

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

FATORES CRÍTICOS COMPETITIVOS EM ASSOCIAÇÕES CULTURAIS
RECREATIVAS E DESPORTIVAS

Vicente Manuel Sabala Cerejo Pica

Orientador: Doutor José Moleiro Martins

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Rui Dantas

Arguente: Doutora Tânia Jesus

Vogal: Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, maio de 2024

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

FATORES CRITICOS COMPETITIVOS EM ASSOCIAÇÕES CULTURAIS
RECREATIVAS E DESPORTIVAS

Vicente Manuel Sabala Cerejo Pica

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação científica de Professor Doutor José Moleiro Martins, doutorado em Gestão, subárea de Gestão Empresarial.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor Rui Dantas

Arguente: Doutora Tânia Jesus

Vogal: Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, maio de 2024

Dedico esta dissertação:

Aos meus Filhos, à Ana, à minha Mãe, ao meu Pai, à minha Irmã e a todos os familiares
amigos e colegas que me incentivaram a regressar aos estudos.

Agradecimentos

À minha família, pela paciência e apoio incondicional

Ao meu orientador, Professor Doutor José Moleiro Martins, pelos conselhos e direções sugeridas durante a realização da dissertação

A Deolinda Sousa e Jorge Delgado pela colaboração e tempo dispensado

A todos os que me apoiaram e incentivaram

Os meus sinceros agradecimentos

Resumo

As Associações Culturais, Recreativas e Desportivas têm um papel de relevo no que se refere ao desenvolvimento local. Estas organizações substituem-se às instituições públicas na oferta de atividades sociais e num apoio de proximidade à população onde estão inseridas.

A gestão de uma organização passa pelo uso, captação e desenvolvimento de recursos e capacidades que lhes permitam prestar e melhorar os serviços que se propõe oferecer. O estudo apresentado tem como principais propósitos a identificação dos recursos e capacidades que as Associações Culturais, Recreativas e Desportivas deverão possuir para que prestem serviços competitivos, e de que forma podem ser adquiridos, captados ou desenvolvidos, ou seja, como são geridas as Associações Culturais, Recreativas e Desportivas que revelam bons desempenhos.

Está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro capítulo dedicado à Introdução e o segundo, Revisão da Literatura, às temáticas mais importantes de fundamentação ao estudo. No terceiro capítulo é feita a descrição da Metodologia, no quarto abordado o Contexto de Realização do Estudo e no quinto é dada Resposta às Questões de Investigação. O sexto e sétimo capítulo incidem na Discussão dos Resultados e Conclusões respetivamente.

Palavras-chave: associações desportivas, gestão organizacional, gestão de conhecimento, cultura organizacional, competência distintiva, recursos e capacidades

Abstract

Cultural, Recreational and Sports Associations play a big role in what concerns local development. Those organizations replace government entities by supplying social activities and supporting the local community.

Organizations management passes by using, developing and capturing resources and capacities that allow carrying out and improving the supplied services. The study proposal is to identify which type of resources and capacities Cultural, Recreational and Sports Associations must own to be competitive, and how they can be acquired, captured or developed, which means, how the Cultural, Recreational and Sports Associations that reveal good performance are managed.

It is divided into seven chapters, the first is dedicated to Introduction and the second Literature Review, where the most important reasoning themes are addressed. In the third chapter the Methodology description is done, in the fourth the Study Context is addressed and in the fifth an answer to the Investigation Questions is given. The sixth and seventh chapter are the Results Discussion and Conclusions respectively.

Key Words: sports associations, organizational management, knowledge management, organizational culture, distinctive competence, resources and capacities

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Importância do Tema.....	1
1.2.	Objetivos do estudo.....	2
1.3.	Metodologia	2
1.4.	Contributo esperado do estudo.....	3
1.5.	Estrutura de realização	3
2.	Revisão da Literatura.....	5
2.1.	Os recursos como fator de competitividade	5
2.1.1.	<i>Recursos e Capacidades</i>	5
2.1.2.	<i>Classificação dos Recursos</i>	5
2.1.3.	<i>Visão Baseada nos Recursos (VBR)</i>	6
2.1.4.	<i>Análise VRIO</i>	10
2.1.5.	<i>Relação ente a VBR e os Sistemas de Informação</i>	11
2.2.	Organizações aprendentes como fonte de competitividade.....	11
2.2.1.	<i>Organizações Aprendentes</i>	12
2.2.2.	<i>O Papel da Cultura Organizacional</i>	12
2.2.3.	<i>Disciplinas de Senge</i>	13
2.2.4.	<i>Gestão de conhecimento</i>	15
2.3.	Cadeia de valor.....	25
2.3.1.	<i>Conceito de Cadeia de Valor</i>	25
2.3.1.1.	<i>Atividades</i>	26
2.4.	Estratégias de diferenciação	27
2.5.	Resumo da revisão da literatura	27
2.6.	Questões de investigação	30
3.	Metodologia.....	31
3.1.	Recolha de dados.....	31
3.2.	Tratamento de dados	31
3.3.	Método: Estudo de caso	32
4.	Contexto de Realização do estudo.....	34
4.1.	Organizações Sem Fins Lucrativos	34
4.1.1.	<i>Definição</i>	34

4.1.2.	<i>Classificação</i>	35
4.1.3.	<i>Caraterização do 3º setor em Portugal</i>	35
4.1.4.	<i>Associação – O Projeto Associativo</i>	37
4.1.5.	<i>Clube Recreativo Leões de Porto Salvo</i>	37
4.1.6.	<i>Clube de Futebol de Sassoeiros</i>	38
5.	Resposta às questões de Investigação.....	40
5.1	Que tipo de recursos contribuem para a competitividade nas ACDR?.....	40
5.1.1.	<i>Financeiros</i>	40
5.1.2.	<i>Físicos</i>	42
5.1.3.	<i>Humanos</i>	44
5.1.4.	<i>Organizacionais</i>	47
5.2.	Em que termos a estrutura organizacional associativa (capital social) da organização contribui para a criação de capacidades competitivas no exercício das suas atividades?	51
5.3.	De que forma a criação e partilha de conhecimento, contribuem para a competitividade da organização (prestação de um serviço competitivo)?.....	52
5.4.	Quais os recursos usados pela organização que lhe permitem alcançar uma vantagem competitiva?	54
6.	Discussão dos Resultados.....	56
7.	Conclusões	62
7.1.	Conclusões	62
7.2.	Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura	65
	Referências Bibliográficas	66

Índice de Quadros e tabelas

Tabela 2.1 Estrutura VRIO	10
Tabela 2.2 Relação entre a estrutura VRIO e forças e fraquezas organizacionais.....	11
Tabela 3.1 Entrevistas efetuadas.....	31
Tabela 4.1 Extraído da Tabela 14 - ICNPO aplicada ao terceiro setor em Portugal.....	35
Tabela 5.1 Recursos e Capacidades do CRLPS e do CFS.....	40
Tabela 5.2 Subsídios Oficiais CRLPS 2022	42
Tabela 5.3 Empréstimos CRLPS 2022	42
Tabela 5.4 Capacidade do Complexo Desportivo e Social CRLPS.....	43
Tabela 5.5 Capacidade Complexo Desportivo e Social CFS.....	43
Tabela 5.6 Órgãos Sociais CFS	45
Tabela 5.7 Órgãos Sociais CRLPS	45
Tabela 5.8 Análise VRIO aos Recursos e Capacidades do CRLPS e CFS.....	55
Tabela 7.1 a INCPO aplicada ao 3º setor em Portugal	69

Índice de Figuras

Figura 2.1 Modelo SECI	19
Figura 2.2 Evolução da Espiral de Conversão de conhecimento e Processo Autotranscendente.....	21
Figura 2.3 Ba e a conversão de conhecimento	25

~

LISTA DE ABREVIATURAS

ACRD	Associações Culturais Recreativas e Desportivas
AGS	Assembleia Geral de Sócios
AFL	Associação de Futebol de Lisboa
CDS	Complexo Desportivo e Social
CFS	Clube de Futebol de Sassoeiros
CMO	Câmara Municipal de Oeiras
CRLPS	Clube Recreativo Leões de Porto Salvo
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FPF	Federação Portuguesa de Futebol
GRF	Guarda-Redes de Futsal
IA	Inteligência Artificial
ICNPO	Classificação Internacional para Organizações Não Lucrativas
IT	Tecnologias de Informação
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
SCP	Sistema de Conhecimento Profundo
SNL	Setor Não Lucrativo
VBR	Visão Baseada nos Recursos

1. Introdução

1.1. Importância do Tema

A definição do setor das organizações sem fins lucrativos (OSFL) ou 3º setor, assenta em cinco premissas (Salamon e Helmut, 1992) (Franco, *et al.*, 2005) (Franco, 2005): *i*) são organizados; *ii*) privados; *iii*) não distribuidores de lucro; *iv*) autogovernados; *v*) com base em voluntariado. As organizações que compõem este setor apresentam enorme diversidade nas atividades que praticam, nos seus públicos-alvo, grau de formalidade ou informalidade de procedimentos, bem como grau com que são geridas, entre outros que confirmam a existência de diversidade (Andrade e Franco, 2007). De acordo com a Classificação Internacional para Organizações Não Lucrativas (ICNPO), Tabela 7.1, a tipologia de OSFL que se pretende abordar, enquadra-se no n.º 1 – Cultura e Lazer, e configura no subgrupo tipificado como Associações Culturais, Recreativas e Desportivas (ACRD).

