

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A PARTILHA DE CONHECIMENTO NO SETOR RELIGIOSO:  
UM ESTUDO EM FÁTIMA**

**JOÃO FRANCISCO DUARTE GRAÇA**

**SETEMBRO – 2019**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**A PARTILHA DE CONHECIMENTO NO SETOR RELIGIOSO:  
UM ESTUDO EM FÁTIMA**

**JOÃO FRANCISCO DUARTE GRAÇA**

**ORIENTAÇÃO:**  
**PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO**

**SETEMBRO - 2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Lurdes e João, e ao meu irmão, Diogo, agradeço pelo amor incondicional que sempre me deram, pela insistência, e por me lembrarem de que estou à altura dos desafios aos quais me proponho.

À minha namorada e melhor amiga, Ana Clara, agradeço por todo o apoio e paciência que teve comigo não só nesta etapa, mas ao longo dos últimos seis anos, e por me fazer ver que há sempre espaço para sermos quem somos. Obrigado por seres quem és.

À professora Carla, agradeço por toda a disponibilidade, entusiasmo e motivação demonstrados desde o início de todo este processo, que me permitiram percorrer este percurso de uma forma positiva, sensata e ponderada.

Às instituições participantes no presente estudo, o Santuário de Fátima, o Hotel Casa de São Nuno e o Seminário do Verbo Divino, agradeço a abertura com a qual fui recebido, o interesse e entusiasmo para com o meu projeto e toda a disponibilidade demonstrada. Sem o seu contributo, este estudo não existiria.

Ao Nuno, agradeço por todo o apoio que me deu ao longo destes cinco anos de licenciatura e mestrado, e por me fazer ver que tudo pode ser descomplicado e enfrentado com uma atitude positiva.

Ao Alexandre, ao João e à professora Catarina, agradeço todo o apoio dado ao longo destes cinco anos e por me fazerem ver de que sou capaz de cumprir aquilo com que me comprometo.

E finalmente, ao Bruno, ao Ricardo e ao padrinho Dário, agradeço por me mostrarem que a vida pode, e deve ser vivida com risos e sorrisos, e que devemos crescer, mas nunca perder a criança que há em nós.

A todos vós, obrigado.

João Francisco Duarte Graça.

## RESUMO

O conhecimento é, no contexto socioeconómico atual, o recurso mais valorizado pelas organizações, sendo essencial para garantir vantagem competitiva sustentada. A gestão deste recurso é levada a cabo pela disciplina da gestão do conhecimento que engloba quatro fases distintas: a criação, a armazenagem, a partilha e a utilização do conhecimento. O presente estudo é focado na terceira fase deste processo – a partilha – que é essencial para uma boa gestão das organizações. O presente estudo tem igualmente um foco no setor religioso, pois não existe ainda, do ponto de vista teórico e de gestão, uma teoria compreensiva das organizações religiosas, sendo que o seu estudo é relevante para a gestão. Desta forma, o presente estudo aborda a temática da partilha de conhecimento no setor religioso, tendo como principal objetivo entender como se partilha o conhecimento nas organizações religiosas. Para tal, foram selecionadas as condições Votos, Rituais, Significado e Comunidade, correspondendo as três últimas aos três níveis da teoria da cultura organizacional de Schein, uma vez que a cultura organizacional pode facilitar ou inibir a partilha de conhecimento nas organizações. Os dados das condições selecionadas foram recolhidos através da aplicação de um inquérito por questionário, e posteriormente analisados recorrendo ao software *fs/QCA* (*fuzzy sets Qualitative Comparative Analysis*), que permite, mesmo com amostras reduzidas, identificar configurações causais que expliquem um determinado resultado. Os resultados obtidos apresentam configurações causais para todas as partilhas de conhecimento (total, explícito e tácito), sendo que, para a partilha total, estes são contrários a alguma literatura, que afirma que a partilha de conhecimento é um processo complexo e difícil de ocorrer. Relativamente aos restantes resultados, todos são confirmados pela literatura, existindo mais facilidade em não partilhar do que o oposto.

**Palavras-chave:** Partilha de Conhecimento, Organizações Religiosas, Teoria da Cultura Organizacional, Votos, Rituais, Significado, Comunidade, *fs/QCA*.

## ABSTRACT

Knowledge is, in the current socioeconomic setting, the most valued resource by organizations, being essential to guarantee sustained competitive advantage. The management of this resource is carried out by the knowledge management discipline, which includes four distinct phases: the creation, storage, sharing and use of knowledge. The current study is focused on the third phase of this process – sharing – which is essential for a good organization management. The current study has an equal focus on the religious sector, as there still isn't, from the theoretical and management viewpoint, a comprehensive theory of religious organizations, so that from a managerial point of view, it is relevant to study them. Thus, the current study addresses knowledge sharing in the religious sector, having the main goal to understand how knowledge is shared in religious organizations. For such, the conditions Vows, Rituals, Meaning and Community were selected. The last three correspond to Schein's organizational culture theory three levels, considering organizational culture can facilitate, or inhibit, knowledge sharing in organizations. The conditions' data were gathered through the application of a questionnaire survey, and posteriorly analyzed using the *fs/QCA* (fuzzy sets Qualitative Comparative Analysis) software, which allows, even with small samples, to identify causal configurations that explain a certain result. The results obtained display causal configurations for every single knowledge sharing (total, explicit and tacit), being that, for total sharing, these results are opposed to some literature, which states that knowledge sharing is a complex, hard to occur process. Regarding the remaining results, all of them are confirmed by the literature, which states that it is easier not to share than the opposite.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Religious Organizations, Organizational Culture Theory, Vows, Rituals, Meaning, Community, *fs/QCA*.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 RAZÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	2
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1. TEORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN .....	5
2.2. O CONHECIMENTO .....	8
2.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO .....	9
2.4. CONTINGÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS .....	10
2.5. VOTOS.....	12
2.6. RITUAIS .....	12
2.7. SIGNIFICADO .....	14
2.8. COMUNIDADE.....	15
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
3.1. METODOLOGIA <i>FS/QCA</i> .....	18
3.2. TRADUÇÃO E VALIDAÇÃO DA TRADUÇÃO .....	19
3.3. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	19
<b>4. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>20</b>
4.1. ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS .....	20
4.2. CONDIÇÕES E ESCALAS UTILIZADAS.....	22
4.3. CARATERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS .....	22
4.3.1. Santuário de Fátima .....	23
4.3.2. Hotel Casa São Nuno.....	24
4.3.3. Seminário do Verbo Divino.....	25
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
5.1. CALIBRAÇÃO .....	26
5.2. ANÁLISE DE NECESSIDADE .....	28
5.3. ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA .....	30
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES</b> .....	<b>33</b>
6.1. PARTILHA DE CONHECIMENTO TOTAL .....	34
6.2. PARTILHA DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO .....	34
6.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO TÁCITO.....	35
<b>7. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1** – Condições estudadas e escalas utilizadas.

**Tabela 2** – Caracterização dos inquiridos.

**Tabela 3** – Caracterização dos inquiridos (Santuário de Fátima).

**Tabela 4** – Caracterização dos inquiridos (Hotel Casa São Nuno).

**Tabela 5** – Caracterização dos inquiridos (Hotel Casa São Nuno).

**Tabela 6** – Estatísticas descritivas e calibrações de condições causais e resultado.

**Tabela 7** – Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento total).

**Tabela 8** – Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento explícito).

**Tabela 9** – Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento tácito).

**Tabela 10** – Configurações causais para a partilha de conhecimento total.

**Tabela 11** – Configurações causais para a não partilha de conhecimento total.

**Tabela 12** – Configurações causais para a partilha de conhecimento explícito.

**Tabela 13** – Configurações causais para a não partilha de conhecimento explícito.

**Tabela 14** – Configurações causais para a partilha de conhecimento tácito.

**Tabela 15** – Configurações causais para a não partilha de conhecimento tácito.

# 1. INTRODUÇÃO

Os atuais contextos económico, social e cultural são caracterizados pelo elevado nível de globalização, dando origem a cada vez mais economias baseadas no conhecimento (Omotayo, 2015). Esta valorização do conhecimento enquanto recurso primordial e orientador de todos os esforços das organizações deve-se à procura de vantagem competitiva sustentada, ou seja, vantagem constante sobre as demais organizações, tal como definido pela teoria da empresa baseada no conhecimento, que centra o conhecimento como principal recurso (Curado e Bontis, 2006).

Assim, importa entender o significado de conhecimento e como é feita a sua gestão a nível organizacional. Relativamente ao seu conceito, o conhecimento engloba um considerável conjunto de definições (Barley et al., 2018). Quanto à sua definição no contexto da gestão do conhecimento, o conhecimento pode ser explicado através da diferença entre dados, informação e conhecimento. De acordo com Alavi et al. (2001), dados são apenas números, informação são dados processados, e conhecimento é informação autenticada, ou seja, é “informação presente na mente dos indivíduos, informação personalizada relacionada com factos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos” (Alavi et al., 2001, p. 109). Para além da sua definição, é relevante distinguir a existência de dois tipos distintos de conhecimento: o conhecimento tácito, pessoal e difícil de formalizar, e o conhecimento explícito, codificado e de fácil transmissão e partilha (Dhanaraj et al., 2004; Nonaka e Konno, 1998; Polanyi, 1966; Seonghee e Boryung, 2008).

Se o conhecimento é o recurso que garante vantagem competitiva sustentada às organizações, cabe às mesmas criarem mecanismos capazes de o gerir, surgindo então a disciplina da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento é composta por quatro fases (Omotayo, 2015) e três pilares (pessoas, processos e tecnologia) que as suportam, sendo elas: a criação de conhecimento, que envolve o desenvolvimento de novo conhecimento ou a reutilização de conhecimento já existente; a armazenagem, onde o conhecimento, validado e atualizado, pode ser utilizado, disseminado e aplicado; a partilha, onde o conhecimento deve chegar aos indivíduos que precisam dele para desenvolverem as suas atividades dentro da organização; e a utilização de



conhecimento, onde os indivíduos fazem uso do mesmo de forma a obterem um determinado resultado (Curado e Oliveira, 2011).

A fase da partilha é aquela que será mais destacada ao longo deste estudo, podendo ser definida como o “processo de consciencialização das necessidades de conhecimento, tornando o conhecimento disponível para outros através de uma infraestrutura técnica e sistemática” (Seonghee e Boryung, 2008, p. 283). A partilha de conhecimento associada ao setor religioso é o foco primário do presente estudo, destacando-se a não existência, até à data, de estudos que abordem esta temática neste contexto específico, tornando-se assim relevante e original a presente investigação.

Para a recolha e análise de dados, foi criado um inquérito por questionário, posteriormente analisado através da metodologia *fs/QCA* (*fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*), uma metodologia qualitativa comparativa, ideal para amostras de reduzida dimensão (Ragin, 2009).

## **1.1 RAZÕES DA INVESTIGAÇÃO**

De acordo com Miller (2006), a gestão não oferece, ainda, uma teoria compreensiva das organizações religiosas, mas sim um potencial ponto de vista sobre as mesmas. No entanto, a relação entre a gestão e a religião poderá originar um processo de mudança na teoria de gestão e nas práticas das organizações religiosas. Benson e Dorset (1971) complementam afirmando que o estudo das organizações religiosas é uma área pouco desenvolvida dentro da sociologia da religião. Adicionalmente, a relutância em reconhecer a importância dos processos de gestão nas organizações religiosas, faz com que existam poucos estudos que abordem esta temática (Crittenden et al., 1988).

