

## EDITORIAL

# THE PRACTICE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT POST-COVID-19: LOOKING BACKWARD FOR FUTURE IMPLEMENTATION

Johnny Masego Pietersen<sup>1</sup>

The advent of COVID-19 disrupted the world in all facets of life. Knowledge Management (KM) was not an exception, particularly since all organisations manage information and the use of knowledge. To reduce the spread of the novel disease COVID-19, governments had to implement measures like national lockdowns and restrictions on some goods and services (Mkhize and Thusi 2023). These restrictive activities to control the spread of severe acute respiratory coronavirus 2 (COVID-19), followed the declaration of COVID-19 as a pandemic by the World Health Organisation (WHO) on 11 March 2020. The public sector was also affected differently all over the world, but it was common for governments to operate mainly with essential services. However, all other public institutions had to operate with officials working from home. Thus, the public sector was open, implying that technology would be the main conduit.

KM was one of the critical fields that became of concern since officials had to access information from home and make decisions. Dayal's article states that the South African government-wide KM strategy and framework of 2019 defines KM as a process and activities that involve collecting, collating, sharing, packaging, dissemination, and use of knowledge in decision-making and enhancing the processes as well as efficiency of service delivery within departments and public service. KM evolves rapidly as it is linked with technological developments. Since technology is applicable in both private and public sectors, KM is a constant phenomenon in issues of governance, public administration, Public-Private Partnerships, and technological innovations.

This journal issue is predominantly occupied by articles on KM for two main reasons. First, KM attracted attention during COVID-19 when the value of knowledge was explicitly acknowledged. Second, policy considerations for KM as a discipline and practice are not new; as a result, there is a need for institutionalisation beyond COVID-19 or any pandemic and disaster. In this regard, volume 6 of the

---

<sup>1</sup> Dr Johnny Masego Pieterse, Director: Research, The National School of Government, South Africa

Africa Journal of Public Sector Development and Governance contributes to the generation of knowledge about KM and its implications for the public sector post-pandemic. Often, governments have disaster management strategies, but COVID-19 seems to have exposed their inadequacy to mobilise resources and ensure participation by all stakeholders in the intergovernmental contexts.

Allee (2011) posits that knowledge is inherently about questions of definitions, nature, orders, roles, dynamic relationships and best practices. The articles covered in this edition have invariably discussed some of these aspects of knowledge and the extent to which they are incubated in organisations, institutions, processes, traditions and cultures.

The published articles focus on the post-COVID-19 era as an indication of optimism around the end of the COVID-19 pandemic but also an anticipation of similar disruptors. As such, a glimpse of the post-COVID-19 trajectory should provide a reflection on lessons and practice of models that emanate from earlier lessons as well as the prevention mechanisms. KM is a critical field to embody such emergent knowledge in the form of occurrences, decisions, lessons and possible scenarios.

Mutonda *et al.* explore the implementation of ISO 9001:2015 to measure the implementation of KM in the Kenya School of Government. This study is applicable to all organisations since all countries and institutions must have some unique standards to adhere to. Adherence to standards that are pertinent to KM assists with the necessary competencies to respond to disruptive pandemics like COVID-19. The authors also highlighted the importance of knowledge sharing. Based on the policy considerations and knowledge sharing, among others, the Kenya School of Government managed to develop training manuals during COVID-19 and continued with virtual training as an attestation of available technology and innovation. A negative aspect was an inability to conduct exit interviews with retiring employees during lockdowns as retirees did not have technological access, unlike serving employees for whom plans were made. Also, there was less participation in international conferences, which indicates that organisers were slow to catch up with means for online conferences.

Dayal interrogates the process and practices behind KM in the South African government, with reference to the management of the COVID-19 pandemic. The author indicates that KM was not adequately conceptualised in South Africa before 2019. Thus, the adoption of *Government-wide KM Strategy and Framework* in 2020 (KM strategy), led by the Department of Public Service and Administration, coincided with the inception of COVID-19. However, the KM strategy was developed in response to the National Development Plan: Vision 2030 (2012). Although the KM strategy seems to have been adopted late in relation to COVID-19 in 2020, the discussions leading to its adoption may have been useful in managing issues of working remotely and access to information and associated protocols. The article underscores the institutionalisation of KM but warns against the obstacles, which are bureaucratic culture, neglected relational function of knowledge and governance of multiple priorities in generating knowledge. In this regard, KM practice is relevant for COVID-19.