Estas organizações, com história e presença na cultura portuguesa, fazem parte integrante da nossa sociedade há mais de pelo menos um século, olhando simplesmente às datas de fundação dos clubes mais conhecidos em Portugal. São por norma criadas como forma de dar resposta às necessidades da população que habita uma localidade. Necessidades que passam pelo desempenho de atividades culturais, recreativas, desportivas e sociais a praticantes de todas as idades.

As ACRD atuam maioritariamente ao nível local, sendo o raio da área que influenciam equivalente ao desenvolvimento que experienciaram. Podem ser apenas influentes numa localidade ou freguesia, como podem ter capacidade para influenciar um concelho, um país ou mesmo ir além-fronteiras, quando se desenvolvem e se tornam competitivas. É, no entanto, ao nível mais local que estas organizações têm um papel de maior relevo, uma vez que através das suas atividades culturais, desportivas e sociais, se substituem ao papel do poder local ou do estado. São desta forma valorizadas pela comunidade local, no sentido em que os serviços que lhes prestam, proporciona-lhes melhor qualidade de vida.

As ACRD, são também responsáveis pela educação dos jovens, pois a prática de atividades sociais é uma componente da educação e formação dos indivíduos. Através das ACRD adquirem competências e desenvolvem valores inerentes às atividades de grupo ou de equipa e é muitas vezes através destas organizações que têm o seu primeiro contato com este tipo de experiências. Também o apoio às gerações mais envelhecidas tem sido oferecido por parte

destas organizações, pois os serviços e atividades que desenvolvem ajudam a mitigar alguns dos perigos inerentes ao envelhecimento e solidão que se verificam na sociedade portuguesa. Está nas mãos destas organizações, algo tão poderoso como preparar as gerações mais novas, que são o futuro do nosso país, como também zelar pelo bem-estar da população sénior.

É da maior importância que estas organizações sejam geridas de forma profissional, embora sejam tipicamente de cariz não lucrativo e voluntário, pelo que a gestão destas organizações é um tema que interessa ser abordado no sentido de se criar conhecimento capaz de dar suporte aos seus órgãos de gestão, permitindo-lhes facilidade no entendimento de como poderão oferecer mais valor às comunidades onde se inserem. Partindo deste contexto, o estudo apresentado tem por base a seguinte pergunta de partida: Que tipo de recursos contribuem para a competitividade das ACRD?

1.2. Objetivos do estudo

O estudo tem como propósito entender de que forma as ACRD utilizam, geram e captam recursos e capacidades que lhes permita melhor desempenho competitivo. Enquadra-se no âmbito de obtenção de grau de mestre em Gestão e Empreendedorismo, tendo sido este o principal motor da sua realização. Tem como um dos objetivos aprofundar o conhecimento do autor acerca das teorias mais divulgadas acerca do tema, dando-lhe capacidade de formular várias questões de investigação e de fundamentar as respostas. Pretende tornar-se claro a forma como as ACRD funcionam e em alguns casos evoluem, atendendo às suas particularidades de serem OSFL. É também objetivo enquadrá-las à luz das ferramentas e conceitos estudados, e desta forma identificarem-se os recursos e capacidades críticos na prestação de um serviço competitivo. Outro dos objetivos é verificar se existem nas ACRD, modelos de criação de conhecimento atestando a sua capacidade de diferenciação e inovação e poderem definir-se como organizações aprendentes.

1.3. Metodologia

Na investigação realizada foi utilizado o método caso de estudo, uma vez que é aquele que melhor resultado pode produzir no que refere ao tema e questões colocadas. De acordo com Yin (2009), o caso de estudo é um método de investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real, em particular quando as fronteiras entre o fenómeno e contexto não são evidentemente claras. É usado, de acordo com o mesmo autor, para estudos de gestão organizacional, como é o caso abordado na presente

investigação. Efetuou-se revisão de literatura das teorias de gestão mais divulgadas, literatura de suporte à gestão publicada, algumas dissertações de mestrado e artigos científicos e aprofundaram-se as temáticas que vão ao encontro do tema a abordar. De seguida foram recolhidos dados através de observação direta e indireta, e posteriormente relacionados com a revisão da literatura efetuada, possibilitando a resposta às questões formuladas.

1.4. Contributo esperado do estudo

Espera-se que o estudo contribua para um melhor entendimento da forma como as ACRD são geridas e conseguem melhores desempenhos. É importante que se clarifique de que forma os recursos e capacidades críticas são obtidos e incorporados nas atividades deste tipo de organizações e qual o contributo do conhecimento para esta ocorrência. O estudo poderá desta forma contribuir para que os gestores das ACRD entendam melhor o contexto em que atuam e assim tomarem conhecimento dos recursos e capacidades críticas que necessitam possuir, para que seja possível oferecerem serviços adequados às necessidades das comunidades onde atuam. Pode também contribuir para futuras investigações acerca do tema, sendo usado como suporte aos estudos de outros mestrados ou investigadores, bem como para demonstração de caso de estudo em contexto letivo.

1.5. Estrutura de realização

O trabalho realizado é apresentado em 7 capítulos: i) introdução; ii) revisão da literatura; iii) metodologia; iv) contexto da realização do estudo; v) resposta às questões de investigação; vi) discussão dos resultados; vii) conclusões. O primeiro capítulo é de introdução, e consiste em explicar a importância do tema abordado, a metodologia de investigação utilizada, o contributo esperado pelo estudo realizado e uma breve descrição da estrutura de realização.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde são abordadas as teorias mais divulgadas acerca do tema, e que têm servido de base para o desenvolvimento científico da gestão das organizações. Foi revista literatura acerca de recursos e capacidades, conceitos e classificações e aprofundou-se o modelo baseado nos recursos, procurando entender-se o seu papel como fator competitivo das organizações. Entendeu-se a ferramenta de apoio à análise de recursos e capacidades, a estrutura VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) e as questões fundamentais do modelo de análise. Abordou-se também literatura relativa a organizações aprendentes e como tal foi necessário concetualizar, analisar o papel da cultura

organizacional e entender a teoria de criação de conhecimento. Foi também exposta teoria acerca da cadeia de valor das organizações e acerca de estratégias de diferenciação. Por fim é efetuado o resumo da literatura revista no capítulo e são identificadas a questão de partida e as questões de investigação.

O terceiro capítulo assenta na metodologia usada na investigação realizada, é identificado o objeto de estudo, o método de recolha e tratamento de dados e a descrição do método científico usado na presente dissertação, o estudo de caso. O quarto capítulo incide no contexto de realização do estudo, ou seja, nas OSFL, neste caso nas ACRD e em particular no Clube Recreativo Leões de Porto Salvo (CRLPS), e no Clube de Futebol de Sassoeiros (CFS). Neste capítulo define-se, classifica-se e efetua-se a caracterização das OSFL. São abordados alguns conceitos chave relativos a estas organizações e é verificada a importância do projeto associativo. São também caracterizadas as duas organizações estudadas.

