



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão do Conhecimento em Organizações da Economia Social

José Pedro Ferrão Eleutério

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar
ISCTE Business School

Coorientador:

Prof. Doutor Ricardo Jorge Castro Correia, Prof. Auxiliar
Universidade da Madeira

Julho, 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Gestão do Conhecimento em Organizações da Economia Social

José Pedro Ferrão Eleutério

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar
ISCTE Business School

Coorientador:

Prof. Doutor Ricardo Jorge Castro Correia, Prof. Auxiliar
Universidade da Madeira

Julho, 2021

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Renato Lopes da Costa, por não ter desistido de me apoiar.

A todos os participantes das organizações da economia social, pela disponibilidade, contributo e ajuda na conclusão deste projeto.

Resumo

A gestão do conhecimento surge no setor lucrativo, onde comprovou a sua capacidade de contribuir para a eficácia empresarial e apesar das organizações da economia social a reconhecerem como uma atividade cada vez mais importante no ambiente competitivo e exigente que enfrentam, a maior parte apresenta dificuldades na sua implementação.

Nesse sentido, foram realizadas 20 entrevistas a profissionais de organizações da economia social portuguesas, tendo-se analisado as atividades e os processos de gestão do conhecimento, as razões para as inadequações apontadas e retiradas conclusões sobre a gestão do conhecimento em organizações da economia social e nos seus projetos. Analisaram-se as barreiras e os fatores facilitadores da gestão do conhecimento nas organizações da economia social, concluindo-se, com base na experiências apenas destas 20, que a partilha de conhecimento depende da confiança e que não se deve assumir a existência de um clima de confiança por se estar numa organização da economia social; que as parcerias e as organizações de cúpula podem desempenhar um papel importante na geração e partilha de conhecimento, desde que as organizações as integrem na sua estratégia de gestão do conhecimento; que, apesar de reportarem melhorias, existe competição entre as organizações da economia social, numa visão que prejudica a partilha de conhecimento e o seu objetivo último; e que a rotatividade de colaboradores e voluntários pode ter um grande impacto na retenção do conhecimento nas organizações, mas pode ser mitigado com a implementação de processos adequados e pode também ter aspetos positivos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; organizações da economia social; atividades e processos de gestão do conhecimento; barreiras e fatores facilitadores da gestão do conhecimento.

Sistema de Classificação JEL: Informação e Conhecimento (D83); ONG (L31).

Abstract

Knowledge management appears in the lucrative sector, where it has proven its ability to contribute to business efficiency and despite social economy organisations recognizing it as an increasingly important activity in the competitive and demanding environment they face, most present difficulties in its implementation.

In this sense, 20 interviews were conducted with professionals from Portuguese social economy organisations, having analysed the knowledge management activities and processes, the reasons for the reported inadequacies and conclusions were drawn about knowledge management in social economy organisations and in their projects. Barriers and facilitating factors of knowledge management in social economy organisations were analysed, concluding, based on the experiences of only these 20, that knowledge sharing depends on trust and that a climate of trust should not be assumed in an social economy organisation; that partnerships and umbrella organizations can play an important role in knowledge generation and sharing, as long as organisations integrate them into their knowledge management strategy; that, despite reporting improvements, there is competition between the social economy organisations, in a perspective that undermines the sharing of knowledge and its ultimate objective; and that employee and volunteer turnover can have a major impact on knowledge retention in organisations, but it can be mitigated with the implementation of adequate processes and can also have positive aspects.

Keywords: knowledge management; social economy organisations; knowledge management activities and processes; barriers and facilitating factors of knowledge management.

JEL Classification System: Information and Knowledge (D83); NGOs (L31).

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice de tabelas	ix
Índice de figuras	xi
Lista de abreviaturas	xiii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Conhecimento	3
2.2. Gestão do Conhecimento	5
2.3. Gestão do Conhecimento nas OES	11
2.4. Barreiras e fatores facilitadores da GC	15
Capítulo 3. Metodologia	23
3.1. Modelo de investigação	23
3.2. Caracterização da amostra: organizações e indivíduos	25
Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados	27
4.1. Atividades e processos de gestão do conhecimento nas OES	27
4.2. Impacto da confiança e da cooperação na partilha de conhecimento nas OES	35
4.3. Impacto da competição na partilha de conhecimento nas OES	38
4.4. Impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES	40
Capítulo 5. Conclusões	43
5.1. Considerações finais	43
5.1. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	49
Fontes	51
Referências Bibliográficas	53
Anexos	57

Índice de Tabelas

Tabela 1. Relação entre a revisão da literatura, os objetivos e as questões de pesquisa	25
Tabela 2. Atividades e processos de GC empregues pelas OES entrevistadas	27
Tabela 3. Adequação das atividades e processos empregues pelo setor	31
Tabela 4. Razões para a inadequação das atividades e processos empregues pelo setor	32
Tabela 5. Impacto da confiança e da cooperação na partilha de conhecimento nas OES	35
Tabela 6. Impacto da competição na partilha de conhecimento nas OES	38
Tabela 7. Impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES	40
Tabela 8. Dicotomias do conhecimento	61
Tabela 9. Definições de GC	63
Tabela 10. Definições de GC II	65
Tabela 11. Práticas de GC	71
Tabela 12. Processos de GC	73
Tabela 13. Dimensões da GC	75
Tabela 14. Frequência do número de atividades de GC	77
Tabela 15. Atividades de GC	79
Tabela 16. Cruzamento de atividades de modelos de GC	81
Tabela 17. Frequência do número de fatores de sucesso da GC	87
Tabela 18. Fatores de sucesso da GC	89
Tabela 19. Fatores da GC genéricos e para as OES	91

Índice de Figuras

Figura 1. Categorização e codificação do <i>corpus</i> das entrevistas para análise qualitativa	24
Figura 2. Diagrama de extremos e quartis por experiência na entidade e no setor	26
Figura 3. Pirâmide DIKW	59
Figura 4. Modelo de conversão do conhecimento	67
Figura 5. Atividades associadas aos 4 modos de conversão do conhecimento	69
Figura 6. Modelo do ciclo de vida da GC	83
Figura 7. Modelo de GC	85

Lista de Abreviaturas

GC – gestão do conhecimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – instituições particulares de solidariedade social

OES – organizações da economia social

ONG – organizações não governamentais

ONGA – organizações não governamentais de ambiente

ONGD – organizações não governamentais para o desenvolvimento

ONGPD – organizações não governamentais das pessoas com deficiência

OSFL – organizações sem fins lucrativos

CAPÍTULO 1

Introdução

As organizações da economia social (OES) são consideradas de conhecimento intensivo, uma vez que a capacidade de atingirem os seus objetivos depende de capital humano, ou seja, da experiência e competências dos seus colaboradores e voluntários (Lettieri *et al.*, 2004; Hurley & Green, 2005; Renshaw & Krishnaswamy 2009; Kong, 2010; Hume, Pope & Hume, 2012; Hume & Hume, 2015; e Bloice & Burnett, 2016). Contudo, o que existe na área da gestão do conhecimento (GC) dirige-se maioritariamente para empresas e as estratégias e processos não podem ser simplesmente replicadas no setor social (Renshaw & Krishnaswamy, 2009, Hume & Hume, 2015, Bloice & Burnett, 2016, Zbucha *et al.*, 2019), até porque as melhores práticas de GC das empresas muitas vezes estão desalinhadas com a cultura, finanças, operações e missões das OES (Hume & Hume, 2015).

Segundo Zbucha *et al.* (2019), a GC surge no setor lucrativo, onde comprovou a sua capacidade de contribuir para a eficácia empresarial e de acordo com Hume & Hume (2015), apesar de reconhecerem a GC como uma atividade cada vez mais importante e que deve ser aprimorada no ambiente cada vez mais competitivo e exigente que enfrentam, a maior parte das OES apresenta dificuldades com a sua implementação. Importa por isso explorar os processos empregues pelo setor e as barreiras e os fatores facilitadores da gestão do conhecimento nas organizações da economia social e retirar lições para os modelos que poderão adotar.

Inspirado nas tabelas de Jennex & Olfman (2004) e Heisig (2009), agregaram-se as referências ou explicações dos fatores ou barreiras à GC, de 38 artigos, com separação entre os autores que abordam o tema de forma generalista ou aplicada às empresas, dos autores que abordam o tema no contexto das OES. Dos 16 fatores aí indicados, escolheram-se 3 para investigar de forma mais aprofundada: a confiança, a competição e a rotatividade dos trabalhadores.

Esta comparação de barreiras e fatores facilitadores da GC entre artigos com uma perspetiva generalista ou empresarial e uma perspetiva especificamente sobre o setor social não foi encontrada na revisão da literatura, expondo que o fator da rotatividade dos trabalhadores só foi considerado nos artigos dedicados ao setor da economia social, pelo que se tornou relevante a sua investigação.

O fator da competição, além da ligação à confiança, tem origem na curiosidade do autor, que, trabalhando numa entidade financiadora e gerindo fundos para o setor, não tem a perspetiva das organizações da economia social sobre o impacto da competição, nomeadamente a competição por financiamento, merecendo assim a sua inclusão.

Por fim, a investigação do fator da confiança foi despoletada por alegações como as de Ragsdell *et al.* (2014) ou Ragsdell (2016), em que afirmam que as organizações voluntárias parecem não padecer dos mesmos tipos de barreiras à partilha de conhecimento que as organizações com fins lucrativos

quando se trata de confiança e que estas operam com um ethos específico que pode desenvolver mais rapidamente o tipo de confiança que não é óbvio noutros setores e o seu comportamento em relação ao conhecimento pode ser influenciado por motivações que não são comuns noutros locais de trabalho. Esta diferenciação face aos outros setores merece particular interesse e a sua inclusão.

Nesse sentido, definiram-se os seguintes objetivos:

- 1) Analisar a realidade da GC nas OES portuguesas;
- 2) Analisar as barreiras e os fatores facilitadores da GC nas OES portuguesas

E as seguintes questões de pesquisa:

- 1) Que atividades e processos para a gestão do conhecimento existem nas organizações da economia social e quão adequados são?
- 2) Qual o impacto da confiança e da cooperação na partilha de conhecimento nas OES?
- 3) Qual o impacto da competição na partilha de conhecimento nas OES?
- 4) Qual o impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES?

Esta dissertação encontra-se organizada em 5 capítulos: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados e discussão e conclusões. Na introdução é exposta a problemática, o objetivo da tese e as questões de pesquisa. Na revisão da literatura é feito o enquadramento teórico dos temas: conhecimento, gestão do conhecimento, processos da GC e barreiras e fatores facilitadores da GC. Na metodologia é explicado o modelo de investigação utilizado, que teve por base entrevistas a profissionais do setor e caracterizada a amostra. Nos resultados e discussão, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos e faz-se a confrontação com a revisão da literatura. Finalmente, nas conclusões partilham-se as conclusões retiradas, as limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

Revisão da Literatura

2.1. Conhecimento

De acordo com Savage (1995), encontramos-nos numa terceira era de desenvolvimento económico-social, que após as Eras Agrícola e Industrial, caracterizadas pela posse de terra e de capital, respetivamente, se caracteriza pela posse de conhecimento e da capacidade para o utilizar e que este intitula de Era do Conhecimento. Drucker (1993) é de opinião semelhante, considerando o autor que os meios de produção tradicionais – o capital, os recursos naturais e o trabalho – foram substituídos pelo conhecimento, o recurso chave da Sociedade do Conhecimento.

Segundo Drucker (1993), desde os tempos da Grécia Antiga que existiam duas teorias concorrentes sobre conhecimento, espelhadas tanto no ocidente como no oriente, em que uma defendia que o conhecimento significava lógica, gramática e retórica e outra que defendia que o conhecimento servia para tornar o seu detentor mais capaz e apenas no século XVIII se assistiu a uma alteração radical destas teorias, em que o significado do conhecimento passou a ser aplicado ao trabalho, sem o qual, na opinião do autor, o capitalismo e o desenvolvimento tecnológico não se teriam disseminado.

Cavalcanti & Gomes (2001) vão no mesmo sentido, destacando como esforços da sistematização do conhecimento neste século a criação da primeira escola de engenheiros, seguida de uma escola politécnica em França e da primeira escola agrícola na Alemanha. Esforços realizados com o objetivo de converter experiência em conhecimento, através da criação de metodologias com vista à sua aplicação. A noção da aplicação do conhecimento é importante para o seu conceito e é partilhada por outros autores, como Davis & Botkin (1994), Wiig (2004) e Faucher, Everett & Lawson (2008), para os quais o conhecimento tem como propósito a ação efetiva.

Para Davenport & Prusak (1998), uma das razões para atribuir valor ao conhecimento é precisamente a sua relação com a ação. Segundo os autores, o conhecimento pode e deve ser avaliado com base nas decisões e ações a que leva, como, por exemplo, melhor conhecimento levar a eficiências mensuráveis no desenvolvimento de produtos, ou na sua utilização para tomar melhores decisões sobre a estratégia, a concorrência, a cadeia de distribuição ou o ciclo de vida do produto ou serviço.

Um ponto importante e comum a vários autores na definição do conhecimento prende-se com a interação social necessária para a sua geração. Para Firestone (2001), qualquer organização é composta por indivíduos, equipas e grupos, independentes e autónomos e é através da interação organizada pelos próprios que o conhecimento é produzido. Segundo Nonaka & Takeuchi (1995), o conhecimento requer uma interação intensiva e diligente entre os membros da organização. E para

Gouveia & Ranito (2004), o conhecimento constitui um recurso, formado através da participação de diferentes indivíduos, resultante da sua interação.

Segundo Gao, Li & Clarke (2008), o conhecimento tem sido alvo de várias interpretações, tendo sido associado a termos como dados, informação, inteligência, habilidade, experiência, ideias, intuição ou compreensão. Wigg (2004) associa-o a factos, perspetivas, conceitos, modelos de referência mental, verdades e crenças, opiniões e expectativas, metodologias e *know-how*. Para Davenport & Prusak (1998), é uma mistura de experiências, valores, informação contextual e conhecimento técnico, que dão enquadramento à incorporação de novas experiências e informação. Para Davenport, De Long & Beers (1998) é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Para Serrat (2016), o conhecimento resulta da combinação entre dados e informação, aos quais se acrescenta opinião especializada, habilidade e experiência do indivíduo, resultando num bem valioso no apoio à tomada de decisão. Para Wiig (2004), o conhecimento consiste em fatos, perspetivas, conceitos, modelos de referência mental, verdades e crenças, opiniões e expectativas, metodologias e *know-how*. Estes resultam da compreensão de como sobrepor ou integrar informação aparentemente isolada ou desconexa de forma a criar novos significados, novos discernimentos, uma nova compreensão, que serão utilizados para abordar e lidar com determinada situação.

Contudo, mesmo com este leque de conceitos é possível perceber, até de forma intuitiva, a que se referem os autores. *“In Igboland (Eastern Nigeria), one says that ‘knowledge (wisdom) is like a handbag; everybody carries his/her own’.*” (Akude, 2014: 8). Este provérbio acaba por espelhar e aglomerar os conceitos mencionados por Gao, Wiig e outros, uma vez que perspetiva, verdade, crença, opinião, inteligência ou valores dependem do indivíduo.

Para chegar ao conceito de conhecimento, Davenport & Prusak (1998) começam por distinguir conhecimento de dados e informação. São vários os autores a fazerem esta distinção, como Davis & Botkin (1994), Gouveia & Ranito (2004), Wiig (2004), Faucher *et al.* (2008), Pereira (2011) ou Serrat (2016). De acordo com Wallace (2007), a apresentação da relação entre dados, informação, conhecimento e, por vezes, sabedoria numa disposição hierárquica (Figura 3, em anexo) há muitos anos que tem feito parte da linguagem da ciência da informação.

Segundo os autores referidos, os dados são a base do sistema de conhecimento, consistindo em fatos sem contexto, que servem para referenciar, qualificar e descrever a realidade. A informação representa o segundo nível do sistema, entre os dados e o conhecimento, consistindo na agregação e processamento de dados, de forma a criar um significado, com o objetivo de ser comunicada. E o conhecimento representa o terceiro nível do sistema, consistindo no processamento da informação com base na interação social e na perspetiva e experiência do indivíduo, que permite a tomada de decisão e ação.

De acordo com Mertins, Heisig & Vorbeck (2003), Romhardt no seu livro de 1998, *Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention* (A Organização da Perspetiva do Conhecimento: Possibilidades e Limites da Intervenção), refere 40 dicotomias do conhecimento, como explícito versus implícito ou individual versus coletivo. Heisig (2009) apresenta 29 dicotomias usadas em 62 modelos de GC, conforme Tabela 8.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1995) e Nonaka & Konno (1998) existem dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Para Polanyi (1966) o conhecimento tácito encontra-se para lá do que conseguimos explicar – “*we know more than we can tell*” Polanyi (1966:4), dando vários exemplos, tal como o conhecimento que temos de uma face ou a interpretação do estado de espírito de alguém através da sua expressão facial, sem saber dizer exatamente como, exceto através da descrição vaga de alguns sinais.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1995) e Nonaka & Konno (1998), o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências individuais, é altamente pessoal, de natureza subjetiva e intuitiva e difícil de formalizar, tornando difícil a sua comunicação e partilha com outros. Para os autores, o conhecimento tácito consiste em esquemas e modelos mentais, intuições, palpites, pressentimentos, crenças e perceções tão impregnados que os damos por adquiridos e que ainda que não possam ser facilmente articulados, estes moldam a forma como vemos o mundo que nos rodeia.

Por outro lado, segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser expresso através de palavras e números e partilhado através de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais, entre outros, e pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em bases de dados. Este tipo de conhecimento pode ser prontamente transmitido entre indivíduos, de forma sistemática e formal.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1995), para que o conhecimento tácito possa ser partilhado dentro da organização, este deve ser convertido em palavras ou números que todos possam perceber e é neste período em que a conversão ocorre – de tácito para explícito e novamente para tácito – que o conhecimento organizacional é criado. Explicam também que ter um pressentimento ou um palpite que é altamente pessoal tem pouco valor a não ser que o indivíduo consiga convertê-lo em conhecimento explícito que possa ser partilhado na organização.

2.2. Gestão do Conhecimento

Segundo Cabrera & Cabrera (2002), o conhecimento pode ser visto como um bem intangível, que é único, de causalidade ambígua e difícil de imitar ou substituir, o que torna o conhecimento uma fonte potencial de vantagem competitiva. Para Davenport & Prusak (1998), o conhecimento é o que move as organizações. Segundo os autores, as organizações sempre procuraram, utilizaram e valorizaram o

conhecimento, pelo menos implicitamente. O que mudou foi o reconhecimento do conhecimento enquanto ativo, tal como a percepção da necessidade de gerir e investir no conhecimento com a mesma atenção dada à criação de valor por outros ativos mais tangíveis.

No mesmo sentido, para Hansen, Nohria & Tierney (1999) há centenas de anos que donos de negócios familiares passam o seu conhecimento comercial aos seus descendentes, que mestres artesãos ensinam os seus ofícios aos aprendizes e que trabalhadores trocam ideias e *know-how* no trabalho. Mas foi só na década de 90 que os executivos começaram a falar sobre gestão do conhecimento. À medida que a base das economias industrializadas mudou de recursos naturais para ativos intelectuais, os executivos foram compelidos a examinar o conhecimento subjacente aos seus negócios e a forma como esse conhecimento é usado.

Wallace (2007) afirma que o primeiro autor a utilizar o termo *knowledge management* terá sido Nicholas Henry, no seu artigo *Knowledge Management: A New Concern for Public Administration*, publicado em 1974 na revista *Public Administration Review*. De acordo com o autor, a gestão do conhecimento ganhou proeminência na década de 90 do séc. XX, como uma abordagem inovadora para reorientar as atividades das organizações através do aumento da geração, distribuição e utilização de conhecimento interno.

Segundo Liebowitz (2001) a GC é o processo de criação de valor a partir dos ativos intangíveis de uma organização. De acordo com Gao *et al.* (2008), a GC é a gestão das atividades dos trabalhadores do conhecimento, alcançada através da facilitação, motivação, liderança e apoio dos trabalhadores do conhecimento e da criação ou desenvolvimento de um ambiente de trabalho adequado. Acrescentam ainda que para as organizações, a tarefa mais importante, e a essência da gestão do conhecimento, é o desenvolvimento de capacidades organizacionais únicas e a produção de conhecimento competitivo e a sua utilização e transferência.

Segundo Heisig (2009) o objetivo geral da GC é melhorar o tratamento sistemático do conhecimento e do conhecimento potencial dentro da organização. Para Pereira (2011:12) a GC consiste na “gestão explícita e sistemática do conhecimento vital da organização”. Para António & Costa (2018:45), “A ciência da gestão do conhecimento não reside na forma de saber como este recurso intangível é tratado, mas na forma como este deve ser gerido e utilizado”. Segundo Pereira *et al.* (2021), a GC surge para gerir o capital intelectual, que permite criar uma organização a partir das ideias das pessoas, transformando o conhecimento tácito num ativo tangível para a organização.

Como vemos, não existe uma definição única e tal como indica Yiu, Sankat & Pun (2013), a análise das definições existentes de gestão do conhecimento revela um amplo espectro de pontos de vista que vão desde uma orientação mais mecanicista até uma mais social, que os autores resumem na Tabela 9, em anexo. Num mesmo exercício, Farooq (2019) reúne também as definições de gestão do conhecimento propostas por um conjunto de autores, agregadas na Tabela 10, em anexo.

No que toca à realidade nacional, segundo Costa, Pereira & António (2019:123) “a aquisição de conhecimento nas empresas portuguesas é refletida em anotações pessoais, em meios próprios através de consulta à internet e revistas, nas experiências e trocas de informação através do aprender fazendo e no questionar à medida das necessidades”. Revelando ainda “que a partilha do conhecimento é reduzida, que existe um reduzido número de recursos humanos com conhecimento e formação especializada, que não se incentiva a iniciativa e a criatividade e, na maioria das vezes, que as pessoas apenas disponibilizam informação quando é estritamente necessário.”.