Miller (2006) defende que as barreiras da investigação em gestão devem ser definidas pelos investigadores, ou seja, não deve existir um consenso geral e dogmático daquilo que é a investigação nesta área interdisciplinar. O autor justifica a importância do estudo de organizações religiosas em cinco abordagens distintas, sendo elas: (1) a existência de uma dimensão organizacional na religião que influencia e é influenciada pelas organizações de gestão; (2) as teorias de gestão não explicam na totalidade as organizações religiosas, sendo importante a aplicação das mesmas em contextos religiosos

para avançar no que toca à criação de novos constructos teóricos; (3) a questão relativa ao uso metafórico (comparação) das teorias de gestão nas organizações religiosas, onde, caso as organizações religiosas sejam consideradas organizações tais como as demais, o uso destas teorias para explicá-las deixa de ser metafórico; (4) a necessidade de definir as barreiras entre aquilo que são as teorias de gestão das organizações religiosas e as teorias de religião em organizações; (5) a existência de uma correlação positiva entre o estudo de organizações religiosas e o avanço na criação de teorias de gestão.

Desta forma, é importante entender o porquê de se considerarem as organizações religiosas. Harris (1998) afirma que a denominação de “organizações religiosas” é colocada em causa por diversos autores, no entanto, o mesmo apresenta razões pelas quais será correto abordar este tipo de instituições enquanto organizações, desde a necessidade de definição e implementação de objetivos; a clarificação dos papéis do clero e dos leigos; a facilitação da mudança (também necessária neste tipo de organizações); e a gestão de relações entre congregações (instituições religiosas) e denominações (subgrupos dentro da religião).

As organizações religiosas contêm *stakeholders*, processos, estruturas e estratégias, ou seja, pessoas, processos e tecnologia. À semelhança das restantes cujo fim é o lucro, são sistemas abertos dependentes de recursos externos (Miller, 2006; Benson e Dorset, 1971), o que possibilita a adoção de aspetos religiosos por parte das empresas (sacralização) e de aspetos de negócio por parte das organizações religiosas (secularização) (Miller, 2006). Tudo isto torna difícil a distinção entre os aspetos organizacionais do negócio e da religião.

Assim, tanto organizações religiosas como não religiosas partilham características que tornam possível a generalização e desenvolvimento teórico entre ambas, existindo até competição entre estes dois tipos de organização, sendo as organizações religiosas, locais igualmente aptos para o estudo da gestão de recursos intangíveis (Miller, 2006).

As organizações religiosas contêm características psicológicas, sociológicas e espirituais que tornam incompleta a simples aplicação de uma teoria de gestão, ou seja, existem aspetos que podem ser explicados pela gestão, mas que, utilizando apenas essa teoria, seriam demais as características

que não seriam abordadas, passando ao lado de todo o desafio que é o estudo deste tipo de organizações.

A investigação dos aspetos sociais e organizacionais da religião não ameaça de forma alguma o estudo dos aspetos religiosos e espirituais das organizações em geral. Desta forma, torna-se fundamental distinguir e separar as diferentes perspectivas teóricas no que toca ao estudo da gestão e das organizações religiosas (Weston, 2000), dividindo-se em quatro categorias distintas, sendo elas: (1) Teorias de gestão das organizações cujo fim último é o lucro; (2) Teorias de gestão de organizações religiosas; (3) Teorias de religião das organizações cujo fim último é o lucro; (4) Teorias de religião de organizações religiosas.

O presente estudo enquadra-se na categoria (2), sendo aquela onde menos estudos e publicações ocorrem, de acordo com Miller (2006), que afirma que a investigação em gestão pouca atenção tem dado ao estudo das organizações religiosas. Desta forma, até que ponto as teorias de gestão se aplicam às organizações religiosas permanece uma questão em aberto, sendo objetivo do presente estudo contribuir para esclarecer essa dúvida.

Assim, é então possível traçar o objetivo geral e específico do presente estudo. O objetivo geral será entender como e de que forma se partilha o conhecimento em organizações religiosas à luz da teoria da cultura organizacional; e o objetivo específico será a identificação dos caminhos (combinações de variáveis) que levam à partilha de conhecimento e à sua ausência nas instituições estudadas.

Definidos os objetivos, foi criada a seguinte questão de investigação: “De que forma ocorre a partilha de conhecimento em organizações religiosas à luz da teoria da cultura organizacional?”

Após criada a questão de investigação, surge o problema de investigação, que no presente estudo é a “identificação de condições que contribuem para a partilha de conhecimento (e sua ausência) nas instituições estudadas”.

O reconhecimento de que a interdisciplinaridade poderá acelerar o progresso de investigação é uma premissa partilhada por muitos sociólogos (Miller, 2006), tornando ainda mais relevante a realização do presente estudo.

Miller (2006) afirma que para que exista um maior número de publicações em revistas científicas de gestão relacionadas com as organizações religiosas,

é necessário que tais publicações desenvolvam o campo teórico da gestão, pelo que os editores das mais conceituadas revistas científicas estão dispostos a considerar as organizações religiosas como tópicos de investigação, dando alento ao presente estudo.

Adicionalmente, a existência de aspetos onde as organizações religiosas oferecem uma oportunidade única de recolher dados em situações da vida organizacional em que estão presentes (mas de mais difícil observação em outros tipos de organizações), tornam toda a temática da abordagem das organizações religiosas e, conseqüentemente, da realização deste estudo, válida, sendo exemplo disso o estudo da partilha de conhecimento no setor religioso. O estudo de organizações religiosas poderá desafiar as suposições e modelos atuais, bem como ajudar a desenvolver as teorias de religião das organizações não religiosas e as teorias de gestão das organizações religiosas (Miller, 2006).

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O presente estudo tem por base uma extensa revisão da literatura, que serve de suporte para a análise empírica. Para tal, e como sustento de toda a literatura, foi selecionada a teoria da cultura organizacional de Schein, por se enquadrar na dinâmica das organizações, nomeadamente das organizações religiosas, sendo a cultura organizacional um fator essencial à partilha de conhecimento.

### **2.1. TEORIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SCHEIN**

A cultura organizacional tem influência na gestão do conhecimento (Alavi et. al, 2005), podendo limitar ou facilitar a criação e partilha de conhecimento dentro de uma organização (Ajmal e Koskinen, 2008). De acordo com Schein (1988), o conceito de cultura organizacional nos parâmetros que hoje conhecemos foi fruto de uma evolução de um conjunto de disciplinas que, até então, estudavam apenas o clima organizacional, sendo este aspeto de análise relativamente fácil devido ao grau de facilidade com que a observação direta poderia ser feita perante um grupo.

O conceito de cultura organizacional vem introduzir diferenças entre diferentes grupos menores, sendo estes mais homogêneos do que grupos como sociedades ou nações. Adicionalmente, estes fatores externos (nação, região, indústria, (...)) moldam as organizações e respetiva cultura, sendo que esta pode refletir crenças que têm origem fora da mesma (Ajmal e Koskinen, 2008).

Schein (1988, p. 111) define o conceito de cultura organizacional da seguinte forma: “A cultura é uma propriedade dos grupos, e pode ser pensada como a aprendizagem acumulada que um determinado grupo adquiriu durante a sua história”. Ajmal e Koskinen (2008) complementam afirmando que a cultura organizacional manifesta-se em todos os aspetos da vida da organização, sendo para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Schein (2010, p. 18) enfatiza o processo de aprendizagem e caracteriza o conceito em seis aspetos distintos, sendo eles: (1) Um padrão de suposições básicas; (2) inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um determinado grupo; (3) ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna; (4) que funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas; (5) e serem ensinadas aos novos membros; (6) como a forma correta de entender, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Para explicar a cultura organizacional e o seu funcionamento, Schein (1988) divide-a em três níveis distintos: os artefactos; os valores e crenças expostos; e as suposições subjacentes. De acordo com Schein (2010), a divisão por níveis tem como principal objetivo diferenciar o grau em que cada fenómeno cultural é visível ao observador, ou seja, quanto maior o nível, menor é o grau de visibilidade. O autor refere ainda que é no último nível que se encontra a essência da cultura.

Os artefactos são tudo aquilo que se observa, ouve e sente quando se entra numa nova cultura, sendo que por muito claras que essas pistas sejam, a sua decifração é difícil (a não ser para quem integra a cultura em causa), ou seja, é um nível de fácil observação, mas de difícil entendimento. Tal como explicado pelo autor, tudo o que se observa, ouve e sente pode ter um significado diferente para quem faz parte da cultura em causa, sendo que a documentação proveniente dessa observação externa tem como principal objetivo dar pistas daquilo que acontece debaixo da superfície.

Exemplos dos artefactos são a língua, o estilo (de vestuário ou de fala), os mitos e histórias e até mesmo os rituais e cerimónias, sendo neste primeiro nível que se encontra o clima, que, de acordo com Schein (2010) é uma manifestação da cultura e não a cultura em si como outros autores afirmam.

Relativamente aos valores e crenças expostos, estes são o nível imediatamente abaixo dos artefactos, contendo os objetivos, ideais, normas, padrões, princípios morais, entre outras premissas. Estes aspetos encontram-se, na maioria das vezes, na missão, visão e valores das organizações. Segundo Schein (2010), para que algo se encaixe neste nível, é necessário existir uma transformação que vai desde aquilo que o líder quer, a uma suposição partilhada, ou seja, só quando existe a perceção de sucesso por parte do grupo é que a prática ou decisão do líder se torna num valor ou crença partilhado. Numa última instância, e caso esse valor ou crença se revele fiável e com resultados positivos consistentes ao longo do tempo, poderá transformar-se numa suposição subjacente. Em suma, os valores e crenças expostos são o que permite ao grupo lidar com a incerteza de determinados aspetos e eventos, sendo vitais para que exista criação de conhecimento (Ajmal e Koskinen, 2008).

O último nível são as suposições subjacentes. Neste nível, as suposições começam como valores e crenças expostos (provenientes do nível superior), que, ao longo do tempo, são tomados como garantidos. Este último nível é o mais enraizado e difícil de analisar, e é aqui que muitas das vezes as organizações cometem erros, pois não conseguem desaprender tais suposições, tornando-as inertes e, eventualmente, mortas. É neste nível que é possível decifrar o padrão e prever corretamente comportamentos futuros.

Assim, entende-se que a cultura organizacional tem um papel fundamental em todos os aspetos do quotidiano organizacional, sendo um elemento-chave na existência (ou ausência) de criação e partilha de conhecimento dentro das organizações (Ajmal e Koskinen, 2008).

Para o estudo em causa, foram selecionadas três variáveis distintas, inseridas nos três níveis propostos pela teoria da cultura organizacional de Schein. Desta forma, correspondem aos artefactos (primeiro nível) os Rituais; aos valores e crenças (segundo nível) o Significado; e às suposições subjacentes (terceiro nível) a Comunidade.

## 2.2. O CONHECIMENTO

No contexto socioeconómico atual, caracterizado pela globalização e competição acentuada, o conhecimento é considerado o recurso mais importante para o sucesso organizacional (Barley et. al, 2018). Dessa forma, surgem economias baseadas no conhecimento, cujo sucesso reside na capacidade de gerir capital humano de forma eficaz para que os colaboradores criem valor para a organização (Omotayo, 2015). Jones et. al (2006) referem o conhecimento como um conceito multifacetado e presente em vários aspetos organizacionais, tais como os membros, as políticas, os documentos, e a cultura organizacional.

Desta forma, torna-se relevante entender a dinâmica do conhecimento, podendo este ser dividido em dois tipos distintos: tácito e explícito. Polanyi (1966) faz esta distinção numa primeira instância relativamente ao conhecimento humano, onde o conhecimento tácito tem uma conotação pessoal, tornando-o difícil de formalizar e comunicar, “estando fortemente enraizado na ação, comprometimento e envolvimento de um contexto específico” (Polanyi, 1966, p. 344); e o conhecimento explícito é o conhecimento transmitido em linguagem formal e sistemática. Outros autores, na ótica da disciplina da Gestão do Conhecimento, distinguem estes dois tipos de conhecimento de forma semelhante. Dhanaraj et al. (2004), Nonaka e Konno (1998) e Seonghee e Boryung (2008) definem o conhecimento tácito como sendo abstrato, pessoal, e de difícil formalização, comunicação e captura, estando relacionado com as experiências, ideais, e valores do indivíduo; e o conhecimento explícito como sendo altamente codificado e facilmente transmissível em linguagem formal e sistemática, através de dados ou manuais, presente em processos padronizados.