No quinto capítulo é dada a resposta às questões de investigação. É apontado o papel da estrutura associativa na criação de capacidades que facilitem a prestação de um serviço mais competitivo nas ACRD. É identificada a forma como a organização obteve e usa os recursos, como cria conhecimento e qual o papel deste para a captação e desenvolvimento de novos recursos e capacidades. Identificam-se os recursos usados pelas organizações estudadas, de acordo com a sua tipologia, e foi usada a estrutura VRIO para verificar quais dos recursos usados são críticos neste tipo de organizações. O sexto capítulo incide na discussão dos resultados obtidos. O sétimo capítulo é dedicado às conclusões retiradas do estudo efetuado, são apontadas as limitações ao estudo e dadas sugestões para uma investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. Os recursos como fator de competitividade

Os recursos de uma organização incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, características organizacionais, informação, conhecimento, entre outros, controlados pela organização, e que permitem a esta conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). As organizações fixam objetivos para a aquisição de recursos, sendo estes recursos, por exemplo os materiais necessários ao funcionamento da organização ou recursos financeiros, ou seja, estes objetivos podem envolver por exemplo, a obtenção de financiamento para a construção de um novo edifício, encontrar fontes de matérias-primas mais baratas, ou contratar pessoas com alta formação tecnológica (Daft, 2010).

2.1.1. Recursos e Capacidades

Os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis controlados pela organização, que podem ser usados para conceber e implementar uma estratégia (Barney e Hesterly, 2015). Estes recursos podem ser por exemplo, as instalações de uma fábrica (ativo tangível), produtos (ativo tangível), a reputação junto dos clientes (ativo intangível), trabalho de grupo entre colaboradores (ativo intangível) (Barney e Hesterly, 2015).

Capacidades são um subconjunto de recursos organizacionais, e são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à organização ter controlo sobre os outros recursos que controla (Barney e Hesterly, 2015). Ou seja, capacidades por si só não permitem à organização conceber e implementar as suas estratégias, mas permitem à organização usar os seus recursos para conceber e implementar tais estratégias (Barney e Hesterly, 2015). As capacidades podem estar no departamento de marketing, no trabalho de equipa ou na cooperação entre gestores de diferentes departamentos (Barney e Hesterly, 2015).

2.1.2. Classificação dos Recursos

Os recursos e as capacidades podem ser classificados em quatro grupos (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015):

- a) Recursos Financeiros – Incluem todo o investimento monetário, seja ele de que fonte for, que as organizações usam para conceber e implementar as suas estratégias. Pode ser dinheiro de empreendedores, acionistas, sócios ou bancos. Lucros retidos, ou

lucros que a organização teve no início da sua história e investiu na própria organização, são também um tipo importante de recursos financeiros.

- b) Recursos Físicos – Incluem a tecnologia física usada pela organização, as instalações, os equipamentos, a sua localização geográfica e o seu acesso a matérias-primas.
- c) Recursos Humanos – Incluem a formação, experiência, valores, conhecimento, relações e as percepções dos colaboradores da organização.
- d) Recursos Organizacionais – Incluem a estrutura hierárquica e organizacional, o seu processo de planeamento, o controlo e gestão dos sistemas, a sua cultura e reputação, bem como as relações informais entre grupos dentro da organização e entre a organização e o seu ambiente externo.

2.1.3. Visão Baseada nos Recursos (VBR)

De acordo com a VBR, eficácia operacional é definida como a capacidade da organização, em termos absolutos ou relativos, de obter recursos valiosos e raros, integrá-los e geri-los com sucesso na organização (Daft, 2010). Segundo Barney (1991) e Barney e Hesterly, (2015), a VBR, apresenta duas premissas na análise às fontes de vantagens competitivas: *i*) as organizações que formam uma indústria, podem ser heterogéneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que controlam, ou seja, diferentes organizações podem possuir diferentes leques de recursos e capacidades, mesmo que compitam no mesmo setor; *ii*) os recursos e capacidades poderão não ser perfeitamente imitados por outras organizações, pelo que a heterogeneidade pode ser mais duradoura. As diferenças dos recursos e capacidades entre organizações, podem ser sustentáveis, porque pode ser muito caro para as organizações sem esses recursos e capacidades, adquiri-los ou desenvolvê-los (Barney e Hesterly, 2015).

Esta visão parte do princípio de que os recursos usados pelas organizações podem ser heterogéneos e inimitáveis, e que nem todas as organizações têm recursos que suportem uma potencial vantagem competitiva sustentável. Para terem este potencial, os recursos de uma organização devem ter 4 atributos (Barney, 1991): *i*) devem ser valiosos, no sentido de capacitar a organização em explorar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente externo; *ii*) devem ser raros no posicionamento competitivo atual e potencial; *iii*) devem ser difíceis de imitar; *iv*) não poderá haver substitutos estratégicos equivalentes para este recurso.

Surtem, contudo, algumas críticas à VBR (Kraaijenbrink, Spender e Groen, 2010): *i*) não tem implicações de gestão; *ii*) implica regressão infinita; *iii*) tem aplicabilidade limitada; *iv*) não atingimento de vantagem competitiva sustentável; *v*) não é uma teoria da empresa; *vi*) o recurso que seja VRIO pode não ser necessário ou suficiente para ser vantagem competitiva sustentável; *vii*) o valor de um recurso é de difícil determinação para o uso da teoria; *viii*) a definição de recurso pode não ser clara

2.1.3.1. Recursos Valiosos

O recurso possibilita à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar um ameaça?

Caso uma organização responda sim a esta questão, então os seus recursos e capacidades são valiosos e podem ser considerados forças (Barney e Hesterly, 2015). Se uma organização responde a esta questão com um não, os seus recursos e capacidades são consideradas fraquezas (Barney e Hesterly, 2015).

Os recursos da organização apenas podem ser uma de fonte de vantagem competitiva sustentável quando são valiosos, ou seja, quando capacitam uma organização de conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). Os atributos da organização podem ter outras características que os qualifiquem como fontes de vantagem competitiva (e.g., raros, difíceis de imitar e insubstituíveis), mas estes atributos apenas se tornam recursos, quando exploram oportunidades e neutralizam ameaças do ambiente em que organização atua (Barney, 1991). Os ativos de uma organização devem ser valiosos de forma a serem considerados recursos e sempre que possível, fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

2.1.3.2. Recursos Raros

O recurso é apenas usado por um pequeno número de competidores?

Compreender o valor dos recursos e capacidades de uma organização é um importante primeiro passo para se entender as forças e fraquezas internas da organização (Barney e Hesterly, 2015). Recursos e capacidades valiosas mas comuns, são fontes de paridade competitiva (Barney e Hesterly, 2015). Apenas quando um recurso não é controlado por inúmeros concorrentes terá potencial para ser uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015).

Uma organização tem vantagem competitiva, quando implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja também implementada por inúmeras outras organizações concorrentes (Barney, 1991). Se um determinado recurso valioso, é possuído por muitos concorrentes, então todas estas organizações têm a capacidade de explorar este recurso da mesma maneira, implementando uma estratégia semelhante, o que não permite a nenhuma delas ter vantagem competitiva (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Vantagem competitiva apenas é gerada em organizações que possuem recursos valiosos e raros, no entanto não se devem catalogar os recursos não raros, como não tendo importância, pelo contrário, estes recursos valiosos, mas comuns, podem ajudar a organização a sobreviver quando explorados para criar paridade competitiva num setor (Barney, 1989a citado por Barney, 1991).

Em geral, desde que o número de organizações que possuem um recurso valioso (ou um conjunto de recursos valiosos), seja menor que o número de organizações necessárias para gerarem uma dinâmica de competição perfeita, este recurso tem o potencial para ser uma fonte de vantagem competitiva (Hersheifer, 1980, citado por Barney, 1991).

2.1.3.3. Recursos Difíceis de imitar

As organizações sem o recurso enfrentam dificuldades em obtê-lo ou em desenvolvê-lo, é caro imitar?

Organizações com recursos valiosos, raros e difíceis de imitar são quase sempre inovadores estratégicos porque são capazes de conceber e perseguir estratégias que outras organizações não conseguem, porque não têm recursos e capacidades relevantes (Barney e Hesterly, 2015). De acordo com Barney e Hesterly (2015), estas organizações podem ganhar vantagens de “first-mover”. Os recursos da organização podem ser difíceis de imitar por uma ou a combinação de três motivos (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015): *i*) Condição Histórica; *ii*) Ambiguidade Casual; *iii*) Complexidade Social.