Segundo António & Costa (2018:51), “retirando empresas multinacionais a atuar em território português, podemos afirmar de forma inequívoca que existem muito poucas empresas públicas ou privadas com sistemas de gestão de conhecimento implementados, limitando-se a maior parte a desmaterializar este domínio apenas num conjunto de programas formais de gestão do conhecimento assente pontualmente em iniciativas como [...] estabelecer recompensas que encorajem o surgimento de ideias criativas, organizar encontros informais que potenciem a partilha de experiências ou implantar bases de dados de forma a ficar com registos associados a projetos que foram desenvolvidos.”.

Costa *et al.* (2019:123) esclarecem ainda que em Portugal o conhecimento se traduz “basicamente em conhecimento explícito de difícil consulta e na formação de colaboradores refletida posteriormente numa base de cariz individual, sendo usada por estes de forma particularizada.”. Assim, segundo António & Costa (2018:51), “torna-se facilmente perceptível, que o domínio da gestão do conhecimento em Portugal ainda está num estágio muito inicial, sendo que se torna essencial que as organizações portuguesas percebam a importância destes sistemas como meios de obter vantagem competitiva.”.

Segundo Pereira *et al.* (2020) estudos recentes concluem que mais de metade das questões ou problemas que um projeto enfrente já foram resolvidas, com ou sem sucesso, em projeto anteriores e que se tenta constantemente reinventar a roda e que se passam sempre pelos mesmos erros, sem capitalizar no que já se fez no passado. E Pereira *et al.* (2021) indica que apesar de os gestores de projeto reconhecerem o conhecimento como um ativo valioso, nem todos o consideram crítico para a sua organização, menos os que o registam para futuro uso e menos ainda os que reconhecem que este é depois utilizado.

De acordo com Wong & Aspinwall (2004), o desenvolvimento de um modelo de GC deve ser o primeiro passo de qualquer iniciativa de GC, que equiparam à criação de um protótipo antes de um novo veículo ser fabricado, uma vez que providencia definições bem estabelecidas e princípios orientadores para garantir que não há desvios do plano. Para os autores, um modelo de implementação de GC é necessário para apoiar o processo de implementação e para melhorar a probabilidade de incorporar com sucesso a GC numa organização.

Segundo Fteimi (2015), os modelos são um instrumento que pode ser usado para descrever os elementos centrais de uma disciplina, sendo que nos últimos anos foram feitas várias tentativas para consolidar e reestruturar a considerável coleção de conteúdo da GC, através de propostas de novos modelos e da revisão e classificação de modelos existentes. Segundo Heisig (2009) o tratamento sistemático do conhecimento a um nível operacional é um elemento central da GC e este tratamento do conhecimento é descrito em modelos, na forma de atividades ou processos.

Rubenstein-Montano *et al.* (2001), Lloria (2008) e Heisig (2009) distinguem entre três tipos de modelos de GC: os modelos prescritivos, que são orientados para tarefas e fornecem orientações sobre os tipos de procedimentos de GC, sem fornecer detalhes específicos de como estes devem ser realizados; os modelos descritivos, que caracterizam ou descrevem a GC e identificam atributos importantes para o sucesso das iniciativas de GC; e os modelos híbridos que são uma combinação dos dois anteriores.

Com base nesta tipologia de modelos, Heisig (2009), indica que do seu estudo de 160 modelos, metade são híbridos, com os modelos descritivos e prescritivos a representarem cada um cerca de um quarto dos modelos e que os modelos híbridos têm demonstrado um aumento contínuo ao longo do tempo. O autor interpreta estes resultados como prova de que a GC não se limita às atividades relacionadas com o conhecimento e que a natureza holística da GC requer considerações adicionais sobre uma variedade de fatores, que afetam consideravelmente as atividades da GC.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1995), a organização cria conhecimento apenas pela iniciativa do indivíduo e pelas suas interações dentro de um grupo. Os autores apelidam estas interações sociais entre conhecimento tácito e explícito de conversão do conhecimento, que agregaram no modelo SECI. Deste modelo decorrem quatro modos de conversão do conhecimento– Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conforme a Figura 4, em anexo.

O modelo de Nonaka & Takeuchi (1995) fornece uma visão da criação de conhecimento num contexto organizacional, levando-nos a um quadro de referência para atividades potenciadoras dos modos de conversão do conhecimento (Figura 5, em anexo). Segundo Costa *et al.* (2019:120) “Nonaka e Takeuchi (1995) demonstram como é que em termos práticos as organizações podem criar e transformar o conhecimento a fim de construir um clima organizacional que permita transformar o conhecimento individual em coletivo, replicando-o e dispersando-o por toda a organização.”.

Segundo Bhat (2001) a GC é o processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento. Para o autor, estas cinco fases da GC permitem que a organização aprenda, reflita, desaprenda e reaprenda. Para Alavi & Leidner (2001), o processo da GC inclui a criação, a partilha e a aplicação do conhecimento. Segundo Hurley & Green (2005) os processos de GC consistem em atividades de criação de conhecimento e atividades de transferência de conhecimento.

Para Pereira (2011), envolve os processos de criar, recolher, organizar, difundir, usar e explorar o conhecimento.

Segundo Yiu *et al.* (2013) as oito componentes do valor acrescentado do conhecimento são a identificação, a aquisição, a codificação, o armazenamento, a disseminação, o refinamento, a aplicação e a criação. Para Lee (2017) são a criação, o armazenamento, a partilha e a aplicação. De acordo com Cerchione & Esposito (2017) o processo de gestão do conhecimento é subdividido em 3 fases: a fase de criação, em que o conhecimento é adquirido e validado; a fase de armazenamento, em que o conhecimento é retido e organizado; e a fase de transferência, em que vários atores trocam e partilham conhecimento, ao qual associam práticas, conforme Tabela 11, em anexo.

Känsäkoski (2017) afirma que de acordo com a literatura, os processos de informação e conhecimento são seis e consistem em aquisição/coleção, transferência, armazenamento, partilha, criação e construção e utilização/síntese. Segundo Pereira *et al.* (2021) envolve as atividades de identificar, capturar, partilhar, aplicar e avaliar. Mansour *et al.* (2011) resumem os processos propostos por vários autores (Tabela 12, em anexo), concluindo que o processo do conhecimento pode ser dividido em 4 fases: criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação. Tal como expõe Farooq (2019), não existe consenso sobre as dimensões da GC, como demonstra na Tabela 13, em anexo.

Com base em 160 modelos de GC, Heisig (2009) apresenta a distribuição do número de processos por modelo (Tabela 14, em anexo). Nestes, foram usados 166 termos para atividades de GC, sendo os mais utilizados “usar” (41), “identificar” (37) e “criar” (36). Com base na classificação dos diferentes termos propõe seis categorias de atividades de GC, que considera as atividades de GC geralmente aceites. Segundo o autor, estas atividades de GC podem ajudar a superar diferenças conceituais subtis e servir de base a um entendimento comum. A Tabela 15, em anexo, apresenta os termos mais utilizados nestas seis categorias: partilha, criação, uso, armazenamento, identificação e aquisição.

No seguimento desta análise e classificação, Heisig (2009) considera haver um consenso relativamente amplo sobre as principais atividades por trás da heterogeneidade semântica dos termos para descrever as atividades de GC. O autor propõe que estas sejam partilha, criação, uso, armazenamento e identificação, excluindo a aquisição por não ter representação na maioria dos modelos analisados. O autor analisa ainda as combinações de atividades, sendo a mais comum a partilha e criação e as várias combinações entre partilha, criação e uso, mas sem propor mais alterações.

Heisig (2009) sugere assim que o modelo deve ser composto por pelo menos cinco atividades: identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação. De notar que no modelo que criou exclui a identificação, ficando apenas com as restantes quatro atividades. De destacar ainda que, de acordo

com Chen & Chen (2006), o conhecimento influencia a performance, a visão e a estratégia da organização e essa perspectiva não deve ser descurada nos modelos de GC.

Evans, Dalkir & Bidian (2014) realizaram uma análise histórica dos seis modelos de GC mais influentes, com base na sua adoção académica e utilização pelos profissionais, que agregaram na Tabela 16, em anexo. Segundo os autores os modelos tendem a seguir uma mesma lógica, com origem numa necessidade organizacional, que leva à criação, identificação, aquisição e análise de conhecimento, que leva à sua organização e armazenamento, para que possa ser partilhado e posteriormente utilizado e aplicado. Segundo os autores, esta é a base mais comum.

Evans *et al.* (2014), apresentam assim um modelo com sete fases: Identificar, Armazenar, Partilhar, Utilizar, Aprender, Aperfeiçoar e Criar, conforme a Figura 6, em anexo. Os autores sugerem como atividades para a fase identificar, análises de redes ou de sessões de *brainstorming*. Para a fase criar, entrevistas a especialistas, prototipagem, análise de fluxos de informação e mapeamento de processos e competências. Para a fase armazenar, preenchimento de metadados, a criação de modelos, anotação, classificação, arquivo, interligação e otimização da procura.

Para a fase partilhar, *coaching*, *mentoring*, estágios ou *storytelling*. Para a fase utilizar, comunidades de prática, *workshops* e tutoriais e como tecnologias dão o exemplo de sistemas de *helpdesk* e de tecnologias de comunicação e colaboração. Para a fase aprender, *benchmarking*, boas práticas, lições aprendidas e *gap analyses* de conhecimento. E para a fase aperfeiçoar, *after action reviews*, reflexão e adaptação das lições aprendidas.

Okunoye & Karsten (2002) recorrem aos sete processos descritos por Bukowitz e Williams em 1999 no seu livro *The Knowledge Management Fieldbook* e pela American Productivity and Quality Center no seu estudo *Knowledge Management: Consortium Benchmarking Study Final Report*, de 1996, divididos entre processos táticos e estratégicos, conforme a Figura 7, em anexo, em que os processos táticos se preocupam com as necessidades do dia-a-dia e os processos estratégicos com a extração de valor para a organização dos processos táticos, pelo aproveitamento do conhecimento para uso futuro.

Hume & Hume (2015) afirmam que, dado o crescente foco dos investigadores na GC e a crescente importância dada à GC enquanto atividade estratégica, têm surgido muitos modelos de GC a fim de trazer alguma ordem para a falta de foco e fragmentação das atividades realizadas pelas organizações sob o rótulo de GC. Estes modelos têm ajudado as organizações a compreender as potenciais categorias ou divisões do conhecimento e como o conhecimento pode ser gerido e transformado num ativo.

Contudo, Hume & Hume (2015) consideram que a implementação destes modelos pode estar apenas ao alcance de empresas maduras, cuja cadeia de valor se baseie nestes processos e no domínio da informação. Estas têm também vantagem quanto à quantidade de recursos disponíveis e ao desenvolvimento de economias de escala. Por outro lado, reconhecem que estas organizações lidam

com desafios operacionais próprios, como estruturas organizacionais complexas, fronteiras nacionais e internacionais, diferenças linguísticas e culturais, práticas regionais e problemas nas ligações informáticas.

Segundo Hume & Hume (2015), para organizações que são inexperientes no uso de práticas contemporâneas de gestão, como a GC, implementar estes modelos pode ser muito difícil. Admitem, contudo, que há quem argumente que organizações mais pequenas têm maior chance de serem bem-sucedidas devido a canais de comunicação mais curtos, redes informais mais fortes e maior agilidade organizacional. Consideram assim evidente que uma abordagem mais personalizada e escalável para GC nas OES, desde um nível elementar a um avançado, deve ser considerada, tendo em conta as características operacionais únicas do setor e de cada organização.

Para Hume & Hume (2015) conforme as capacidades das OES em GC forem melhorando e amadurecendo, as práticas comuns ou padrão devem evoluir, em vez de serem radicalmente alteradas ou substituídas, de forma a permitir uma transição contínua de um nível de capacidade para o seguinte. Desta forma as OES irão ter uma aprendizagem prática ao longo destas transições e não vão comprometer mais dos seus limitados recursos do que o necessário, o que em última análise irá melhorar a sustentabilidade dos seus programas de GC. Fundamental para esta evolução é a identificação dos fatores críticos de sucesso da GC.

Para os autores, é importante focar no que pode ser entregue para atender às necessidades operacionais imediatas de forma rápida e eficaz, em vez de especular sobre a entrega de uma solução de GC completa que suporte todas as áreas estratégicas e operacionais da organização. Esta mudança incremental é também considerada a melhor abordagem para organizações resistentes à mudança, organizações estrategicamente imaturas e organizações inexperientes.

2.3. Gestão do Conhecimento nas OES

Segundo Franco *et al.* (2015), em Portugal não existem estudos, nem dados estatísticos para o conjunto das Organizações Não Governamentais (ONG), nem existe legislação que defina o conceito de ONG, existindo apenas para alguns dos seus subconjuntos, como ONGA, ONGD ou ONGPD. E as organizações estatísticas oficiais a nível internacional adotaram os conceitos de organização sem fins lucrativos (OSFL) e de organização da economia social (OES). De acordo com Lettieri, Borga & Savoldelli (2004) o setor sem fins lucrativos é também designado por terceiro setor, em que este engloba as organizações que visam criar valor social para a sociedade e que não têm como objetivo a geração de lucros.

Em Portugal a Lei de Bases da Economia Social (2013) define o que são as entidades da economia social, que abrange as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações, as IPSS,

as associações e outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da economia social. E de acordo com esta definição foram contabilizadas em Portugal 71.885 organizações, representando 3% do VAB, 5,3% das remunerações e 6,1% do emprego, com crescimentos nestas 3 áreas superiores aos da restante economia (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019).

De acordo com Franco *et al.* (2015) as ONG são organizações com personalidade jurídica, de natureza civil e coletiva, privadas, com modos de governo autónomos, com clientes voluntários, com missões de desenvolvimento de relações mais solidárias, com resultados de natureza de bem público, em que os excedentes são exclusivamente reinvestidos na sua missão e geridas num regime de universalidade. E de acordo com este conceito foram contabilizadas 17.012 organizações em Portugal.

Segundo o Programa Cidadãos Ativ@s (2018a) e o Programa Cidadãos Ativ@s (2018b), o setor da Sociedade Civil caracteriza-se pela fragmentação das organizações, apesar da sobreposição territorial, o que demonstra a falta de organização, articulação e cooperação entre estas. O setor é composto por organizações constituídas muitas vezes apenas por voluntários e na sua maioria de pequenas dimensões, que se debatem com falta de recursos (materiais e humanos) e de competências técnicas nas mais diversas áreas, sendo que no interior do País, aumentam as dificuldades das organizações.

Segundo os autores, as ONG portuguesas tendem a ser formadas com base em missões e motivações demasiado ambiciosas, permanecendo muitas vezes apenas em modo de sobrevivência, em que não conseguem crescer nem sustentar as estruturas necessárias para alcançar a visão que as move. À falta de fundos próprios e de liquidez alia-se uma excessiva dependência do apoio financeiro do Estado, uma crescente esporadicidade de donativos, dificuldades em encontrar novos doadores, em encontrar o tempo necessário para a angariação de fundos e para diversificar as suas fontes de financiamento.

De acordo com os autores, esta situação em conjunto com a falta de visão e planeamento estratégico coloca em causa a sustentabilidade das organizações. Acresce que os períodos intermitentes de financiamento e a lógica de financiamento por projeto geram uma elevada instabilidade e rotatividade nas equipas, inibem e/ou dificultam as contratações a longo prazo e limitam a capacidade técnica e financeira das organizações. As reduzidas possibilidades de contratação de colaboradores levam também a que muitas organizações sejam geridas de acordo com modelos informais e centralizados, obrigando a uma aproximação entre as direções técnicas e executivas.

Segundo Zbucheá *et al.* (2019) as OES são atores inegavelmente importantes, sendo na sua maioria organizações de base, flexíveis e com rápida capacidade de resposta. Contudo, segundo o autor, o interesse pela GC no terceiro setor é recente. E em comparação com o setor lucrativo, a GC e outras práticas de gestão estão ainda num estado de infância no setor social (Renshaw & Krishnaswamy, 2009). No mesmo sentido, para Hume & Hume (2015) embora o conceito de GC já se

encontre compreendido, as estratégias, processos, competências, estruturas e cultura necessárias para desenvolver essa prática num contexto de OES encontram-se ainda pouco explorados.

Zbucha *et al.* (2019) afirmam que a GC, tanto como construção prática como teórica, surgiu no setor lucrativo, onde comprovou a sua capacidade de contribuir para a eficácia empresarial. Dada esta relevância prática as organizações que atuam noutros setores têm vindo a considerar cada vez mais a adoção de abordagens específicas de GC. Contudo, Rensham & Krishnaswamy (2009), Hume & Hume (2015) e Bloice & Burnett (2016) alertam que não se devem aplicar diretamente os princípios da GC desenvolvidos para as empresas às entidades sem fins lucrativos.

Segundo Hume & Hume (2015), apesar de reconhecerem a GC como uma atividade cada vez mais importante e que deve ser aprimorada no ambiente cada vez mais competitivo e exigente que enfrentam, a maior parte das OES apresenta dificuldades com a sua implementação. A replicação das melhores práticas de GC corporativas muitas vezes está desalinhada com a cultura, finanças, operações e missões das OES. E segundo Hume & Hume (2015) e Bloice & Burnett (2016) isto tem levado a que as OES adotem abordagens personalizadas de GC.

Ragsdell, Espinet & Norris (2014) afirmam que a realidade é que o conhecimento e a experiência nem sempre são partilhados entre colegas e voluntários e alertam que se o conhecimento não for partilhado podem gerar-se ciclos desnecessários de reaprendizagem e falhas na organização. Para os autores, a eficácia de uma equipa depende dos processos de aprendizagem e retenção de conhecimento que são incorporados durante o ciclo de vida de um projeto. Se o conhecimento for capturado e incorporado por meio de processos organizacionais e interorganizacionais isso pode servir de referência a futuros projetos.

No mesmo sentido, Bradach (2003), Kong (2010) e Bloice & Burnett (2016) afirmam que o setor despende tempo, recursos e imaginação em novos programas que, na melhor das hipóteses, reinventam a roda, enquanto o potencial dos programas que já provaram a sua eficácia permanece subaproveitado e como resultado, o investimento dos financiadores não é devidamente alavancado (Hurley & Green, 2005). Para Hurley & Green (2005), esta dificuldade em replicar programas demonstra que faltam processos e conhecimento críticos ao seu desenvolvimento, avaliação, documentação e partilha.

Também para Hurley & Green (2005) o que os colaboradores das OES fazem e como o fazem (ou seja, como desenvolvem e executam programas) requer conhecimento, que geralmente pode ser categorizado como conhecimento tácito. E uma das chaves para uma OES eficaz é a transferência desse conhecimento tácito em conhecimento explícito. Ao combinar e documentar o conhecimento explícito adquirido com o desenvolvimento, gestão e avaliação do programa, essas melhores práticas e lições aprendidas podem ser armazenadas para futuro uso. Este processo permite que os melhores

elementos de programas anteriores sejam modificados, replicados e incorporados em novos programas.

Segundo Lettieri *et al.* (2004), Hurley & Green (2005), Rensham & Krishnaswamy (2009), Kong (2010), Hume, Pope & Hume (2012), Hume & Hume (2015) e Bloice & Burnett (2016), a capacidade das OES de atingir os seus objetivos depende portanto de capital humano, ou seja, da experiência e competências dos seus colaboradores e voluntários, e que por isso devem ser vistas como sendo de conhecimento intensivo. E segundo Zbucheá *et al.* (2019) mesmo que por vezes os benefícios sejam difíceis de medir, os colaboradores das OES que usam estratégias de GC são fortes defensores das práticas associadas.

Para Lettieri *et al.* (2004), as boas práticas, a experiência obtida pelos voluntários no dia-a-dia, as leis aprovadas sobre áreas específicas de intervenção e os meios que os doadores usam para avaliar a performance da organização que querem financiar são parte do conhecimento que uma OES deve ser capaz de gerir. Contudo, de acordo com Hume, Pope & Hume (2012), a prática de GC nas OES é muito limitada e pontual e o conhecimento concentra-se num pequeno número de colaboradores.

Segundo Ragsdell *et al.* (2014), os processos mais comuns pelos quais o know-how do projeto é partilhado nas OES são o e-mail, a interação social e abordagens de aprendizagem prática, com pouca formação ou manutenção de registos, exceto onde exigido pela legislação aplicável. O modelo mais utilizado pelas OES é o do mestre-aprendiz, onde os colaboradores que vão desempenhar novas funções fazem *job shadowing* ou lhes é simplesmente mostrado o que fazer por quem já tem experiência, dependendo da complexidade da tarefa. Quando os aprendizes adquirem as competências necessárias, passam a trabalhar de forma independente.

Segundo Soakell-Ho & Myers (2010) a partilha e reutilização do conhecimento para desenvolver melhores práticas internamente é valorizada e segundo Hume, Pope & Hume (2012) há um forte consenso sobre a existência de conhecimento tácito crítico, porém há uma tendência para adquirir, mas não armazenar, partilhar ou utilizar conhecimento (Soakell-Ho & Myers, 2010). Lettieri *et al.* (2004) afirmam que devido às consideráveis taxas de rotatividade, faltam às OES fontes estruturadas de informação e conhecimento, que este assume uma natureza transitória e raramente se encontra formalizado e utilizável, porque se encontra disperso diversas pessoas (Ragsdell *et al.*, 2014).

De acordo com Bradach (2003), Lettieri *et al.* (2004), Hurley & Green (2005), Ragsdell (2009), Kong (2010), Ragsdell *et al.* (2014) e Bloice & Burnett (2016), há uma tendência nas OES para manter o conhecimento a um nível tácito e individual, mesmo quando esse conhecimento poderia ser codificado, há uma preferência por interações informais, sessões de formação e reuniões em que o conhecimento tácito, em vez de explícito e codificado, é livremente partilhado. As OES operam com um foco predominantemente tácito, o que resultou numa cultura de armazenamento local e duplicação do conhecimento e numa inevitável reinvenção da roda.

