deste último valor em termos comparativos, procuramos não o subestimar, uma vez que foi colocada uma pergunta adicional, a qual os 21 trabalhadores fundamentaram as suas respostas sobre o tipo de formação, mencionando as áreas de atendimento ao cliente, operação de caixa e prestação dos primeiros socorros.

A partilha de conhecimento, os resultados indicam que 35 trabalhadores (69%) afirmaram que houve, enquanto 16, isto é, 31%, negaram.

Por último, pretendeu-se saber se houve o aumento das competências e eficiência após formação, pelo que 29 indivíduos (57%) responderam positivamente e apenas 22 indivíduos, (43%) negaram tal facto.

Entretanto, sobre a questão relacionada com mudanças estratégicas predominantes na Martal, S.A. entre 2010 e 2018, foi respondida da seguinte forma:

- a) Os objectivos definidos pela Martal S.A, no âmbito do desenvolvimento social, económico e financeiro resumiram-se na implementação de uma gestão estruturada que permitiu estabelecer regras para reduzir o absentismo, desenvolver talentos, apostar nos recursos humanos e gerar mais lucro;
- b) As principais alterações no ambiente interno consistiram no reforço de marketing, inovações, qualidade de produtos e substituição, ao máximo, de produtos importados para os nacionais;
- c) Para manter a Sociedade firme no mercado, foi preciso primar-se pela racionalização de custos, melhorar o aproveitamento dos recursos financeiros e recursos humanos, evitando ao máximo a resistência à mudança através de várias formas de motivação, em função a cada momento.

A partir dessas medidas estratégicas, procurou-se através do gráfico das mudanças estratégicas, figura IV, identificar e analisar as acções de incidência directa no pessoal, susceptíveis de insatisfação e de resistência à mudança.

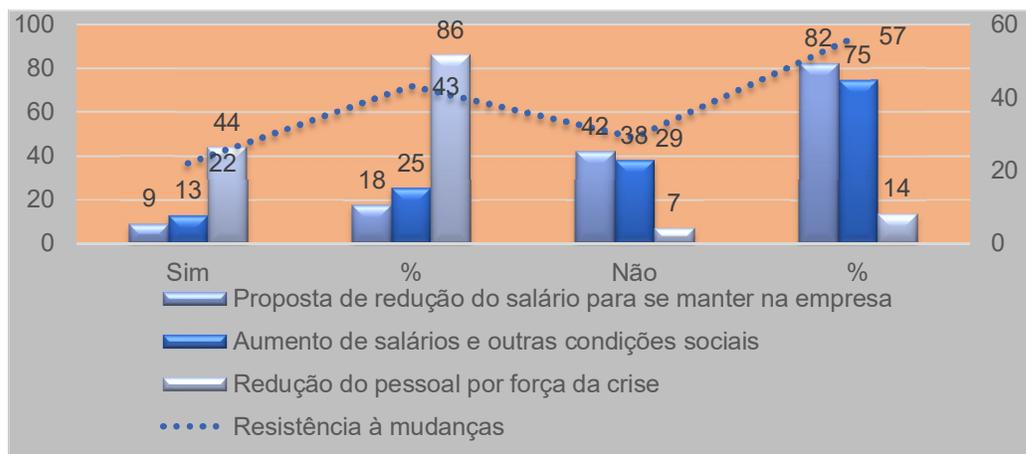


Figura 4: Gráfico das mudanças estratégicas na MARTAL, S.A.

Ao analisar as questões apresentadas graficamente, verificou-se que, dos 51 inqueridos, 44 confirmaram que houve

redução do pessoal como uma das medidas estratégicas, com prevalência de 86% sobre 7, correspondendo a 14%.