A dicotomia conhecimento tácito – conhecimento explícito, é explicada por vários modelos, sendo um deles o Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), onde a relação entre estes dois tipos de conhecimento levam à criação de novo conhecimento, onde: (1) Socialização: há a troca de conhecimento tácito com conhecimento tácito, podendo esta ação ocorrer numa simples conversa entre dois indivíduos; (2) Externalização: há a passagem de conhecimento tácito para conhecimento explícito, através de, por

exemplo, criação de manuais; (3) Combinação: onde a existência de conhecimento explícito origina mais conhecimento explícito, através de, por exemplo, a criação de relatórios; (4) Internalização: há a passagem de conhecimento explícito para conhecimento tácito, onde o indivíduo absorve o conhecimento explícito disponível e gera conhecimento tácito adicional.

Desta forma, torna-se fundamental, aquando do estudo do conhecimento, distinguir os seus dois tipos, uma vez que cada um contém diferentes características e formas de abordar distintas, permitindo ao investigador adaptar as suas metodologias, análises e conclusões.

### **2.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO**

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é o recurso detentor de vantagem competitiva sustentada, torna-se importante estudar a disciplina da gestão do conhecimento nas suas quatro fases distintas (criação, armazenagem, partilha e utilização) (Alavi, 2001; Omotayo, 2015). No entanto, é particularmente relevante o estudo da partilha de conhecimento, dado que, quando esta acontece, há uma disseminação do capital intelectual, o que permite a existência contínua de vantagem competitiva na empresa, tornando a partilha de conhecimento um processo crítico para o sucesso de uma organização (Hooff e Weenen, 2004). Ipe (2003) identifica um conjunto de fatores que influenciam, a nível individual, a partilha de conhecimento, tais como a motivação para partilhar, o poder percebido anexado ao conhecimento, a reciprocidade, a relação com o recetor (confiança) e as recompensas. Quando tal não acontece, e a partilha não ocorre, a empresa poderá deixar de ser competitiva e, dessa forma, perder o seu sucesso para a concorrência (Abdul-Jalal et. al, 2013). A eficácia dos processos de partilha de conhecimento nas organizações é um fator significativo para uma gestão organizacional bem sucedida (Seonghee e Boryung, 2008).

Seonghee e Boryung (2008) definem partilha de conhecimento como a consciencialização das necessidades de conhecimento, construindo infraestruturas técnicas e sistemáticas e disponibilizando o conhecimento a todos aqueles que dele necessitem. Entre indivíduos, a partilha de conhecimento é o processo através do qual o conhecimento possuído por um determinado indivíduo (tácito) é convertido para um formato que possa ser entendido e



utilizado por outros (explícito). Hoof e Ridder (2004) definem partilha de conhecimento como um processo onde um indivíduo troca o seu conhecimento com outros e cria, em conjunto, novo conhecimento. Esta partilha é diferente da partilha de informação, pois contém um carácter de reciprocidade (Murtaza et al., 2016).

Bock et. al (2005) e enfatizam a importância da partilha de conhecimento no contexto atual, dando-lhe o papel de fase que mais contribui para a garantia de vantagem sobre a concorrência. Para os autores, partilha de conhecimento consiste na vontade de partilhar com os outros conhecimento adquirido ou criado por indivíduos, sendo importante destacar que esta partilha não pode, de forma alguma, ser forçada por parte de outras entidades ou indivíduos, pelo contrário, esta vontade de partilhar deve ser encorajada e facilitada através de diferentes mecanismos para que o conhecimento nunca fique apenas no seu estado tácito, mas sim que seja transformado em conhecimento explícito para que possa ser adquirido por todos.

## **2.4. CONTINGÊNCIAS DAS ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS**

No que toca à aplicação da teoria da cultura organizacional de Schein (1988) às organizações religiosas, poucas são as abordagens a esta dinâmica, sendo muitas delas bastante datadas e pouco úteis (Harper e Schulte-Murray, 1998), o que pode ser explicado pelas diferenças existentes entre as organizações religiosas e as demais, impossibilitando uma total generalização da teoria. (Bartunek, 1984). Oviedo (2008) apresenta uma das abordagens mais recentes, cujo principal objetivo é a análise de culturas e subculturas existentes numa determinada organização religiosa. O autor afirma que o estudo da religião é passível de ser estudada por vários campos teóricos para que se entendam as suas verdadeiras dinâmicas e realidades, ou seja, é fundamental existir uma tendência multidisciplinar no estudo da religião para que esta possa ser melhor entendida (Miller, 2006). Harper e Schulte-Murray (1998) complementam afirmando que a existência de culturas organizacionais são igualmente importantes para as organizações religiosas.

Oviedo (2008) destaca a existência de várias abordagens no que toca ao estudo da religião, nomeadamente a perspectiva organizacional. A cultura

organizacional é uma variável de difícil gestão nos estudos de organizações religiosas, onde conceitos como estabilidade, variedade, unidade e pluralismo podem originar diversas combinações e resultados. Assim, o autor conclui que: (1) as organizações religiosas têm vindo a sofrer várias pressões que afetam a sua estabilidade; (2) a coexistência de diferentes subculturas é perceptível nestas instituições, variando de região para região; (3) é difícil falar de uma “cultura forte” no que toca às organizações religiosas, isto devido à existência de liberdade e escolha pessoal dentro destas organizações, o que torna a existência de uma “cultura forte” algo bastante abstrato; (4) organizações com culturas mais “fracas” atingem melhores resultados que outras num igual ambiente, mostrando que existem diversas outras variáveis que têm impacto na *performance*, e que a perspetiva organizacional não consegue explicar toda a dinâmica; (5) o contraste entre a cultura partilhada por todos e os interesses pessoais dificilmente é atenuado apenas através da implementação de uma cultura positiva, sendo necessário implementar uma “moldura cultural” para que deixe de existir esta dicotomia; (6) a relação entre a rigidez, tensão, sentido de excelência e distinção (caraterísticas da visão mais tradicional das instituições religiosas), com a abertura e renovação deve ser equilibrada para que se possa alcançar sucesso nestas organizações.

Desta forma, entende-se que os estudos que relacionam a cultura organizacional com o setor religioso são ainda reduzidos, começando apenas a surgir, mas ainda bastante focados num nível micro e individual (Harper e Schulte-Murray, 1998). Adicionalmente, destaca-se a importância de uma abordagem multidisciplinar para um setor com caraterísticas específicas, sendo que existem vantagens no estudo da cultura organizacional nas organizações religiosas, que, devido às suas contingências, permitem entender determinados aspetos que dificilmente seriam observados nas restantes organizações (Bartunek, 1984; Miller, 2006; Oviedo, 2008).

Para que seja possível entender toda a dinâmica das organizações religiosas, foi selecionado um conjunto de condições que serão utilizadas para o estudo da partilha de conhecimento neste tipo de instituições. As condições, retiradas de literatura sobre a temática da religião, representam os três níveis da teoria da cultura organizacional de Schein, bem como outros aspetos que caracterizam o quotidiano das organizações religiosas, como é o caso dos votos.

## **2.5. VOTOS**

De acordo com os Evangelhos Canónicos (aqueles aceites como legítimos pela maioria das doutrinas Cristãs), existem três Conselhos Evangélicos (votos), cujo propósito é o alcance da perfeição, sendo eles o voto de castidade, o voto de pobreza e o voto de obediência (Grove, 2016). A Igreja Católica considera estes votos não vinculativos, ou seja, não são necessários para que se atinja a vida eterna, são ações que excedem aquilo que é definido pelos Mandamentos (Grove, 2016). Aqueles que juram viver pelos Conselhos Evangélicos são considerados membros da vida consagrada.

De acordo com Bodone (1990) (citado em Terzidou et al., 2018), os votos (ou promessas) são vistos como um laço especial que é estabelecido com um determinado santo ou divindade, numa procura de ajuda em situações de necessidade ou crise. Aqui, a relação entre o indivíduo e a divindade é intensificada, e é esperado que, em troca da promessa, um determinado desejo seja realizado. Este pacto que é realizado entre ambas as partes acarreta responsabilidade e endividamento para com a entidade superior.

Em suma, Terzidou et al. (2018) afirma que os votos são um constructo institucional que determina a relação de um determinado indivíduo para com um local sagrado ou divindade, assentando a sustentabilidade desta relação em aspetos experienciais.

## **2.6. RITUAIS**

A teoria da cultura organizacional de Schein (2010) pressupõe a existência de três níveis distintos que explicam a cultura de uma determinada organização, sendo o primeiro nível os artefactos, cuja observação é fácil, mas a interpretação é difícil (Schein, 2010). Para analisar este primeiro nível, foi seleccionada a condição “rituais”. De acordo com Sered (1993), rituais são ações simbólicas (ou formas de comunicação [Sosis, 2004]), cujos resultados não são evidentes empiricamente. Langer (2009) afirma que os rituais, religiosos ou não, “produzem não uma simples emoção, mas sim uma atitude permanente, (...) não é uma expressão livre de emoções, mas sim um ensaio disciplinado de atitudes

corretas.” (Langer, 2009, p. 124) Adicionalmente, Wolin e Bennett (1984, p. 598) definem o conceito de rituais como “interações repetitivas e padronizadas que são praticadas numa variedade de cenários. Os cenários vão desde atividades diárias e rotineiras a práticas mais estilizadas e relacionadas com observações religiosas.”

Os gestos e ações presentes nos rituais representam, normalmente, acontecimentos históricos, acontecimentos desejados, ou representações de pessoas, deuses ou coisas. Para além destas representações, os rituais podem também conter discursos ou músicas (Scheffler, 1997). De acordo com Scheffler (1997), os rituais são, normalmente, levados a cabo por um grupo de intérpretes apropriado para tal, e não por um indivíduo apenas. Estes intérpretes, por sua vez, são escolhidos, nomeados ou eleitos, de acordo com as normas ou regras estabelecidas.

Os rituais podem suscitar, por exemplo, alegria ou tristeza, humildade, contrição, triunfo, entre outras emoções (Scheffler, 1997). O autor afirma então que o principal objetivo da prática de rituais é a afetação de pensamentos ou sentimentos, sendo estes desempenhados com o objetivo de, por exemplo, causar mudança ou afirmar algo. Sosis (2004) complementa, afirmando que os rituais promovem a coesão do grupo através da exigência do comprometimento dos membros em comportamentos que são dispendiosos demais para serem adulterados.

Outra característica dos rituais evidenciada por Scheffler (1997) é a sua repetição, pois os rituais são praticados em determinadas alturas específicas ou em ocasiões especiais, com o propósito de reforçar a ideia que estes transmitem (Sered, 1993). Fiese e Tomcho (2001) reforçam esta ideia e abordam os rituais religiosos, afirmando que quando um ritual inclui um aspeto simbólico e religioso, os comportamentos retratados no ritual ficam associados aos valores do sistema de crenças. Adicionalmente, os autores caracterizam os rituais como servindo de ferramentas para a preservação de relações.

Sosis (2004), descreve os rituais religiosos como capazes de promover cooperação, gerando crença e comprometimento através da “santificação” de dogmas cuja observação é impossível. Já Lawson e McCauley (1993, p. 157) definem rituais religiosos como sendo “rituais culturais onde agentes sociais com qualidades especiais têm papéis predominantes. Estes agentes são tidos como

especiais devido a uma conexão com entidades supernaturais tais como deuses, espíritos, antepassados entre outros.”

Enquanto forma eficaz de comunicação (Sosis, 2004), os rituais religiosos servem como ferramenta de manutenção da crença em determinados aspetos religiosos.

## **2.7. SIGNIFICADO**

Para o segundo nível que caracteriza a cultura organizacional de acordo com Schein (2010), os valores e crenças expostos, foi escolhida a condição “significado”, uma vez que esta representa, tal como referido por Schein (2010), uma forma de lidar com a incerteza. De acordo com Krause (2003), não existe atualmente uma “definição satisfatória” de significado religioso na literatura. Assim, o autor define este tipo de significado como o “processo de olhar para a religião num esforço de encontrar um propósito na vida, um sentido de direção na vida, e um sentido de que há uma razão para a existência de cada um.” (Krause, 2003, p. 160).