Lettieri *et al.* (2004) afirma, contudo, que a heterogeneidade do setor faz com que seja extremamente difícil definir um guia geral, considerando a definição de orientações que se adequem às especificidades de uma OES um ideal utópico. Sugerem no seu lugar, a definição de orientações generalistas, que julgam poder produzir importantes pistas para as OES. Apresentam como forma possível de resolver este dilema a identificação de fatores de sucesso.

2.4. Barreiras e fatores facilitadores da GC

Do estudo de 160 modelos de GC, Heisig (2009) refere que 74% (119) descrevem explicitamente fatores críticos de sucesso da GC, num intervalo entre 2 e 12 fatores, com uma média de 4,9 e uma mediana de 4 fatores. Esta análise resulta na Tabela 17, em anexo. Heisig (2009) nota também que dos 119 modelos resultam 170 termos diferentes para os fatores. O autor agrupa os termos similares e sinónimos na Tabela 18, em anexo, resultando em 4 categorias, divididas em 11 subcategorias. A maior parte dos fatores estão relacionados com a dimensão humana, com 149 fatores referidos em 100 modelos. Esta categoria inclui, por ordem, as subcategorias cultura, pessoas e liderança.

Segundo Heisig (2009), as 4 categorias de fatores são: fatores humanos – cultura, pessoas, liderança; fatores organizacionais – processos e estrutura; fatores tecnológicos – infraestrutura e aplicações; e fatores dos processos de gestão – estratégia, objetivos e avaliação. Segundo o autor, a GC consiste em gerir estes fatores como um todo, de forma a que as atividades ou processos de conhecimento possam ser realizados da forma mais eficaz possível. Para Heisig (2009) deve ser implementada uma abordagem holística à gestão do conhecimento organizacional, tendo em conta as especificidades da organização.

Inspirado nas tabelas de Jennex & Olfman (2004) e Heisig (2009), criou-se a Tabela 19, em anexo, agregando as referências ou explicação aos fatores ou barreiras à GC, de 38 artigos, mas com separação entre os autores que abordam o tema de forma generalista ou aplicada às empresas, dos autores que abordam o tema no contexto das OES. Os fatores estão intimamente ligados entre si, mas foram agrupados em fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e externos.

Os fatores humanos foram agrupados nas subcategorias cultura, liderança e pessoas. Smith & Lumba (2008), Hurley & Green (2005), Alavi & Leidner (2001) e Davenport & Prusak (1998), entre outros, consideram a cultura organizacional um importante catalisador na criação e partilha de conhecimento. Segundo Davenport & Prusak (1998), Hasanali (2002) e Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), a cultura é uma combinação da história partilhada, expectativas, valores, regras não codificadas e normas sociais. É o conjunto de crenças subjacentes que influenciam as atitudes, a perceção das ações e a comunicação de todos os trabalhadores.

Para Zbucha *et al.* (2019) as variáveis da cultura incluem a orientação para resultados, o compromisso com um conjunto comum de valores, crenças e filosofia, o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisão, a autonomia e a orientação para as pessoas e foco no cliente. Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), organizações que aceitam desigualdades, sistemas que impedem a subida de posição, culturas em que os líderes não são questionados, culturas individualistas onde prevalece o interesse próprio e que levam a fracos laços entre membros do grupo e culturas em que os indivíduos hesitam em abraçar a ambiguidade e a incerteza, inibem a partilha de conhecimento.

As barreiras culturais surgem também por falta de visão e de uma perspetiva comum (Hasanali, 2002), ausência de comunicação formal (Hasanali, 2002), insuficiente captura, avaliação, feedback, comunicação e tolerância de erros (Riege, 2005; Goh, 1998), não priorização da retenção do conhecimento dos colaboradores mais experientes e qualificados (Riege, 2005) e específico às OES, burocracia quando se tenta partilhar conhecimento com outras organizações e uma cultura organizacional que se dedica à prestação de serviços e não à partilha das melhores práticas (Bloice & Burnett, 2016).

Ligada à cultura está a confiança. De uma análise de 63 publicações, Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) identificam a confiança como o fator mais importante para a partilha de conhecimento. E Hume & Hume (2015) referem que vários autores têm destacado a confiança entre o trabalhador e a organização como um fator crítico. De acordo com Goh (2002), a confiança é uma variável fundamental na cooperação entre grupos ou indivíduos. Segundo o autor, decisões unilaterais, um ambiente não comunicativo e falta de informação vão inibir a confiança.

Riege (2005) identifica como barreiras ligadas à confiança, o açambarcamento da propriedade intelectual por receio de não receber o devido reconhecimento e crédito pelos colegas e superiores ou que outros recebam crédito indevido pelo conhecimento partilhado e a falta de confiança na precisão e credibilidade do conhecimento devido à sua fonte. Ao discutirem o contexto das OES, Ragsdell *et al.* (2014) verificaram existir uma relação inversa entre a confiança dos voluntários na organização ou no sucesso da atividade e o nível de partilha de conhecimento.

Outro fator identificado por Ragsdell *et al.* (2014) foi a confiança na qualidade do conhecimento. Os autores verificam que nas OES os destinatários raramente questionam ou duvidam da credibilidade das informações e do conhecimento que era partilhado com eles. Salientam que embora a complexidade da tarefa possa ter sido um fator importante neste comportamento, outros fatores, como a falta de um ambiente competitivo, podem restringir os processos de averiguação dos voluntários, concluindo que se as organizações não fomentarem ativamente a ânsia de fazer um bom trabalho, a complacência pode tornar-se um lugar comum.

Por outro lado, Ragsdell *et al.* (2014) afirmam que as organizações voluntárias parecem não padecer dos mesmos tipos de barreiras à partilha de conhecimento que as organizações com fins

lucrativos quando se trata de confiança. E para Ragsdell (2016) as OES operam com um ethos específico que pode desenvolver mais rapidamente o tipo de confiança que não é óbvio noutros setores e o seu comportamento em relação ao conhecimento pode ser influenciado por motivações que não são comuns noutros locais de trabalho.

Outro aspeto relacionado e mencionado por Goh (2002) é a cooperação. Riege (2005) identifica como barreira a elevada competitividade interna. E ao analisar o contexto das OES, Dharmasiri (2011) identifica também a falta de cooperação como barreira à partilha de conhecimento, pela compartimentalização do trabalho por projetos, grupos ou equipas. Segundo Bloice & Burnett (2016), apesar de as OES atuarem sem fins lucrativos, atuam ainda assim num ambiente cada vez mais competitivo – competitividade por financiamento, por recursos humanos e por voluntários (Hume & Hume, 2015).

Kong (2010) e Bloice & Burnett (2016) alertam que a competição inter-organizacional e o açambarcamento de conhecimento podem ser prejudiciais ao objetivo último das OES. Afirmam que a colaboração, em vez de reduzir a vantagem competitiva, pode ajudar as organizações e a partilha de recursos e a aprendizagem mútua podem gerar um maior foco em alcançar o objetivo social das OES e beneficiar não só as organizações, como a sociedade em geral.

Zbucha *et al.* (2017) e Zbucha *et al.* (2019) identificam a conectividade ou o *networking* e a pertença a organizações de cúpula como fatores de sucesso. Contudo, segundo Zbucha *et al.* (2019), apesar de as OES estarem ativamente envolvidas em organizações de cúpula para obter conhecimento, não integram formalmente as estratégias de *networking* em estratégias de GC coerentes. Segundo Rathi *et al.* (2014), as OES dependem em particular das sinergias criadas com as parcerias. Sem estas, uma OES não só não é capaz de se manter relevante, como ficará sem os recursos financeiros, intelectuais (conhecimento), físicos e humanos necessários para os seus objetivos.

Segundo Riege (2005), a falta de liderança e de orientação na comunicação dos benefícios e valor das práticas de partilha de conhecimento são uma barreira à GC. Para Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), a liderança desempenha um papel importante na promoção da partilha de conhecimento na organização. O líder é responsável por promover a confiança entre os trabalhadores e motivá-los a partilhar o seu conhecimento. No contexto das OES, Soakell-Ho & Myers (2010) afirmam que apesar de na literatura ser sugerido o contrário, os órgãos sociais e de gestão são ativos e apoiam a GC.

Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) as características pessoais afetam também os comportamentos de partilha de conhecimento. De acordo com Riege (2005), ao nível individual as barreiras à partilha de conhecimento relacionam-se com fatores como falta de competências comunicacionais e interpessoais, falta de redes sociais, diferenças de idade, género, experiência, nível de educação, língua, cultura ou etnia, ênfase excessiva na posição e estatuto, falta de tempo e confiança e reduzida compreensão do valor e benefício do conhecimento detido por outros.

No contexto das OES, Smith & Lumba (2008) destacam a falta de competências na conversão do conhecimento tácito em explícito como barreira à partilha de conhecimento. O conhecimento é então perdido para a organização quando os indivíduos com esse know-how deixam a organização. Segundo Hume, Pope & Hume (2012), faltam às OES recursos humanos profissionais, que compreendam os benefícios da gestão do conhecimento e que a dominem ao nível operacional e de gestão.

Bloice & Burnett (2016) e Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) mencionam também a motivação e a vontade e a disposição do indivíduo como fator de sucesso da GC. Riege (2005) refere como fator de sucesso a motivação, incentivo e estímulo dos trabalhadores. Smith & Lumba (2008) reconhecem a motivação intrínseca dos trabalhadores, bem como a motivação extrínseca resultante da compensação pela contribuição para a base de conhecimento organizacional como fatores de sucesso. Para Goh (2002) a transferência de conhecimento requer motivação de um grupo ou indivíduo para trabalhar com outros e partilhar conhecimento para mútuo benefício.

No contexto das OES, Ragsdell *et al.* (2014) afirmam que os voluntários apresentam um conjunto de valores e motivações que são diferentes dos membros remunerados e que a motivação dos voluntários para a partilha de conhecimento se baseia na vontade de fazer um bom trabalho. Segundo Renshaw & Krishnaswamy (2009), as OES esforçam-se para criar valor social, não apenas para os seus *stakeholders*, mas para a sua comunidade e para a sociedade em geral e esta visão partilhada resulta em motivação para partilhar conhecimento com o exterior. Soakell-Ho & Myers (2010) afirmam também que a maioria das OES apresenta uma cultura de paixão, determinação e motivação.

Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), a falta de compromisso organizacional é uma barreira à partilha de conhecimento. Segundo Cardoso, Meireles & Peralta (2012), existem quatro tipos de compromisso organizacional: compromisso afetivo, normativo, baseado em recompensas e de continuidade. Os trabalhadores com compromisso afetivo permanecem na organização porque têm sentimentos de pertença e de identificação com a organização. O compromisso normativo traduz o sentimento de obrigação com base em normas e valores pessoais. O compromisso baseado em recompensas está relacionado com o desejo de permanecer na organização devido aos benefícios e recompensas recebidos.

E os trabalhadores com compromisso de continuidade permanecerão na organização por medo de perder ou ter uma redução nos seus benefícios ou de não conseguir encontrar outro emprego. Cardoso *et al.* (2012) concluem que o compromisso afetivo e normativo contribui para uma cultura organizacional centrada no conhecimento e para as práticas de GC. Por outro lado, o compromisso de continuidade e o compromisso baseado em recompensas têm o efeito contrário. O compromisso baseado em recompensas é uma barreira às práticas de GC e o compromisso e continuidade é uma barreira à cultura organizacional centrada no conhecimento.

O compromisso de continuidade é também visto por Riege (2005) como uma barreira. Contudo, em sentido contrário, são vários os autores a referir a importância dos sistemas de motivação e reconhecimento para a partilha de conhecimento, como Fteimi (2015) e Asrar-ul-Haq & Anwar (2016). Segundo Davenport & Prusak (1998), a avaliação e um sistema de recompensas que tenha em conta a colaboração e a partilha de boas práticas pode desempenhar um papel crítico no encorajamento da transferência de conhecimento, sendo importante o estabelecimento de novos processos que recompensem e encorajem a comunicação horizontal e a partilha de informação na organização.

Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) quando os indivíduos não estão motivados para partilhar conhecimento e não existem recompensas, estes tendem a esconder o conhecimento que possuem e a não o revelar ou partilhar com outros. Para Hasanali (2002) são barreiras os sistemas de recompensas sem ligação ao conhecimento. Segundo Hurley & Green (2005), as organizações tradicionalmente recompensam os trabalhadores com base no desempenho individual. Essas normas culturais devem ser substituídas por uma cultura organizacional que promova e incentive atitudes e comportamentos que permitem, encorajam e recompensam a partilha de conhecimento.

Os fatores organizacionais foram agrupados nas subcategorias estrutura e processos; estratégia e recursos. Segundo Goh (2002) e Zbucha *et al.* (2019) um fator importante é a infraestrutura organizacional. Para Nonaka (1994) e Goh (2002) organizações que mantêm níveis hierárquicos e silos desencorajam a partilha de conhecimento. A solução passa assim por desenvolver linhas de comunicação horizontais, que vão para lá da tecnologia (Goh, 2002). No mesmo sentido, para Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), a comunicação está intimamente associada à estrutura do local de trabalho.

Segundo Riege (2005) ao nível organizacional as barreiras estão ligadas à comunicação e conhecimento unidirecionais; processos opacos; ao poder formal e fortes hierarquias, com estatuto baseado na posição hierárquica; à falta de infraestruturas e recursos; à falta de acessibilidade a espaços formais e informais para partilha, reflexão e geração de conhecimento; ao ambiente físico e ao layout das áreas de trabalho que restringem práticas de partilha de conhecimento; e à excessiva dimensão dos departamentos, ao ponto de não ser possível promover os contactos e facilitar a partilha.

A falta de tempo e sobrecarga de trabalho limitam também a capacidade do trabalhador para se dedicar às atividades de GC, nomeadamente para se manter atualizado e participar em eventos de partilha de conhecimento, para refletir, para interagir e ter contacto com as fontes de conhecimento, para partilhar conhecimento e identificar colegas com necessidades específicas de conhecimento (Hasanali, 2002; Riege, 2005; Smith & Lumba, 2008; Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Bloice & Burnett, 2016).

No contexto das OES, Smith & Lumba (2008) concluíram que geralmente não existiam processos para mapear os fluxos de conhecimento ou para identificar necessidades e recursos de conhecimento

e que não existiam medidas de controle uniformes aplicadas às práticas de GC dentro da organização. Como resultado, as atividades de GC não são realizadas de forma uniforme e os indivíduos geralmente têm percepções diferentes do papel da GC. De acordo com Hume, Clarke & Hume (2012), a dimensão de uma OES não se traduz necessariamente em maturidade ou capacidade organizacional, especialmente na GC.

Segundo Soakell-Ho & Myers (2010), o que se verifica nas OES é que estas se fecham em silos ou “quintas”, que existem tensões com as filiais entre as estratégias de centralização e de descentralização e que têm dificuldade em se alinharem. Ragsdell (2009) observou que o layout físico influencia o nível de contato entre os trabalhadores. E em relação à cadeia de comando, os canais de comunicação estavam presentes e eram eficazes e a maioria dos participantes beneficiava de um fluxo relativamente livre de conhecimento e informação, e quase todos os participantes sabiam quem consultar para obter informações.

Riege (2005) considera que a principal razão para não se atingirem os objetivos da GC é a falta de ligação entre a estratégia de GC e os objetivos gerais da organização, possivelmente porque a partilha de conhecimento é frequentemente vista como uma atividade separada. Ragsdell *et al.* (2014) identificaram como barreira a falta de estratégias para a partilha de conhecimento. Bloice & Burnett (2016) identificam como barreiras à GC nas OES, a falta de oportunidade para fazer o planeamento estratégico e a rivalidade entre os objetivos organizacionais altruísticos e os competitivos.

De acordo com Renshaw & Krishnaswamy (2009), a abordagem predominantemente interna das estratégias de GC adotadas pelo setor lucrativo, que foram construídas sobre um paradigma focado nas TIC, não são adequadas para o setor sem fins lucrativos e são incompatíveis com o forte foco na comunidade externa mantido pelo setor sem fins lucrativos, pelo que para que a GC seja adotada de forma eficaz, as estratégias precisam ser adaptadas ao setor sem fins lucrativos.

Riege (2005) identifica como barreira a insuficiência de recursos organizacionais que assegurem oportunidades de partilha adequadas. No contexto das OES, Bloice & Burnett (2016) identificam como barreiras a falta de investimento em trabalhadores que têm conhecimento direto sobre as necessidades dos beneficiários e a falta de recursos para apoiar os praticantes de GC. Smith & Lumba (2008) salientam também os fatores financeiros, que resultam numa maior dependência de voluntários e maior rotatividade dos trabalhadores. E o aumento da incerteza do financiamento que algumas OES têm enfrentado, tem resultado na adoção de posturas mais competitivas (Ragsdell, 2016).

Segundo Soakell-Ho & Myers (2010), o financiamento limitado e as restrições de recursos impedem frequentemente as OES de implementar a GC com sucesso. Segundo Borga *et. al* (2002), os recursos das OES são por norma limitados e dependentes dos doadores, por esta razão e por fatores culturais, as organizações preferem alocar recursos a atividades operacionais com feedback imediato,

em vez de em projetos cuja relação com a missão da OES não é tão evidente. Além disso, o modelo de financiamento competitivo em muitos países sufoca a colaboração no setor (NGO Working Group, 2007). Para Soakell-Ho & Myers (2010) isso tende a limitar a interação entre as OES.

No mesmo sentido, Dharmasiri (2011) reconhece que quando as OES têm de lutar constantemente pela sua sobrevivência, a GC e a partilha de conhecimento não são priorizadas. Ao não ser financeiramente estáveis e sendo dependentes dos financiadores, a prioridade torna-se a conclusão dos projetos. E para isso as OES contratam consultores com o conhecimento necessário para completar as tarefas, o que não permite a aprendizagem e a partilha com os trabalhadores (Soakell-Ho & Myers, 2010). A limitação de financiamento tem também como efeito uma significativa resistência à mudança (Hume, Pope & Hume, 2012).

No contexto das OES, Zbucha *et al.* (2019) e Bloice & Burnett (2016) identificam como barreiras a natureza transitória dos voluntários, a elevada rotatividade dos trabalhadores e o tempo despendido a formar novos trabalhadores. Kampioni & Ciolfitto (2015) referem a incapacidade de pagar de forma competitiva e de promover pessoal, bem como cargas de trabalho excessivas como os maiores desafios de retenção enfrentados pelas OES. E Dharmasiri (2011) identifica o trabalho por contrato ou projeto como um desafio à GC, uma vez que novos projetos empregam frequentemente novos trabalhadores.

Sobre as OES, Borga *et. al* (2002) destaca a presença de voluntários, que se caracterizam por experiências heterogêneas, elevada motivação, mas presença descontínua e elevada rotatividade. A presença de voluntários faz com que a força de trabalho seja menos estável, com o risco de perda dessa experiência e conhecimento sempre que um indivíduo abandona a organização e com necessidade frequente de formar novos trabalhadores. Segundo Ragsdell *et al.* (2014) muito do conhecimento que os voluntários adquirem não é codificado e muitas vezes é guardado tacitamente por estes, especialmente quando o conhecimento está relacionado com uma especialização.

Segundo Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) a falta de tecnologia inibe a partilha de conhecimento. E de acordo com Riege (2005), não há dúvida de que a tecnologia pode atuar como um facilitador para encorajar e apoiar os processos de partilha de conhecimento, tornando-a mais fácil e eficaz. Mas para isso acontecer é necessário escolher e implementar a tecnologia adequada, que se ajuste às pessoas e à organização. Para o autor é fundamental dispor de tecnologia que integre intencionalmente mecanismos e sistemas, proporcionando uma plataforma de partilha adequada, acessível a todos aqueles que precisam de conhecimento de diversas fontes internas e externas.

Segundo Riege (2005), em termos tecnológicos, as barreiras estão ligadas a fatores como incompatibilidade com os requisitos e necessidades dos indivíduos, falta de compatibilidade entre sistemas e entre processos, falta de Integração dos sistemas informáticos, expectativas irrealistas sobre os sistemas informação e sobre as dificuldades na sua construção, integração e modificação, falta de apoio técnico, interferência da manutenção dos sistemas com as rotinas de trabalho e fluxos

de informação , relutância em usar os sistemas por falta de experiência ou familiaridade, falta de formação e falta de comunicação e de demonstração das vantagens de novos sistemas.

No contexto das OES, Ragsdell (2009) reconhece como barreira a inacessibilidade da tecnologia para algumas organizações, que se pode dever ao elevado custo de aquisição e instalação de equipamentos, a falta de infraestrutura ou a falta de necessidade. Soakell-Ho & Myers (2010) relatam a prevalência de ferramentas rudimentares de GC, insatisfação com as TIC para a GC, falta de integração de sistemas e competências limitadas dos colaboradores e voluntários, questões que os autores atribuem à inadequação do financiamento. Afirmam, contudo, que as OES estão dispostas a investir em TIC, mas que as mais pequenas parecem não ser capazes de suportar o custo dos processos de GC.

Smith & Lumba (2008) identificam vários fatores que podem influenciar as práticas de GC nas organizações, como o aumento da competição, a necessidade de uma maior prestação de contas e visibilidade, um ambiente em rápida evolução e a crescente globalização, que têm aumentado o nível de complexidade das operações das OES e ainda o contexto GEPSE (governamental, económico, político, social e educacional) em que as organizações operam. Segundo Zbucheá *et al.* (2019), as OES sofrem constantes mudanças no seu ambiente externo, com políticas governamentais, oportunidades de financiamento e atração de voluntários sujeitas a uma grande volatilidade.

De acordo com Riege (2005), uma das dificuldades de teorizar os resultados práticos da maioria dos estudos de GC é que não existe uma fórmula geral para uma estratégia de GC que seja a melhor para todas as organizações. No mesmo sentido, Bloice & Burnett (2016) sugerem que os fatores podem depender dos contextos setoriais e organizacionais. Os autores reconhecem que os fatores encontrados nas organizações do setor público ou privado podem não se aplicar ao setor social, o que significa que poderão deparar-se com fatores que ainda não foram adequadamente explorados e que as soluções podem não poder ser diretamente transpostas do setor público e privado.