Condição Histórica

A capacidade de uma organização obter um recurso está dependente de uma condição histórica excepcional (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Organizações históricas e entidades sociais e a sua capacidade de adquirir e explorar recursos, depende do seu tempo e espaço (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Assim que o momento único é praticado este passa à história, e como tal, organizações que não tenham recursos dependentes de

tempo e de espaço não poderão obtê-los, logo estes recursos serão perfeitamente inimitáveis (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015).

Ambiguidade Casual

A ligação entre os recursos possuídos pela organização e a vantagem competitiva desta é “casualmente ambígua” (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Ambiguidade casual existe quando a ligação entre os recursos controlados pela organização e a vantagem competitiva sustentável da organização não é compreendida ou de difícil compreensão (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Quando esta ligação é de difícil compreensão, é também difícil para as organizações concorrentes replicar a estratégia pela imitação dos recursos ou que recursos devem ser imitados (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015).

Complexidade Social

O recurso ou capacidade que gera a vantagem da organização é “socialmente complexo”, a razão final para que os recursos sejam perfeitamente inimitáveis, é que eles podem ser um fenómeno social complexo, através da capacidade das organizações para gerir e influenciar (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015).

2.1.3.4. Recurso sem substitutos estratégicos equivalentes

A organização tem procedimentos que suportem a exploração do recurso valioso, raro e difícil de imitar?

O potencial de uma organização para obter vantagens competitivas depende do valor, raridade e imitabilidade dos seus recursos e capacidades (Barney e Hesterly, 2015). Contudo para aproveitar este potencial da melhor forma, a organização deve ser organizada de modo a explorar os seus recursos e capacidades (Barney e Hesterly, 2015).

Vários componentes da organização são relevantes para a questão de organização, incluindo a sua estrutura formal de reporte, os seus sistemas formais e informais de controlo de gestão e as suas políticas de compensação (Barney e Hesterly, 2015). Estes componentes organizativos são frequentemente chamados de recursos e capacidades complementares, porque têm limites à geração de vantagem competitiva quando isolados, contudo, quando combinados com outros recursos e capacidades, podem permitir à organização atingir o seu potencial de vantagens competitivas (Barney e Hesterly, 2015).

Para que um recurso organizacional seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável, não pode haver recursos valiosos estratégicos equivalentes que sejam raros e perfeitamente inimitáveis. (Barney, 1991). Dois recursos organizacionais valiosos, ou dois conjuntos de recursos, são estrategicamente equivalentes quando ambos podem ser explorados de forma diferente para implementar a mesma estratégia (Barney, 1991). A substituibilidade pode ter duas formas (Barney, 1991): *i*) Pode não ser possível uma organização imitar os recursos organizacionais de forma exata, mas pode ser capaz de substituir um recurso similar que a capacidade de conceber e implementar a mesma estratégia; *ii*) Diferentes recursos organizacionais podem também ser substitutos estratégicos.

2.1.4. Análise VRIO

A ferramenta primária para se conseguir uma análise interna é a estrutura VRIO, que é um mecanismo que integra duas teorias: a perspectiva do posicionamento e a teoria baseada nos recursos (Barney e Hesterly, 2015). A estrutura VRIO é baseada em 4 questões que devem ser feitas acerca de um recurso ou capacidade, de forma a determinar o seu potencial competitivo (Barney e Hesterly, 2015): *i*) questão do valor; *ii*) questão da raridade; *iii*) questão da imitabilidade; *iv*) questão da organização.

As questões do valor, raridade, imitabilidade e de organização podem ser colocadas numa simples estrutura no sentido de ajudar a perceber o potencial associado à exploração de quaisquer recursos ou capacidades organizacionais, Tabela 2.1:

É um recurso ou uma capacidade:				
É valioso ?	É raro?	É difícil imitar?	É explorado pela organização	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—	↑ ↓	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável

Tabela 2.1 Estrutura VRIO

Fonte Barney & Hesterley (2015)

A relação da estrutura VRIO com forças e fraquezas é apresentada na Tabela 2.2:

É um recurso ou uma capacidade:				
É valioso ?	É raro?	É difícil imitar?	É explorado pela organização	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Fraqueza
Sim	Não	—	↑ ↓	Força
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim		Força e competência distintiva sustentável

Tabela 2.2 Relação entre a estrutura VRIO e forças e fraquezas organizacionais

Fonte Barney & Hesterley (2015)

2.1.5. Relação ente a VBR e os Sistemas de Informação

Integrar a visão baseada nos recursos com a gestão do conhecimento tem um efeito positivo significativo na performance das organizações (Hendi, Basri e Arafah, 2022). Quando os sistemas de informação são analisados à luz da VBR obedecem a 3 critérios (Gupta, Tan, Ee e Phang, 2018): *i)* são recursos organizacionais internos; *ii)* são fonte de vantagem competitiva; *iii)* são um motor para o desempenho da organização. O processamento de informação embutida numa organização implica o uso de capacidades ou *skills* que não podem ser comprados (Porter e Millar, 1985). O impacto das novas tecnologias nos sistemas de informação das organizações está amplamente dependente das suas competências internas, dos gestores e colaboradores, em se adaptarem às mudanças tecnológicas de forma que consigam desenvolver continuamente vantagens competitivas temporárias (Gupta, Tan, et al, 2018).

2.2. Organizações aprendentes como fonte de competitividade

A informação permite a interpretação de acontecimentos ou objetos, tornando os seus significados perceptíveis (Martins, 2018). É um meio essencial para a iniciação e formalização do conhecimento, trata-se, portanto, de fluxos de mensagens ou significados que podem acrescentar ou modificar o conhecimento. (Martins, 2018). A informação torna-se conhecimento quando é interpretada num dado contexto e resulta da aplicação e do uso produtivo de informação (Martins, 2018).

O conhecimento envolve a compreensão obtida através da experiência e da aprendizagem individual num contexto específico. (Martins, 2018). Nonaka & Takeuchi (1995), defendem

que as empresas devem criar conhecimento não só no interior, mas também no exterior. Devem estimular a inovação e melhoramento contínuo, pois este recurso é distintivo, isto é, um fator competitivo determinante, uma fonte de vantagem competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1995). Também Martins (2018), afirma que, «a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento, sendo a sua aquisição e criação estimuladas continuamente pelo ambiente».

2.2.1. Organizações Aprendentes

A gestão estratégica evoluiu para um ponto em que a sua prioridade é ajudar a organização a operar com sucesso, num ambiente complexo e dinâmico (Wheelen e Hunger, 2012). Para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as organizações precisam ser menos burocráticas e mais flexíveis, ou seja, é necessária flexibilidade estratégica, o que implica um compromisso a longo prazo no desenvolvimento e criação de recursos críticos (Wheelen e Hunger, 2012). Implica também que a companhia se torne numa organização aprendente, uma organização capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, e de modificar o seu comportamento por forma a refletir o novo conhecimento com intuição (Wheelen e Hunger, 2012).

Qualquer organização que queira prosperar na sociedade do conhecimento deve fundir de forma sinérgica as Tecnologias de Informação (IT), assumindo estas o papel de ferramenta de criação de conhecimento, com seres humanos com capacidades de criação de conhecimento, tornando-se numa organização criadora de conhecimento (Nonaka et al, 1996). No mesmo sentido Martins (2018), afirma que uma Organização Aprendente deverá ser capaz de utilizar a inteligência interna para construir uma vantagem competitiva, com base numa aprendizagem rápida e eficaz, por meio de construir processos que apoiem as atividades da organização.

2.2.2. O Papel da Cultura Organizacional

Cultura Organizacional é um complexo conjunto de valores, crenças, assunções e símbolos que definem a forma como uma organização conduz o seu negócio (Barney, 1986). Deal & Kennedy (1982 citado por Barney, 1986), Peters & Waterman (1982 citado por Barney, 1986) e Tichy (1983 citado por Barney, 1986), defendem que o desempenho financeiro superior de organizações como a IBM, Hewlett-Packard, Procter and Gamble e a MacDonal`d`s se deve ao foco nos valores e crenças de gestão incorporadas nas suas culturas

organizacionais. São estes valores essenciais, como tratam os empregados, clientes, fornecedores e os stakeholders em geral, que fomentam a capacidade a inovação e a flexibilidade das organizações (Barney, 1986).