A existência de reduzida literatura, leva a que questões como “O que é o significado religioso?” e “Estará o significado religioso associado a um bem-estar subjetivo?” não tenham sido ainda respondidas. No entanto, o autor afirma que, apesar de existir pouco trabalho empírico relativamente ao significado religioso, suspeita-se que o mesmo esteja associado ao bem-estar subjetivo, sendo que vários investigadores acreditam que uma das funções básicas da religião é ajudar a encontrar esta necessidade de significado. Se encontrar significado na vida é o objetivo básico da existência humana, e se a religião ajuda os indivíduos a encontrar significado, o significado religioso pode ser associado a um maior bem-estar subjetivo (Krause, 2003).

Uma das razões que justificam esta associação é explicada por Berger (2011), que afirma que ao longo da vida existem situações dolorosas e impossíveis de mudar, onde a religião ajuda a lidar com tais situações, através de teodiceias. Teodiceias são formas religiosas de ver o mundo que explicam situações como a morte, justificando a sua existência através de um propósito superior; são as respostas à questão “Porque Deus permite o mal?”.

Assim, torna-se relevante entender qual a principal diferença entre significado (numa índole geral) e significado religioso: o significado geral pode surgir de várias fontes, desde as relações pessoais, trabalho, passatempos ou religião. Ao passo de que o significado religioso advém apenas de uma fonte: a religião (Reker, 2000).

O bem-estar subjetivo é medido através de três pressupostos: satisfação na vida, autoestima e otimismo, tornando-se importante mostrar de que forma o significado religioso está relacionado com cada um destes aspetos, para justificar a associação de significado religioso ao bem-estar subjetivo. Um dos papéis fundamentais da religião é explicar a adversidade e desafios que surgem ao longo da vida, no entanto, o papel da religião vai para além disso, ajudando os indivíduos a ver as razões macro em situações difíceis, que estão para além das preocupações imediatas, ou seja, ajuda a ver o significado geral das coisas (Krause, 2003). Quando isto acontece, e os indivíduos crescem relativamente às adversidades, pode-se afirmar que existe uma fonte de satisfação na vida. Por outro lado, se os indivíduos acreditam que Deus tem um propósito e um plano para as suas vidas, tal significa que Deus se preocupa e ama, o que aumenta a autoestima. Finalmente, se existe a crença de que Deus criou um plano de vida para os indivíduos, estes viverão com maior otimismo. Quanto maior for o significado religioso, maior será a satisfação na vida, a autoestima e o otimismo.

Em suma, Krause (2003) destaca a importância do significado religioso em vários aspetos da vida (satisfação, autoestima e otimismo), afirmando que, tendo a religião uma forte base social, o suporte espiritual encontrado nas igrejas e locais religiosos pode ser uma das principais fontes de significado religioso. Adicionalmente, esta temática é relevante, uma vez que dentro da religião, o significado é a faceta mais difícil de abordar, sendo, no entanto, a faceta com mais potencial.

## **2.8. COMUNIDADE**

Relativamente ao último nível de análise da cultura organizacional, as suposições subjacentes, Schein (2010) define-as como os elementos mais enraizados e tomados como garantidos pelos indivíduos. Para analisar este último nível, foi selecionada a condição “comunidade”. Etzioni (2014) refere que

o conceito de comunidade surge com a civilização humana (ou até antes), tratando-se de um conceito primitivo cujas definições foram variando ao longo dos tempos. Este conceito é considerado por vários críticos como sendo bastante sensível, afirmando que o mesmo deve ser abandonado, ao passo de que outros defendem que é um conceito cujos significados podem ser de várias índoles (Etzioni, 2014).

De acordo com Crow (2011), o conceito de comunidade, apesar de ser de difícil definição e operacionalização, diz respeito a um conjunto de pessoas que têm algo em comum. O autor afirma que a abordagem mais convencional está relacionada com a partilha de uma determinada área geográfica, um “sítio” ou “local” comum.

No entanto, o autor afirma que existe um axioma na área da sociologia urbana, onde os espaços citadinos modernos podem ser considerados como anónimos e impessoais, quebrando a ideia convencional de comunidade. Assim, surgem outras abordagens ao conceito de comunidade, nomeadamente a definição a partir de uma partilha de interesses comuns ou identidades (Crow, 2011; Etzioni, 2014).

Etzioni (2014) afirma que para que exista uma comunidade, é necessário que os seus membros possuam duas características distintas, sendo elas: (1) uma rede de relações de afeto que se cruzam e se reforçam mutuamente, e (2) um comprometimento para com um conjunto de valores partilhados, normas e significados, bem como uma história e identidade partilhadas – em suma, a partilha de uma cultura. O mesmo autor refere ainda a existência de vários tipos de comunidades, desde étnicas, profissionais ou confessionais (religiosas).

Crow (2011) exemplifica, referindo as comunidades académicas como exemplo de comunidade que, apesar de não partilhar uma localização geográfica comum, têm ligações de trabalho comuns, respeitando a primeira característica enunciada por Etzioni (2014), tal como as comunidades religiosas, que provam que, para que exista uma comunidade, não é necessário que haja um local comum para todos os membros.

Independentemente da base de uma comunidade ser a residência comum, os interesses comuns, a identidade comum, a realização de atividades em comum, ou uma combinação destes fatores, certo é que as relações entre membros são exclusivas até certo grau, ou seja, as comunidades existem e

operam através da distinção de quem pertence, e de quem não pertence, contendo um grande sentido de lealdade e responsabilidade mútua. (Crow, 2011; Etzioni, 2014).

A natureza exclusiva das comunidades e as especificidades de cada uma torna-as de difícil acesso por parte de quem não lhes pertence, sendo que os processos de negociação de entrada e de ganho de confiança podem ser lentos e longos (Etzioni, 2014).

Crow (2011) destaca ainda a importância das comunidades na sociedade atual, quer aquelas que são baseadas na localização geográfica, quer as restantes, contrariando as teorias de mudança social que afirmam o fim das comunidades enquanto organizações sociais. Etzioni (2014) refere ainda que, cada membro de uma determinada comunidade tem diversas fontes de pertença (comunidades), sendo que, caso alguma se mostre avassaladora, estes tendem a retirar-se e procurar outra comunidade.

Numa ótica religiosa, Etzioni (2014) afirma que o conceito de comunidade tem um lugar central nas grandes tradições religiosas, desde o Judaísmo (que afirma que Deus se relaciona com a comunidade e não com o indivíduo) ao Cristianismo (que apela ao “Povo de Deus” como uma comunidade), e ao Islamismo (através do conceito de “ummah”, que descreve todos os tipos de comunidades cujos membros são pessoas de confiança de Deus).

Comunidade, no sentido geral ou numa ótica religiosa, engloba um conjunto de indivíduos que partilham um determinado conjunto de características. A pertença, ou não, a este grupo de indivíduos é o que permite delinear o início e o fim de uma comunidade, sendo que cada indivíduo pode ser membro em várias comunidades. A sua origem, história e evolução tornam o conceito de comunidade fundamental em todo o tipo de estudos sociais e religiosos.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização do presente estudo foi selecionada a partir dos objetivos gerais e específicos citados na introdução. Desta forma, foi selecionada uma abordagem qualitativa comparativa através da aplicação de inquéritos por questionário (Clifford et al., 2016) às diferentes organizações estudadas, posteriormente analisados recorrendo à metodologia



*fs/QCA*, metodologia esta que apresenta um balanço entre as abordagens qualitativa e quantitativa (Ragin, 2009), bem como a possibilidade de análise de amostras reduzidas (Rihoux e Ragin, 2008). A utilização desta metodologia tem como objetivo entender o funcionamento de uma realidade concreta e específica, ou seja, analisa apenas um determinado conjunto previamente definido através da utilização do conhecimento do investigador (Ragin, 2009), o que significa que os resultados obtidos não podem ser generalizados e são válidos apenas para a amostra em estudo.

### **3.1. METODOLOGIA FS/QCA**

Relativamente à metodologia qualitativa *fs/QCA* (*fuzzy sets Qualitative Comparative Analysis*), e de acordo com Ragin (2009), esta apresenta um conjunto de vantagens comparativamente a outras opções metodológicas, sendo a mais evidente a possibilidade de inserir dados em categorias que variam entre 0 (não pertence) e 1 (pertence), ou seja, permite medir com mais precisão a posição onde os dados se inserem, variando entre 0 e 1 com a possibilidade de inserir dados em valores como 0,4 ou 0,6, daí a designação “*fs*”, ou seja, *fuzzy-sets*, dados cuja variação tem grau e não apenas entre “pertence” e “não pertence”. Tal significa que, aquando do processo de calibração, as diferenças qualitativas não são perdidas após os conceitos serem transformados em indicadores. Quando calibrados corretamente, os conjuntos (*sets*) são capazes de refletir as diferenças qualitativas, através do uso de padrões externos tais como o conhecimento teórico e substantivo do investigador (Emmenegger et al., 2014).

De acordo com Fiss (2011), esta metodologia é particularmente adequada para analisar processos causais pois é baseada numa abordagem configuracional de como determinadas causas são combinadas para dar origem a um determinado resultado, sendo o *fs/QCA* capaz de analisar elevados níveis de complexidade. Desta forma, esta metodologia permite dar a conhecer todos os casos possíveis de serem investigados, sendo relevante para as ciências sociais pois estas nem sempre apresentam apenas duas possibilidades (“Sim” ou “Não”). Para além deste pressuposto, esta metodologia permite ainda aliviar o problema das pequenas amostras, pois consegue, ainda que com um número

reduzido, analisar e comparar o número de casos em cada combinação de variáveis, dando uma noção generalizada dos resultados (Rihoux e Ragin, 2008).

### **3.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

De acordo com Clifford et al. (2016, p. 77), um questionário é “um método de pesquisa para a obtenção de informação acerca das características, comportamentos e/ou atitudes de uma determinada população através da aplicação de um conjunto padronizado de questões a uma amostra de indivíduos.” Os autores apresentam três princípios básicos para o desenho e criação de questões presentes em questionários, sendo eles: (1) a simplicidade, de modo a tornar a leitura e interpretação do questionário o mais fácil possível; (2) a definição clara dos termos, onde mesmo que existam termos científicos estes sejam claramente explícitos; (3) e o uso de linguagem simples para, mais uma vez, facilitar a sua realização e respetiva interpretação.

Desta forma, segue-se a criação do questionário que, de acordo com os autores, segue também três etapas, sendo elas: (1) o desenho do questionário; (2) a escolha de uma estratégia de inquérito, quer seja cara-a-cara, por telefone, pela internet, (...); (3) e a escolha da amostra. Seguindo estas três etapas e definidos os objetivos do questionário, este estará pronto para ser aplicado. No presente estudo, os inquéritos por questionário, compostos por questões fechadas e utilizando escalas de tipo Likert (com opções de 1 a 5), são a principal fonte de dados, tendo sido aplicados aos colaboradores das organizações em estudo, e obtidas 72 observações válidas.

### **3.3. TRADUÇÃO E VALIDAÇÃO DA TRADUÇÃO**

De acordo com Hill e Hill (2002), a tradução e validação da tradução de um questionário pressupõe a aplicação de uma metodologia desenvolvida pelos mesmos autores, composta por três passos distintos. Esta foi a metodologia utilizada para a tradução dos itens do questionário utilizado para a recolha de dados – *translate – translate back*.

Desta forma, num primeiro passo, as pessoas A e B, a primeira de nacionalidade Portuguesa e a segunda de nacionalidade Inglesa, ambas a trabalharem à data em Portugal, traduzem os itens do questionário para Português. Após tradução e comparação de ambas as versões, a correspondência é praticamente total, com ligeiras diferenças, acordadas em unanimidade entre os dois intervenientes (A e B). Num segundo passo, a pessoa C, de nacionalidade Portuguesa a trabalhar num país de língua inglesa, verifica a tradução dos itens, através da tradução da versão Portuguesa novamente para Inglês. No último passo, as pessoas A e B comparam a versão original do questionário em Inglês com a tradução da pessoa C. Coincidindo na esmagadora maioria dos itens, o questionário está desta forma traduzido e validado, obedecendo a questões tais como o limite máximo de 20 palavras por item e a utilização de escalas de tipo Likert.