Por conseguinte, está demonstrado que não houve proposta de redução dos salários dos trabalhadores como condição de manterem os seus postos de trabalho, com a negação de 42 trabalhadores, equivalente a 82%, contra 9 (18%) que confirmaram. Tal como não houve aumento de salários, sendo que 38 trabalhadores (75%) negaram, contra 13 ou 25% que afirmaram positivamente. último, a resistência à mudança surge como uma questão particular e flutuante, em função do grau de insatisfação dos trabalhadores relativamente a cada uma das três questões. Também não houve resistência à mudança decorrente de alguma insatisfação relevante, embora se registre uma tendência em 57% de prevalência, sobre 43%, sendo que a principal razão se

relacionava com medo e insegurança de despedimentos iminentes.

Quanto a avaliação de desempenho dos trabalhadores, aspecto fundamental para o alcance de desempenho da organização procurou-se saber se houve. A informação prestada pelo grupo entrevistado confirma que a avaliação de desempenho é anual, baseada na assiduidade, pontualidade e competência. Esta informação confrontada com a do grupo de que se submeteu perguntas em questionários cuja maioria de 34 (67%) alegou não saber quando e como são avaliados, assim como os resultados da avaliação, contra 17 (33%) que afirmou positivamente, conforme o seguinte gráfico, figura 5.

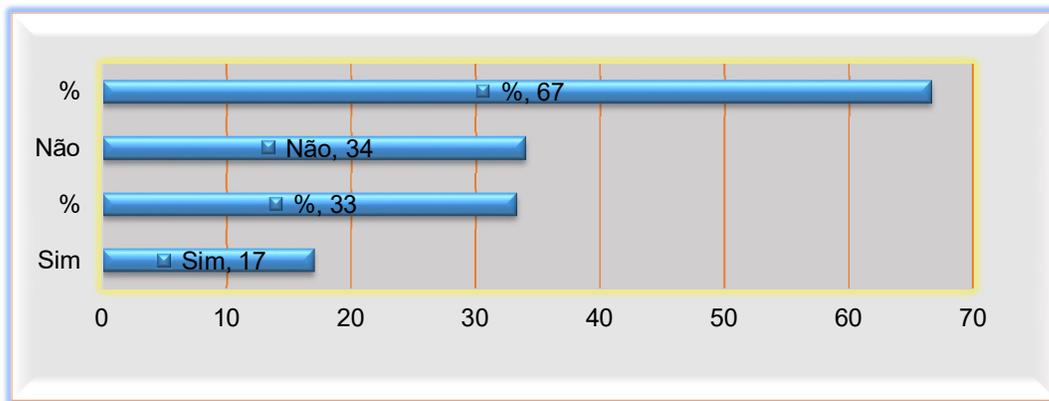


Figura 5: Gráfico de avaliação do desempenho dos trabalhadores

Os dados apresentados mostram as de acordo a disparidade dos resultados, conforme o gráfico, figura V, e pela forma como se procedeu avaliação de desempenho, segundo a administração, foi possível perceber-se que a avaliação de desempenho foi clara o suficiente.

Todavia, o desempenho da MARTAL, S.A, baixou em consequência da redução do fluxo de clientes e das vendas, análise que

resultou da informação da maioria invocando como principal razão o fraco poder de compras. A minoria que, embora ter afirmado que o fluxo de clientes ou aumentou ou se manteve, não soube explicar as razões. A redução do fluxo de clientes teve repercussões nas vendas, como é óbvio, ao que se pode confrontar com os dados contabilísticos, figura 6.



Figura 6: Gráfico de análise das vendas

Com a tendência dos dados deste gráfico pode-se compreender que a crise económica global teve maior repercussões na MARTAL, S. A. no período compreendido entre 2012 e 2016, na medida em que se verifica uma queda brusca das vendas de 20% para 6%, isto é, de 2011 para 2012, mantendo-se quase inalterável até 2016, embora com ligeiras variações na ordem 2% para voltar a subir de 8% para 21%, de 2016 para 2017, o que confirma os dados e informações qualitativos dos 16 indivíduos.