A cultura da organização tem um papel importante na criação de um clima organizacional, que dê como resposta aos desafios, ameaças competitivas ou novas oportunidades, a inovação e a aprendizagem (Daft, 2010). A cultura de adaptação é caracterizada pelo foco estratégico no ambiente externo, que através da flexibilidade e capacidade de mudança lhe permite ir ao encontro das necessidades de mercado (Daft, 2010). Esta cultura incentiva às normas, valores e crenças empreendedoras, que suportam a capacidade da organização para detetar, interpretar e traduzir os sinais do ambiente externo, em novos comportamentos organizacionais (Daft, 2010). Um bom exemplo de cultura de adaptação é a conhecida empresa tecnológica Google, cujos valores promovem a iniciativa individual, a experimentação, o risco e o empreendedorismo (Daft, 2010).

2.2.3. Disciplinas de Senge

Para Senge (1990) as organizações aprendentes têm por base 5 disciplinas: *i) Raciocínio Sistémico; ii) Domínio Pessoal; iii) Modelos Mentais; iv) Visão Partilhada; v) Aprendizagem de grupo*. Se uma organização aprendente fosse uma inovação de engenharia, tal como o avião ou o computador pessoal, então os seus componentes seriam chamados de “tecnologias” (Senge, 1990). Se existe uma inovação no comportamento humano, então é necessário reconhecer os seus componentes como disciplinas (Senge, 1990). Não se entenda por “disciplina” uma ordem forçada ou um castigo, mas um conjunto de teorias e técnicas que têm de ser estudadas e incorporadas para serem postas em prática (Senge, 1990). A disciplina é um caminho de desenvolvimento de modo a se adquirirem competências. Tal como qualquer disciplina, desde tocar piano a engenharia eletrónica, algumas pessoas têm dons inatos, mas qualquer pessoa pode desenvolver pró-eficiência através da prática (Senge, 1990).

A prática de uma disciplina é para a vida, nunca se alcança, leva-se uma vida a aperfeiçoar disciplina e quanto mais se aprende, mais consciência se tem da ignorância (Senge, 1990). Uma organização não pode ser “Excelente” no sentido de ter chegado uma excelência permanente, é sempre a chegada a um estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de ser melhor ou pior (Senge, 1990).

2.2.3.1. *Raciocínio Sistêmico*

Sistema, é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto no sentido de atingir o seu propósito (Deming, 1994). Apenas se pode entender o sistema pela contemplação do todo e não por cada uma das partes individuais do padrão (Senge, 1990). Raciocínio sistêmico é um quadro conceitual, um corpo de conhecimentos e ferramentas que têm vindo a ser desenvolvidas nos últimos 50 anos, de forma a tornar os padrões mais claros e a ajudar-nos a mudá-los de forma eficaz (Senge, 1990).

2.2.3.2. *Domínio Pessoal*

Domínio pessoal é a disciplina de clarificar e aprofundar de forma contínua a nossa visão pessoal, de focar a nossa energia, de desenvolver a paciência e de ver a realidade de forma objetiva (Senge, 1990). É um pilar essencial da organização aprendente, a fundação espiritual das organizações aprendentes, sendo que o compromisso e a capacidade de uma organização para aprender não pode ser mais do que a dos seus membros (Senge, 1990). Pessoas com domínio pessoal elevado, vivem em modo de aprendizagem contínua, estão conscientes da sua ignorância, da sua incompetência e das suas áreas de crescimento (Senge, 1990). O domínio pessoal não é algo inato, é um processo, uma disciplina para toda a vida (Senge, 1990).

2.2.3.3. *Modelos Mentais*

Modelos mentais estão profundamente enraizados em premissas, generalizações ou mesmo em figuras ou imagens que influenciam a forma como entendemos o mundo e como agimos (Senge, 1990). Modelos mentais do que podemos ou não fazer em diferentes ambientes não estão menos enraizados, a perceção dos novos mercados ou práticas organizacionais antiquadas, falham quando postas em prática, porque entram em conflito com modelos mentais tácitos fortes (Senge, 1990). A disciplina de trabalhar com modelos mentais inicia com o virar o espelho do avesso, aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, trazê-las à superfície e a escrutiná-las de forma rigorosa (Senge, 1990). Isto inclui também a capacidade de desenvolver conversas que incentivem a aprendizagem, que equilibrem investigação com advocacia, em que as pessoas exponham a sua forma de pensar de forma efetiva e a tornem aberta à influência de outros (Senge, 1990).

2.2.3.4. *Visão Partilhada*

Se alguma ideia acerca de liderança tem vindo a inspirar as organizações há milhares de anos, é a capacidade de se manter uma fotografia partilhada do futuro que se ambiciona criar (Senge, 1990). Organizações que mantêm uma imagem de grandeza em detrimento de objetivos, valores e missões, partilhadas por toda a organização, tendem a sentir dificuldades (Senge, 1990). Quando há uma visão genuína, as pessoas superam-se e aprendem, não porque lhes foi dito para o fazerem, mas porque eles querem (Senge, 1990). A prática da visão partilhada, envolve aptidão para desenterrar e partilhar fotografias do futuro que alimentam compromisso genuíno e vinculação em vez de complacência (Senge, 1990). No domínio desta disciplina, os líderes aprendem acerca da contra produtividade de tentar impor uma visão, sem que esta seja efetivamente sentida (Senge, 1990).

2.2.3.5. *Aprendizagem de Grupo*

Sabe-se que as equipas podem aprender, em desportos, em artes performativas, em ciência e até ocasionalmente em negócios, e há vários exemplos em que a inteligência da equipa supera a inteligência individual dos seus membros e em que as equipas desenvolvem capacidades extraordinárias de ações coordenadas (Senge, 1990). Quando as equipas verdadeiramente aprendem, não só produzem resultados extraordinários, como os seus membros crescem mais rapidamente (Senge, 1990). A disciplina de aprendizagem de grupo começa com o diálogo, com a capacidade dos membros da equipa em suspender as suas assunções e de entrar num pensamento conjunto genuíno (Senge, 1990). Aprendizagem de grupo é vital porque as equipas e não os indivíduos, são as unidades fundamentais de aprendizagem nas organizações modernas (Senge, 1990).

2.2.4. Gestão de conhecimento

2.2.4.1. *Sistema de Conhecimento Profundo (SCP)*

O sistema deve ter um propósito, sem este não existe sistema, e deve ser claro para todos os componentes (Deming, 1994). O propósito deve incluir planos para o futuro, deve ser um julgamento de valores (Deming, 1994). O sistema deve ser gerido, ele não se gere a si próprio, pelo que a gestão do sistema necessita de ter conhecimento das inter-relações entre todos os componentes e das pessoas que nele trabalham (Deming, 1994). O segredo para o sucesso é a cooperação entre os componentes no sentido de atingirem o propósito do sistema (Deming, 1994).

O propósito de qualquer organização é que toda a gente ganhe no longo prazo, acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, a comunidade e o ambiente (Deming, 1994). É obrigação da liderança expandir e dinamizar o propósito da organização (Deming, 1994). Poderá ser apenas uma pessoa, empreendedora, com o foco nesta tarefa, ou um grupo como a comissão executiva ou os investidores, (Deming, 1994). Para Deming (1994), qualquer que seja o ponto de origem, deverá a haver pela organização um sentido de compromisso com o propósito. Na sua ótica, gestores e líderes têm agora uma nova função, a de governar o seu futuro, não apenas a de serem vítimas de circunstâncias. A preparação para o futuro inclui, uma formação continua para os empregados, bem como uma constante análise ao ambiente (técnico, social, económico), de modo que se percebam as necessidades de inovação, novos produtos, novos serviços ou inovação nos métodos e processos (Deming, 1994).

O autor defende que deve prevalecer um estilo de gestão que evidencie a transformação. Esta transformação deve começar no indivíduo, ele deve entender o SCP. Depois de transformado, este indivíduo irá perceber o novo sentido da sua vida, dos eventos, dos números e das interações humanas (Deming, 1994). Terá assim uma base para julgar as suas próprias decisões e as que referem à transformação da organização a que ele pertence e estará apto para (Deming, 1994): *i)* ser um exemplo; *ii)* ser um bom ouvinte, sem se comprometer; *iii)* ensinar de forma continua outras pessoas; *iv)* ajudar os outros a deixar práticas e crenças e a aceitarem uma nova filosofia, sem sentirem mágoas do passado.