Porém, para Riege (2005) a criação de um ambiente novo ou mais eficaz de partilha e aprendizagem não significa necessariamente um grande investimento. Redes de partilha formais e informais já existem na maioria das organizações e, muitas vezes, é uma questão de construir e expandir essas redes. Para o autor, o primeiro passo para o sucesso é a identificação das barreiras à partilha de conhecimento e a análise entre o estado ideal e atual das práticas de partilha e dos valores que estão teoricamente em vigor e os realmente praticados.

Metodologia

3.1 Modelo de Investigação

A presente dissertação teve três fases, começando pela revisão da literatura nos temas sobre os quais esta se debruça, seguida do planeamento, realização e recolha de informação resultante das entrevistas e, por fim, da análise qualitativa dessa informação, resultando na retirada de elações sobre a gestão do conhecimento praticada por organizações da economia social portuguesas, sobre fatores que a influenciam e sobre modelos de gestão do conhecimento para o setor.

As questões de pesquisa que motivam esta dissertação foram respondidas por meio de uma abordagem qualitativa, ou seja, a análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas, que procurou perceber as atividades e processos de gestão do conhecimento empregues por organizações da economia social portuguesas e o impacto de 3 fatores específicos na gestão do conhecimento. Foram realizadas 20 entrevistas, enquadrando-se nos parâmetros definidos por Vilelas (2009) como aceitáveis para um bom grau de fiabilidade (15 a 20 entrevistas).

A escolha de inquéritos por entrevistas foi tomada a favor de uma maior profundidade dos elementos de análise recolhidos e por permitir recolher os testemunhos e interpretações dos interlocutores (Quivy & Campenhoudt, 2003; Carmo & Ferreira, 2008). Além disso, segundo Quivy & Campenhoudt (2003), as entrevistas são especialmente adequadas para a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se veem confrontados, para a análise do funcionamento de uma organização e para a reconstituição de um processo, de experiências ou de acontecimentos, como é o caso.

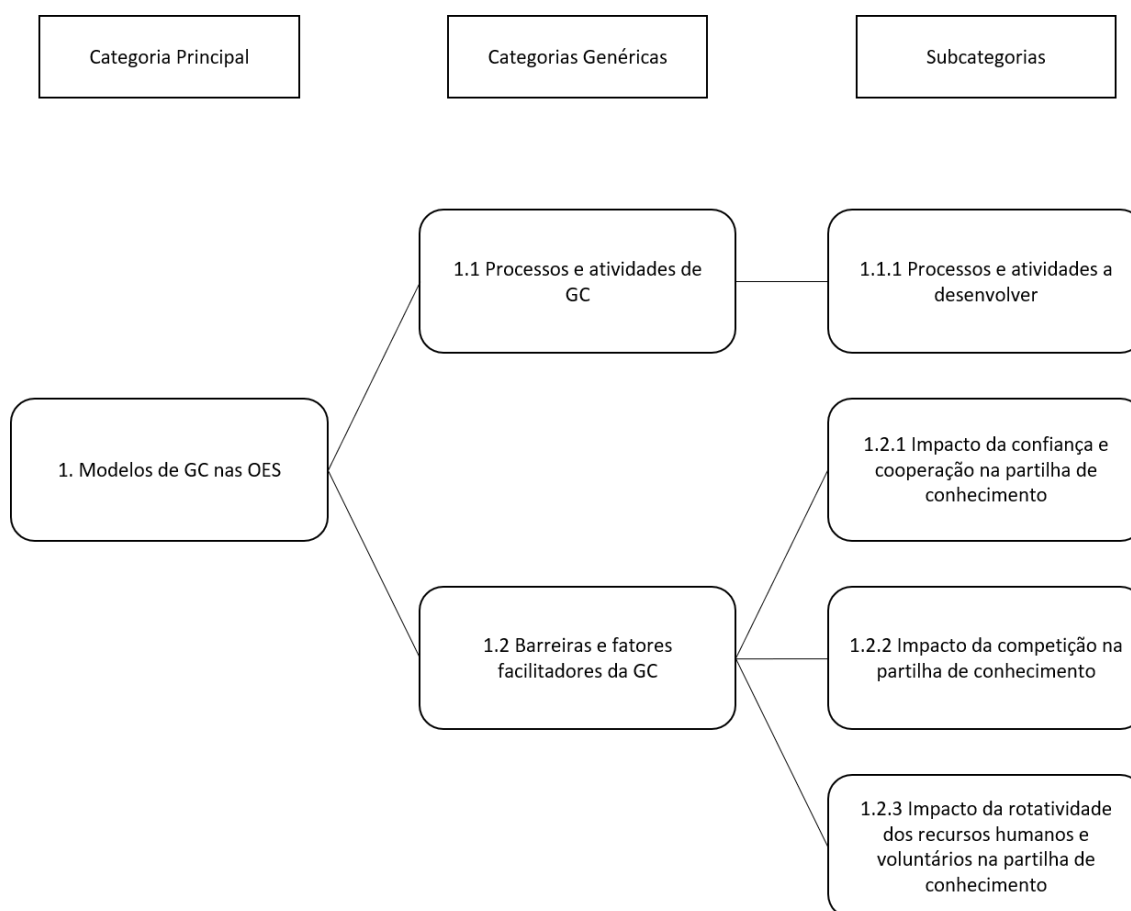
As entrevistas aconteceram online, por videochamada, entre junho e julho de 2021. Optaram-se por entrevistas semidiretivas, com base num guião previamente elaborado (anexo A), em que se permite “que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspetivado [...] porém a definição do objeto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige um aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado” (Albarelo *et al*, 2011:87).

A investigação foi conduzida a partir de uma amostra por acessibilidade (Vergara, 2006) ou por conveniência (Carmo & Ferreira, 2008), constituída de acordo com o acesso e disponibilidade dos indivíduos, neste caso partindo dos contactos do autor, de profissionais que trabalham em OES. Segundo Carmo & Ferreira (2008:215) os “resultados obviamente não podem ser generalizados à população à qual pertence o grupo de conveniência, mas do qual se poderão obter informações preciosas, embora não as utilizando sem as devidas cautelas e reserva.”. De destacar também a

influência do entrevistador nas respostas dadas, uma vez que, na maior parte dos casos, este travou conhecimento com os entrevistados no papel de financiador.

No seguimento das entrevistas procedeu-se à análise de conteúdo, de acordo com as etapas definidas por Bardin (2016) – a pré-análise, para organizar e sistematizar as ideias iniciais, a exploração do material, para codificar, decompor e enumerar o conteúdo das entrevistas e, por fim, o tratamento e interpretação dos resultados obtidos. A análise qualitativa levada a cabo teve por base a categorização e codificação do *corpus* das entrevistas (Figura 1).

Figura 1. Categorização e codificação do *corpus* das entrevistas para análise qualitativa



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 1, infra, apresenta-se a relação entre os objetivos, as questões de pesquisa e a revisão de literatura.

Tabela 1 – Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

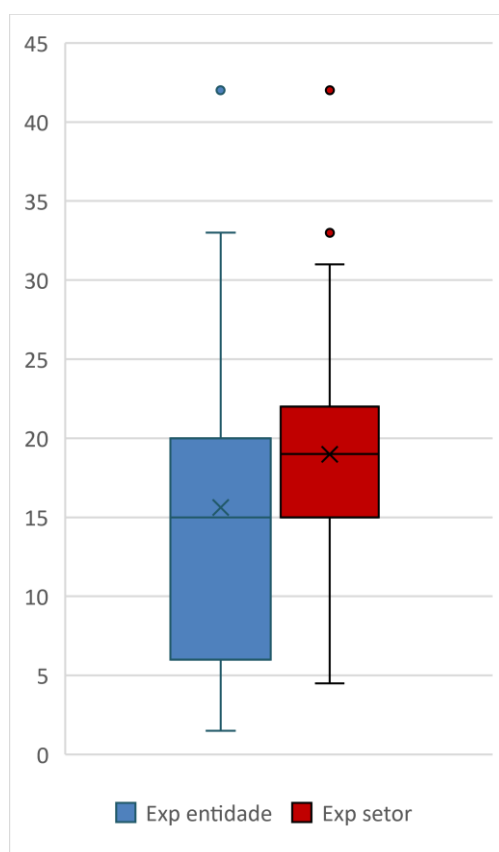
Objetivo	Questões de Pesquisa	Revisão de Literatura
OBJ 1 – Analisar a realidade da GC nas OES portuguesas	Q1. Que atividades e processos para a gestão do conhecimento existem nas OES e quão adequados são?	Nonaka & Takeuchi (1995); Borga et. al (2002); Hasanali (2002); Riege (2005); Smith & Lumba (2008); Ragsdell (2009); Soakell-Ho & Myers (2010); Hume, Clarke & Hume (2012); Evans, Dalkir & Bidian (2014); Hume & Hume (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar, (2016), Bloice & Burnett (2016); Cerchione & Esposito (2017); Programa Cidadãos Ativ@s (2018b)
OBJ 2 – Analisar as barreiras e os fatores facilitadores da GC nas OES portuguesas	Q2. Qual o impacto da confiança e da cooperação, em particular o papel das organizações de cúpula, na partilha de conhecimento nas OES?	Goh (2002); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Ragsdell et al. (2014); Rathi et al. (2014); Hume & Hume (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016); Ragsdell (2016); Zbучea et al. (2017); Zbучea et al. (2019)
	Q3. Qual o impacto da competição (por financiamento, recursos humanos e voluntários) na partilha de conhecimento nas OES?	Kong (2010); Hume & Hume (2015); Bloice & Burnett (2016)
	Q4. Qual o impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES?	Borga et. al (2002); Dharmasiri (2011); Kampioni & Ciolfitto (2015); Bloice & Burnett (2016); Zbучea et al. (2019)

3.2 Caracterização da amostra: organizações e indivíduos

Esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da realização de inquéritos sobre a forma de 20 entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas a 27 profissionais, representando 20 organizações da economia social portuguesas. Das 20 organizações, 14 são associações, 3 são cooperativas e 3 são fundações. Estas estão maioritariamente sedeadas na área metropolitana de Lisboa (14), sendo ainda 4 do Centro, 1 da área metropolitana do Porto e 1 dos Açores. Destas organizações, 6 são organizações de cúpula do setor e apenas 1 entidade disse não pertencer a qualquer organização de cúpula.

Dos 27 profissionais, 6 são membros de órgãos sociais, 10 são diretores executivos, 5 diretores e 6 técnicos, incluindo-se nesta última categoria profissionais com cargos de gestão, mas abaixo do nível de diretor. Dos entrevistados, 2 encontram-se com contratos a termo, estando os restantes 25 efetivos nas suas entidades. Os entrevistados encontram-se, em média, há 15,61 anos na entidade e têm em média 18,98 anos de experiência no setor, conforme o diagrama de extremos e quartis apresentado na figura 2.

Figura 2. Diagrama de extremos e quartis por experiência na entidade e no setor



Fonte: Elaborado pelo autor

Apresentação e discussão de resultados

4.1. Atividades e processos de gestão do conhecimento nas OES

Os entrevistados transmitiram de forma consistente que as atividades e processos que empregam foram sendo criados e implementados à medida que as necessidades se foram fazendo sentir e à medida que as organizações foram crescendo. Um dos entrevistados relatou que não existia um processo implementado para a transmissão do conhecimento e “como senti isso na pele, pensei nunca mais quero que outra Presidente chegue à Direção e receba isto – uma dispersão do conhecimento, não sabe onde estão as coisas, quais são os documentos mais vitais para a organização e para tomar decisões.”.

Outro entrevistado partilhou que começaram a sentir de forma mais aguda a necessidade de estruturar melhor e fazer uma melhor gestão do conhecimento quando começaram a sair pessoas da equipa e que sentiram também essa necessidade devido aos projetos financiados – em que as auditorias podem ser feitas anos depois da conclusão dos projetos – e aconteceram casos em que já não tinham ninguém que tivesse estado no projeto no momento da auditoria, o que resultou inclusive na devolução de verbas consideráveis desses financiamentos.

Tabela 2 – Atividades e processos de GC empregues pelas OES entrevistadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Formação	1.1	1.1.1	16	1, 2, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20
Reuniões	1.1	1.1.1	15	2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Projetos	1.1	1.1.1	12	1, 2, 4, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 20
Manuais (de procedimentos, de acolhimento, guias técnicos, instruções de trabalho)	1.1	1.1.1	12	2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 19
Recurso a entidades de cúpula	1.1	1.1.1	10	4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 18, 19, 20
Recurso a entidades parceiras	1.1	1.1.1	7	7, 8, 13, 16, 18, 19, 20

Armazenamento digital	1.1	1.1.1	7	1, 5, 8, 11, 14, 15, 19
Relatórios, registos e informações específicos, circulares, atas, notas internas e memorandos	1.1	1.1.1	6	1, 4, 5, 8, 14, 16
Plenários/reuniões com todos os trabalhadores	1.1	1.1.1	5	2, 10, 16, 19, 20
Rotatividade dos RH dentro da entidade	1.1	1.1.1	5	5, 6, 8, 14, 16
Trabalho em equipa	1.1	1.1.1	5	6, 8, 13, 15, 16
E-mail	1.1	1.1.1	5	1, 2, 3, 4, 18
Período de transição aquando da saída de um RH	1.1	1.1.1	4	9, 17, 18, 19
Consultoria	1.1	1.1.1	4	9, 11, 13, 14
Conferências/seminários	1.1	1.1.1	4	7, 8, 10, 16
Sistema de Gestão da Qualidade	1.1	1.1.1	3	7, 10, 14
Mentoria	1.1	1.1.1	3	3, 18, 19
Lições aprendidas	1.1	1.1.1	3	8, 11, 17
Voluntários	1.1	1.1.1	3	5, 19, 20
Encontros/almoços temáticos	1.1	1.1.1	3	11, 18, 19
Estudos	1.1	1.1.1	3	4, 16, 18
Trabalho de investigação científica	1.1	1.1.1	3	1, 7, 16
Recurso à entidade “mãe” internacional	1.1	1.1.1	2	13, 17
Relação/parceria com universidades	1.1	1.1.1	2	10, 13
Discussão de problemas, brainstorming e geração de ideias	1.1	1.1.1	2	10, 17
Consultas públicas à comunidade/auscultar o grupo-alvo	1.1	1.1.1	2	1, 16
Job shadowing	1.1	1.1.1	2	2, 6
Serviços transversais	1.1	1.1.1	2	16, 18
Armazenamento físico	1.1	1.1.1	2	14, 15
Organismo interno responsável pela disseminação de informação	1.1	1.1.1	2	2, 16
Focus groups	1.1	1.1.1	1	1
Benchmarking	1.1	1.1.1	1	10
Boas práticas	1.1	1.1.1	1	17
Produção estatística	1.1	1.1.1	1	10
Desenvolvimento de teses académicas	1.1	1.1.1	1	10
Entrevistas de saída	1.1	1.1.1	1	18
Bolsa de ideias	1.1	1.1.1	1	2
Estagiários	1.1	1.1.1	1	18
Website	1.1	1.1.1	1	1
Newsletter	1.1	1.1.1	1	2
Correio	1.1	1.1.1	1	1

O tipo de atividades e processos relatados pelos profissionais abrange a maior parte dos sugeridos por Nonaka & Takeuchi (1995), por Evans, Dalkir & Bidian (2014) ou por Cerchione & Esposito (2017), mas com especificidades próprias do setor, como é o caso do recurso a entidades de cúpula, a parcerias e a voluntários. A formação foi a atividade de GC mais referida, sendo que as entidades relataram que

tentam abranger todos os colaboradores relevantes, de uma vez ou por vagas, mas que por questões de otimização de recursos, isso nem sempre é possível, solucionando a questão frequentemente através de resumos escritos da formação e partilha dos materiais e da replicação da formação internamente pelos colaboradores formados.

De referir também momentos de partilha interna, que foram o segundo tipo de atividade mais mencionado. Estes momentos de partilha interna incluem desde reuniões pontuais e informais a reuniões programadas e recorrentes – algumas incluindo partes dedicadas a espaços de aprendizagem com colegas ou convidados externos à entidade, ciclos de formação interna, sessões de partilha – em que são partilhados projetos, lições aprendidas, desafios e metodologias, dias de boas práticas, almoços temáticos, plenários e eventos de *team building*, por vezes de múltiplos dias. Os eventos externos, como conferências e seminários, foram também considerados importantes momentos de aprendizagem, até porque obrigam a uma alocação de tempo e ao foco no assunto, pelo menos durante as viagens. Os relatórios sobre as conferências assistidas foram também frequentemente mencionados.

Os projetos foram a terceira área mais referida, pela capacitação que podem providenciar, pelo conhecimento e materiais produzidos (por exemplo, estudos, diagnósticos, manuais e vídeos), pela geração de lições aprendidas – “às vezes são relatórios muito simples, por exemplo, listagens de materiais que foram necessários e que importa não esquecer da próxima vez, outras vezes são questões maiores, como no *advocacy*, questões de protocolo, de abordagens a decisores políticos.”. As entidades salientaram também que os projetos lhes permitem receber outros tipos de técnicos, desenvolver ideias e estar à frente no que é a metodologia, a intervenção e o estudo da sua problemática, destacando que para além do financiamento, muitas vezes associado, os projetos permitem foco. Dos projetos resultam também, por vezes, avaliações externas, com respetivos relatórios e momentos de feedback às equipas. Houve, contudo, entidades que admitiram não ter capacidade para retirar lições aprendidas ou boas práticas dos projetos, tendo apenas capacidade para ir resolvendo os problemas à medida que estes surgem, sem conseguir aprender com o passado ou projetar para a frente.

As OES reconheceram também o papel significativo das organizações de cúpula, da pertença a organizações internacionais e das parcerias na partilha de conhecimento. Destacaram o acesso à informação e apoio de que dispõem enquanto representantes nacionais, a possibilidade de recorrer a entidades congéneres para esclarecer questões, quando não dispõem de todas as competências, ou necessitam de reunir mais informação ou um consenso mais alargado, mas também com universidades, institutos públicos e entidades privadas. Além de reuniões formais e informais, realizam conferências em conjunto, bem como estudos e publicações e trabalham concertadamente, como explica um dos entrevistados, “somos especialistas em fugas e em crianças de rua e para não sobrepor,

fazemos um trabalho em conjunto com as outras entidades, em complementaridade, [...] com instituições de acolhimento, de onde as crianças fazem a fuga. Então nós consertamos metodologias e estratégias, quer na sinalização, quer na estrutura de trabalho, ...”.

Este reconhecimento é espelhado por um dos entrevistados, “uma vez que nós, instituições nunca temos as equipas completas, por falta de meios, acabamos por complementar saberes e ir partilhar mesmo especialidades. Fazemos uma espécie de banco do saber. Somos especialistas na área lúdica, [pelo que] é responsável numa rede por dar formação nesta temática ou nas crianças em risco, mas por outro lado, outra instituição é especialista na área jurídica e dão eles. Portanto todos ganham. É *win-win*. Nós não pagamos nada e pomos em comum o nosso saber. E isto são planos anuais que combinamos com as parcerias.”.

Reconhecem também, de modo geral, o trabalho desenvolvido pelas entidades de cúpula, que reconhecendo a falta de tempo e de recursos humanos dos membros, se têm esforçado por produzir conhecimento, através de estudos, de reflexão, de posicionamento político e de documentos que sistematizam informação e permitem às associadas manterem-se atualizadas. Nas organizações de cúpula, os membros dispõem também de grupos de trabalho, de comunidades de interesse, de intranets, de formação, de eventos e de partilha de informação e conhecimento.

Ainda que não ao dispor de todas, há ainda organizações que adquirem conhecimento através de consultoria e mentoria. Foram também mencionadas como atividades de aquisição ou geração de conhecimento: *benchmarking*, *focus groups*, consultas públicas, auscultação do grupo-alvo, bolsas de ideias, *brainstorming* e discussão e geração de ideias, incluindo uma entidade que tinha constituído uma *task force* de I&D. De referir também o recurso a voluntários, tanto para obter especialistas noutras áreas, seja como porta de entrada para as organizações, bem como de estagiários.

As OES sintetizam este conhecimento através da produção de estudos e de trabalhos de investigação científica, do desenvolvimento de teses de licenciatura, mestrado e doutoramento e de produção estatística. Internamente, é vertido em manuais (de procedimentos, de acolhimento, guias técnicos, instruções de trabalho), em relatórios, registos e informações específicos, circulares, atas, notas internas e memorandos, a partilhar por norma por e-mail. Em termos de armazenamento, a preferência recai claramente pelos meios digitais, com algumas entidades a reconhecer, contudo, que a informação se encontra dispersa por vários serviços na *cloud* ou que não são muito usados. Em termos de processos, de referir a ligação referida por algumas entidades ao Sistema de Gestão da Qualidade, em que algumas têm a produção de conhecimento como um dos processos.

As OES destacaram ainda o trabalho em equipa, a existência de serviços transversais ou de organismos próprios para apoiar a articulação com a direção e com todos os colaboradores e para disseminar a informação. De salientar também a prática de haver rotatividade dos colaboradores pelos vários departamentos ou valências da entidade, em particular quando estes são contratados e a de *job*

shadowing, praticada também nessa fase. Em caso de dúvida, o procedimento consensual é o de recorrer ao superior hierárquico direto, ainda que algumas reconheçam que isso nem sempre acontece.

Em termos de retenção do conhecimento quando um colaborador abandona a entidade, as entidades tentam que haja saídas programadas e períodos de transição, para que seja o colaborador de saída que faz a indução do seu substituto. Mas isto nem sempre é possível e exige muitas vezes comprar as férias ao colaborador, para garantir esse período de transição, o que é algo que muitas não têm possibilidade de fazer. Um dos entrevistados admitiu mesmo que esse período não era possível, uma vez que os períodos de financiamento não são contínuos. Um outro entrevistado relatou que fazem entrevistas de saída e que estas têm resultado numa grande aprendizagem sobre a entidade.