E-learning and virtual training became necessary for the continuation of Education, Training, and Development during the pandemic. An article by Musonda *et al.* was concerned about the underutilisation of e-learning as a sustainable KM system for Higher Education in the COVID-19 era in Zambia. The challenges in this post-COVID-19 period are two-fold: whether to adopt e-learning fully

or to revert to face-to-face training mode. Clearly, the lessons learnt and the trajectory of the world after COVID-19 require an integration of both modes by delivering blended learning and training modes.

Molala and Matseke placed their investigation in the health sector by analysing the health information exchange platform and healthcare workforce, respectively. Molala analysed the efficacy of health exchange systems in ensuring accurate information about patients and quality health care. Thus, the shared information about patients among practitioners is recommended for knowledge of patients' treatment history and correct interventions. Matseke was prompted by the centrality of healthcare workers as essential services during the pandemic. As such, taking stock of the healthcare workforce was necessary to determine the adequacy or lack of it. The article confirms that the South African healthcare workforce (medical doctors, nurses, and midwives) was lower than the required international norm as determined by the WHO. To illustrate, in March 2020, the South African ratio of healthcare workers per 1000 population was 2.87, which was lower than the 4.45 determined by the WHO. It is therefore necessary to accelerate various methods of recruitment in line with the *2030 Human Resources for the Health Strategy in South Africa*. A stark lesson from the pandemic is that planning for disasters must be made in advance, hence the need to consider an appropriate workforce for disasters and pandemics and the level of their disruptions.

Other articles address the issues of governance and public policy. Williams and Poshai tackle the urban housing policy community in Harare, Zimbabwe. They conclude that the housing policy community is beset with conflicts and powerplay among the actors to the extent that adequate and equitable housing is not provided to citizens. More importantly, it is difficult to implement housing policy imperatives such as affordable housing. Mdhluli and Jili evaluate the practice of constitutional basic values and principles of public administration in the Zululand district of KwaZulu-Natal in South Africa. Local government is an important sphere of government that is closest to the citizens. As a result, municipalities must actively provide services in accordance with good values and principles as provided for on section 195 of the Constitution of South Africa. The authors observe that although the Zululand municipality experiences frequent community protests about service delivery issues; the municipality shows efforts to implement service delivery improvement initiatives, development-oriented activities and encouragement of public participation.

## REFERENCES

- Allee, V. (2011). *The knowledge evolution: Expanding organisational intelligence*. New York: Routledge.
- Mkhize, N. and Thusi X. (2023). Complexities in policy implementation during the COVID-19 pandemic in South Africa. *African Journal of Development Studies*, 13(2): 183-205. Doi: <https://doi.org/10.31920/2634-3649/2023/v13n2a9>

# ÉDITORIAL

## PRATIQUE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES APRÈS LA PANDÉMIE DE COVID-19: UN REGARD EN ARRIÈRE POUR UNE MISE EN ŒUVRE FUTURE

Johnny Masego Pietersen

L'avènement de la COVID-19 a bouleversé le monde dans tous les domaines de la vie. La gestion des connaissances (GC) n'a pas fait exception, d'autant plus que toutes les organisations gèrent l'information et l'utilisation des connaissances. Pour réduire la propagation de la nouvelle maladie COVID-19, les gouvernements ont dû mettre en œuvre des mesures telles que des fermetures nationales et des restrictions sur certains biens et services (Mkhize et Thusi 2023). Ces activités restrictives visant à contrôler la propagation d'un coronavirus respiratoire aigu sévère 2 (COVID-19) ont fait suite à la déclaration de la COVID-19 comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 11 mars 2020. Le secteur public a également été touché différemment dans le monde entier, mais il était courant que les gouvernements fonctionnent principalement avec des services essentiels. Cependant, toutes les autres institutions publiques ont dû fonctionner avec des fonctionnaires travaillant à domicile. Par conséquent, le secteur public est ouvert ; ce qui implique que la technologie en sera le principal vecteur.

La gestion des connaissances a été l'un des domaines critiques qui ont suscité des inquiétudes, car les fonctionnaires devaient accéder à l'information depuis leur domicile et prendre des décisions. L'article de Dayal indique que la stratégie et le cadre de gestion des connaissances du gouvernement sud-africain de 2019 définissent la gestion des connaissances comme étant un processus et des activités qui impliquent la collecte, le rassemblement, le partage, la présentation, la diffusion et l'utilisation des connaissances dans la prise de décision et l'amélioration des processus ainsi que de l'efficacité de la prestation de services au sein des ministères et de la fonction publique. La gestion des connaissances évolue rapidement car elle est liée aux développements technologiques. La technologie étant applicable dans les secteurs privé et public, la gestion des connaissances représente un phénomène constant dans les questions de gouvernance, d'administration publique, de partenariats public-privé et d'innovations technologiques.