De acordo com Deming (1994) o SCP é como uma lente que vê a organização de fora, que providência um mapa de teoria para ajudar a entender as organizações em que estamos inseridos. Esta visão de fora, assenta em quatro tópicos chave relacionados entre eles: *i)* avaliação dos sistemas; *ii)* conhecimento da mudança; *iii)* teoria do conhecimento; *iv)* psicologia. Os diferentes segmentos do SCP proposto por Deming (1994) não podem ser separados, eles interagem uns com os outros, a psicologia está incompleta sem o conhecimento da mudança.

2.2.4.2. Transformação Organizacional

Para que a transformação organizacional ocorra, Deming (1982), define 14 pontos essenciais universais, isto é, podem ser aplicados a qualquer organização, ou até mesmo a um departamento:

- i)* criação de um propósito que impulse a melhoria dos produtos e serviços, com o objetivo de ser competitivo, de se manter na atividade e de criar empregos;
- ii)* adoção de uma nova filosofia, a gestão deve estar desperta ao desafio, deve aprender as suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de mudança;
- iii)* cessar a dependência na inspeção para atingir a qualidade, eliminar a necessidade de inspeção de forma maciça pela aposta prioritária na qualidade do produto;
- iv)* acabar com práticas de ganhar negócios com base no preço, em vez disso, minimizar o custo total e ter apenas um fornecedor para cada item, numa relação de longo prazo baseada em confiança e lealdade;
- v)* melhoria constante e contínua do sistema de produção de serviços, para incrementar a qualidade e a produtividade e assim reduzir custos;
- vi)* providenciar formação aos colaboradores;
- vii)* estabelecer liderança, o propósito da supervisão deverá ser ajudar as pessoas, as máquinas e as ferramentas a fazer um trabalho melhor;
- viii)* afastar o medo, para que toda a gente possa trabalhar de forma comprometida com a organização:
- ix)* quebrar as barreiras entre departamentos, as pessoas do departamento de investigação, design, vendas e produção devem trabalhar em equipa, de forma a identificarem necessidades que poderão ser encontradas no produto ou serviço;
- x)* eliminar slogans e objetivos vazios de conteúdo, este tipo de mensagem apenas promove relações adversas entre os colaboradores;
- xi)* eliminar a gestão pelo objetivo, isto é, por números ou metas numéricas e caso necessário, substituir a liderança;
- xii)* remover barreiras que dificultem o balanço entre vida pessoal e laboral ou que impeçam uma melhor satisfação laboral;
- xiii)* instituir programas vigorosos de formação e de melhoria individual;

- xiv) envolver toda a gente no processo de transformação, a transformação é tarefa de todos os elementos na organização.

2.2.4.3. Modelo de criação de Conhecimento

Nonaka iniciou um modelo que consiste na forma em como as organizações criam informação, que evoluiu para uma teoria de «*Criação de Conhecimento Organizacional*» (Nonaka et al, 1996). Os mesmos autores definem conhecimento como, uma quantidade significativa de informação constituída por uma intuição verdadeiramente justificada e/ou uma técnica presente numa pessoa. A criação de conhecimento é um processo humano dinâmico, uma crença pessoal na procura de uma verdade e/ou a incorporação de uma técnica através da prática (Nonaka et al, 1996). O conhecimento pode ser categorizado em 2 tipos (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998): *i*) conhecimento tácito; *ii*) conhecimento explícito.

Conhecimento Tácito

Conhecimento tácito são intuições, modelos mentais desarticulados ou técnicas incorporadas (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). É altamente pessoal e difícil de formalizar, sendo a sua partilha também difícil (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). Está profundamente enraizado nas ações dos indivíduos, na sua experiência, bem como nos seus ideais, valores ou emoções (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). O conhecimento é primeiramente tácito, algo difícil de visualizar e de expressar. Podem encontrar-se duas dimensões para o conhecimento tácito, uma primeira de cariz técnico onde se encontra o saber fazer, e uma segunda de cariz cognitivo onde se encontram as crenças, ideias, valores e modelos mentais completamente incorporados nas pessoas (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). De difícil articulação, esta dimensão cognitiva, condiciona a forma como vemos e percebemos o mundo (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998).

Conhecimento Explícito

É uma quantidade considerável de informação articulada em linguagem clara (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). Pode ser expressa em números e palavras e partilhada em forma de dados, fórmulas científicas, especificações, manuais, entre outros do género (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). Este tipo de conhecimento pode ser rapidamente transmitido entre indivíduos de forma sistemática (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998).

2.2.4.4. Modos de conversão de conhecimento - SECI

Os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, não estão totalmente isolados um do outro, complementam-se, interagem e permutam entre si em atividades humanas criativas, seja por indivíduos ou grupos, sendo que esta é a premissa chave para a teoria dinâmica de criação de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996). Os autores defendem que novo conhecimento organizacional é criado por interações entre indivíduos com diferentes tipos de conhecimento, explícito ou tácito, bem como com diferentes conteúdos de conhecimento. A criação de conhecimento é um processo espiral de interações entre conhecimento tácito e explícito (Nonaka et al, 1996). Este processo epistémico e social assenta, de acordo com os autores, em 4 modos de conversão de conhecimento, isto é, no modelo SECI: *i)* socialização; *ii)* externalização; *iii)* combinação; *iv)* internalização.



Figura 2-1 Modelo SECI

Fonte Nonaka et al (1996) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995). P 62.

Socialização

De conhecimento tácito individual para conhecimento tácito de grupo. É o processo de criar conhecimento tácito, através da partilha de experiências (Nonaka et al, 1996). Para iniciar a socialização é necessário construir um campo de interação, onde indivíduos partilham experiências no mesmo espaço e tempo, criando noutros indivíduos crenças comuns desarticuladas ou técnicas de produção (Nonaka et al, 1996). Na dimensão técnica, a aprendizagem tradicional é um exemplo de socialização, por exemplo, o caso de jovens aprendizes/estagiários, que trabalham com mestres de um ofício, ou com um tutor, e

adquirem técnicas de produção através da observação, imitação e prática (Nonaka et al, 1996). No campo da dimensão cognitiva de conhecimento tácito, temos como exemplo empresas japonesas que organizam encontros informais fora do local de trabalho, onde os participantes, comem, bebem e conversam, criando assim conhecimento tácito comum e desenvolvendo laços de confiança (Nonaka et al, 1996).

Externalização

De conhecimento tácito para conhecimento explícito. É o processo de articular conhecimento tácito em conhecimento explícito, como conceitos e/ou diagramas, usando com frequência metáforas, analogias ou esboços (Nonaka et al, 1996). Este processo é impulsionado pelo diálogo direcionado à criação de novos conceitos baseados no conhecimento tácito, sendo a criação de um novo conceito de produto um bom exemplo de externalização (Nonaka et al, 1996).

Combinação

De conhecimento explícito isolado para conhecimento explícito sistémico. É o processo de juntar o novo e o já existente conhecimento explícito, e transformá-lo em conhecimento sistémico, como por exemplo, especificações de um protótipo de um novo produto (Nonaka et al, 1996). Um novo conceito deve ser frequentemente combinado com conhecimento explícito existente, de modo que seja possível ser materializado em algo tangível (Nonaka et al, 1996). O objetivo deste processo é a criação de um protótipo para um novo produto, um novo modelo de trabalho ou uma pequena inovação, como um novo procedimento organizacional (Nonaka et al, 1996).

Internalização

De conhecimento explícito para conhecimento tácito. É o processo de incorporar o conhecimento explícito em tácito, ou seja, em conhecimento operacional, o chamado «*know-how*», impulsionado pelo método «*learning by doing or using*» (Nonaka et al, 1996). Conhecimento explícito documentado em texto, áudio ou vídeo facilita o processo de internalização, são, no entanto, os manuais a ferramenta primária para a internalização (Nonaka et al, 1996). Também os casos de estudo ajudam os aprendizes a internalizar conhecimento explícito que foi externalizado por indivíduos mais experientes (Nonaka et al, 1996).