## **4. RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1. ORGANIZAÇÕES RELIGIOSAS**

O estudo das organizações religiosas tem tido cada vez mais adeptos ao longo dos anos (Miller, 2002). O facto deste tipo de organizações possuir uma vertente menos observável, a crença, não implica a não existência de fatores comuns às demais organizações, tais como os recursos e as estratégias (Miller, 2002). Tópicos como a renovação organizacional, a criação de organizações rivais pelos desertores (indivíduos que saíram da organização) e a gestão de alianças, são comuns tanto a líderes religiosos como a gestores.

No entanto, parece existir ainda pouca preparação por parte das organizações religiosas e respetivos líderes para lidar com as questões estratégicas de gestão de uma organização (Crittenden et al., 1988). Os autores afirmam que as organizações religiosas são ainda incapazes de responder ao ambiente em constante mudança, apresentando até um declínio relativamente ao financiamento, *status*, e número de membros, sendo poucas as organizações que se conseguem adaptar através da adoção de novas estratégias e objetivos. Miller (2002) define as organizações religiosas como “negócios sociais cujo

principal propósito é criar, manter e trocar compensadores (recompensas) que têm por base o sobrenatural” (Miller, 2002, p. 436), ou seja, o principal recurso deste tipo de organizações não pode ter um valor material atribuído. Desta forma, o autor indica que, tal como os restantes tipos de organizações, as organizações religiosas têm também fontes de vantagem competitiva sustentada, sendo identificados três aspetos que contribuem para essa sustentabilidade.

O comprometimento credível (1), ou seja, a necessidade de transmitir a noção de que quem trabalha para estas organizações acredita no seu fim último e não o faz apenas devido às recompensas associadas. Associado a esta credibilidade, surge o conceito de legitimidade social, ou seja, é necessário transmitir um ideal de estabilidade e continuidade para que exista sempre crença nestas organizações, caso contrário, o seu propósito é posto em causa.

A inimitabilidade (2), conceito que tem surgido inúmeras vezes na ótica da visão baseada nos recursos, sendo a inimitabilidade uma das cinco características que tornam os recursos fonte de vantagem competitiva. Esta visão dá origem a uma nova visão, agora baseada no conhecimento (Curado e Bontis, 2006), onde existe um foco num recurso específico: o conhecimento. Esta inimitabilidade dos recursos é possível de adquirir através de três vias distintas: patentes - independentemente da sua índole, a exclusividade é sempre sinónimo de inimitabilidade; ambiguidade causal, ou seja, a dificuldade aparente em identificar as relações existentes entre os recursos e a vantagem competitiva associada; aumento da complexidade social, pois esta aparente vantagem competitiva parte das pessoas e das relações que são desenvolvidas; e condições históricas únicas.

E por fim, a segmentação de mercado (3), que, apesar de ser comum aos restantes setores de atividade, surge neste âmbito como proliferação de inovação, mantendo a tradição, querendo isto dizer que os vários tipos de “clientes” das organizações religiosas querem resultados diferentes, sendo fundamental existir variedade na oferta.

Através da apresentação destes três aspetos, Miller (2002) evidencia que, mesmo num setor onde aparentemente a concorrência, apesar de existir, é bastante escassa e por vezes nula, é necessário manter vantagem competitiva sustentada através da utilização dos mecanismos supracitados.

## 4.2. CONDIÇÕES E ESCALAS UTILIZADAS

Para o presente estudo, foi selecionado um conjunto de condições que permitiram analisar como e de que forma se partilha, ou não, o conhecimento no setor religioso. A seleção das condições (Rituais, Significado e Comunidade) e respetivas escalas utilizadas, presentes na tabela 1, tiveram por base estudos anteriores.

**Tabela 1** - Condições estudadas e escalas utilizadas.

<b>Condição e conceito</b>	<b>Fonte</b>	<b>Número de itens</b>
<b>Rituais</b> Perceção da existência de um conjunto de leis e rituais com base numa estrutura.	Cohen e Hill (2007)	3
<b>Significado</b> Crença de que existe um significado nas tarefas desempenhadas.	Lynn, Naughton e VanderVeen (2009)	4
<b>Comunidade</b> Perceção de um sentido de comunidade, preocupação com os outros e entreatajuda.	Lynn, Naughton e VanderVeen (2009)	3
<b>Partilha do conhecimento</b> Perceção sobre a existência, ou não, de partilha de conhecimento na organização.	Huang (2009)	5

## 4.3. CARATERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

No presente estudo, foram selecionadas três instituições religiosas, distintas entre si, mas com uma característica em comum: o carácter religioso. O Santuário de Fátima, o Hotel Casa São Nuno, e o Seminário do Verbo Divino foram as instituições abordadas, sendo que as duas primeiras partilham a sua origem nas aparições da Nossa Senhora aos Pastorinhos em 1917, e a última, o Seminário do Verbo Divino, remonta ao século XIX e à necessidade de formação de futuros missionários, que levou à criação dos Missionários do Verbo Divino, em 1875. A tabela 2 contém a caracterização dos inquiridos que perfazem o presente estudo.

**Tabela 2** – Caracterização dos inquiridos.

Variável	Percentagem
<b>Idade</b>	
Menos de 25 anos	5,5%
Entre os 26 e os 35 anos	24,7%
Entre os 36 e os 45 anos	23,3%
Entre os 46 e os 55 anos	26%
Mais de 56 anos	20,5%
<b>Sexo</b>	
Masculino	47,9%
Feminino	52,1%
<b>Antiguidade</b>	
Menos de 5 anos	42,4%
Entre 6 a 15 anos	26%
Entre 16 a 30 anos	15,1%
Entre 31 a 45 anos	11%
Mais de 45 anos	5,5%
<b>Formação</b>	
Ensino Básico	11%
Ensino Secundário	24,6%
Ensino Superior	64,4%
<b>Votos</b>	
Nenhum voto	83,6%
Apenas um voto	1,4%
Dois votos	0%
Três votos	15%

#### 4.3.1. Santuário de Fátima

O Santuário de Nossa Senhora do Rosário de Fátima tem a sua origem no ano de 1917, ano esse em que ocorreram as aparições da Nossa Senhora aos três pastorinhos: Lúcia, Francisco e Jacinta, fenómeno que deu origem à criação de um local de culto e oração na Cova da Iria. Após estes acontecimentos, a construção do Santuário de Fátima como hoje é conhecido, começa no ano de 1919, através da construção da Capelinha das Aparições. Desde então, inúmeras expansões têm ocorrido, sendo a mais recente, a edificação da Basílica da Santíssima Trindade, inaugurada em 2007. Sem fins lucrativos, mas sim exclusivamente religiosos, o Santuário de Fátima é, de acordo com os estatutos desta instituição, uma pessoa jurídica canónica pública, isenta da jurisdição paroquial, sendo considerado pela Sé Apostólica um santuário nacional católico. Composto por seis órgãos distintos, nove departamentos e o Museu do Santuário de Fátima, a missão desta instituição tem como objetivo “conduzir o ser humano ao reconhecimento e à adoração do Deus Santo, Uno e Trino”, fazendo parte da sua composição organizacional

clérigos e leigos. A tabela 3 contém a caracterização dos inquiridos da organização supracitada.

**Tabela 3 – Caracterização dos inquiridos (Santuário de Fátima).**

<b>Santuário de Fátima</b>	
<b>Variável</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	
Menos de 25 anos	<b>5,8%</b>
Entre os 26 e os 35 anos	<b>31,4%</b>
Entre os 36 e os 45 anos	<b>27,5%</b>
Entre os 46 e os 55 anos	<b>27,5%</b>
Mais de 56 anos	<b>7,8%</b>
<b>Sexo</b>	
Masculino	<b>51%</b>
Feminino	<b>49%</b>
<b>Antiguidade</b>	
Menos de 5 anos	<b>51%</b>
Entre 6 a 15 anos	<b>35,3%</b>
Entre 16 a 30 anos	<b>7,8%</b>
Entre 31 a 45 anos	<b>5,9%</b>
Mais de 45 anos	<b>0%</b>
<b>Formação</b>	
Ensino Básico	<b>0%</b>
Ensino Secundário	<b>27,5%</b>
Ensino Superior	<b>72,5%</b>
<b>Votos</b>	
Nenhum voto	<b>90,2%</b>
Apenas um voto	<b>2%</b>
Dois votos	<b>0%</b>
Três votos	<b>7,8%</b>

#### **4.3.2. Hotel Casa São Nuno**

Criado em 1957, o Hotel Casa São Nuno tem como propósito, desde a sua origem, “acolher pessoas e instituições que nela quisessem fazer Retiro.” O trabalho de edificação e criação desta Casa foi levado a cabo por Kiliano Lynch, Reverendo Padre Geral dos Carmelitas que, a pedido da Irmã Lúcia para “reavivar a antiga devoção a Nossa Senhora do Carmo”, começou a desenvolver o projeto no ano de 1950. Atualmente, desde o ano de 2010, a Casa recebeu a denominação de Hotel após extensas obras de remodelação, fazendo parte desta organização cerca de trinta colaboradores, clérigos e leigos, que levam a cabo a missão da Casa de acolher aqueles que procuram fazer retiro. A tabela 4 contém a caracterização dos inquiridos da organização supracitada.

**Tabela 4** – Caracterização dos inquiridos (Hotel Casa São Nuno).

<b>Hotel Casa São Nuno</b>	
<b>Variável</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	
Menos de 25 anos	<b>6,3%</b>
Entre os 26 e os 35 anos	<b>12,5%</b>
Entre os 36 e os 45 anos	<b>18,7%</b>
Entre os 46 e os 55 anos	<b>25%</b>
Mais de 56 anos	<b>37,5%</b>
<b>Sexo</b>	
Masculino	<b>18,7%</b>
Feminino	<b>81,3%</b>
<b>Antiguidade</b>	
Menos de 5 anos	<b>31,3%</b>
Entre 6 a 15 anos	<b>6,2%</b>
Entre 16 a 30 anos	<b>37,5%</b>
Entre 31 a 45 anos	<b>25%</b>
Mais de 45 anos	<b>0%</b>
<b>Formação</b>	
Ensino Básico	<b>50%</b>
Ensino Secundário	<b>25%</b>
Ensino Superior	<b>25%</b>
<b>Votos</b>	
Nenhum voto	<b>93,7%</b>
Apenas um voto	<b>0%</b>
Dois votos	<b>0%</b>
Três votos	<b>6,3%</b>

#### 4.3.3. Seminário do Verbo Divino

Fundada em 1875, a Congregação do Verbo Divino tem como missão a “formação de futuros missionários”, sendo esta a justificação do Padre Arnaldo Janssen aquando da criação, na Holanda, da primeira instituição desta congregação. Em Portugal, o primeiro seminário surge em Tortosendo, no ano de 1949, sendo que, em Fátima, a chegada do Seminário do Verbo Divino ocorre em 1953. Partilhando a mesma missão do Hotel Casa São Nuno, o Seminário do Verbo Divino visa “responder aos pedidos de alojamento de peregrinos e grupos em retiro ou formação”, através do “suporte económico das missões da Congregação do Verbo Divino”, tendo para isso, na cidade de Fátima, dois hotéis que servem esse propósito: a Casa Verbo Divino e o Steyler Fátima Hotel. Atualmente, na região de Fátima, o Seminário do Verbo Divino é composto por cerca de dez padres, sendo o responsável o Padre Valentim. A tabela 5 contém a caracterização dos inquiridos da organização supracitada.