Ce numéro de la revue est principalement occupé par des articles traitant de la gestion des connaissances, et ce pour deux raisons principales. Tout d'abord, la gestion des connaissances a attiré l'attention pendant la COVID-19, lorsque la valeur des connaissances a été explicitement reconnue. Deuxièmement, les

considérations politiques relatives à la gestion des connaissances en tant que discipline et pratique ne sont pas nouvelles ; par conséquent, il est nécessaire d'institutionnaliser la gestion des connaissances au-delà de la COVID-19 ou de toute autre pandémie ou catastrophe. À cet égard, le volume 6 de la revue scientifique *Africa Journal of Public Sector Development and Governance* contribue à la production de connaissances sur la gestion des connaissances et ses implications pour le secteur public après une pandémie. Souvent, les gouvernements disposent de stratégies de gestion des catastrophes, mais la COVID-19 semble avoir mis en évidence leur incapacité à mobiliser des ressources et à garantir la participation de toutes les parties prenantes dans les contextes intergouvernementaux.

Allee (2011) affirme que la connaissance est intrinsèquement liée à des questions de définitions, de nature, d'ordres, de rôles, de relations dynamiques et de meilleures pratiques. Les articles figurant dans cette édition ont invariablement abordé certains de ces aspects de la connaissance et la mesure dans laquelle ils sont incubés dans les organisations, les institutions, les processus, les traditions et les cultures.

Les articles publiés se concentrent sur l'ère post COVID-19, signe d'optimisme quant à la fin de la pandémie COVID-19, mais également d'anticipation de perturbateurs similaires. Ainsi, un aperçu de la trajectoire post-COVID-19 devrait permettre de se pencher sur les leçons et la pratique des modèles qui émanent des leçons précédentes, ainsi que sur les mécanismes de prévention. La gestion des connaissances est un domaine essentiel permettant d'intégrer ces connaissances émergentes sous la forme d'événements, de décisions, d'enseignements et de scénarios possibles.

Mutonda et al. étudient la mise en œuvre de la norme ISO 9001:2015 pour mesurer la mise en œuvre de la gestion des connaissances à la Kenya School of Government. Cette étude est applicable à toutes les organisations, car tous les pays et toutes les institutions doivent respecter des normes particulières. L'adhésion à des normes pertinentes en matière de gestion des connaissances permet d'acquérir les compétences nécessaires à la lutte contre des pandémies perturbatrices telles que la COVID-19. Les auteurs ont également souligné l'importance du partage des connaissances. Sur la base des considérations politiques et du partage des connaissances, entre autres, la Kenya School of Government est parvenue à élaborer des manuels de formation pendant la COVID-19 et a poursuivi la formation organisée par vidéoconférence, ce qui témoigne de la technologie et de l'innovation disponibles. Un aspect négatif a été l'impossibilité de mener des entretiens de fin de carrière avec les employés partant à la retraite pendant les périodes de confinement, car les retraités n'avaient pas d'accès technologique, contrairement aux employés en service pour lesquels des plans avaient été élaborés. En outre, la participation aux conférences internationales a été moindre, ce qui indique que les organisateurs ont été lents à se doter de moyens permettant d'organiser des conférences en ligne.

Dayal s'interroge sur le processus et les pratiques qui sous-tendent la gestion des connaissances au sein du gouvernement sud-africain, en se référant à la gestion de la pandémie de COVID-19. L'auteur indique que la gestion des connaissances n'a pas été correctement conceptualisée en Afrique du Sud avant 2019. Ainsi, l'adoption d'une *stratégie et d'un cadre de gestion des connaissances à l'échelle du gouvernement en 2020* (stratégie de gestion des connaissances), sous l'égide du ministère de la fonction publique et de l'administration, a coïncidé avec le début de la pandémie de COVID-19. Toutefois, la stratégie de gestion des connaissances a été élaborée en réponse au plan de développement national: *Vision 2030* (2012). Bien que la stratégie de gestion des connaissances semble avoir été adoptée tardivement par rapport à la COVID-19 en 2020, les débats qui ont conduit à son adoption peuvent avoir été utiles pour gérer les questions du travail à distance et de l'accès à l'information, ainsi que les protocoles qui y sont associés. L'article souligne l'institutionnalisation de la gestion des connaissances, mais met en garde contre les

obstacles que sont la culture bureaucratique, la fonction relationnelle négligée des connaissances et la gestion de priorités multiples dans la production de connaissances. À cet égard, la pratique de la gestion des connaissances est pertinente dans le cas de la COVID-19.