Tabela 3 - Adequação das atividades e processos empregues pelo setor

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Faltam ainda atividades, processos, sistematização, centralização, codificação; atividades e processos inconsistentes dentro das organizações	1.1	1.1.1	15	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20
As atividades e processos empregues pelo setor não são adequadas	1.1	1.1.1	10	1, 3, 4, 8, 11, 14, 15, 16, 18, 20
A adequação das atividades e processos depende da dimensão da organização	1.1	1.1.1	2	7, 12

Segundo Hume & Hume (2015), apesar de reconhecerem a GC como uma atividade cada vez mais importante e que deve ser aprimorada no ambiente cada vez mais competitivo e exigente que enfrentam, a maior parte das OES apresenta dificuldades com a sua implementação. Em linha com o autor, a maioria das organizações considerou que as atividades e procedimentos de GC empregues pelo setor não são adequadas. Identificaram problemas com processos em falta ou incompletos ou a divergir dentro da mesma entidade, com acomodação por parte dos colaboradores, com amadorismo, com colaboradores sem os perfis adequados e com recursos que vêm de projetos rapidamente desatualizados ou inacessíveis, como os websites de projetos financiados. Algumas entidades reconhecem que a GC não ligada a projetos é muito pouco implementada. Por outro lado, reconhecem que mesmo assim, há muitos projetos que não têm continuidade para lá do financiamento, nem transmissão do conhecimento a seguir. Um dos entrevistados admite que “ainda estamos muito dependentes de capacitação para estes processos de disseminação.”.

Tabela 4 – Razões para a inadequação das atividades e processos empregues pelo setor

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Falta de tempo e sobrecarga das equipas	1.1	1.1.1	7	1, 4, 8, 11, 15, 18, 19
Cultura muito informal ou inadequada	1.1	1.1.1	5	5, 6, 15, 16, 20
Resistência à mudança, a GC é um investimento supérfluo por não ser um investimento direto na missão e falta de vocação/motivação para fazer a GC	1.1	1.1.1	3	1, 8, 16
Falta de uma estratégia clara	1.1	1.1.1	3	4, 16, 18
A GC é uma atividade extra e não está integrada nos projetos	1.1	1.1.1	2	10, 18
Limitações tecnológicas	1.1	1.1.1	2	1, 4

Quando questionados quanto às razões para esta inadequação, as entidades consideraram que a sua adequação dependia da dimensão da entidade, das assimetrias territoriais e de outros fatores identificados na revisão da literatura, referidos de seguida. Esta relação entre a capacidade das organizações e a sua dimensão das organizações não é unânime, mas foi reiteradamente transmitida por muitas organizações. Algumas entidades consideram que as entidades mais pequenas têm mais falta de tempo, de recursos humanos e até de recursos tecnológicos e que, à semelhança do que algumas reportaram sobre as próprias entidades, à medida que as organizações vão crescendo, vão-se organizando. Por outro lado, houve quem defendesse que a gestão da maior parte das organizações é ainda muito casuística e que mesmo organizações muito grandes têm uma organização muito casuística e reativa e que o setor como um todo está ainda bastante atrasado, em linha com a afirmação de Hume, Clarke & Hume (2012) de que a dimensão de uma OES não se traduz necessariamente em maturidade ou capacidade organizacional, especialmente na GC.

A razão mais referida e, porventura, de forma mais veemente, foi, porém, a falta de tempo. Algumas entidades identificam-na mesmo como a principal razão, reconhecendo que é um problema geral na sociedade, mas considerando que é sentido de forma aguda nas OES, com excesso de solicitações, equipas diminutas e uma grande sobrecarga dos recursos humanos, resultando em falta de disponibilidade, até para fazer formação ou para ler. Tal como identificado por Hasanali (2002), Riege (2005), Smith & Lumba (2008), Asrar-ul-Haq & Anwar, (2016), Bloice & Burnett (2016) esta sobrecarga e falta de tempo limitam a capacidade dos colaboradores se dedicarem às atividades de GC. As organizações reportam dificuldade em encontrar espaços formais, dentro das organizações que sejam dedicados a tempos de partilha. E em organizações que são exclusivamente voluntárias a rotatividade é tão grande que não há tempo para reter o conhecimento e para o passar, apesar de ser aí mais necessário, criando-se *loops* de desenvolvimento da organização.

As OES sentem que devem pôr em primeiro lugar a sua missão e que devem servir mais para “trabalhar do que pensar”, resultando até em vícios e conhecimentos errados que se perpetuam, “porque se pararmos há sempre algo que cai”. Os entrevistados apontaram neste aspeto, quebras na transmissão do conhecimento, desfasamentos entre projetos, perdas de equipas e ruturas de práticas.

Por exemplo, “particularmente pensando em dúvidas jurídicas e o serviço de apoio jurídico que nós temos. Muita da informação e dos pedidos de apoio não chegaria por e-mail ou por telefone se nós tivésemos um conjunto de FAQ no site. E era tão simples quanto as pessoas procurarem a informação e ela estava ali toda sistematizada, mas nós não temos a capacidade para parar e pensar nas FAQ e escrever esses procedimentos para pôr no site. O que nós sentimos é que há aqui uma entropia própria da dinâmica da própria associação e do ritmo que é exigido à própria associação, face aos recursos humanos diminutos que nós temos, ou seja, temos uma equipa muito reduzida para o volume de pedidos apoio.”.

Em muitas organizações, uma vez terminado o financiamento, acaba o projeto, não há transferência do conhecimento, não há manutenção da equipa e já estão focados na próxima candidatura, de forma a manterem-se em funcionamento. Tal como referido pelo Programa Cidadãos Ativ@s (2018b) os períodos intermitentes de financiamento e a lógica de financiamento por projeto geram uma elevada instabilidade e rotatividade nas equipas, inibem e/ou dificultam as contratações a longo prazo e limitam a capacidade técnica e financeira das organizações. Outro aspeto relacionado, é a noção da gestão do conhecimento como uma atividade extra, uma atividade adicional, a juntar ao que se fez nos projetos, perspetiva criticada também por Riege (2005). Um dos entrevistados reconhece, por exemplo, que o processo da gestão do conhecimento se encontra separado do processo da gestão dos projetos: “Naquilo que é o nosso sistema de gestão da qualidade existe um dos processos que está relacionado com o conhecimento. E existe um separado para os projetos, que não está propriamente ali dentro.”.

Ainda nesse tópico, um outro entrevistado conclui o seguinte: “De facto os projetos, a máquina dos projetos é cada vez mais exigente, tem cada vez mais requisitos, é cada vez mais pesada administrativamente, financeiramente, de monitorização, de avaliação. Portanto, há um peso muito grande dos projetos, que gera pouco tempo. Por isso é que eu agora tenho vindo a defender que temos que integrar mais a aprendizagem, mesmo dentro dos projetos. Os projetos formalmente têm que ter tempos de aprendizagem formais dentro do projeto. Porque o que está dentro do projeto nós fazemos mesmo, fazemos à séria. E, portanto, se estiver lá, quase que nos obriga a reservar esse tempo. Se não estiver lá, é mais difícil. Há um problema grande de tempo. Há um problema grande de dimensão das equipas. As organizações estão muito subdimensionadas para o volume de trabalho e, portanto, não temos pessoas a pensar nestas questões. [...] como eu digo, eu vim de Inglaterra e havia uma equipa de 3 pessoas que só faziam o *learning* e só nos alimentavam e catalisavam e dinamizavam.”.

Outra razão referida foi a motivação ou resistências internas. Um entrevistado reconheceu haver muita resistência à estruturação de procedimentos e recursos, em particular a processos de inovação digital e a tecnologias e a parar para definir esses processos. Um entrevistado acrescenta também que “tudo o que for investimento que não seja na área de intervenção direta da associação ainda é muito visto como supérfluo.” e que “há muito este receio também de nós não quisermos ser uma empresa, «nós somos uma associação de solidariedade». [...] E, portanto, acho que há este confronto, que acaba por dificultar. O que noutros países já se vê, as organizações já são muito profissionalizadas, já utilizam muitos mecanismos utilizados pelas empresas [...]. Isso ainda não é muito adequado, também por esta relutância que existe ainda muitas vezes, parecer que não existe uma complementaridade, ou seja, que esta garantia de qualidade no fundo até vai melhorar os serviços que as instituições estão a pôr em prática, mas parece que há uma dualidade de interesses, ou seja, para termos aqui um software que nos obriga aqui a pôr dados e a quantificar as coisas que fazemos, não podemos fazer o nosso trabalho de forma adequada.”. Estas conclusões vão ao encontro do que diz Borga et. al (2002), quando afirma que as organizações preferem alocar recursos a atividades operacionais com feedback imediato, em vez de em projetos cuja relação com a missão da OES não é tão evidente e de Hume & Hume (2015), quando afirma que a replicação das melhores práticas de GC corporativas muitas vezes está desalinhada com a cultura, finanças, operações e missões das OES.

Na mesma linha, um outro entrevistado explica esta posição e resistência pela falta de tempo e de vocação dos profissionais das OES para este tipo de trabalho, que têm sobretudo uma vocação humanitária. Admite recluir sobrecarregar os seus colaboradores com trabalho burocrático e que estes abandonem a organização em busca de outra que lhes dê maior oportunidade de fazer o que lhes dá prazer, reconhecendo por isso a necessidade de encontrar equilíbrios na implementação de processos em organizações do setor.

Outra razão apontada e relacionada com a anterior é a cultura organizacional, com organizações a reconhecer ambientes muito informais, em que “às vezes as coisas são resolvidas no corredor”, em que não fazem recolha e tratamento de dados, não existem muitos sistemas ou procedimentos definidos e a gestão do conhecimento é feita de forma empírica. Culturas organizacionais que Bloice & Burnett (2016) havia já identificado, de organizações que se dedicam à prestação de serviços e não à partilha das melhores práticas.

A falta de estratégia em algumas organizações foi também apontada como causa, com entrevistados a reconhecer, que sem uma estratégia clara, com áreas de trabalho e territórios definidos, é difícil fazer a ligação do conhecimento do projeto para a organização ou para organizações parceiras. Nestes casos, a mecânica dos projetos é que quando acaba um, começa-se outro. E quando os projetos são muito diferentes entre si, em diferentes áreas, é difícil fazer essa capitalização para lá do projeto. Reconhecem que há organizações que funcionam assim e que “andam ao sabor dos

financiamentos”. Riege (2005) refere também a falta de ligação entre os objetivos da organização e a GC, considerando-a, aliás, a principal razão para não se atingirem os objetivos da GC.

Por fim, limitações tecnológicas, com entidades a admitir que a informação poderia estar mais centralizada, mas que se encontra dispersa por serviços na *cloud*, por falta de recursos financeiros para pagar uma única e que a digitalização está também “a anos-luz daquilo que poderia estar”. As dificuldades em aceder a tecnologia por parte de algumas organizações, nomeadamente por uma questão de falta de recursos das organizações mais pequenas e a prevalência de ferramentas rudimentares e insatisfação com as TIC são fatores identificados também por Ragsdell (2009) e Soakell-Ho & Myers (2010).

4.2. Impacto da confiança e da cooperação na partilha de conhecimento nas OES

Tabela 5 - Impacto da confiança e da cooperação na partilha de conhecimento nas OES

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Confiança influencia a partilha de conhecimento	1.2	1.2.1	14	1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 18, 19, 20
Existe confiança dentro das organizações	1.2	1.2.1	6	2, 6, 8, 14, 15, 19
Há problemas de confiança dentro das organizações	1.2	1.2.1	3	1, 3, 5
A confiança impacta a partilha dentro das organizações	1.2	1.2.1	2	1, 3
A confiança não impacta a partilha dentro das organizações	1.2	1.2.1	2	8, 19
Existe confiança entre as organizações	1.2	1.2.1	3	6, 13, 20
Existe confiança entre organizações, mas condicionada (com algumas organizações ou até certo ponto)	1.2	1.2.1	6	1, 4, 14, 16, 17, 18
Não existe confiança entre as organizações	1.2	1.2.1	3	2, 10, 11
A confiança impacta a partilha entre as organizações	1.2	1.2.1	7	1, 4, 8, 10, 14, 15, 16
Organizações de cúpula impactam a partilha	1.2	1.2.1	4	4, 11, 18, 19
Organizações de cúpula não impactam a partilha	1.2	1.2.1	2	9, 10

Os entrevistados reconheceram a confiança como um fator que influencia a partilha do conhecimento, indicando que é uma questão basilar e que “sem confiança nada se consegue”. De acordo com o transmitido, Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) identificam a confiança como o fator mais importante para

a partilha de conhecimento e Hume & Hume (2015) consideram-no também um fator crítico. Os entrevistados afirmam ainda que o capital da confiança é o mais difícil de ganhar, leva tempo, exige investimento e tem risco. Sobre o impacto da confiança na partilha de conhecimento dentro das organizações, foram poucos os profissionais a debruçar-se sobre o assunto, mas a opinião divide-se, havendo uma ligação direta entre a existência de confiança e o impacto da mesma na partilha de conhecimento. Ou seja, as entidades que consideraram que a confiança afeta a partilha interna, reconheceram a existência de questões de confiança dentro das organizações e as entidades que consideraram que a confiança não afeta a partilha interna, consideraram haver um clima de confiança dentro das organizações.

Sobre a confiança dentro das organizações, foram mais as entidades a considerar existirem climas de confiança, do que aqueles que consideram o contrário. Os entrevistados consideraram que a cooperação e a partilha dependem da confiança, da cultura organizacional e da liderança. Porém, para algumas organizações, o cenário não é sempre positivo, relatando preocupações com acesso a informação por questões de confidencialidade e quebras de confiança resultantes da instabilidade dos contratos a prazo, em particular quando existem simultaneamente colaboradores com contratos sem termo.

Este sentimento está de acordo com o que afirma Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), quando diz que organizações que aceitam desigualdades e que têm sistemas que impedem a subida de posição inibem a partilha de conhecimento e que a liderança desempenha um papel importante na promoção da partilha de conhecimento na organização. Também em linha com o reportado, Goh (2002) tinha também indicado que um ambiente não comunicativo e falta de informação inibem a confiança.

Um dos entrevistados, relata um caso de uma organização “com vários problemas de confiança. As pessoas não confiam umas nas outras. Muitos problemas entre sócios e com a direção.”. Continuando, sobre o setor, diz, “e não é saudável. E é assustador até haver este ambiente na sociedade civil. [...] Era uma cultura muito tóxica dentro das organizações e sobretudo por lideranças, ou seja, estou num cargo de liderança e é assim e não há grande espaço para debate. E acho que isso ainda acontece em algumas organizações do setor. E, portanto, se falha essa cooperação o conhecimento vai ficar pelo caminho. [...] Eu gostava de dizer que era pontual e residual, mas da experiência que tenho, das várias pessoas, ativistas ou trabalhadores do setor, a determinado ponto existe um grande cansaço, de remar contra estas dificuldades e conflitos que vão surgindo. Acontece no mundo empresarial também. Acho que tem a ver com as relações humanas. Só que nós colocamos uma expectativa na sociedade civil que é de sermos todos muito amigos, cooperantes, empáticos, porque transmitimos uma série de valores, porque estamos na sociedade civil para atuar dessa forma e queremos ter valores e defendê-los e isso nem sempre acontece. Às vezes por cansaço, não quer

dizer que seja por mal, mas já assisti a uma cultura tóxica nestas organizações e depois um grande esforço para que isso não aconteça. [...] Mas em geral, no setor há sempre esse risco, creio eu.”.

Outro entrevistado relata também ter presenciado em OES “ambientes muito hostis. Péssimo ambiente de trabalho. Eu chego em algumas organizações e o ambiente é de cortar à faca entre os colegas. Às vezes até quem está abaixo de quem tem a liderança, mas tem um poder informal maior do que quem tem o poder formal no organograma.”.

Por outro lado, Ragsdell *et al.* (2014) afirmam que as organizações voluntárias parecem não padecer dos mesmos tipos de barreiras à partilha de conhecimento que as organizações com fins lucrativos quando se trata de confiança. E para Ragsdell (2016) as OES operam com um ethos específico que pode desenvolver mais rapidamente o tipo de confiança que não é óbvio noutros setores e o seu comportamento em relação ao conhecimento pode ser influenciado por motivações que não são comuns noutros locais de trabalho. Segundo Renshaw & Krishnaswamy (2009), as OES esforçam-se para criar valor social, não apenas para os seus *stakeholders*, mas para a sua comunidade e para a sociedade em geral e esta visão partilhada resulta em motivação para partilhar conhecimento com o exterior. A perspetiva dos autores parece alinhada com a expectativa que se tem da sociedade civil, tal como relatado por um dos entrevistados, mas face ao exposto pelas organizações da economia social portuguesas, julga-se que é excessivo considerar que existe o ambiente de confiança e motivação generalizado pelos autores em todas as organizações, não se podendo aplicar essa noção a todo o setor.

Quanto ao impacto da confiança na partilha entre organizações, os entrevistados foram unânimes em considerar que a partilha depende da confiança. E, novamente, foram mais as entidades a considerar existir confiança entre organizações, do que aqueles que consideraram o contrário. Vários especificaram, contudo, que existe confiança, mas apenas até determinado ponto. De destacar, que se considerou que dentro das organizações de cúpula continua a ser necessária confiança para ser possível a partilha, que a confiança depende das relações pessoais e das lideranças e que sem confiança também não é possível a aquisição de conhecimento, tem de haver confiança no interlocutor e no que está a ser transmitido. No geral, foi também transmitido que é um fator que tem vindo a melhorar, em particular, à medida que os fundadores vão abandonando as suas organizações.

Houve profissionais a fazer a distinção por área de intervenção, outros por território. Mas estando o fator dependente de relações pessoais é difícil generalizar. Levantaram-se questões relacionadas com apropriação de ideias – com as ideias ficarem associadas a outras entidades, com utilização indevida do conhecimento, com falta de perceção sobre as especificidades da área de intervenção, com falsas parcerias ou parcerias formais, sem utilidade prática, apenas para satisfazer as exigências dos financiadores e com competição entre as entidades.

Algumas entidades consideraram não haver partilha no setor e existir mesmo sentimentos de desconfiança. Um dos entrevistados afirma que “as organizações deste setor não têm no seu modus operandi mais normal, não é de partilha entre elas. São um bocado fechadas. Têm assim algumas resistências. Até há mais concorrência entre elas do que cooperação. [...] O que senti foi que, não nos grandes centros urbanos, mais no interior e não só, fora das grandes cidades deste nosso país, sentes que há uma concorrência entre as organizações.”. Por outro lado, um outro entrevistado considerou haver um clima de grande confiança, partilhando a experiência muito positiva que tiveram ao solicitar apoio a outras entidades, numa área de angariação de fundos na qual não tinham experiência e que apesar de serem entidades que não conheciam, não terem relações pessoais prévias e que, apesar de não serem da mesma área de atuação (na qual não existia esta experiência), em termos de financiamento são concorrentes, tiveram muito apoio e disponibilidade, incluindo entrevistas, reuniões pessoais e telefonemas.

Em relação à cooperação e ao papel das organizações de cúpula, a opinião tendeu a ser de que estas impactam a partilha de conhecimento, mas uma vez mais, sem consenso. Houve entidades que não se revêm nas entidades de cúpula nacionais e que consideraram haver aí pouca cooperação e não muita confiança. Por outro lado, houve entidades a considerar o seu papel como central ou fundamental, como impulsionadores da partilha e dinamizadores do setor, contribuindo com grupos de trabalho, com programas de formação, com eventos, com produção, sistematização e divulgação de informação, de materiais, documentos e conteúdos e com discussão e reflexão. Houve quem referisse também que a pertença a uma mesma entidade de cúpula pode fomentar as relações pessoais entre os profissionais das organizações-membro, podendo gerar, com o tempo, confiança entre eles. Zbuckea *et al.* (2017) e Zbuckea *et al.* (2019) estão mais alinhados com este segundo grupo, identificando a conectividade ou o *networking* e a pertença a organizações de cúpula como fatores de sucesso e para Rathi *et al.* (2014), as OES dependem em particular das sinergias criadas com as parcerias.

4.3. Impacto da competição na partilha de conhecimento nas OES

Tabela 6 - Impacto da competição na partilha de conhecimento nas OES

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Internamente não sente competição	1.2	1.2.2	5	1, 4, 8, 19, 20
Competição impacta a partilha entre organizações	1.2	1.2.2	12	1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 18, 19
Não sente competição entre organizações	1.2	1.2.2	4	2, 6, 13, 20
Competição não impacta a partilha	1.2	1.2.2	2	17, 18

Em relação à competição dentro das entidades, os entrevistados foram unânimes ao afirmar não sentir competição. Entre entidades, a maioria considerou existir competição e com impacto na partilha do conhecimento. Mas houve também entidades a considerar que a competição não impacta a partilha e entidades que dizem não sentir competição no setor. Mais uma vez, de forma geral, as entidades admitiram que tem havido progresso e melhorias. Mas que continua a existir receio de partilhar e desconfiança. Receio de serem copiados, receio que outras organizações ganhem “espaço” ou visibilidade, em seu detrimento. Os principais motivos reportados foram efetivamente o financiamento e a visibilidade. Tanto Bloice & Burnett (2016), como Hume & Hume (2015) reconhecem isso mesmo, que apesar de as OES atuarem sem fins lucrativos, atuam ainda assim num ambiente cada vez mais competitivo, identificando como áreas de competitividade, o financiamento, os recursos humanos e os voluntários. Os entrevistados vêm assim acrescentar a competição por visibilidade.

E apesar de haver quem tenha indicado haver partilha, mesmo quando se trata de questões de angariação de fundos, outros discordam. Um dos entrevistados diz que “se tivesse que pôr na escala de Likert, era o máximo. [...] Se estamos a concorrer ao mesmo financiamento, obviamente que me fecho em sete copas, para garantir que a informação que tenho é melhor ou mais importante, para garantir o financiamento. [...] Quando há realmente algum tipo de competitividade, algum tipo de disputa de qualquer coisa, há uma restrição muito grande na partilha do conhecimento.”.

Outro entrevistado afirma que “em termos de competição falaria dos financiamentos, porque há poucos, o dinheiro é pouco, então existe mais competitividade em conseguir essa sustentabilidade e aí sem julgamento nenhum, porque obviamente as organizações precisam disso. Em termos de conhecimento acho que essa proteção tem mais a ver com estes medos e receios que se criam em torno da relevância e dos egos, às vezes também, dos egos das pessoas que representam as organizações.”