**Tabela 5** – Caracterização dos inquiridos (Hotel Casa São Nuno).

<b>Seminário do Verbo Divino</b>	
<b>Variável</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	
Menos de 25 anos	<b>0%</b>
Entre os 26 e os 35 anos	<b>0%</b>
Entre os 36 e os 45 anos	<b>0%</b>
Entre os 46 e os 55 anos	<b>16,7%</b>
Mais de 56 anos	<b>83,3%</b>
<b>Sexo</b>	
Masculino	<b>100%</b>
Feminino	<b>0%</b>
<b>Antiguidade</b>	
Menos de 5 anos	<b>0%</b>
Entre 6 a 15 anos	<b>0%</b>
Entre 16 a 30 anos	<b>16,7%</b>
Entre 31 a 45 anos	<b>16,6%</b>
Mais de 45 anos	<b>66,7%</b>
<b>Formação</b>	
Ensino Básico	<b>0%</b>
Ensino Secundário	<b>0%</b>
Ensino Superior	<b>100%</b>
<b>Votos</b>	
Nenhum voto	<b>0%</b>
Apenas um voto	<b>0%</b>
Dois votos	<b>0%</b>
Três votos	<b>100%</b>

## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1. CALIBRAÇÃO

Para que seja possível aplicar a metodologia *fs/QCA*, os dados utilizados devem passar por um processo de calibração, cujo principal objetivo é padronizá-los, isto é, converter os seus valores em valores que variam entre 0 e 1, variação essa onde 0 corresponde à não pertença e 1 corresponde à pertença (Ragin, 2009). Por norma, o processo de calibração deve ser baseado no conhecimento teórico e substantivo do investigador (Ragin, 2009; Rihoux e Ragin, 2008). No entanto, tal conhecimento é por vezes, inexistente, sendo importante salientar que, apesar desse entrave, é possível criar e utilizar técnicas de calibração. Ragin (2009) salienta a importância dos critérios externos aquando do processo de calibração, pois são estes que definem a localização dos dados no respetivo intervalo ([0,1]).

De acordo com Ragin (2009), a calibração pode ser efetuada através de dois métodos distintos: o método indireto e o método direto. No método indireto, o investigador é quem define quais os dados que pertencem a cada conjunto, atribuindo cada caso a uma de seis categorias distintas. Por outro lado, o método direto, tal como o próprio nome indica, tem por base a definição, por parte do investigador, das três âncoras que estruturam os dados: pertença total, não-pertença total e máxima ambiguidade (Fiss, 2011). Este método (direto) será o utilizado para os dados do presente estudo.

As condições que compõem o estudo foram todas calibradas, pois assumem mais que dois valores, transformando-se em *fuzzy*, ou seja, dados que são transformados (calibrados) para que apresentem diferentes graus de associação à plena inclusão e à exclusão total, variando novamente entre 0 e 1. É de salientar que o processo de calibração foi realizado para dois tipos de variáveis distintos, variáveis nominais (Votos) e variáveis ordinais (Rituais, Significado, Comunidade, Partilha Total, Partilha Explícito e Partilha Tácito), demonstrando a possibilidade de calibração de qualquer tipo de variável.

Tal como referido anteriormente, o método de calibração direto pressupõe a definição e uso de três âncoras qualitativas para estruturarem a calibração: o limite para pertença total (0,95); o limite para a não-pertença total (0,05); e o limite para a máxima ambiguidade (0,5). Tal como referido por Ragin (2009), as condições foram calibradas de acordo com a revisão da literatura e manualmente, cujos resultados são apresentados na seguinte tabela:

**Tabela 6** - Estatísticas descritivas e calibrações de condições causais e resultado.

Condições e Resultado	Estatísticas Descritivas (n=73)	Calibração
<b>Votos</b>	0 – 83,6% 1 – 1,4% 2 – 0,0% 3 – 15%	Nenhum = 0 1 voto = 0,333 2 votos = 0,666 3 votos = 1
<b>Rituais</b>	$\mu = 3,30$ ; $\sigma = 0,78$ ; min= 1; max = 4,67	(4,5; 3,5; 1,5)*
<b>Significado</b>	$\mu = 4,07$ ; $\sigma = 0,61$ ; min= 2,5; max = 5	(4,8; 4,5; 3,4)*
<b>Comunidade</b>	$\mu = 3,47$ ; $\sigma = 0,69$ ; min= 1,67; max = 5	(4,8; 3,5; 2,5)*
<b>Partilha Total</b>	$\mu = 4,16$ ; $\sigma = 0,54$ ; min= 2,6; max = 5	(4,9; 4,1; 3,5)*
<b>Partilha Explícito</b>	$\mu = 3,99$ ; $\sigma = 0,65$ ; min= 2; max = 5	(4,75; 4,3; 3,75)*
<b>Partilha Tácito</b>	$\mu = 4,27$ ; $\sigma = 0,54$ ; min= 3; max = 5	(4,75; 4,2; 4)*

\*Cut-off values: 0,95; 0,50; 0,05

\* $\mu$  = Média;  $\sigma$  = Desvio Padrão; min = Mínimo; max = Máximo

## 5.2. ANÁLISE DE NECESSIDADE

Após o processo de calibração, que determina onde se vão localizar os dados dentro do intervalo já referido ([0,1]), é necessário entender se existem condições necessárias e, caso existam, identificá-las. Por condições necessárias entendem-se aquelas condições que têm que estar presentes para que os resultados (partilha ou ausência de partilha) ocorra, mas cuja presença não garante essa ocorrência (Rihoux e Ragin, 2008). Por outras palavras, uma condição necessária pode estar presente sem ocorrer o resultado, mas para que este ocorra, essa condição tem de estar presente.

De acordo com Ragin (2000), para que uma determinada condição seja necessária, esta deve apresentar valores de consistência (*consistency*) iguais ou superiores a 0,8. Desta forma, podemos concluir que, tanto para a presença dos três resultados (partilha total, explícito e tácito) bem como para a sua ausência (~partilha total, explícito e tácito), a condição “~votos” é uma condição necessária. Adicionalmente, a condição “~significado” é uma condição necessária para a ausência de partilha de conhecimento total (~partilha).

**Tabela 7** - Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento total).

Condições	Resultados			
	Partilha		~Partilha	
	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>
votos	0,164927	0,548184	0,145862	0,454735
~votos	<b>0,835952</b>	0,510632	<b>0,855074</b>	0,489904
rituais	0,681540	0,702400	0,638769	0,617472
~rituais	0,628833	0,649856	0,692135	0,670893
significado	0,526497	0,752192	0,394910	0,529190
~significado	0,670456	0,541564	<b>0,815072</b>	0,617526
comunidade	0,641193	0,728351	0,563192	0,600051
~comunidade	0,647911	0,612615	0,745037	0,660740

**Tabela 8** – Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento explícito).

Condições	Resultados			
	Partilha Explícito		~Partilha Explícito	
	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>
votos	0,146444	0,448079	0,164906	0,557654
~votos	<b>0,855429</b>	0,481014	<b>0,836789</b>	0,520039
rituais	0,692895	0,657366	0,653174	0,684881
~rituais	0,667849	0,635341	0,673229	0,707844
significado	0,529363	0,696199	0,402385	0,584881
~significado	0,684359	0,508873	0,790992	0,650046
comunidade	0,638775	0,667954	0,558830	0,645839
~comunidade	0,661310	0,575604	0,712688	0,685589

**Tabela 9** – Sumário das condições necessárias (partilha de conhecimento tácito).

Condições	Resultados			
	Partilha Tácito		~Partilha Tácito	
	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>	<i>Consistency</i>	<i>Coverage</i>
votos	0,182748	0,516160	0,135032	0,488403
~votos	<b>0,818867</b>	0,425047	<b>0,866229</b>	0,575791
rituais	0,633461	0,554765	0,564515	0,633102
~rituais	0,581056	0,510265	0,603000	0,678117
significado	0,539295	0,654720	0,341681	0,531200
~significado	0,613848	0,421343	0,777908	0,683774
comunidade	0,620802	0,599241	0,486395	0,601237
~comunidade	0,586889	0,471546	0,675790	0,695327

Analisadas as condições necessárias, segue-se a análise de suficiência, que, como o próprio nome indica, identifica quais as combinações (ou configurações causais) suficientes para que o resultado aconteça. Tal como refere Rihoux e Ragin (2008), a grande diferença entre as condições necessárias e as combinações suficientes reside no facto das primeiras serem essenciais para a ocorrência do resultado, enquanto as últimas explicam parte dele.

### 5.3. ANÁLISE DE SUFICIÊNCIA

Após realizados todos os processos anteriores (de calibração e de análise de necessidade), a análise chega à sua última fase: a análise das configurações causais. Para esta análise, o elemento essencial é a tabela de verdade (*truth table*) que, tal como explicado por Rihoux e Ragin (2008), apresenta três soluções distintas: a solução complexa (que não utiliza restantes lógicos (*logical remainders*), ou seja, não apresenta as configurações possíveis logicamente, mas não observadas empiricamente), que é a menos exigente; a solução parcimoniosa (que pode utilizar todos os restantes lógicos), que é a mais exigente; e a solução intermédia (que utiliza apenas os restantes lógicos que fazem sentido de acordo com aquilo que é o conhecimento teórico e substantivo do investigador), sendo esta última um meio-termo das duas primeiras. A análise das configurações causais será realizada com base na solução intermédia, devido ao equilíbrio que esta oferece.

Para que esta análise seja possível é essencial considerar alguns conceitos tais como, a *Consistency*, a *Coverage*, as condições *Core* e as *Periféricas*. Por *Consistency* entende-se o grau em que os casos que partilham uma determinada combinação de condições concordam em mostrar o resultado em questão. Este valor indica o quão perto está uma determinada combinação de ser uma relação de condições perfeita. Este valor deve ser sempre o primeiro a ser analisado, pois caso seja baixo (inferior a 0,75 de acordo com Ragin (2009) e Woodside e Zhang (2013)), os resultados não têm validade, e a teoria do investigador não é suportada. Por outro lado, a *Coverage* é o valor que avalia o grau em que uma determinada combinação representa o resultado, ou seja, mede a relevância empírica de uma determinada combinação, sendo que os valores, para serem aceites, devem ser superiores a 0,1, de acordo com Ragin

(2008) e Woodside e Zhang (2013). Pode-se afirmar então que situações onde a *Consistency* tem valores elevados e a *Coverage* valores baixos são possíveis, mas o oposto não pode acontecer. Como devemos valorizar primeiramente a *Consistency* do que a *Coverage* (Ragin, 2008) os nossos resultados são aceitáveis.

Relativamente às condições *Core* e *Periféricas*, a diferença reside no facto das primeiras estarem presentes nas soluções parcimoniosa e intermédia e as últimas apenas presentes na solução intermédia, sendo mais relevantes as primeiras. As tabelas que se seguem representam as soluções intermédias para os diferentes resultados (partilha total e não partilha total, partilha tácito e não partilha tácito, e partilha explícito e não partilha explícito), sendo que todos os resultados apresentam valores de *Consistency* superiores a 0,75, tal como sugerido por Ragin (2009) e Woodside e Zhang (2013). Os valores de *Coverage* são apenas marginalmente inferiores aos recomendados por Ragin (2008) na não partilha total.

No que toca às tabelas que apresentam configurações causais: Círculos preenchidos: presença da condição; Círculos não preenchidos: ausência da condição; Círculos maiores: condições *core*; Círculos menores: condições *periféricas*; Espaços em branco: condição não contribui para a configuração.

Relativamente à partilha de conhecimento (total), a solução intermédia apresenta seis possíveis configurações causais, representadas na Tabela 10.

**Tabela 10** - Configurações causais para a partilha de conhecimento total.

Partilha Total = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1	●		●	○	0,34	0,04	0,75
2	●		○	●	0,28	0,02	0,84
3	○		○	○	0,13	0,04	0,83
4	●	○		○	0,39	0,00	0,84
5	●	○	○		0,31	0,00	0,88
6		○	○	○	0,34	0,00	0,88

Coverage de solução global: 0,64; Consistency da solução global: 0,79

A não partilha de conhecimento (total), apresenta, por sua vez, na solução intermédia apenas duas configurações causais, representadas na Tabela 11. Estas configurações são permutações neutrais pois apresentam a mesma condição core e só diferem nas condições periféricas (Fiss, 2011).