L'apprentissage en ligne et la formation organisée par vidéoconférence sont devenus nécessaires pour poursuivre l'éducation, la formation et le développement pendant la pandémie. Un article de Musonda *et al.* s'inquiète de la sous-utilisation de l'apprentissage en ligne en tant que système durable de gestion des connaissances pour l'enseignement supérieur à l'ère de la COVID-19 en Zambie. Les défis à relever dans cette période post-COVID-19 sont de deux ordres : adopter pleinement l'apprentissage en ligne ou revenir au mode de formation en face-à-face. Il est clair que les leçons tirées et la trajectoire du monde après COVID-19 exigent une intégration des deux modes en proposant des modes d'apprentissage et de formation mixtes.

Molala et Matseke ont placé leur enquête dans le secteur de la santé en analysant respectivement la plateforme d'échange d'informations sanitaires et le personnel de santé. Molala a analysé l'efficacité des systèmes d'échange d'informations sur la santé en vue de garantir des informations précises sur les patients et des soins de santé de qualité. Ainsi, le partage d'informations sur les patients entre les praticiens est recommandé pour connaître les antécédents thérapeutiques des patients et les interventions correctes. L'étude de Matseke a été motivée par le rôle central des travailleurs de la santé en tant que services essentiels pendant la pandémie. À ce titre, il était nécessaire de faire le point sur le personnel de santé afin de déterminer s'il était adéquat ou non. L'article confirme que le personnel de santé sud-africain (médecins, infirmières et sages-femmes) était inférieur à la norme internationale requise, telle que définie par l'OMS. À titre d'exemple, en mars 2020, le ratio sud-africain de personnel de santé pour 1 000 habitants était de 2,87, ce qui était inférieur aux 4,45 déterminés par l'OMS. En conséquence, il est nécessaire d'accélérer les différentes méthodes de recrutement conformément à la *stratégie 2030 des ressources humaines pour la santé en Afrique du Sud*. La pandémie nous a appris que la planification des catastrophes doit être faite à l'avance, d'où la nécessité de prévoir une main-d'œuvre appropriée pour les catastrophes et les pandémies et le niveau des perturbations qu'elles entraînent.

D'autres articles abordent les questions de gouvernance et de politique publique. Williams et Poshai s'intéressent à la communauté de la politique du logement urbain à Harare (Zimbabwe). Ils concluent que la communauté de la politique du logement est en proie à des conflits et à des jeux de pouvoir entre les acteurs, à tel point que les citoyens ne bénéficient pas d'un logement adéquat et équitable. Plus important encore, il est difficile de mettre en œuvre les impératifs de la politique du logement tels que le logement abordable. Mdhluli et Jili évaluent la pratique des valeurs et principes constitutionnels fondamentaux de l'administration publique dans le district de Zululand du KwaZulu-Natal en Afrique du Sud. Les collectivités locales constituent une sphère importante du gouvernement, la plus proche des citoyens. Par conséquent, les municipalités doivent activement fournir des services en accord avec les valeurs et principes de base, comme le prévoit l'article 195 de la Constitution sud-africaine. Les auteurs observent que, bien que la municipalité de Zululand soit confrontée à de fréquentes protestations de la part de la communauté concernant les problèmes de prestation de services, elle s'efforce de mettre en œuvre des initiatives d'amélioration de la prestation de services, des activités axées sur le développement et l'encouragement de la participation du public.

## RÉFÉRENCES

Allee, V. (2011). *The knowledge evolution: Expanding organisational intelligence*. New York: Routledge.

Mkhize, N. et Thusi X. (2023). Complexities in policy implementation during the COVID-19 pandemic in South Africa. *African Journal of Development Studies*, 13(2): 183-205. Doi: <https://doi.org/10.31920/2634-3649/2023/v13n2a>

# EDITORIAL

## A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PÓS-COVID-19: RETROSPECTIVA PARA A IMPLEMENTAÇÃO FUTURA

Johnny Masego Pietersen

O advento do COVID-19 veio perturbar o mundo em todas as facetas da vida. A Gestão do Conhecimento (KM) não foi excepção, especialmente porque todas as organizações gerem a informação e a utilização do conhecimento. Para reduzir a propagação da nova doença COVID-19, os governos tiveram de aplicar medidas como confinamentos nacionais e restrições a alguns bens e serviços (Mkhize e Thusi 2023). Estas actividades restritivas para controlar a propagação de um coronavírus respiratório agudo grave 2 (COVID-19) seguiram-se à declaração do COVID-19 como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (WHO) em 11 de Março de 2020. O sector público também foi afectado de forma diferente em todo o mundo, mas era comum que os governos operassem principalmente com serviços essenciais. No entanto, todas as outras instituições públicas tiveram de operar com funcionários a trabalhar de casa. Assim, o sector público estava aberto, o que implicava que a tecnologia seria o principal canal.