2.2.4.5. *Espiral de conhecimento*

Através dos 4 modos de conversão de conhecimento é gerada uma espiral de conhecimento, geradora de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996). O conhecimento tácito individual é a base da criação de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996). Conforme nos mostra a Figura 2.2, a espiral de conhecimento pode começar em qualquer um dos modos, mas normalmente ela inicia na Socialização, por exemplo, «conhecimento percebido» acerca das necessidades dos consumidores, pode tornar-se explícito «conhecimento concetual», através de novo conceito de produto, pela socialização e externalização (Nonaka et al, 1996). Em adição a esta dimensão epistemológica do processo de criação de conhecimento organizacional, podemos também visualizar a espiral de conhecimento numa dimensão ontológica, nomeadamente, através dos diferentes níveis de entidades de criação de conhecimento, como indivíduos, grupos, organizações e organizações colaborativas (Nonaka et al, 1996). O conhecimento tácito individual é a base da criação de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996). Através dos 4 modos de conversão de conhecimento, a organização mobiliza o conhecimento tácito criado e acumulado ao nível individual e amplifica-o para níveis ontológicos superiores, enquanto o conhecimento organizacional é usado e internalizado nos níveis mais baixos (Nonaka et al, 1996).

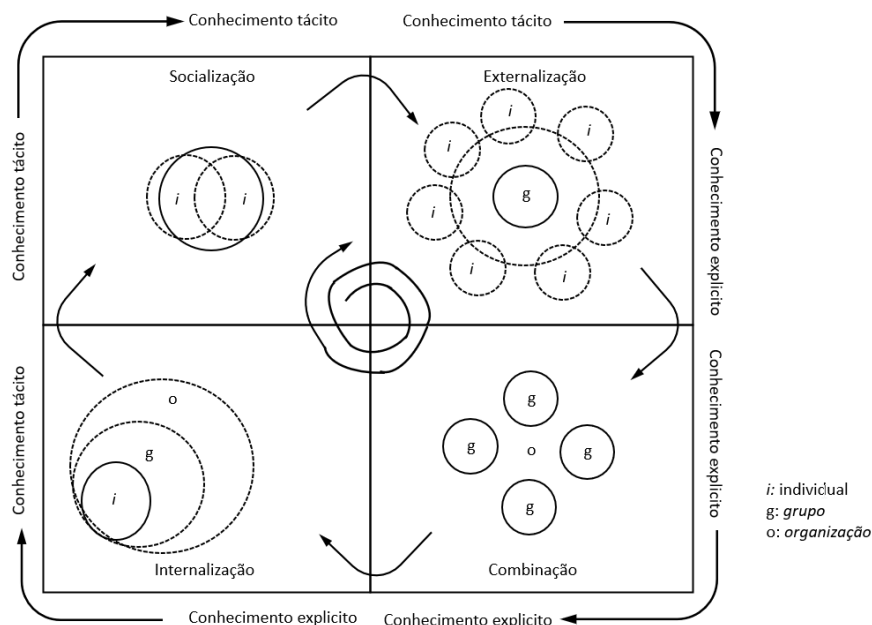


Figura 2-2 Evolução da Espiral de Conversão de conhecimento e Processo Autotranscendente

Fonte Nonaka e Konno (1998)

O papel da organização no processo de criação de conhecimento organizacional é suportar e estimular, as atividades individuais e de grupo, de criação de conhecimento e de provisionar contextos apropriados para tal (Nonaka et al, 1996). De forma que isto seja possível, é necessário que existam 5 condições organizacionais que ativam a espiral de conhecimento, quando conjugadas com IT (Nonaka et al, 1996): *i)* vontade organizacional; *ii)* autonomia individual e de grupo; *iii)* flutuação/caos criativo; *iv)* redundância informativa; *v)* variedade de requisitos.

Vontade Organizacional

A espiral de conhecimento é conduzida pela vontade organizacional, que é definida pela vontade da organização em atingir os seus objetivos (Nonaka et al, 1996). Expressada por «visão de conhecimento» ou por «domínio de conhecimento» e padrões corporativos, a vontade organizacional proporciona o mais importante critério de avaliação à sinceridade e relevância de cada novo pedaço de conhecimento. Sem essa vontade, será impossível avaliar o valor da informação percebida ou do conhecimento criado (Nonaka et al, 1996).

Autonomia Individual e de Grupo

Todos os indivíduos e grupos devem agir autonomamente, desde que as circunstâncias o permitam (Nonaka et al, 1996). A autonomia aumenta as hipóteses de ser encontrada informação valiosa e estimula os membros da organização à criação de novo conhecimento (Nonaka et al, 1996). A organização deverá partilhar a mesma informação, seja a nível coletivo ou individual, isto é, um indivíduo autónomo será de forma análoga uma matrioska (Nonaka et al, 1996). Do ponto de vista da criação de conhecimento, esta organização terá de ser altamente flexível a adquirir, interpretar e comunicar informação (Nonaka et al, 1996). Os avanços em IT tornaram possível o acesso mais facilitado a computadores pessoais, o que permitiu a existência de autonomia de acesso a informação e de interação tanto a nível individual como de grupo (Nonaka et al, 1996). A facilidade de acesso a ferramentas tecnológicas permite que os sistemas de informação das organizações partilhem informação e quebram os departamentos que monopolizam a informação, impulsionado assim a autonomia a nível de grupo (Nonaka et al, 1996).

Flutuação/Caos Criativo

Flutuação não é uma disfunção, mas sim uma mudança que é difícil de prever, que passa por exemplo, por mudanças nas necessidades de mercado, pelo crescimento dos competidores e

pelos desafios dados pela gestão de topo (Nonaka et al, 1996). Quando a flutuação é introduzida na organização os seus membros experienciam uma quebra de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, e estes têm a sensação de uma eminente situação caótica, sendo que esta quebra permite reconsiderar as perspectivas básicas da organização, e transmite uma sensação de crise que impulsiona o diálogo com pessoas dentro e fora da organização (clientes, fornecedores ou governantes), criando assim novo conhecimento, tal como novas interpretações das circunstâncias (às vezes nova visão do mundo) e visões corporativas revolucionárias (Nonaka et al, 1996). A este fenómeno de «ordem saída do caos» é chamado «caos criativo». De forma a sejam usadas as flutuações vindas do exterior, é necessário sondar o ambiente e comunicar com outras organizações (Nonaka et al, 1996). A internet, serviços on-line de informação comercial, bases de dados comerciais especializadas em negócios, tecnologia e políticas públicas podem também ser usadas com este propósito (Nonaka et al, 1996).

Redundância Informativa

Entende-se por redundância informativa a existência de informação que vai além dos requisitos operacionais imediatos dos membros da organização, isto é, uma sobreposição intencional de informação acerca das atividades de negócio, responsabilidades de gestão e da organização no seu todo (Nonaka et al, 1996). A redundância informativa promove a criação de conhecimento de duas formas (Nonaka et al, 1996): *i*) facilita a partilha de conhecimento tácito porque os indivíduos podem sentir o que os outros estão a tentar articular e invadem as fronteiras funcionais de cada um, de modo a partilharem opiniões ou diferentes perspectivas; *ii*) ajuda os indivíduos mais desconetados a perceberem onde se encontram na organização e a controlarem as suas formas de pensar e agir, o que providencia à organização um mecanismo de autocontrolo à sua visão de conhecimento. Redundância informativa pode, porém, aumentar a quantidade de informação a ser processada e pode levar a um problema de excesso de informação e de aumento do custo da criação de conhecimento, pelo menos no curto prazo (diminuição da eficiência operacional), sendo o balanço entre a criação e o processamento de informação um tema de maior relevo (Nonaka et al, 1996).

Variedade de Requisitos

Uma organização pode competir com várias contingências se esta possuir uma variedade de requisitos ou uma diversidade interna, que deverá ser o mínimo de integração organizacional e ao mesmo tempo, o máximo de adaptação efetiva às variações do ambiente (Nonaka et al, 1996). Há duas medidas que permitem impulsionar a variedade de requisito, uma delas é

aliás uma mistura de duas medidas: o achatamento da estrutura organizacional e o desenvolvimento de vasto sistema de informação, de forma a dar aos elementos presentes na organização, acesso rápido e igualitário a uma enorme quantidade de informação, permitindo-lhes interpretá-la de formas diferentes, flexíveis e rápidas (Nonaka et al, 1996).

Estas medidas podem por um lado reduzir a diversidade interna, pela homogeneização dos pontos de vista dos elementos através da partilha de informação (Nonaka et al, 1996). Por outro lado podem incrementar a diversidade interna, pois permitem que existam diferenças individuais e funcionais na interpretação da informação (Nonaka et al, 1996). A outra premissa é a mudança da estrutura organizacional com frequência e/ou a rotação do pessoal frequentemente, permitindo aos colaboradores a aquisição de conhecimento multidisciplinar, capacitando-os a lidar com a complexidade das flutuações ambientais e dos problemas internos (Nonaka et al, 1996).