**Tabela 11** - Configurações causais para a não partilha de conhecimento total.

~Partilha Total = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1	●	○	○		0,08	0,01	0,89
2	●		○	○	0,08	0,01	0,94

Coverage de solução global: 0,09; Consistency da solução global: 0,85

No que toca à partilha de conhecimento explícito, a solução intermédia revela apenas uma configuração causal, representada na Tabela 12.

**Tabela 12** - Configurações causais para a partilha de conhecimento explícito.

Partilha Explícito = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1	○	●	●		0,31	0,31	0,80

Coverage de solução global: 0,31; Consistency da solução global: 0,80

A não partilha de conhecimento explícito, por sua vez, apresenta na solução intermédia três configurações causais, representadas na Tabela 13.

**Tabela 13** - Configurações causais para a não partilha de conhecimento explícito.

~Partilha Explícito = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1			○	●	0,44	0,20	0,80
2	●		○		0,12	0,02	0,84
3	○	●	●	○	0,22	0,07	0,80

Coverage de solução global: 0,53; Consistency da solução global: 0,77

A partilha de conhecimento tácito apresenta, na solução intermédia, duas configurações causais, representadas na Tabela 14.

**Tabela 14** - Configurações causais para a partilha de conhecimento tácito.

Partilha Tácito = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1	○	●	●	●	0,26	0,26	0,76
2	●	○	●	●	0,10	0,09	0,77

Coverage de solução global: 0,36; Consistency da solução global: 0,76

Finalmente, a não partilha de conhecimento tácito apresenta igualmente, na solução intermédia, duas configurações causais, representadas na Tabela 15. Semelhante à solução da Tabela 11, estas configurações são igualmente permutações neutras pois apresentam a mesma condição core e só diferem nas condições periféricas (Fiss, 2011).

**Tabela 15** - Configurações causais para a não partilha de conhecimento tácito.

~Partilha Tácito = f(votos, rituais, significado, comunidade)					Coverage		Consistency
Configurações	Votos	Rituais	Significado	Comunidade	Raw	Unique	
1	●	○	○		0,07	0,01	0,85
2	●		○	○	0,07	0,01	0,94

Coverage de solução global: 0,80; Consistency da solução global: 0,85

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Tal como descrito anteriormente na análise de suficiência, as configurações causais para ambos os resultados (partilha e ~partilha) permitem-nos entender a realidade do setor religioso no que toca à partilha de conhecimento. Através da metodologia utilizada (*fsQCA*), é possível entender quais são as condições que mais e menos contribuem para estes processos. Assim, é possível criar um conjunto de noções básicas daquelas que devem ser as atitudes a adotar neste meio para que se consiga adquirir vantagem competitiva sustentada, igualmente importante neste *setting* (Miller, 2002).



## 6.1. PARTILHA DE CONHECIMENTO TOTAL

Relativamente à partilha de conhecimento total (Tabelas 10 e 11), o número de configurações causais existentes para a partilha (6) e para a não partilha (2), transmite uma ideia oposta daquilo que é afirmado por alguma literatura: não partilhar é mais fácil e comum do que partilhar. Esta assimetria pode ser justificada pelas condições utilizadas no estudo e pelo *setting* em si, que fomenta um espírito de partilha e entreatajuda.

No que toca às configurações causais da não partilha (Tabela 11), verifica-se que os Votos estão sempre presentes e sempre enquanto condição *core*, tendência que é partilhada pela análise de necessidade (Tabela 7), o que leva à conclusão de que esta condição limita a partilha de conhecimento no setor religioso. Terzidou et al. (2018), justificam esta tendência, afirmando que os Votos representam uma relação que é estabelecida com uma entidade superior, sendo que as restantes relações (entre indivíduos) podem, por vezes, ser prejudicadas e vistas como secundárias. Desta forma, torna-se essencial que, em altura de formação, os líderes e gestores de recursos humanos considerem essencial focar determinadas atividades naqueles que fizeram e têm Votos.

Adicionalmente, é de destacar que a quinta configuração causal da partilha (Tabela 10) e a primeira da não partilha (Tabela 11) são iguais (votos, ~rituais, ~significado). Esta situação, juntamente com o facto dos Votos estarem presentes em quatro das seis configurações da partilha poderá ser justificada pela contribuição de uma condição não abordada na presente investigação.

## 6.2. PARTILHA DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO

No que toca à partilha de conhecimento explícito, a situação é corroborada por alguma literatura, que afirma uma maior dificuldade na partilha e maior facilidade na não partilha, isto porque no estudo atual, existe apenas uma configuração que leva à partilha de conhecimento explícito (Tabela 12), e três que levam à sua não partilha (Tabela 13). Tal como referido anteriormente, os Votos voltam a ter algum destaque, aparecendo como ausência para a única configuração da partilha de conhecimento explícito (~votos, rituais, significado),

juntamente com a presença dos Rituais e do Significado, que se destacam por serem as duas condições *core* e presentes neste tipo de partilha. Tal como afirmado pela literatura, os Rituais são capazes de promover a cooperação, que por sua vez, pode ser associada à partilha de conhecimento (Sosis, 2004). Relativamente ao Significado, a sua presença enquanto condição *core* para a partilha é igualmente justificada pela literatura, nomeadamente por Krause (2003), que afirma a importância da componente social da religião e o seu papel de apoio social e suporte espiritual, sendo que, sentindo-se apoiados, os indivíduos sentir-se-ão mais aptos a partilhar.

As configurações da não partilha de conhecimento explícito permitem-nos reforçar todas estas noções, nomeadamente a da importância do Significado, onde, em duas das três configurações (Tabela 13), esta condição aparece como *core* e ausente, reforçando toda a dinâmica do Significado enquanto condição essencial à partilha.

Adicionalmente, a primeira e segunda configuração da não partilha, compostas apenas por duas condições, mostram a facilidade que existe em não partilhar, bastando que existam Votos e que não exista Significado ou que exista um sentido de Comunidade, mas que não exista Significado para que não se partilhe conhecimento explícito.

### **6.3. PARTILHA DE CONHECIMENTO TÁCITO**

Relativamente à partilha de conhecimento tácito, são apresentadas duas configurações tanto para a partilha (Tabela 14) como para a não partilha (Tabela 15). As duas configurações para a partilha são ambas compostas por quatro condições, todas elas *core*, evidenciando a relativa dificuldade existente na partilha deste tipo de conhecimento, mais intrínseco e difícil de partilhar, tal como justificado pela literatura (Dhanaraj et al., 2004; Nonaka e Konno, 1998; Polanyi, 1966; Seonghee e Boryung, 2008).

As duas condições sempre presentes em ambas as configurações são o Significado e a Comunidade, sendo que o Significado está sempre presente na partilha e sempre ausente na não partilha. Assim, torna-se essencial destacar esta última condição, sem a qual a partilha de conhecimento é bastante dificultada. De acordo com Krause (2003), o Significado pode ser associado a

um bem-estar subjetivo, podendo este ser um fator-chave para a partilha de conhecimento. Desta forma, cabe às instituições abordarem esta dinâmica através da abertura ao diálogo e à discussão para que os indivíduos encontrem propósito nas suas tarefas e significado nas suas ações.

Relativamente à condição Comunidade, esta tem também lugar de destaque no que toca à partilha de conhecimento tácito, estando presente em ambas as configurações da partilha e ausente na segunda configuração da não partilha. A sua presença nas configurações para a partilha é justificada pela literatura, nomeadamente por Etzioni (2014), que refere o papel das comunidades na maioria das religiões, sendo necessário assegurar a existência de um sentido de pertença e integração para que os indivíduos se sintam predispostos a partilhar conhecimento. Desta forma, torna-se mais uma vez relevante o papel das instituições religiosas estudadas, no sentido de reforçarem o ideal de pertença e de entreaajuda, para que todos os processos de partilha sejam facilitados e ocorram com maior facilidade e naturalidade.

Relativamente às configurações da não partilha de conhecimento tácito, estas são comuns a duas configurações da não partilha total. Esta semelhança pode ser justificada pelo facto da partilha total englobar os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito). Adicionalmente, é importante destacar que a presença dos Votos é comum a ambas as configurações da não partilha, enfatizando a importância desta condição.

O Significado, tal como referido anteriormente, é essencial para que haja partilha, sendo a sua ausência um fator-chave para que esta não ocorra (tal como presente nas duas configurações da não partilha de conhecimento total e da não partilha de conhecimento tácito). Este papel-chave do Significado pode ser justificado através da associação desta condição a um bem-estar subjetivo (Krause, 2003), bem-estar este que quando não existe impede os indivíduos de se sentirem confortáveis e dispostos a partilhar.

Desta forma, o papel das organizações religiosas estudadas volta a ser essencial, cabendo a cada uma delas encontrar as formas mais eficazes de transmitir o sentido de pertença e de entreaajuda e, por outro lado, de ajudar os seus colaboradores a encontrarem Significado nas suas ações para que estes se sintam bem e aptos a partilharem o seu conhecimento.

Assim, os Votos são a condição que mais influência exerce na partilha de conhecimento, sendo a sua ausência uma condição necessária tanto para a partilha de conhecimento como para a não partilha (Tabela 7, 8 e 9). Esta realidade torna os indivíduos sem Votos elementos-chave das organizações, capazes de estimular e inibir a partilha de conhecimento, cabendo aos líderes e gestores reunir as condições para que estes elementos se sintam dispostos a partilhar, através da valorização da cooperação, espírito de entreajuda e diálogo.

Os Rituais e o Significado têm lugar de destaque no que toca à partilha de conhecimento explícito (~votos, rituais, significado), sendo ambas condições *core* e sempre presentes. O Significado e a Comunidade destacam-se relativamente à partilha de conhecimento tácito, sendo igualmente condições *core* e sempre presentes.

No entanto, o Significado é a condição que mais se destaca, uma vez que a sua ausência é necessária para que a partilha de conhecimento (total) não ocorra (Tabela 7). Esta relação pode ser explicada **a contrario** pela literatura, que afirma que os indivíduos que encontram significado nas suas ações são indivíduos otimistas, com autoestima elevada e com elevados níveis de satisfação (Krause, 2003). Assim, é da responsabilidade das instituições reforçar o papel de suporte social (e espiritual) para que os indivíduos sintam que as suas tarefas têm significado e partilhem conhecimento.

## 7. LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Ao longo da realização deste estudo, surgiram alguns entraves e obstáculos que dificultaram a sua conclusão, obstáculos esses que podem ser resumidos em três aspetos distintos: a reduzida, e por vezes inexistente, revisão da literatura acerca das condições utilizadas; o número de questionários obtidos; e a existência de outras condições que poderão revelar-se relevantes e que não são utilizadas na presente investigação.

Relativamente ao primeiro obstáculo, não existem até à data, artigos científicos que abordem esta temática (partilha de conhecimento e setor religioso), o que dificulta a obtenção de suporte teórico que sustente resultados e conclusões. Esta lacuna na literatura permitiu-nos realizar um estudo original

e preencher algum vazio sobre as condições que levam à partilha e não partilha de conhecimento total, explícito e tácito.

Para além deste entrave, a reduzida literatura encontrada relativamente às condições estudadas (Votos, Rituais, Significado e Comunidade) tornou a respetiva revisão da literatura um processo complexo e limitado. Este obstáculo foi ultrapassado na realização do presente estudo. Foram selecionadas as escalas necessárias bem como os argumentos que compõem o edifício teórico deste trabalho. Gostaríamos de ter incluído um maior número de referências, mas o aspeto original deste estudo envolveu esta limitação.

O número de respostas obtidas (72 observações) é um número aparentemente reduzido, tendo em conta os elevados números de observações de outros estudos, sendo que, no contexto em que este estudo se insere, a obtenção de mais respostas seria um processo moroso e complexo, mas, no entanto, bastante interessante e relevante.

Por fim, haverá provavelmente alguma(s) condição(ões) não incluída(s) neste estudo que poderia(m) justificar determinados resultados, nomeadamente a existência de uma configuração causal (votos, ~rituais, ~significado) comum aos resultados da partilha e da não partilha total.