A KM foi um dos domínios críticos que se tornou preocupante, uma vez que os funcionários tinham de aceder à informação a partir de casa e tomar decisões. O artigo de Dayal afirma que a estratégia e o quadro de KM do governo Sul-Africano de 2019 define a KM como um processo e actividades que envolvem a recolha, a compilação, a partilha, o acondicionamento, a divulgação e a utilização de conhecimentos na tomada de decisões e na melhoria dos processos, bem como na eficiência da prestação de serviços nos departamentos e serviços públicos. A KM evolui rapidamente, uma vez que está ligada aos desenvolvimentos tecnológicos. Uma vez que a tecnologia é aplicável tanto no sector privado como no público, a gestão do conhecimento é um fenómeno constante em questões de governação, administração pública, Parcerias Público-Privadas e inovações tecnológicas.

Esta edição da revista é predominantemente ocupada por artigos sobre KM por duas razões principais. Em primeiro lugar, a KM atraiu a atenção durante o COVID-19, quando o valor do conhecimento foi explicitamente reconhecido. Em segundo lugar, as considerações políticas sobre a KM enquanto disciplina e prática não são novas; por conseguinte, é necessário institucionalizá-las para além do COVID-19 ou de qualquer pandemia e catástrofe. A este respeito, o volume 6 da Revista Africana de Desenvolvimento e Governação do Sector Público contribui para a geração de conhecimentos sobre a KM e as suas implicações para o sector público pós-pandemia. Muitas vezes, os governos têm estratégias de gestão de catástrofes, mas o COVID-19 parece ter exposto a sua inadequação para mobilizar recursos e assegurar a participação de todas as partes interessadas nos contextos inter-governamentais.

Allee (2011) afirma que o conhecimento é inerentemente sobre questões de definições, natureza, ordens, papéis, relações dinâmicas e melhores práticas. Os artigos abordados nesta edição discutiram invariavelmente alguns destes aspectos do conhecimento e a medida em que estão incubados em organizações, instituições, processos, tradições e culturas.

Os artigos publicados concentram-se na era pós-COVID-19 como uma indicação de optimismo em relação ao fim da pandemia do COVID-19, mas também uma antecipação de perturbações semelhantes. Como tal, um relance da trajectória pós-COVID-19 deve proporcionar uma reflexão sobre as lições e a prática de modelos que emanam de lições anteriores, bem como sobre os mecanismos de prevenção. A KM é um domínio fundamental para incorporar esse conhecimento emergente sob a forma de ocorrências, decisões, lições e cenários possíveis.

Mutonda et al. exploram a implementação do padrão ISO 9001:2015 para medir a implementação da KM na Escola de Governo do Quênia. Este estudo é aplicável a todas as organizações, uma vez que todos os países e instituições têm de respeitar alguns padrões únicos. A adesão a padrões que são pertinentes para a KM ajuda a obter as competências necessárias para responder a pandemias disruptivas como o COVID-19. Os autores sublinharam também a importância da partilha de conhecimentos. Com base nas considerações políticas e na partilha de conhecimentos, entre outros, a Escola de Governo do Quênia conseguiu desenvolver manuais de formação durante o COVID-19 e continuou com a formação virtual como um atestado da tecnologia e inovação disponíveis. Um aspecto negativo foi a impossibilidade de realizar entrevistas de saída com os trabalhadores que se reformaram durante os períodos de confinamento, uma vez que os reformados não tinham acesso à tecnologia, ao contrário dos trabalhadores no activo para os quais foram feitos planos. Além disso, registou-se uma menor participação em conferências internacionais, o que indica que os organizadores demoraram a adoptar os meios necessários para as conferências online.