Um dos entrevistados conclui que “estão tão preocupados com o seu próprio financiamento, que se esquecem um pouco que a razão da nossa existência são os problemas tão graves que ainda existem na nossa região e que nos deviam envergonhar a todos.”. Sentimento ecoado por um outro que diz que “não se pensa de que forma é que se pode contribuir para resolver o problema social. Todos estamos a trabalhar para o mesmo lado, mas ainda não se pensa muito com esta lógica de cooperação e colaboração. Porque, sim, há concorrência e competição, mas no setor social, isso deve ser mais cooperação. Pelo menos é a forma como eu vejo, de alocar os recursos da forma mais eficiente possível, porque isso também traz muitos ganhos para as próprias instituições. Lá está, gerir o conhecimento que há em cada uma para otimizar os resultados.”.

Esta competitividade resulta assim em dificuldades, como as descritas por um dos entrevistados: “fomos fazer entrevistas a várias organizações e havia algumas organizações interessadas em trabalhar

com emigrantes e havia uma em específico que queria trabalhar com uma população de refugiados. [...] Qual era a grande dificuldade? A partilha dos contactos dos refugiados. Mas não numa perspectiva de sigilo e de proteção de dados, até porque as pessoas queriam participar, mas porque a organização parecia que queria manter aqueles refugiados. Eles é que estavam a trabalhar com aquele grupo de refugiados e, portanto, queriam manter aquele grupo de refugiados consigo, não queriam que eles fossem começar a trabalhar com outros projetos. Concluindo “bem, isto tem sempre duas faces da moeda e duas versões da mesma história. [...] As organizações guardam esses dados, para terem visibilidade, mas se calhar com menos impacto do que se o fizessem em coletivo. Há medo de perder relevância. Medo de perder o seu core, pensam que têm de proteger esse know-how senão deixam de ter relevância na sociedade e, portanto, guardam isso para elas. Quando se juntassem a outras, tornam-se igualmente relevantes e poderiam ter uma maior voz e poderiam ir ainda mais longe.”

Em linha com os entrevistados, Kong (2010) e Bloice & Burnett (2016) alertam que a competição inter-organizacional e o açambarcamento de conhecimento podem ser prejudiciais ao objetivo último das OES, afirmando que a colaboração, em vez de reduzir a vantagem competitiva, pode ajudar as organizações e que a partilha de recursos e a aprendizagem mútua podem gerar um maior foco em alcançar o objetivo social das OES e beneficiar não só as organizações, como a sociedade em geral.

Uma entidade considerou ainda que a competição afeta também a forma como se interage e as possibilidades de criar conhecimento ou de partilha de conhecimento. Uma outra lembrou que esta competição força também por vezes as organizações a trabalhar em parceria. Uma das entidades que afirmou não sentir competição, justificou-o com a sua ocupação de um nicho, não havendo por isso outras organizações na área. Outra entidade informou que na sua área de atuação as organizações dependem de fundos públicos, nacionais e internacionais, mas que essa é uma competição saudável, em que ganha a melhor proposta, não sentido por isso impacto na partilha.

4.4. Impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES

Tabela 7 - Impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES

Fonte: Elaborado pelo autor

Texto	Categoria Genérica	Sub Categoria	Nº vezes	Entrevistados
Rotatividade impacta a retenção	1.2	1.2.3	10	1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 14, 15, 20
Rotatividade impacta a retenção, mas também é positiva	1.2	1.2.3	5	3, 7, 10, 16, 18
Rotatividade não impacta a retenção	1.2	1.2.3	1	19

A maior parte das organizações considera que a rotatividade dos recursos humanos e voluntários impacta a retenção do conhecimento, com algumas a fazer a ressalva, contudo, de que a rotatividade tem também benefícios. Apenas uma entidade considerou que a rotatividade não tinha impacto na retenção do conhecimento. Um dos entrevistados reconhece que “é um problema grave a que as organizações devem estar atentas. [...] Há várias razões que justificam fazer a gestão do conhecimento, mas esse para mim é o fundamental. As organizações são pessoas. As pessoas vão-se embora e a organização perde o capital, perde um ativo. E a forma de minimizar essa perda de ativo, as competências perde de vez, porque a pessoa leva as suas competências, se a pessoa não levar também o seu conhecimento seria ótimo. E ficar o conhecimento na organização seria o ideal. É o mote que é mais fácil de explicar às organizações, de vender às organizações, é a urgência e a importância de fazer alguma gestão do conhecimento dentro da organização. E nós já sentimos isso na pele várias vezes. Apesar de termos vários recursos, há sempre algo que se vai embora. E não temos dúvidas que a nossa organização é as pessoas que a compõem.”.

Na mesma linha, outro entrevistado contribui dizendo que “muito do conhecimento perde-se quando as pessoas mudam. E aquilo que nós notamos é isso. Muda uma pessoa [...] e o processo volta todo ao início [...]. Está-se constantemente a reinventar a roda.”. Os entrevistados relacionam este impacto com a falta de organização das próprias entidades, sendo também aqui feita a relação com a dimensão das organizações. Alguns dos entrevistados fazem ainda uma distinção do impacto causado entre áreas técnicas e não técnicas, outros por áreas de formação e outras destacaram o impacto sentido com a rotatividade dos voluntários.

Também Zbucheá *et al.* (2019) e Bloice & Burnett (2016) identificam como barreiras a natureza transitória dos voluntários, a elevada rotatividade dos trabalhadores e o tempo despendido a formar novos trabalhadores. Kampioni & Ciolfitto (2015) referem a incapacidade de pagar de forma competitiva e de promover pessoal, bem como cargas de trabalho excessivas como os maiores desafios de retenção enfrentados pelas OES. E Dharmasiri (2011) identifica o trabalho por contrato ou projeto como um desafio à GC, uma vez que novos projetos empregam frequentemente novos trabalhadores. Borga *et. al* (2002) destaca também o impacto dos voluntários, com presenças descontínuas e elevada rotatividade, fazendo com que a força de trabalho seja menos estável, com o risco de perda dessa experiência e conhecimento sempre que um indivíduo abandona a organização e com necessidade frequente de formar novos trabalhadores.

Alguns entrevistados introduzem, contudo, alguma nuance a esta questão, assumindo a existência de processos de retenção do conhecimento, o que lhes permitiu considerar também os benefícios desta rotatividade. Consideram por isso que traz também novo conhecimento, traz pessoas com outras formações e backgrounds, contraria a cristalização e a inflexibilidade e facilita a inovação. E alguns vêm ainda outro benefício, o de criarem pontes com outras entidades, dentro e fora do setor, para onde

esses colaboradores e voluntários foram trabalhar. Consideram-nos embaixadores da sua organização junto da nova entidade empregadora, com grande abertura para com a ex-empregadora e para com a sua missão, filosofia e metodologias.

No geral, os entrevistados consideraram que é possível mitigar, significativamente, ou em parte, a perda de conhecimento com a saída de colaboradores ou voluntários, com a implementação de processos adequados, sendo que, segundo um dos entrevistados, “um dos melhores é o tempo de passagem de pasta”, ou período de transição, em que a pessoa que sai faz a indução da que entra.

Conclusões

5.1. Considerações finais

A presente dissertação tinha por objetivo explorar os processos empregues pelo setor e as barreiras e os fatores facilitadores da gestão do conhecimento nas organizações da economia social e retirar lições para os modelos que poderão adotar. As questões de pesquisa que motivaram esta dissertação foram respondidas por meio de uma abordagem qualitativa, através da análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas, que procurou perceber as atividades e processos de gestão do conhecimento empregues por organizações da economia social portuguesas e o impacto de 3 fatores específicos na gestão do conhecimento.

Em relação às atividades e processos, não podendo extrapolar os resultados para o setor, estes devem ser vistos, como um guia, de casos reais, implementados por OES nacionais. O tipo de atividades e processos relatados pelos profissionais abrange a maior parte dos sugeridos por Nonaka & Takeuchi (1995), por Evans, Dalkir & Bidian (2014) ou por Cerchione & Esposito (2017), mas com especificidades próprias do setor, como é o caso do recurso a entidades de cúpula, a parcerias e a voluntários. As principais atividades referidas foram a formação, os momentos de partilha interna e os projetos e as entidades reconheceram também o papel significativo das organizações de cúpula, da pertença a organizações internacionais e das parcerias na partilha de conhecimento.

Segundo Hume & Hume (2015), apesar de reconhecerem a GC como uma atividade cada vez mais importante e que deve ser aprimorada no ambiente cada vez mais competitivo e exigente que enfrentam, a maior parte das OES apresenta dificuldades com a sua implementação. Em linha com o autor, a maioria das organizações considerou que as atividades e procedimentos de GC empregues pelo setor não são adequadas. Identificaram problemas com processos em falta ou incompletos ou a divergir dentro da mesma entidade, com acomodação por parte dos colaboradores, com amadorismo, com colaboradores sem os perfis adequados e com recursos que vêm de projetos rapidamente desatualizados ou inacessíveis, como os websites de projetos financiados.

Ao procurar razões para esta inadequação, as entidades consideraram que a sua adequação dependia da dimensão da entidade, das assimetrias territoriais e de vários fatores e barreiras identificados na revisão da literatura, o que não é de estranhar, uma vez que estes se encontram todos relacionados. A relação entre a capacidade das organizações e a sua dimensão das organizações não foi unânime entre os entrevistados, mas foi reiteradamente transmitida por muitas organizações. Por outro lado, houve quem defendesse que a gestão da maior parte das organizações é ainda muito casuística e que mesmo organizações muito grandes têm uma organização muito casuística e reativa

e que o setor como um todo está ainda bastante atrasado, em linha com a afirmação de Hume, Clarke & Hume (2012) de que a dimensão de uma OES não se traduz necessariamente em maturidade ou capacidade organizacional, especialmente na GC. Pode-se assim resumir esta questão, com a existência de uma relação entre a dimensão da entidade e a adequação das suas práticas de GC, havendo uma tendência para que estas sejam progressivamente mais adequadas quanto maior for a organização, mas tal como referem Hume, Clarke & Hume (2012) e alguns dos entrevistados, a dimensão da OES não se traduz necessariamente e por si só em melhores práticas organizacionais, pelo que podemos encontrar entidades mais pequenas com práticas mais desenvolvidas que entidades maiores.

A razão mais referida, contudo, não foi a dimensão da organização, mas a falta de tempo. Algumas entidades identificam-na mesmo como a principal razão, reconhecendo um excesso de solicitações, equipas diminutas e uma grande sobrecarga dos recursos humanos, resultando em falta de disponibilidade, até para fazer formação ou para ler. Alinhado com o identificado por Hasanali (2002), Riege (2005), Smith & Lumba (2008), Asrar-ul-Haq & Anwar, (2016), Bloice & Burnett (2016) esta sobrecarga e falta de tempo limitam a capacidade dos colaboradores se dedicarem às atividades de GC e deve ser um fator a ter em conta em qualquer modelo de GC numa OES.

Outra razão referida foi a motivação ou resistências internas, em linha com o que diz Borga et. al (2002), quando afirma que as organizações preferem alocar recursos a atividades operacionais com feedback imediato, em vez de em projetos cuja relação com a missão da OES não é tão evidente e de Hume & Hume (2015), quando afirma que a replicação das melhores práticas de GC corporativas muitas vezes está desalinhada com a cultura, finanças, operações e missões das OES. Outra razão apontada e relacionada com a anterior é a própria cultura organizacional. A falta de estratégia em algumas organizações foi também apontada como causa e Riege (2005) refere também a falta de ligação entre os objetivos da organização e a GC, considerando-a, aliás, a principal razão para não se atingirem os objetivos da GC. Este alinhamento com a estratégia, a cultura e forma de funcionamento da organização deve ser o ponto de partida de qualquer modelo de GC numa OES.

Por fim, os entrevistados reconheceram também as limitações tecnológicas existentes em alguma OES, em particular, nas mais pequenas. As dificuldades em aceder a tecnologia por parte de algumas organizações, nomeadamente por uma questão de falta de recursos das organizações mais pequenas e a prevalência de ferramentas rudimentares e insatisfação com as TIC são fatores identificados também por Ragsdell (2009) e Soakell-Ho & Myers (2010). De salientar, contudo, que apesar de a tecnologia ser efetivamente um facilitador, como defendem Riege (2005), Ragsdell (2009) e Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), a GC não se resume, nem se revolve somente com base em sistemas informáticos (Goh, 2002 e Han & Anantatmula, 2006).

Sobre o impacto da confiança e da colaboração na partilha de conhecimento, os entrevistados reconheceram a confiança como um fator que influencia a partilha do conhecimento, em linha com Asrar-ul-Haq & Anwar (2016) e com Hume & Hume (2015). Sobre o impacto da confiança na partilha de conhecimento dentro das organizações, foram poucos os profissionais a debruçar-se sobre o assunto. As entidades que consideraram que a confiança afeta a partilha interna, reconheceram a existência de questões de confiança dentro das organizações e as entidades que consideraram que a confiança não afeta a partilha interna, consideraram haver um clima de confiança dentro das organizações.

Sobre a confiança dentro das organizações, foram mais as entidades a considerar existirem climas de confiança, do que aqueles que consideram o contrário. Porém, para algumas organizações, o cenário não é sempre positivo, relatando preocupações com acesso a informação por questões de confidencialidade e quebras de confiança resultantes da instabilidade dos contratos a prazo, em particular quando existem simultaneamente colaboradores com contratos sem termo. Este sentimento está de acordo com o que afirma Asrar-ul-Haq & Anwar (2016), quando diz que organizações que aceitam desigualdades e que têm sistemas que impedem a subida de posição inibem a partilha de conhecimento e que a liderança desempenha um papel importante na promoção da partilha de conhecimento na organização. Também em linha com o reportado, Goh (2002) tinha também indicado que um ambiente não comunicativo e falta de informação inibem a confiança.

Por outro lado, Renshaw & Krishnaswamy (2009), Ragsdell *et al.* (2014) e Ragsdell (2016) consideram que as OES não padecem dos mesmos tipos de barreiras à partilha de conhecimento que as organizações com fins lucrativos quando se trata de confiança, que a podem desenvolver mais rapidamente e que têm uma motivação incomum para a partilha de conhecimento. A perspetiva dos autores parece alinhada com a expectativa que se tem da sociedade civil, mas face ao exposto pelas organizações da economia social portuguesas, julga-se que é excessivo considerar que existe o ambiente de confiança e motivação generalizado pelos autores em todas as organizações, não se podendo aplicar essa noção a todo o setor. A confiança é assim um fator a ter em conta, bem como os fatores que a podem ir delapidando e não se deve ter a expectativa de contar com um clima de confiança, apenas por se estar a implementar um modelo de GC numa OES.

Quanto ao impacto da confiança na partilha entre organizações, os entrevistados foram unânimes em considerar que a partilha depende da confiança. E, novamente, foram mais as entidades a considerar existir confiança entre organizações, do que aqueles que consideraram o contrário. Vários especificaram, contudo, que existe confiança, mas apenas até determinado ponto. Houve profissionais a fazer a distinção por área de intervenção, outros por território. Mas estando o fator dependente de relações pessoais é difícil generalizar.

Em relação à cooperação e ao papel das organizações de cúpula, a opinião tendeu a ser de que estas impactam a partilha de conhecimento, mas uma vez mais, sem consenso. Houve entidades que não se revêm nas entidades de cúpula nacionais e que consideraram haver aí pouca cooperação e não muita confiança. Por outro lado, houve entidades a considerar o seu papel como central ou fundamental, como impulsionadores da partilha e dinamizadores do setor. Zbucha *et al.* (2017) e Zbucha *et al.* (2019) estão mais alinhados com este segundo grupo, identificando a conectividade ou o networking e a pertença a organizações de cúpula como fatores de sucesso e para Rathi *et al.* (2014), as OES dependem em particular das sinergias criadas com as parcerias. Destaca-se ainda, que, tal como indicado por Zbucha *et al.* (2019), as OES devem integrar o networking que fazem na sua estratégia de GC.

Sobre o impacto da competição na partilha de conhecimento dentro das entidades, os entrevistados foram unânimes ao afirmar não sentir competição. Entre entidades, a maioria considerou existir competição e com impacto na partilha do conhecimento. Mas houve também entidades a considerar que a competição não impacta a partilha e entidades que dizem não sentir competição no setor. Mais uma vez, de forma geral, as entidades admitiram que tem havido progresso e melhorias. Os principais motivos reportados foram efetivamente o financiamento e a visibilidade. Tanto Bloice & Burnett (2016), como Hume & Hume (2015) reconhecem isso mesmo, que apesar de as OES atuarem sem fins lucrativos, atuam ainda assim num ambiente cada vez mais competitivo, identificando como áreas de competitividade, o financiamento, os recursos humanos e os voluntários. Os entrevistados vieram assim acrescentar a competição por visibilidade.

Em linha com os entrevistados, Kong (2010) e Bloice & Burnett (2016) alertam que a competição inter-organizacional e o açambarcamento de conhecimento podem ser prejudiciais ao objetivo último das OES, afirmando que a colaboração, em vez de reduzir a vantagem competitiva, pode ajudar as organizações e que a partilha de recursos e a aprendizagem mútua podem gerar um maior foco em alcançar o objetivo social das OES e beneficiar não só as organizações, como a sociedade em geral.

Sobre o impacto da rotatividade dos colaboradores e voluntários na retenção do conhecimento, a maior parte das organizações considera que a rotatividade impacta a retenção do conhecimento, com algumas a fazer a ressalva, contudo, que tem também benefícios. Apenas uma entidade considerou que a rotatividade não tinha impacto na retenção do conhecimento.

Também Zbucha *et al.* (2019) e Bloice & Burnett (2016) identificam como barreiras a natureza transitória dos voluntários, a elevada rotatividade dos trabalhadores e o tempo despendido a formar novos trabalhadores. Kampioni & Ciolfitto (2015) referem a incapacidade de pagar de forma competitiva e de promover pessoal, bem como cargas de trabalho excessivas como os maiores desafios de retenção enfrentados pelas OES. E Dharmasiri (2011) identifica o trabalho por contrato ou projeto como um desafio à GC, uma vez que novos projetos empregam frequentemente novos trabalhadores.

Borga et. al (2002) destaca também o impacto dos voluntários, com presenças descontínuas e elevada rotatividade, fazendo com que a força de trabalho seja menos estável, com o risco de perda dessa experiência e conhecimento sempre que um indivíduo abandona a organização e com necessidade frequente de formar novos trabalhadores.

Alguns entrevistados introduzem, contudo, alguma nuance a esta questão, assumindo a existência de processos de retenção do conhecimento, o que lhes permitiu considerar também os benefícios desta rotatividade. Consideram por isso que traz também novo conhecimento, traz pessoas com outras formações e backgrounds, contraria a cristalização e a inflexibilidade e facilita a inovação. E alguns vêm ainda outro benefício, o de criarem pontes com outras entidades, dentro e fora do setor, para onde esses colaboradores e voluntários foram trabalhar. Consideram-nos embaixadores da sua organização junto da nova entidade empregadora, com grande abertura para com a ex-empregadora e para com a sua missão, filosofia e metodologias.

No geral, os entrevistados consideraram que é possível mitigar, significativamente, ou em parte, a perda de conhecimento com a saída de colaboradores ou voluntários, com a implementação de processos adequados, sendo que, segundo um dos entrevistados, “um dos melhores é o tempo de passagem de pasta”, ou período de transição, em que a pessoa que sai faz a indução da que entra.

Tendo em conta os alertas de Rensham & Krishnaswamy (2009), Hume & Hume (2015) e Bloice & Burnett (2016) de que não se devem aplicar diretamente os princípios da GC desenvolvidos para as empresas às entidades sem fins lucrativos, iniciou-se a investigação sobre as especificidades do setor. Contudo, tal como exposto por Lettieri *et al.* (2004) a heterogeneidade do setor faz com que seja extremamente difícil definir um guia geral, considerando a definição de orientações que se adequem às especificidades de uma OES um ideal utópico, sugerindo no seu lugar, a definição de orientações generalistas, que julgam poder produzir importantes pistas para as OES.

Na mesma linha, Hume & Hume (2015) consideram evidente a necessidade de uma abordagem mais personalizada e escalável para GC nas OES, desde um nível elementar a um avançado, tendo em conta as características operacionais únicas do setor e de cada organização. Para Hume & Hume (2015), conforme as capacidades das OES em GC forem melhorando e amadurecendo, as práticas devem ir evoluindo, em vez de serem radicalmente alteradas ou substituídas, de forma a permitir uma transição contínua de um nível de capacidade para o seguinte. Desta forma as OES irão ter uma aprendizagem prática ao longo destas transições e não vão comprometer mais dos seus limitados recursos do que o necessário, o que em última análise irá melhorar a sustentabilidade dos seus programas de GC.

Para os autores, é importante focar no que pode ser entregue para atender às necessidades operacionais imediatas de forma rápida e eficaz, em vez de especular sobre a entrega de uma solução de GC completa que suporte todas as áreas estratégicas e operacionais da organização. Esta mudança

incremental é também considerada a melhor abordagem para organizações resistentes à mudança, organizações estrategicamente imaturas e organizações inexperientes.

Assim, sobre os modelos de GC conclui-se que além de a definição de uma solução de GC completa ou de um modelo aplicável a todo o setor serem inviáveis, esta melhoria incremental não gera tanta resistência interna, nem tanta sobrecarga dos utilizadores, permite o alinhamento com a forma de funcionar da entidade e com a sua cultura, enquanto vai demonstrando de forma progressiva os benefícios da GC, favorecendo a sua aceitação e continuada utilização. Face ao exposto, recomenda-se que as OES ou entidades externas que venham a implementar iniciativas de GC a OES, não imponham reformulações completas ou a implementação de um sistema completo de GC, mas que partam das atividades e processos existentes e, tendo em conta a estratégia e cultura da entidade, bem como outros fatores referidos na presente dissertação, proponham um percurso de melhorias incrementais, que permitam que a entidade responda às suas necessidades de GC.