Desta forma, e a título de sugestão para investigação futura, sugere-se o uso de outras condições que poderão ser relevantes para o estudo da temática da partilha de conhecimento no setor religioso, como é o caso do relacionamento com Deus (Lynn et al., 2008), da descendência (Cohen e Hill, 2007) e do consentimento (Cohen e Hill, 2007). Utilizando estas condições, os resultados poderão justificar a ocorrência supracitada encontrada no presente estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150-157.
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191-224.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278-317.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.
- Benson, J. K., & Dorsett, J. H. (1971). Toward a theory of religious organizations. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 138-151.
- Berger, P. L. (2011). *The sacred canopy: Elements of a sociological theory of religion*. Open Road Media.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological factors, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87-111.
- Clifford, N., Cope, M., Gillespie, T., & French, S. (Eds.). (2016). *Key methods in geography*. Sage.
- Cohen, A. B., & Hill, P. C. (2007). Religion as culture: Religious individualism and collectivism among American Catholics, Jews, and Protestants. *Journal of Personality*, 75(4), 709-742.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., & Hunt, T. G. (1988). Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations. *Journal of Voluntary Action Research*, 17(2), 60-73.
- Crow, G. (2007). "Community" in Ritzer, G. (Ed.). *The Blackwell encyclopedia of sociology* (Vol. II, pp. 617-20). New York, NY, USA: Blackwell Publishing.
- Curado, C. & Bontis, N. (2006). The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Curado, C., & Oliveira, M. (2011). Mapping knowledge management authoring patterns and practices. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9137-9153.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442.
- Emmenegger, P., Schraff, D., & Walter, A. (2014, November). QCA, the truth table analysis and large-N survey data: The benefits of calibration and the importance of robustness tests. In *2nd international QCA expert workshop, November, Zurich, Switzerland*.
- Etzioni, A. (2014). Community. In *The Encyclopedia of Political Thought*, M. T. Gibbons (Ed.).
- Fiese, B. H., & Tomcho, T. J. (2001). Finding meaning in religious practices: The relation between religious holiday rituals and marital satisfaction. *Journal of family psychology*, 15(4), 597.

- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
- Grove, K. G. (2016). Desires, Counsels, And Christ: The Christology of Aquinas' Treatment of the Evangelical Counsels. *European Journal for the Study of Thomas Aquinas*, 35(1), 48-73.
- Harper, C. L., & Schulte-Murray, R. K. (1998). Religion and the sociology of culture: Exploring the organizational cultures of two midwestern Roman Catholic dioceses. *Review of Religious Research*, 101-119.
- Harris, M. (1998). Organizing God's work: *Challenges for churches and synagogues*. Springer.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). Investigação por Questionário, Edições Sílabo. Lda. Lisboa.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130.
- Huang, C. C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786-797.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Krause, N. (2003). Religious meaning and subjective well-being in late life. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58(3), S160-S170.
- Langer, S. K. (2009). *Philosophy in a new key: A study in the symbolism of reason, rite, and art*. Harvard University Press.
- Lawson, E. T., & McCauley, R. N. (1993). *Rethinking religion: Connecting cognition and culture*. Cambridge University Press.
- Lynn, M. L., Naughton, M. J., & VanderVeen, S. (2009). Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace. *Journal of business ethics*, 85(2), 227-243.
- Miller, K. D. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23(5), 435-456.
- Miller, K. D. (2006). A case for including religious organizations in management research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(3), 214-230.
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325-333.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1(2015), 1-23.
- Oviedo, L. (2008). Testing the effects of organizational culture on a Catholic religious order. *Journal of Contemporary Religion*, 23(2), 193-214.
- Polanyi, M. T. (1966). 1966 The tacit dimension. London: Routledge & Kegan Paul.

- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, 51, 87-121.
- Reker, G. T. (2000). Theoretical perspective, dimensions, and measurement of existential meaning. *Exploring existential meaning: Optimizing human development across the life span*, 39-55.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). Sage Publications.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2013). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 137-155.
- Scheffler, I. (1997). *Symbolic worlds: art, science, language, ritual*. Cambridge University Press.
- Seonghee, K., & Boryung, J. (2008). An analysis of faculty perceptions: Attitudes toward knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, 30(4), 282-290.
- Sered, S. S. (1993). Religious rituals and secular rituals: Interpenetrating models of childbirth in a modern, Israeli context. *Sociology of Religion*, 54(1), 101-114.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, MIT, 1-58.
- Sosis, R. (2004). The adaptive value of religious ritual: Rituals promote group cohesion by requiring members to engage in behavior that is too costly to fake. *American scientist*, 92(2), 166-172.
- Terzidou, M., Scarles, C., & Saunders, M. N. (2018). The complexities of religious tourism motivations: Sacred places, vows and visions. *Annals of Tourism Research*, 70, 54-65.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Weston, B. (2000). Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations. *Sociology of Religion*, 61(2), 234.
- Wolin, S. J., & Bennett, L. A. (1984). Family rituals. *Family process*, 23(3), 401-420.
- Woodside, A. G., & Zhang, M. (2013). Cultural diversity and marketing transactions: Are market integration, large community size, and world religions necessary for fairness in ephemeral exchanges?. *Psychology & Marketing*, 30(3), 263-276.



## ANEXOS

### Anexo 1 – Escalas utilizadas

#### Escala 1 – Rituais

A minha religião / fé tem uma tradição muito legalista (com base em leis e regulamentos).

A minha religião/fé é muito estruturada.

A minha religião importa-se mais com os comportamentos das pessoas.

**Cohen, A. B., & Hill, P. C. (2007).** Religion as culture: Religious individualism and collectivism among American Catholics, Jews, and Protestants. *Journal of Personality*, 75(4), 709-742.

#### Escala 2 – Significado

Eu vejo o meu trabalho como uma missão de Deus.

Eu sinto que Deus me dá poder para fazer coisas boas no trabalho.

Eu busco excelência no trabalho por causa da minha fé.

Eu sinto que deus quer que eu desenvolva as minhas capacidades e talentos no trabalho.

**Lynn, M. L., Naughton, M. J., & VanderVeen, S. (2009).** Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace. *Journal of business ethics*, 85(2), 227-243.

#### Escala 3 – Comunidade

Eu vejo os meus colegas de trabalho como sendo feitos à imagem de Deus.

Os meus colegas de trabalho sabem que eu sou uma pessoa de fé.

Eu amo de forma sacrificial as pessoas com quem trabalho.

**Lynn, M. L., Naughton, M. J., & VanderVeen, S. (2009).** Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace. *Journal of business ethics*, 85(2), 227-243.

#### **Escala 4 – Partilha de Conhecimento**

Eu partilho frequentemente os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com os membros da minha equipa.



Eu disponibilizo sempre os meus manuais, metodologias e modelos aos outros membros.

Eu partilho frequentemente a minha experiência ou saber-fazer do trabalho com os membros da minha equipa.

Eu disponibilizo sempre o meu saber-onde e saber-quem quando pedido pelos membros da minha equipa.

**Huang, C. C. (2009).** Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786-797.

## Anexo 2 – Questionário


A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos


**Questionário – A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso**

Exmo(a). Senhor(a),

O meu nome é João Graça e iniciei, no presente ano letivo, o segundo ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, o qual culminará com a elaboração da minha tese de Mestrado. Esta intitula-se “A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso” e aborda a temática da disciplina da Gestão do Conhecimento no mundo da religião, nomeadamente em três instituições abordadas.



Neste contexto, contacto-o, na esperança de que seja participante ativo na investigação supramencionada, através do preenchimento do questionário enviado em anexo. Tenho a devida autorização da organização onde colabora para desenvolver este estudo.

Todas as informações recolhidas são consideradas de **carácter confidencial** e têm objetivos **puramente académicos**. Os dados recolhidos serão tratados de forma agregada e somente utilizados para fins científicos. **O produto desta investigação não será usado para fins comerciais ou de consultoria.**

A sua participação é fundamental para eu conseguir atingir o objetivo a que me propus. Só consigo terminar a minha tese com a sua colaboração generosa. Agradeço-lhe penhoradamente este contributo que me permitirá terminar o programa de mestrado e obter o grau.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que lhe peço que responda da forma mais verdadeira possível às questões. Peço-lhe, ainda, que a sua participação no estudo seja realizada até 10 de Março de 2019.

1


A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos


**Questionário – A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso**

A duração média do preenchimento do questionário é de cerca de **5 minutos**. Para responder ao questionário, será apenas necessário selecionar, numa escala de 1 a 5, qual o grau de intensidade da sua concordância com cada afirmação, onde **1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 corresponde a “Discordo”, 3 corresponde a “Não concordo nem discordo”, 4 corresponde a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”**. Nas questões iniciais de caracterização, a resposta é dada em valores quantificados ou através da seleção da(s) opção(ões) correspondente à sua situação.

Qualquer dúvida que possa surgir, não hesite em contactar-me, através de telemóvel: 912921946 ou por correio eletrónico: joaofduartegraca@gmail.com



**Espero poder contar com a sua ajuda, a qual é imprescindível para a prossecução da investigação em causa e para o meu sucesso académico.**

Agradeço, desde já, toda a sua disponibilidade. Qualquer questão, não hesite em contactar-me.

Com os melhores cumprimentos,

João Francisco Duarte Graça

2


A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos


**Questionário – A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso**

**Por favor para responder às seguintes questões preencha os espaços e assinale as respostas que correspondem à sua situação.**

**Idade:** \_\_\_\_ (Anos)

**Sexo:** F  M



**Antiguidade:** \_\_\_\_ (Nº de anos na instituição)

**Formação:** Básico  Secundário  Ensino Superior

**Votos:** Pobreza  Castidade  Obediência  Nenhum

Afirmações	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha religião/fé tem uma tradição muito legalista (com base em leis e regulamentos).					
A minha religião/fé é muito estruturada (hierarquizada).					
Para a minha religião o mais importante é o comportamento das pessoas.					
Eu sinto a presença de Deus enquanto trabalho.					
Eu vejo o meu trabalho como uma parceria com Deus.					
Eu penso no meu trabalho como tendo um significado eterno.					
Eu vejo ligações entre a minha adoração e o meu trabalho.					
A minha fé ajuda-me a lidar com relações de trabalho difíceis.					
Eu vejo o meu trabalho como uma missão de Deus.					

3


A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos


**Questionário – A Partilha de Conhecimento no Setor Religioso**

Afirmações	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu sinto que Deus me dá força e poder para fazer coisas boas no trabalho.					
Eu procuro excelência no trabalho por causa da minha fé.					
Eu acredito que Deus quer que eu desenvolva as minhas capacidades e talentos no trabalho.					
Para que uma pessoa possa ser um verdadeiro membro da minha religião ou fé, tem que passar por uma conversão formal.					
Esta pessoa (que passou por uma conversão formal) é tão membro da minha religião ou fé como outra qualquer.					
Se quero saber se uma pessoa pertence realmente à minha religião ou fé, tenho que saber a religião dos seus pais biológicos.					
Ser um membro da minha religião/fé tem a ver com aquilo que uma pessoa acredita no seu coração.					
A minha religião/fé importa-se principalmente com aquilo que uma pessoa acredita no seu coração.					
A minha religião/fé está mais focada na relação individual com Deus.					
Eu vejo os meus colegas de trabalho como sendo feitos à imagem de Deus.					
Os meus colegas de trabalho sabem que eu sou uma pessoa de fé.					
Eu amo de forma sacrificial as pessoas com quem trabalho.					
Eu partilho frequentemente os meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com os membros da minha equipa.					
Eu disponibilizo sempre os meus manuais, metodologias e modelos aos outros membros da minha equipa.					
Eu partilho frequentemente a minha experiência ou “saber-fazer” com os membros da minha equipa.					
Eu disponibilizo sempre o meu “saber-onde” e “saber-quem” quando pedido pelos membros da minha equipa.					
Eu tento partilhar a experiência vinda da minha educação e formação com os restantes membros da minha equipa de uma forma eficaz.					

4