Dayal interroga o processo e as práticas subjacentes à KM no governo Sul-Africano, com referência à gestão da pandemia do COVID-19. O autor indica que a KM não foi adequadamente conceptualizada na África do Sul antes de 2019. Assim, a adopção da Estratégia e do Quadro de KM a nível governamental em 2020 (estratégia de KM), liderada pelo Departamento da Função e Administração Públicas, coincidiu com o início do COVID-19. No entanto, a estratégia de KM foi desenvolvida em resposta ao Plano de Desenvolvimento Nacional: Visão 2030 (2012). Embora a estratégia de KM pareça ter sido adoptada tardiamente em relação ao COVID-19 em 2020, os debates que conduziram à sua adopção podem ter sido úteis para gerir as questões do trabalho à distância e do acesso à informação e aos protocolos associados. O artigo sublinha a institucionalização de KMo, mas alerta para os obstáculos, que são a cultura burocrática, a função relacional negligenciada do conhecimento e a governação de múltiplas prioridades na criação de conhecimento. Neste contexto, a prática de KM é relevante para o COVID-19.

A formação virtual e a aprendizagem electrónica tornaram-se necessárias para a continuação da Educação, Formação e Desenvolvimento durante a pandemia. Um artigo de Musonda et al. preocupou-se com a sub-utilização da aprendizagem electrónica como um sistema de gestão sustentável para o ensino superior na era do COVID-19 na Zâmbia. Os desafios neste período pós-COVID-19 são duplos: adoptar plenamente a aprendizagem electrónica ou voltar ao modo de formação presencial. É evidente que as lições aprendidas e a trajectória do mundo após o COVID-19 exigem uma integração de ambos os modos através da oferta de modos de aprendizagem e formação combinados.

Molala e Matseke centraram a sua investigação no sector da saúde, analisando a plataforma de partilha de informações sobre saúde e a força de trabalho no sector da saúde, respectivamente. Molala analisou a eficácia dos sistemas de partilha de saúde para garantir informações exactas sobre os doentes e cuidados de saúde de qualidade. Assim, a partilha de informações sobre os doentes entre os profissionais é recomendada para o conhecimento do historial de tratamento dos doentes e para intervenções correctas. Matseke foi motivado pela centralidade dos profissionais de saúde como serviços essenciais durante a pandemia. Assim, era necessário fazer um balanço da força de trabalho no sector dos cuidados de saúde para determinar a sua adequação ou a sua falta. O artigo confirma que a força de trabalho Sul-Africana no sector da saúde (médicos, enfermeiros e parteiras) era inferior ao padrão internacional exigido pela WHO. A título de exemplo, em Março de 2020, o rácio Sul-Africano de profissionais de saúde por 1000 habitantes era de 2,87, inferior aos 4,45 determinados pela WHO. Por conseguinte, é necessário acelerar vários métodos de recrutamento, em conformidade com a *Estratégia de Recursos Humanos para a Saúde na África do Sul para 2030*. Uma lição importante da pandemia é que o planeamento para catástrofes deve ser feito com antecedência, daí a necessidade de considerar uma força de trabalho adequada para catástrofes e pandemias e o nível das suas perturbações.

Outros artigos abordam as questões da governação e das políticas públicas. Williams e Poshai abordam a comunidade da política de habitação urbana em Harare, no Zimbabué. Concluem que a comunidade da política de habitação está envolta em conflitos e jogos de poder entre os actores, na medida em que não é proporcionada aos cidadãos uma habitação adequada e equitativa. Mais importante ainda, é difícil implementar os imperativos da política de habitação, como a habitação a preços acessíveis. Mdhluli e Jili avaliam a prática dos valores e princípios constitucionais básicos da administração pública no distrito de Zululand, em KwaZulu-Natal, na África do Sul. O governo local é uma importante esfera de governo que está mais próxima dos cidadãos. Consequentemente, os municípios devem prestar activamente serviços de acordo com os bons valores e princípios previstos na secção 195 da Constituição da África do Sul. Os autores observam que, embora o município de Zululand seja alvo de frequentes protestos da comunidade sobre questões relacionadas com a prestação de serviços, o município mostra esforços para implementar iniciativas de melhoria da prestação de serviços, actividades orientadas para o desenvolvimento e incentivo à participação do público.

## REFERÊNCIAS

- Allee, V. (2011). *The knowledge evolution: Expanding organisational intelligence*. New York: Routledge.
- Mkhize, N. and Thusi X. (2023). Complexities in policy implementation during the COVID-19 pandemic in South Africa. *African Journal of Development Studies*, 13(2): 183-205. Doi: <https://doi.org/10.31920/2634-3649/2023/v13n2a9>