Ao sugerir e associar atividades aos processos de GC, nem Nonaka & Takeuchi (1995), nem Evans, Dalkir & Bidian (2014), nem Cerchione & Esposito (2017) sugerem os projetos enquanto atividade geradora ou potenciadora de conhecimento. Nesse aspeto, as OES vêem os projetos de forma mais alargada, não se limitando a lições aprendidas. Os projetos foram a terceira área mais referida pelos entrevistados, pela capacitação que podem providenciar, pelo conhecimento e materiais produzidos (por exemplo, estudos, diagnósticos, manuais e vídeos) e pela geração de lições aprendidas. As entidades salientaram também que os projetos lhes permitem receber outros tipos de técnicos, desenvolver ideias e estar à frente no que é a metodologia, a intervenção e o estudo da sua problemática, destacando que para além do financiamento, muitas vezes associado, os projetos permitem foco.

Dos projetos resultam também, por vezes, avaliações externas, com respetivos relatórios e momentos de feedback às equipas. Houve, contudo, entidades que admitiram não ter capacidade para retirar lições aprendidas ou boas práticas dos projetos, tendo apenas capacidade para ir resolvendo os problemas à medida que estes surgem, sem conseguir aprender com o passado ou projetar para a frente. E em muitas organizações, uma vez terminado o financiamento, acaba o projeto, não há transferência do conhecimento, não há manutenção da equipa e já estão focados na próxima candidatura, de forma a manterem-se em funcionamento.

Esta incapacidade de aprender com os projetos deve-se, em parte, à noção da gestão do conhecimento como uma atividade extra, a juntar ao que já se faz nos projetos, perspetiva criticada também por Riege (2005). Um dos entrevistados reconhece, por exemplo, que o processo da gestão do conhecimento se encontra separado do processo da gestão dos projetos. Pelo que se considera imperativo mudar essa perspetiva sobre a GC nos projetos, incorporando-a no seu desenho. Um dos entrevistados resume perfeitamente essa conclusão: “Por isso é que eu agora tenho vindo a defender

que temos que integrar mais a aprendizagem, mesmo dentro dos projetos. Os projetos formalmente têm que ter tempos de aprendizagem formais dentro do projeto. Porque o que está dentro do projeto nós fazemos mesmo, fazemos à sério. E, portanto, se estiver lá, quase que nos obriga a reservar esse tempo. Se não estiver lá, é mais difícil. Há um problema grande de tempo. Há um problema grande de dimensão das equipas. As organizações estão muito subdimensionadas para o volume de trabalho e, portanto, não temos pessoas a pensar nestas questões.”.

Havendo o reconhecimento dos benefícios da GC e do conhecimento gerado, sintetizado e partilhado nos projetos, está em causa apenas a capacidade de dedicar tempo a estas atividades. E com a falta de tempo reportada pelas OES, é apenas natural que qualquer atividade adicional seja das primeiras a deixar de se realizar ao não haver disponibilidade. Portanto, de forma a capitalizar o conhecimento dos projetos, considera-se fundamental mudar essa perspetiva sobre a GC nos projetos, incorporando os momentos de partilha no projeto; prevendo o uso e a continuidade a dar aos materiais produzidos; antecipando tanto quanto possível as lições aprendidas, fazendo-o possivelmente por etapas do projeto, deixando para depois do encerramento projeto o mínimo possível; quando possível, prever e incluir relatórios intermédios de avaliação, ou momentos de feedback com o avaliador no decurso do projeto, em detrimento de avaliações e relatórios apenas ex-post. As OES devem incorporar, dentro do possível, a GC nos projetos e sensibilizar desde logo os financiadores para essa necessidade.

5.2. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

A presente dissertação apresenta algumas limitações que devem ser identificadas. A investigação foi conduzida a partir de uma amostra por conveniência, constituída de acordo com o acesso e disponibilidade dos indivíduos, neste caso partindo dos contactos do autor, de profissionais que trabalham em OES. Segundo Carmo & Ferreira (2008:215) os “resultados obviamente não podem ser generalizados à população à qual pertence o grupo de conveniência, mas do qual se poderão obter informações preciosas, embora não as utilizando sem as devidas cautelas e reserva.”. De destacar também a influência do entrevistador nas respostas dadas, uma vez que, na maior parte dos casos, este travou conhecimento com os entrevistados no papel de financiador. Não é assim possível considerar que os participantes representem a população em estudo, o setor da economia social, não permitindo a generalização e extrapolação dos resultados obtidos.

As limitações referidas poderiam ser mitigadas através de alterações à metodologia, a ter em conta para futuras investigações. A adoção de uma metodologia que combine a realização de entrevistas com questionários, com amostras probabilísticas, permitiria retirar elações sobre o estado da GC no setor. Optou-se nesta dissertação, por abranger a totalidade do setor da economia social,

uma vez que o autor trabalha com organizações de todo o setor, contudo, de forma a limitar a heterogeneidade das organizações, poderia ser interessante focar o estudo num subsetor (com a ressalva de já existir um estudo sobre as ONGD), permitindo porventura recomendações mais concretas.

Fontes

Instituto Nacional de Estatística. (2019). Terceira Edição da CSES. Lisboa: Autor.

Lei de Bases da Economia Social (2013). Lei n.º 30/2013, Diário da República: I Série, n.º 88/2013.

Referências Bibliográficas

- Akude, J. (2014). *Knowledge for development: A literature review and an evolving research agenda*. Discussion Paper, Bonn.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2011). *Prática e métodos de investigação em ciências sociais* (3ª edição). Gradiva: Lisboa (original publicado em 1995).
- António, N. & Costa, R. (2018). *Aprendizagem organizacional – Ferramenta no processo de mudança*. Conjuntura Actual: Lisboa.
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1): 1127744. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Bardin, L. (2016) *Análise de conteúdo*. Edições 70: São Paulo (original publicado em 1977).
- Bhat, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 68-75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bloice, L. & Burnett, S. (2016). Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 20(1): 125-145. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2014-0495>
- Borga, F., Lettieri, E. & Savoldelli, S. (2002). *Knowledge management for the non-profit sector: methodologies and findings*. Conference Proceedings: Third European Conference on Knowledge Management: 79-95.
- Bradach, J. (2003). Going to scale: The challenge of replicating social programs. *Stanford Social Innovation Review*, Spring: 19-23.
- Cabrera, A. & Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5): 687-710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Cardoso, L., Meireles, A. & Peralta, C. (2012). Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. *Journal of Knowledge Management*, 16(2): 267-284. <https://doi.org/10.1108/13673271211218861>
- Carmo, H. e Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem* (2ª edição), Universidade Aberta: Lisboa.
- Cavalcanti, M. & Gomes, E. (2001). Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. *Produção*, 10(2): 53-64. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132000000200005>
- Cerchione, R. & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: a taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1B), 1551-1562. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chen, M. & Chen, A. (2006). Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, 32(1): 17-38. <https://doi.org/10.1177/0165551506059220>
- Costa, R., Pereira, L. & António, N. (2019). *Estratégia organizacional: do estado da arte à implementação prática*. Conjuntura Actual Editora: Coimbra.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2): 43-57.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Estados Unidos.
- Davis, S. & Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, 72(5): 165-170.
- Dharmasiri, A. (2011). A Study of knowledge sharing practices of civil society organizations in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Management*, 16(1, 2): 104-119.

- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Evans, M., Dalkir, K. & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2): 85-97.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1): 139-160. <https://doi.org/10.1108/ijis-07-2018-0068>
- Farzin, M., Kahreh, M., Hesani, M. & Khalouei, A. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 595–599. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.512>
- Faucher, J., Everett, A. & Lawson, R. (2008). Reconstituting knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 3–16. <https://doi.org/10.1108/13673270810875822>
- Firestone, J. (2001). Key issues in knowledge management. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, 1(3): 8-38.
- Franco, R., Esteves, A., Mendes, A., Lourenço, A., Chau, F., Pinto, F., ... & Silva, R. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Fteimi, N. (2015). *Analyzing the literature on knowledge management frameworks: Towards a normative knowledge management classification schema*. ECIS. Completed Research Papers. Paper 51.
- Gao, F., Li, M. & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2): 3–17. <https://doi.org/10.1108/13673270810859479>
- Goh, S. (1998). Toward a learning organization: the strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2): 15-22.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 23–30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gouveia, L. & Ranito, J. (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Han, B. & Anantatmula, V. (2006). *Knowledge management in IT organizations from employee's perspective*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE. <https://doi.org/10.1109/hicss.2006.243>
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.
- Hasanali, F. (2002). *Critical success factors of knowledge management*. American Productivity and Quality Center.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4): 4-31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Ho, C., Hsieh, P. & Hung, W. (2014). Enablers and processes for effective knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5): 734-754. <https://doi.org/10.1108/imds-08-2013-0343>
- Holsapple, C. & Joshi, K. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): 235–261. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00046-9](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00046-9)
- Hume, C., Clarke, P. & Hume, M. (2012). The role of knowledge management in the large nonprofit firm: building a framework for KM success. *International Journal of Organisational Behaviour*, 17(3): 82-104.
- Hume, C., Pope, N. & Hume, M. (2012). KM 100: introductory knowledge management for not-for-profit organisations. *International Journal of Organisational Behaviour*, 17 (2): 56-71.
- Hume, C. & Hume, M. (2015). The Critical Role of Internal Marketing in Knowledge Management in Not-for-Profit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 27(1): 23-47. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.934567>

- Hurley, T. & Green, C. (2005). Knowledge management and the nonprofit industry: A within and between approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6.
- Jennex, M. & Olfman, L. (2004). *Assessing knowledge management success/effectiveness models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE. <https://doi.org/10.1109/hicss.2004.1265571>
- Känsäkoski, H. (2017). Information and knowledge processes as a knowledge management framework in health care: Towards shared decision making? *Journal of Documentation*, 73(4): 748-766. <https://doi.org/10.1108/jd-11-2016-0138>
- Kampioni, T. & Ciolfitto, F. (2015). *A practical guide to developing a knowledge management culture (KMC) in a non-profit organization (NPO)*. Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, 3: 27-38. <https://doi.org/10.5220/0005587100270038>
- Kong, E. (2010). Analysing BSC and IC's usefulness in nonprofit organisations. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3): 284-304. <https://doi.org/10.1108/14691931011064554>
- Lee, H. (2017). Knowledge Management Enablers and Process in Hospital Organizations. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 8(1): 26-33. <https://doi.org/10.24171/j.phrp.2017.8.1.04>
- Lettieri, E., Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6): 16-30. <https://doi.org/10.1108/13673270410567602>
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20(1): 1-6. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0)
- Lloria, M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1): 77-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500164>
- Mansour, E., Alhawari, S., Talet, A. & Al-Jarrah, M. (2011). Development of conceptual framework for knowledge management process. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(8): 864-877.
- Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management: Concepts and best practices*. Springer Berlin Heidelberg: Nova Iorque.
- NGO Working Group (2007). *Barriers and opportunities for innovation and collaboration in the health and disability NGO Sector*. Australian Ministry of Health: Wellington.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40-54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press: New York.
- Okunoye, A. & Karsten, H. (2002). Where the global needs the local: Variation in enablers in the knowledge management process. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3): 12-31. <https://doi.org/10.1080/1097198x.2002.10856329>
- Pereira, L. (2011). *Gestão de conhecimento em projetos*. FCA: Lisboa.
- Pereira, L., Santos, J., Dias, A. & Costa, R. (2021). Knowledge management in projects. *International Journal of Knowledge Management*, 17(1): 1-14. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2021010101>
- Pereira, L., Costa, R., Dias, A., Gonçalves, R. & Santos, R. (2020). How can you manage the knowledge of your projects? *International Journal of Business Information Systems*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbis.2020.10035521>
- Polanyi, P. (1966), *The tacit dimension*, Peter Smith: Califórnia.
- Programa Cidadãos Ativ@s (2018a). *Portugal summary report from the stakeholder consultation*. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Programa Cidadãos Ativ@s (2018b). *Relatório da consulta online às organizações do terceiro setor*. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (3ª edição). Gradiva: Lisboa (original publicado em 1995).
- Ragsdell, G. (2009). Inhibitors and enhancers to knowledge sharing: Lessons from the voluntary sector, *Journal of Knowledge Management Practice*, 10: 1-9.

- Ragsdell, G., Espinet, E. & Norris, M. (2014). Knowledge management in the voluntary sector: a focus on sharing project know-how and expertise, *Knowledge Management Research & Practice*, 12(4): 351-361. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.21>
- Ragsdell, G. (2016). Knowledge management in the not-for-profit sector. *Journal of Knowledge Management*, 20(1): guest editorial. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2015-0483>
- Rathi, D., Given, L. & Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 18(5): 867-885. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2014-0256>
- Rathi, D., Given, L. & Forcier, E. (2016). Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices. *Journal of Knowledge Management*, 20(1): 23-48. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2014-0512>
- Renshaw, S. & Krishnaswamy G. (2009). *Critiquing the knowledge management strategies of nonprofit organizations in Australia*. Conference Proceedings: Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology: 456-464.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B. & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1): 5–16. [https://doi.org/10.1016/s0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/s0167-9236(00)00116-0)
- Savage, C. (1995). *Fifth generation management: Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking*. Butterworth-Heinemann: Boston.
- Serrat, O. (2016). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Springer: Singapore.
- Smith, G. & Lumba, P. (2008). Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: the case of one world international. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2): 167-176.
- Soakell-Ho, M. & Myers, M. (2011). Knowledge management challenges for nongovernment organizations: The health and disability sector in New Zealand. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 41(2): 212-228. <https://doi.org/10.1108/03055721111134826>
- Vergara, S. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas: São Paulo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Sílabo: Lisboa.
- Wallace, D. (2007). *Knowledge management: Historical and cross-disciplinary themes*. Libraries Unlimited: Connecticut.
- Wiig, K. (2004). *People-focused knowledge management: How effective decision making leads to corporate success*. Elsevier Butterworth–Heinemann: Oxford.
- Wong, K. & Aspinwall, E. (2004). Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. *Knowledge and Process Management*, 11(2): 93-104. <https://doi.org/10.1002/kpm.193>
- Yiu, M., Sankat, C. & Pun, K. (2013). In Search of the Knowledge Management Practices in Organisations: A Review. *The West Indian Journal of Engineering*, 35(2): 103-116.
- Zbucheá, A., Ivan, L., Petropoulos, S. & Pinzaru, F. (2019). Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension. *Kybernetes*, 49(1): 182-199. <https://doi.org/10.1108/k-04-2019-0260>
- Zbucheá, A., Petropoulos, S. & Partyka, B (2017). *Knowledge management practices in nonprofit organizations*. Proceedings of Strategica, 467-475.

Anexos

Anexo A – Guião de entrevista

- Que atividades e processos para a gestão do conhecimento existem na sua organização?
- Quão adequados considera as atividades e processos existentes na sua organização? O que lhe seria útil que não existe?
- Quão adequados considera as atividades e processos empregues pelo setor?
- Qual considera ser o impacto da confiança e da cooperação, em particular o papel das organizações de cúpula, na partilha de conhecimento nas OES?
- Sente que a competição, nomeadamente por financiamento, recursos humanos e voluntários, afeta a partilha de conhecimento dentro das organizações e entre organizações?
- Qual considera ser o impacto da rotatividade dos recursos humanos e voluntários na retenção do conhecimento nas OES?

Anexo B



Figura 3 – Pirâmide DIKW
Fonte: Traduzido de Faucher *et al.*, 2008

Anexo C

Tabela 8 – Dicotomias do conhecimento

Fonte: Traduzido de Heisig, 2009

Dicotomias Conhecimento		
Dicotomia		N.º
1	Implícito/Tácito – Explícito	42
2	Individual – Organizacional/Coletivo	12
3	Interno – Externo	6
4	Conhecimento como processo – Conhecimento como produto	5
5	Documentado – Não documentado	3
6	Estruturado/Ordenado – Não estruturado	2
7	Utilizado – Não utilizado	2
8	Relevante – Irrelevante	2
9	Objetivo – Subjetivo	2
10	Conhecimento a partir da experiência – Conhecimento a partir do raciocínio	1
11	Público – Privado	1
12	Atual – Futuro	1
13	Público – Científico	1
14	Específico do setor – específico da entidade	1
15	Complexo – simples	1
16	Escondido – Visível	1
17	(Eletronicamente) Inacessível – Acessível	1
18	Desprotegido – Protegido	1
19	Informal, não aprovado – formal, institucionalizado, aprovado	1
20	Específico, particular, contextualizado – abstrato, generalizado, descontextualizado	1
21	Codificado – Não codificado	1
22	Abstrato – Concreto	1
23	Não difundido – Difundido	1
24	Declarável – Não declarável	1
25	Observável – Não observável	1
26	Autônomo – sistemático	1
27	Positivo – Negativo	1
28	Reduzido valor – Elevado valor	1
29	Histórico – Potencial	1
Nota: n = 62 de 119		

Anexo D

Tabela 9 – Definições de GC

Fonte: Traduzido de Yiu *et al.*, 2013

Autores	Definição de GC
Wigg (1993)	GC lida com o processo de criação de valor dos ativos intangíveis de uma organização.
APQC (1996)	GC é levar as informações certas para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a criar conhecimento e partilhar e agir com base em informação.
Quintas, Lefrere & Jones (1997)	GC é descobrir, desenvolver, utilizar, entregar e absorver conhecimento dentro e fora da organização através de um processo de gestão apropriado para atender às necessidades atuais e futuras.
Davenport, De Long, & Beers (1998)	GC é gerir o conhecimento da organização através de um processo sistemático e específico à organização, para adquirir, organizar, sustentar, aplicar, partilhar e renovar o conhecimento tácito e explícito dos trabalhadores para melhorar o desempenho organizacional e criar valor.
Liebowitz (1999)	GC é um amálgama de conceitos emprestados da inteligência artificial/ sistemas baseados em conhecimento, engenharia de software, reengenharia de processos, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional.
Gupta, Iyer & Aronson (2000)	GC é um processo que ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, partilhar e transferir importantes informações e conhecimentos necessários para as atividades.
Bhatt (2001)	GC é um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação de conhecimento.
Hoewitch & Armacost (2002)	GC é a criação, extração, transformação e armazenamento do conhecimento e informação corretos, para criar melhores políticas, modificar ações e atingir resultados.
Wong & Aspinwall (2004)	GC é a gestão de atividades ou processos relacionados com o conhecimento, com base em recursos realistas, de forma a criar competências, valor e sucesso contínuo para a organização.
Hung <i>et al.</i> (2005)	GC é uma estratégia de gestão sistematizada e integrada, que combina tecnologia da informação com processos organizacionais.
Yiu & Sankat (2007)	GC compreende um conjunto de práticas usadas por organizações para identificar, criar, representar e partilhar conhecimento para reutilização, consciencialização e aprendizagem.
Pillania (2009)	GC é definido como um processo sistemático, organizado, explícito, deliberado e contínuo de criação, disseminação, aplicação, renovação e atualização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.
Sbarcea (2010)	GC é uma abordagem integrada de criação, partilha e aplicação de conhecimento para promover a produtividade, a rentabilidade e o crescimento da organização.