Das medidas adoptadas como estratégias que visaram manter a sociedade firme, conforme referido nos parágrafos (a, b, c) foram reforçadas por outras com vista procurar elevar o nível de desempenho, tais como reestruturar as infraestruturas, implementar estratégia de qualidade dos produtos, preços e valorizar mais o capital humano, primando pelo benchmarking, através de troca de experiências e conhecimentos com outras empresas).

CONCLUSÕES

O estudo do caso foi realizado nos termos do tema escolhido, no objecto de estudo, espaço geográfico e no limite temporal definidos, dentro dos três objectivos específicos desta pesquisa, nomeadamente: Processos de conhecimento, Mudanças estratégicas e o Desempenho na Sociedade de Comércio MARTAL, S. A.

Apesar das dificuldades registadas, sobretudo na abstinência e limitações da maior parte da população-alvo, foi possível apurar os resultados com os dados e informações obtidos. E, entre outros pontos fracos constatados, infere-se que houve congruência na maior parte das respostas das perguntas feitas em questionários e guiões de entrevistas.

No primeiro objectivo específico, verificou-se insuficiências nas acções formativas, por estas se restringirem em atendimento ao cliente, operação de caixa e primeiros socorros. Contudo, houve stock de conhecimento e todos os conhecimentos adquiridos foram armazenados, distribuídos e aplicados racionalmente, o que viabilizou o aumento das competências dos trabalhadores, permitindo um posicionamento estratégico efetivo no mercado.

Quanto ao segundo objectivo específico, as medidas das mudanças estratégias implementadas foram a contenção de custos resumida na redução do pessoal, o que resultou em alguma resistência à mudança, devido ao receio de despedimentos iminente. Também foi preciso reforçar as acções de marketing, experimentar várias inovações nos produtos e qualidade de serviços, substituir, ao máximo, os produtos importados pelos nacionais na tentativa de impulsionar os resultados, com vista a obter vantagem competitiva e gerar mais lucro. Entretanto, para racionalizar melhor os

recursos humanos e financeiros, implementou-se uma gestão estruturada, estabelecendo regras para reduzir o absentismo e motivar o pessoal através de vários incentivos. Uma delas é elevar o nível de talentos adequados aos cargos.

No que diz respeito ao terceiro objectivo específico, de referir que o desempenho da Sociedade de Comércio Martal, S.A. foi analisado nos resultados da pesquisa e na perspectiva do desenvolvimento do capital humano face as pressões do ambiente de negócio, embora se constatar que a avaliação de desempenho do pessoal foi informal e subjectiva, pouco clara, uma vez que os trabalhadores nunca estiveram ao corrente de quando, como eram avaliados e nem dos resultados das suas avaliações, o que explica a inexistência de critérios previamente definidos. Esse cenário contribuiu no poder explicativo da redução do fluxo de clientes, agravada pelo fraco poder de compras associada a deterioração da situação económica, resumida na depreciação da moeda nacional, o Kwanza, a subida dos preços de bens e serviços. Isso não reduz a importância em analisar esse desempenho em outras perspectivas, como no volume do faturamento e aumentar as quotas de mercado.

Considerando a relação proposta na problemática de pesquisa, as acções formativas devem ser abrangentes e melhorar a eficiência na gestão dos processos de conhecimento, tornando-os suficientemente articulados para os trabalhadores poderem lidar melhor com as pressões do ambiente operacional, na medida em que eles não comunicaram um cenário de mudanças estratégicas efectivo do ponto de vista do desenvolvimento do capital humano, face a dinâmica das pressões no ambiente operacional, em consonância com ambiente externo da empresa.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores deve obedecer a critérios específicos e devem ser uma prática contínua, dado a sua importância no

desenvolvimento individual e da empresa, face a necessidade de desenvolver talentos e optar por um dos mais usuais métodos de avaliação de desempenho, que são: 90°, 180° ou 360°, entre outros, o que mais se adequar para a MARTAL.

Os trabalhadores devem saber quando e como são avaliados, tal como os resultados das suas avaliações e os benefícios, quer no âmbito individual, quer no âmbito da empresa, o que pode permitir um despertar de interesse em melhorar o desempenho individual, com reflexos na empresa.