Anexo E

Tabela 10 – Definições de GC II

Fonte: Traduzido de Farooq, 2019

N.º	Definição de GC	Fonte
1	GC é a capacidade de adquirir o conhecimento, convertendo-o numa nova estratégia, aplicando-o e protegendo-o.	Ha <i>et al.</i> (2016)
2	Orientação para a GC é um termo mais amplo cobrindo mercado e fatores não mercantis, incluindo performance e inovação.	Darroch & McNaughton (2003)
3	GC é definida como o processo de identificação, otimização e gestão ativa de ativos que criam valor e melhoram o desempenho.	Yusof & Bakar (2012)
4	GC é definida como a criação, codificação, distribuição e aplicação do conhecimento numa organização.	Alavi & Leidner (1998)
5	GC é a capacidade de uma organização para armazenar, codificar e processar o conhecimento.	Gold <i>et al.</i> (2001)
6	GC é um conjunto de processos bem definido, usado para explorar e tirar partido do conhecimento entre diferentes operações de gestão do conhecimento.	Zaied <i>et al.</i> (2012)
7	GC é a capacidade de uma organização para gerir de forma eficaz o conhecimento que permite que as empresas extraiam mais de todos os recursos disponíveis.	Darroch (2005)
8	Orientação para a GC é a propensão relativa das empresas para construir memória organizacional, bem como a propensão para partilhar, assimilar e ser recetivo a nova sabedoria.	Wang <i>et al.</i> (2009)
9	GC é o processo de codificar e partilhar o conhecimento e a propensão para a absorção e recetividade de conhecimento.	Wang <i>et al.</i> (2008)
10	Orientação para a GC pode ser definida como a propensão relativa de uma empresa para construir sobre o conhecimento existente, bem como para partilhar conhecimento, assimilar conhecimento externo dentro da estrutura de conhecimento interno existente e a sua recetividade a novo conhecimento.	Lin (2015)
11	GC é definida como a capacidade de criar uma cultura de aprendizagem, facilitar a partilha de conhecimento, armazenar conhecimento produtivo e reutilizar o conhecimento existente.	Farooq (2019)
12	Orientação para a GC é a função da gestão que cria ou localiza o conhecimento e gere o fluxo de conhecimento dentro da organização.	Darroch & McNaughton (2002)
13	Orientação para a GC é a capacidade para partilhar, armazenar, assimilar e ser recetivo a novo conhecimento.	Yazhou & Jian (2013)
14	GC é definida como a capacidade da organização para se envolver em atividades especificamente desenhadas para facilitar a criação e partilha de conhecimento.	Boumarafi & Jabnoun (2008)
15	GC refere-se ao processo para desenvolver e usar o conhecimento dentro da empresa.	Liao & Wu (2010)
16	GC é definida como a capacidade organizacional para organizar e disponibilizar conhecimento importante, quando e onde este for necessário.	Daud & Yusoff (2010)
17	GC é simplesmente o processo de alavancagem do conhecimento organizacional para atingir uma vantagem competitiva de longo prazo.	Chen & Mohamed (2007)
18	GC é um processo sistemático, organizado, explícito e deliberado e contínuo de criação, disseminação, aplicação, renovação e atualização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.	Bagorogoza & Waal (2010)

Anexo F

		Conhecimento tácito	Para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	De	Socialização		Externalização
	Conhecimento explícito	Internalização		Combinação

Figura 4 – Modelo de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1995

Anexo G

		Conhecimento tácito	Para	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	De	Socialização Estágios, <i>job shadowing</i> , sessões de <i>team building</i> , <i>focus groups</i> ou outras formas de partilha de experiências.		Externalização Reuniões de trabalho, <i>war rooms</i> e sessões de <i>brainstorming</i> .
		Internalização Elaboração de manuais ou diagramas, <i>storytelling</i> , entrevistas ou <i>focus groups</i> .		Combinação Reuniões, chamadas telefônicas, leitura de documentação, utilização de bases de dados e outros métodos analíticos.
Conhecimento explícito				

Figura 5 – Atividades associadas aos 4 modos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1995

Anexo H

Tabela 11 – Práticas de GC

Fonte: Traduzido de Cerchione & Esposito, 2017

Fase	Práticas
Criação	<i>Brainstorming</i> ; ideias; competição; elicitación de conhecimento; entrevistas; <i>benchmarking</i> ; e filtragem e avaliação de conhecimento
Armazenamento	<i>Casual Mapping</i> ; mapeamento do conhecimento; modelação do conhecimento; resolução de problemas; mapeamento de processos; análise das redes sociais; <i>after action review</i> ; <i>balance scorecard</i> ; boas práticas; investigação contextual; <i>knowledge office</i> ; e lições aprendidas
Transferência	Raciocínio baseado em estudo de caso; <i>coaching/mentoring</i> ; comunidades de prática; comunidades de partilha; <i>focus groups</i> ; rotação de funções; aprender fazendo; formação; grupos de trabalho; discussões facilitadas; <i>task force</i> ; redes informais; <i>knowledge cafes</i> ; seminários; e <i>storytelling</i>

Anexo I

Tabela 12 – Processos de GC

Fonte: Traduzido de Mansour *et al.*, 2011

Subdimensões/ descrição do processo							Referências
1	2	3	4	5	6	7	
Construção	Disseminação	Personificação	Utilização				Demarest (1997)
Iniciação	Geração	Modelação	Repositório	Distribuição e transferência	Utilização	Retrospectiva	Lai & Chu (2000)
Aquisição	Organização	Disseminação	Aplicação				Parikh (2001)
Criação	Armazenamento e recuperação	Transferência	Aplicações				Alavi & Leidner (2001)
Originar/ criar	Capturar/ adquirir	Transformar/ organizar	Implementar/ aceder	Aplicar			Rus & Lindvall (2002)
Descoberta	Aquisição	Criação	Armazenagem e organização	Partilha	Utilização e aplicação		Bouthillier & Shearer (2002)
Criar	Verificar	Capturar e organizar	Disseminar	Usar	Criar		Sunasse & Sewry (2002)
Transmitir valor	Adquirir	Organizar	Possibilitar	Reutilizar	Transferir e usar		Miltiadis & Pouloudi (2003)
Identificar	Adquirir	Preparar	Alocar	Disseminar	Usar	Reter	Stollberg <i>et al.</i> (2004)
Seleção	Criação	Partilha	Preservação e retenção	Atualização			Sun & Hao (2006)
Aquisição	Armazenamento	Disseminação	Utilização				Abdullah <i>et al.</i> (2005)
Criação e geração	Armazenamento e recuperação	Transferência	Aplicação	Funções e competências			Peachey & Hall (2005)
Identificação	Captura	Seleção	Armazenamento	Serviço			Deng & Yu (2006)
Organização e retenção	Criação e aquisição	Disseminação	Utilização				Supyuenyong & Islam (2006)
Criação	Armazenamento	Distribuição	Aplicação				Abdullah <i>et al.</i> (2008)
Processo sobre conhecimento	Processo para o conhecimento	Processo do conhecimento					Alryalat & Alhawari (2008)

Anexo J

Tabela 13 – Dimensões da GC

Fonte: Traduzido de Farooq, 2019

N.º	Dimensões da GC	Fonte
1	Aquisição, conversão, aplicação e proteção	Ha <i>et al.</i> (2016)
2	Aquisição, disseminação e capacidade de resposta	Darroch & McNaughton (2003)
3	Aquisição, conversão, aplicação e proteção	Yusof & Bakar (2012)
4	Criação, armazenamento, distribuição e aplicação	Alavi & Leidner (1998)
5	Capacidade da infraestrutura de conhecimento (tecnologia, estrutura e cultura) e capacidade dos processos de conhecimento (aquisição, conversão, aplicação e proteção)	Gold <i>et al.</i> (2001)
6	Capacidade da infraestrutura de conhecimento (tecnologia, estrutura e cultura) e capacidade dos processos de conhecimento (aquisição, conversão, aplicação e proteção)	Zaied <i>et al.</i> (2012)
7	Aquisição, disseminação e capacidade de resposta	Darroch (2005)
8	Memória organizacional, partilha, absorção e recetividade	Wang <i>et al.</i> (2009)
9	Memória organizacional, partilha, absorção e recetividade	Wang <i>et al.</i> (2008)
10	Memória organizacional, partilha, absorção e recetividade	Lin (2015)
11	Orientação para a aprendizagem, partilha, memória organizacional e reutilização	Farooq (2019)
12	Aquisição e capacidade de resposta são mais significativos para a inovação que a disseminação	Darroch & McNaughton (2002)
13	Memória organizacional, partilha, absorção e recetividade	Yazhou & Jian (2013)
14	Cultura organizacional, infraestrutura organizacional, infraestrutura técnica, apoio da gestão, recompensas e clareza de visão	Boumarafi & Jabnoun (2008)
15	Aquisição, conversão e aplicação	Liao & Wu (2010)
16	Aquisição, conversão e aplicação	Daud & Yusoff (2010)
17	Aquisição, disseminação, utilização e capacidade de resposta	Chen & Mohamed (2007)
18	Aquisição, disseminação e capacidade de resposta	Bagorogoza & Waal (2010)

Anexo L

Tabela 14 – Frequência do número de atividades de GC

Fonte: Traduzido de Heisig, 2009

Tabela de frequência de atividades de GC								
N.º de atividades de GC por modelo	2	3	4	5	6	7	8	9
Frequência absoluta	7	12	23	33	19	5	16	2
Frequência relativa	0.06	0.1	0.2	0.28	0.16	0.04	0.14	0.02

Anexo M

Tabela 15 – Atividades de GC

Fonte: Traduzido de Heisig, 2009

Os 6 conjuntos de atividades de GC mais discutidos				
N.º	Atividades	N.º total	N.º de modelos	Percentagem de modelos (n = 117)
1	Partilhar (31), transferir (23), distribuir (23), comunicar conhecimento (6), colaborar (4), difundir (4), disseminar conhecimento (4), alocar (1) e <i>network</i> e cooperar (1).	97	96	82
2	Criar (36), gerar (22), desenvolver (17), inovar (5), construir/ sustentar (2), desenvolvimento adicional (2), produzir (1), experimentar (1) e evoluir (1).	87	87	74
3	Usar (41), aplicação/ aplicar (22), agir (3), alavancar (4), reutilizar (3), permitir/ permitir o uso (2), tirar partido (1), retirar valor (1), capitalizar (1) e implementar (1).	79	76	65
4	Armazenar (24), reter (10), capturar (9), codificar (9), empacotar (2), assegurar (2), arquivar (2), documentar (2), manter (2), preservar (2), proteger (1) e acumular (1).	66	61	52
5	Identificar (37), organizar e classificar (12), estruturar (2), analisar (3), determinar (2), rever (1), inventariar (1), localizar (1), investigar (1), descobrir (1), triar (1), pesquisar e categorizar (1), mapear (1) e descobrir (1).	65	60	51
6	Adquirir (33), recolher (4), importar (2), providenciar (2), obter (1), abastecer (1), reunir (1).	44	43	37

Anexo N

Tabela 16 – Cruzamento de atividades de modelos de GC

Fonte: Traduzido de Evans *et al.*, 2014

Ciclo	Referência cruzada das fases do ciclo					
Modelo de GC	Identificar/ criar	Armazenar	Partilhar	Usar	Aprender	Melhorar
Wiig, 1993	Construir	Possuir	Juntar	Aplicar		-
Meyer & Zack, 1999	Adquirir	Armazenar e recuperar	Distribuir	Apresentar / usar	-	Refinar
Bukowitz & Williams, 1999	Obter	Construir/ sustentar	Contribuir		-	Avaliar e alienar
McElroy, 2003	Reivindicar	-	Integrar			-
Dalkir, 2005	Criar/ capturar e contextualizar	Avaliar	Partilhar/ disseminar	Aplicar/ usar	Contextualizar	Atualizar
Evans & Ali, 2013	Identificar	Organizar e armazenar	Partilhar	Aplicar	Avaliar e aprender	-

Anexo O

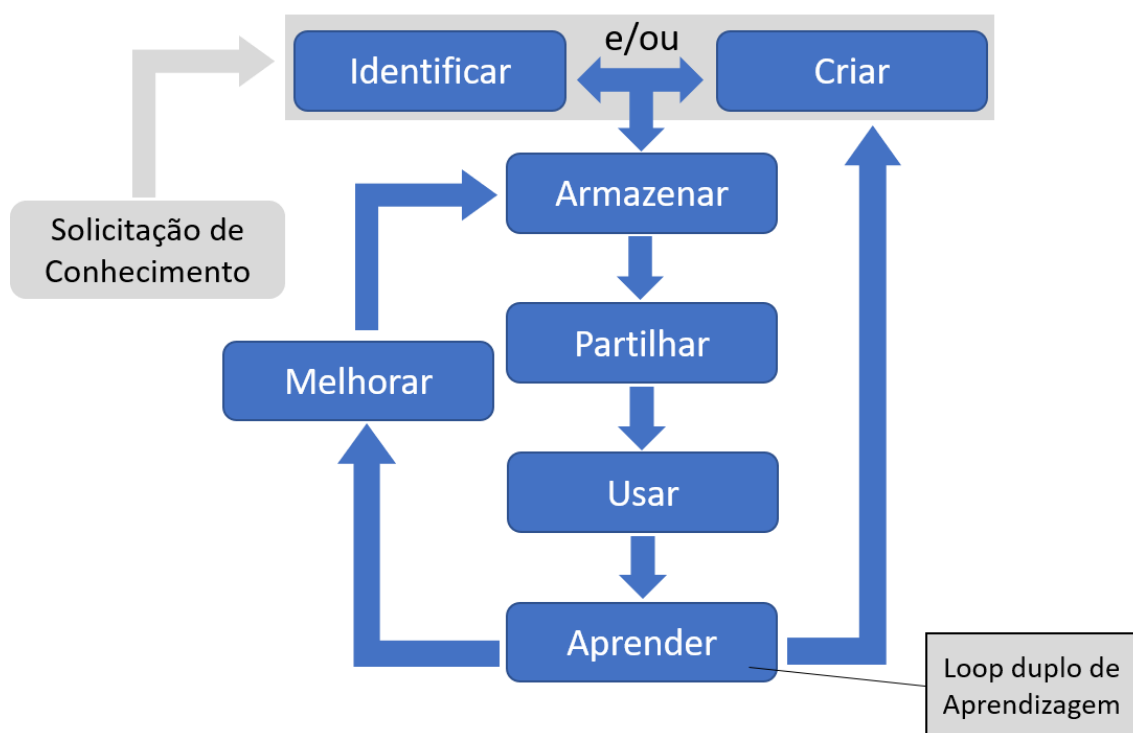


Figura 6 – Modelo do ciclo de vida da GC
Fonte: Traduzido de Evans *et al.*, 2014

Anexo P

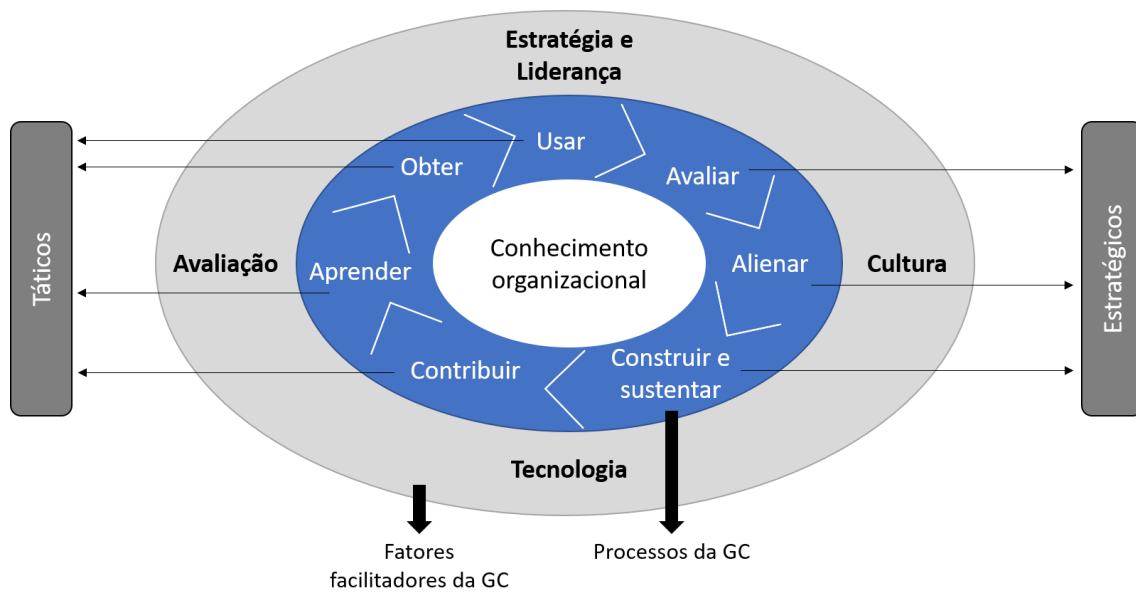


Figura 7 – Modelo de GC

Fonte: Traduzido de Okunoye & Karsten, 2002

Anexo Q

Tabela 17 – Frequência do número de fatores de sucesso da GC

Fonte: Traduzido de Heisig, 2009

Tabela de frequência de fatores críticos de sucesso da GC											
N.º de fatores críticos de sucesso da GC por modelo	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Frequência absoluta	5	23	45	10	11	12	4	4	2	2	1
Frequência relativa	0.04	0.19	0.38	0.08	0.09	0.1	0.03	0.03	0.02	0.02	0.01

Anexo R

Tabela 18 – Fatores de sucesso da GC

Fonte: Traduzido de Heisig, 2009

Fatores críticos de sucesso da GC			
N.º	Fatores críticos de sucesso	N.º referências	Modelos
1	Fatores humanos: Cultura – Pessoas – Liderança Cultura, cultura corporativa, cultura do conhecimento, cultura orientada para o conhecimento, cultura de partilha do conhecimento, cultura e poder, cultura de aprendizagem, fatores culturais e sociais (58); sistema de valor, valores e normas, valores (4) Pessoas (23); trabalhadores, pessoal (10); competências, competências dos trabalhadores, conhecimento e experiência dos trabalhadores, características pessoais, conhecimento pessoal, capacidade individual (13); humanos (8), recursos humanos (3); motivação e qualificação (4) Liderança, liderança do conhecimento, liderança e apoio (18), apoio da gestão de topo, apoio da alta direção (5), gestão orientada para o conhecimento, gestão (3)	149	100
2	Organização: processos e estrutura Organização (35) Processos, processos organizacionais, processo da organização (40), processos de negócios (2) Estruturas, estruturas organizacionais, desenho organizacional, infraestrutura organizacional (22)	99	83
3	Tecnologia: infraestrutura e aplicações Tecnologia (39), TIC (23), infraestrutura tecnológica (14) Aplicações e ferramentas (12), sistemas tecnológicos (5), tecnologias da GC (3)	96	94
4	Processos de gestão: estratégia, objetivos e avaliação Estratégia (33), objetivos, objetivos organizacionais, objetivos concretos e mensuráveis (9), visão (8), estratégia baseada no conhecimento (3), comportamento estratégico (2), missão (2), visão a longo prazo e estratégias a curto e médio prazo (1), política (1), planeamento (1) Avaliação (12), controlo do conhecimento (3), controlo do conhecimento e da aprendizagem (1), métricas (1), critérios de avaliação (1), avaliação da performance de GC (1), indicadores de performance (1)	80	61

Anexo S

Tabela 19 –Fatores da GC genéricos e para as OES

Fonte: Elaborado pelo autor

	Fator	#ref	Fontes que abordam os fatores de forma genérica ou tendo em mente o setor lucrativo e/ou público	#ref	Fontes que abordam os fatores tendo em mente as OES
1	Fatores Humanos				
1.1	Cultura	17	Davenport & Prusak (1998); Goh (1998); Holsapple & Joshi (2000); Alavi & Leidner (2001); Rubenstein-Montano <i>et al.</i> (2001); Goh (2002); Hasanali (2002); [1]; Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Heisig (2009); Yiu <i>et al.</i> (2013); Farzin <i>et al.</i> (2014); Ho, Hsieh & Hung (2014); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)	12	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Ragsdell (2009); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Dharmasiri (2011); Cardoso <i>et al.</i> (2012); Hume <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Hume & Hume (2015); Kampioni & Ciolfitto (2015); Bloice & Burnett (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
1.1.1	Confiança	5	Goh (2002); Riege (2005); Farzin <i>et al.</i> (2014); Ho <i>et al.</i> (2014); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	7	Hurley & Green (2005); Hume <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Hume & Hume (2015); Bloice & Burnett (2016); Ragsdell (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
1.1.2.	Competição	5	Goh (2002); Riege (2005); Yiu <i>et al.</i> (2013); Ho <i>et al.</i> (2014); Farzin <i>et al.</i> (2014)	8	Renshaw & Krishnaswamy (2009); Kong (2010); Soakell-Ho & Myers (2010); Dharmasiri (2011); Rathi <i>et al.</i> (2014); Bloice & Burnett (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2017); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
1.2.	Liderança	12	Goh (1998); Holsapple & Joshi (2000); Hasanali (2002); [1]; Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Han & Anantatmula (2006); Heisig (2009); Yiu <i>et al.</i> (2013); Farzin <i>et al.</i> (2014); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	9	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Soakell-Ho & Myers (2010); Hume <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Hume & Hume (2015); Kampioni & Ciolfitto (2015); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
1.2.1	Apoio/ <i>sponsorship</i> da gestão de topo	3	Jennex & Olfman (2004); Farzin <i>et al.</i> (2014); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	3	Ragsdell (2009); Hume <i>et al.</i> (2012); Kampioni & Ciolfitto (2015)

1.3.	Pessoas/ Características individuais	5	Riege (2005); Heisig (2009); Yiu <i>et al.</i> (2013); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)	5	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Hume <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Bloice & Burnett (2016)
1.3.1	Motivação (intrínseca)	9	Holsapple & Joshi (2000); Alavi & Leidner (2001); Goh (2002); Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Farzin <i>et al.</i> (2014); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)	8	Smith & Lumba (2008); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Soakell-Ho & Myers (2010); Dharmasiri (2011); Cardoso <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Bloice & Burnett (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
1.3.2	Recompensas (motivação extrínseca)	8	Davenport and Prusak (1998); Goh (2002); Hasanali (2002); Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Han & Anantatmula (2006); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	6	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Soakell-Ho & Myers (2010); Dharmasiri (2011); Hume <i>et al.</i> (2012); Bloice & Burnett (2016)
2	Fatores Organizacionais				
2.1	Estrutura e processos organizacionais	10	Nonaka (1994); Holsapple & Joshi (2000); Goh (2002); Hasanali (2002); Riege (2005); Heisig (2009); Ho <i>et al.</i> (2014); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2019)	14	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Ragsdell (2009); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Soakell-Ho & Myers (2010); Dharmasiri (2011); Hume <i>et al.</i> (2012); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Hume & Hume (2015); Kampioni & Ciolfitto (2015); Bloice & Burnett (2016); Rathi <i>et al.</i> (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2017); Zbучea <i>et al.</i> (2019)
2.1.1	Avaliação do uso e do impacto da GC	5	Holsapple & Joshi (2000); [1]; Jennex & Olfman (2004); Heisig (2009); Fteimi (2015);	2	Hurley & Green (2005); Zbучea <i>et al.</i> (2019);
2.2	Estratégia	7	[1]; Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Heisig (2009); Yiu <i>et al.</i> (2013); Farzin <i>et al.</i> (2014); Fteimi (2015);	6	Smith & Lumba (2008); Renshaw & Krishnaswamy (2009); Soakell-Ho & Myers (2010); Ragsdell <i>et al.</i> (2014); Kampioni & Ciolfitto (2015); Bloice & Burnett (2016)
2.3	Disponibilidade de recursos	6	Goh (2002); Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Yiu <i>et al.</i> (2013); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	6	Borga <i>et al.</i> (2002); Smith & Lumba (2008); Soakell-Ho & Myers (2010); Dharmasiri (2011); Bloice & Burnett (2016); Zbучea <i>et al.</i> (2017)

2.3.1	Rotatividade dos trabalhadores			5	Borga et. al (2002); Smith & Lumba (2008); Dharmasiri (2011); Bloice & Burnett (2016); Zbучea et al. (2019)
2.3.2	Treino/ formação	2	Jennex & Olfman (2004); Fteimi (2015);	3	Smith & Lumba (2008); Cardoso et al. (2012); Zbучea et al. (2019)
3	Fatores Tecnológicos	10	Holsapplea & Joshi (2000); Hasanali (2002); [1]; Jennex & Olfman (2004); Riege (2005); Han & Anantatmula (2006); Heisig (2009); Yiu et al. (2013); Fteimi (2015); Asrar-ul-Haq & Anwar (2016)	5	Hurley & Green (2005); Smith & Lumba (2008); Ragsdell (2009); Hume & Hume (2015); Bloice & Burnett (2016)
4	Fatores Externos	2	Holsapplea & Joshi (2000); Yiu et al. (2013)	2	Smith & Lumba (2008); Bloice & Burnett (2016)

[1] - Okunoye & Karsten (2002) referindo o “Knowledge Management: Consortium Benchmarking Study Final Report” da American Productivity and Quality Center (AFQC) de 1996