Conceder mais autonomia financeira para as outras empresas da Sociedade para estas terem uma actuação mais acutilante, diante da concorrência, uma vez que a sua congregação conforma estrutura de uma corporativa. Contudo, reforçar a estrutura de controlo na sua gestão. Entretanto, este trabalho não esgota o seu objecto de estudo, deixando aberto à pesquisas ulteriores com vista a entender melhor os sucessos e insucessos dos desempenhos das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragão, j. W., & adelina , m. . (2017). Metodologia Científica. Universidade Federal da Bahia. Salvador, Brasil.
- Bertero, C. O. (2019). Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresa.
- Cardoso, M. R., Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. (2021). Análise de Conteúdo: Uma metodologia de pesquisa qualitativa. pp. 110 - 111.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamento Organizacional. Brazil.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica éxito em la organizaciones (2ª ed.). Méico: Mc Draw Hill.
- De Justo, M. A. (2008). Modelo de Gestão de Mudança e Aprendizado Organizacional. Gestão Industrial (pp. 93-109). Campus Ponta

- Grossa-Panama/Brasil:
UTFPR/UFAM.
- De Melo, R. F. (dezembro de 2011). *Gestão das Organizações, Ramo da Gestão de Empresas. Construção de Vantagem Competitiva nas Estratégias de Internacionalização: Estudo de Caso FECEC.* Portugal, Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Fileti, G. S. (07-08 de dezembro de 2017). *Criação do Conhecimrnto Organizacional e Inovação.* SUCEG, pp. 287-303.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projecto de Pesquisa (4 ed.).* S. Paulo, Brasil: Atlas S. A.
- Gonzalez, R. V., & Martines, F. M. (2017). *O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual.* G & P, pp. 248-265.
- Mágda, L. (2013). *Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes.* Porto: Penso.
- Mantovanini, V. F. (2011). *Influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional.* Centro Universitário Católico. Lins, SP: UNISALESIANO.
- Melo, F. F. (2016). *Gestão de Desempenho promovento as práticas de Gestão do Conhecimento Aplicado no contexto de inovação: Estudo de caso SEVA.* Universidade FUMEC. BH, Brasil: Faculdade de Ciências Empresarial.
- Neto, A. S., & Teixeira, A. A. (2006). *Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: Reflexões inciais sobre sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais.* 220-232.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científico: um manual para a realização de pesquisa em Administração.* Universidade Federal de Goiás. Goiás, Brasil: UFG.
- Oliveira-Brochado, A., Caetano, J., Cobra, J., Fonseca, J. M., Portugal, M. N., Varela, M., . . . Miranda, S. (2013). *Marketing e Comunicação: desafio da globalização.* Lisboa: Escolar Editora.
- Paula, V. V., & Nogueira, D. N. (2016). *Importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.* XII-Conferência Nacional de Excelência em Gestão (p. 20 e 30). S.P.: INOVARSE.
- Praça, F. G. (2015). *Metologia da pesquisa científica: Organização Estrutural e os desafios para redigir o trabalho de cocnclusão.* FNNSA, 72-87.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia de Trabalho Científico: metodos e técnicas da pesquisa e trabalho académico.* Rio G. Sul: FEELVALE.
- Ramos, R., Moura, E., Simões, S., & Li, Y. (06 de Março de 2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: análise de dados.* 3, pp. 50 - 54.
- Ribeiro, J. S., Soares, M. A., Jurza, P. H., Ziviani, F., & Neves, J. T. (2016). *Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: integração dinâmica entre Competências e recursos.* SesearchGate, 1-17.
- Sanchez, V. L. (24 de Agosto de 2018). *Gestão de Competências: Competências Individuais Vs Competências Organizacionais.* Revista Científica Multidisciplinar-Núcleo do Conhecimento.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação (4 ed.).* Brasil: UFSC.