2.2.4.6. *ba*

Nonaka e Konno (1998), consideram essencial para a criação de conhecimento a existência de um espaço partilhado, para que as relações possam emergir, o *ba*. O *ba*, pode ser físico, virtual, mental ou mesmo uma combinação de vários. O conhecimento está embutido em *ba*, e é adquirido ou através da experiência de cada um, ou nos reflexos das experiências dos outros (Nonaka e Konno, 1998). O conhecimento separado do *ba*, é apenas informação que pode ser depois comunicada de forma independente (Nonaka e Konno, 1998). A informação é tangível, reside nos media e nas redes de trabalho, em contraste, o conhecimento reside em *ba*, é intangível (Nonaka e Konno, 1998).

O uso do conhecimento é diferente dos recursos tangíveis, pois quando se usam recursos tangíveis é necessário distribuí-los de forma eficiente, de acordo com funções e objetivos (Nonaka e Konno, 1998). Já no caso do conhecimento, não existem fronteiras, é dinâmico, e caso não seja usado num tempo e espaço específico, ou seja, numa concentração orgânica, não tem valor (Nonaka e Konno, 1998).

O *ba* é a plataforma para a concentração de recursos, nos ativos de conhecimento das organizações e na intelectualização das capacidades através dos processos de criação de conhecimento (Nonaka e Konno, 1998). O processo de transferir as ideias ou imagens de uma pessoa diretamente para colegas ou subordinados significa a partilha de conhecimento pessoal e a criação de um espaço comum, conforme se pode observar na Figura 2.3.

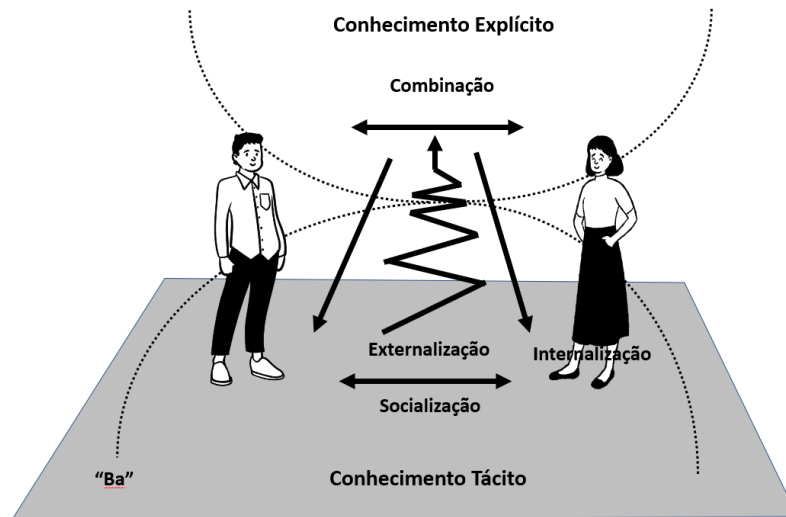


Figura 2.3 Ba e a conversão de conhecimento

Fonte Nonaka e Konno (1998)

2.3. Cadeia de valor

2.3.1. Conceito de Cadeia de Valor

Para diagnosticar vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor da organização, de acordo com o ambiente competitivo em que está inserida (Porter, 1985). As cadeias de valor nas organizações de um setor diferem, elas refletem a sua história, estratégias e o sucesso da implementação da estratégia (Porter, 1985). A cadeia de valor de cada organização pode ser diferente no escopo competitivo relativamente aos concorrentes e isso pode representar uma potencial fonte de vantagem competitiva (Porter, 1985). Caso sirva apenas um segmento particular de um setor, uma organização pode ajustar a sua cadeia de valor ao segmento e disso resultar decréscimo de custos ou diferenciação na oferta ao segmento, comparativamente aos seus concorrentes (Porter, 1985). Cada organização é uma coleção de atividades que são desempenhadas para conceber, produzir, vender, entregar e dar suporte aos seus produtos ou serviços (Porter, 1985).

Em termos competitivos, valor é a quantidade de compradores que estão dispostos a pagar pelo que a organização lhes oferece (Porter, 1985). O valor é medido pelos rendimentos totais, que reflete o preço de um produto ou serviço, multiplicado pelas unidades vendidas ou número de serviços prestados (Porter, 1985). Uma organização é lucrativa se o valor criado exceder os gastos incorridos em criar o produto (Porter, 1985).

A Cadeia de Valor representa o valor total, e é formada pelas atividades de valor e pela margem. Atividades de valor são as distintas atividades físicas e tecnológicas que uma organização desempenha (Porter, 1985). Estas são as bases para uma organização criar um produto ou serviço valorizado pelos clientes (Porter, 1985). A margem é a diferença entre o valor total e o custo de desempenhar todas as atividades de valor e pode ser medida de várias formas (Porter, 1985). Fornecedores e canais de distribuição também incluem uma margem que é importante isolar de forma a compreender as fontes de posicionamento de gastos, uma vez que a margem do fornecedor e distribuidor fazem parte do custo total suportado pelo comprador do produto ou serviço que a organização oferece (Porter, 1985).

2.3.1.1. Atividades

Cada atividade de valor emprega matérias-primas, recursos humanos (operacionais e gestores) e tecnologia de forma a desempenhar a sua função (Porter, 1985). Cada atividade de valor também usa e cria informação, tal como dados de cliente (ordens de compra), indicadores de desempenho (testagem), e estatística de defeitos ou falhas de serviço (Porter, 1985). Atividades de valor também podem criar ativos financeiros tais como inventários, dívidas de clientes, ou passivos como dívidas a fornecedores (Porter, 1985). As atividades de valor podem ser separadas em dois grupos, atividades primárias e atividades de suporte (Porter, 1985).

As Atividades primárias, são atividades envolvidas na criação do produto ou serviço, na sua venda e transferência para o cliente, tal como o serviço pós-venda (Porter, 1985). Em qualquer organização, as atividades primárias podem ser divididas em 5 categorias genéricas; *i)* logística de entrada; *ii)* operações; *iii)* logística de saída; *iv)* vendas e marketing; *v)* serviço.

As atividades de suporte, apoiam as atividades primárias e umas às outras, fornecendo matérias-primas, tecnologia, recursos humanos e as mais variadas funções (Porter, 1985). As atividades de compras, de desenvolvimento tecnológico e de gestão de recursos humanos podem ser associadas com atividades primárias específicas, tal como com toda a cadeia de valor (Porter, 1985). A infraestrutura da organização não está associada a nenhuma atividade primária em particular pelo que suporta a cadeia de valor por inteiro (Porter, 1985).

2.4. Estratégias de diferenciação

As estratégias de diferenciação têm como propósito identificar quais as necessidades que o consumidor mais valoriza e em dar-lhes resposta de forma singular (Cardoso, 1997). Desta forma o consumidor estará disposto a despende uma quantia superior ao gasto incremental que a organização tem em diferenciar-se (Cardoso, 1997). A estratégia de diferenciação pode reduzir a rivalidade entre competidores e combater a ameaça de produtos substitutos (Daft, 2010). Contudo, as organizações devem estar conscientes que uma estratégia de diferenciação bem-sucedida, requiere atividades dispendiosas como, investigação e desenvolvimento do produto, design ou publicidade (Daft, 2010). Organizações que persigam uma estratégia de diferenciação, precisam ter boa capacidade de marketing e colaboradores criativos, a quem deve ser dado tempo e recursos para conseguirem inovar (Daft, 2010).

Kotler e Armstrong (2012) defendem que uma organização pode diferenciar-se, ou ter uma vantagem competitiva através da diferenciação dos seus recursos humanos, isto é, contratando e formando melhores pessoas que os seus concorrentes. Os autores defendem que as organizações devem saber descobrir de forma eficaz quais as potenciais diferenciações que providenciem vantagens competitivas, e com elas definirem uma estratégia de posicionamento no mercado, ou seja devem identificar que diferenças existem em relação à concorrência e em quais devem apostar. Defendem também que a escolha da diferenciação correta é crucial para o sucesso da empresa.

2.5. Resumo da revisão da literatura

O capítulo da revisão da literatura foi a base do processo de aprendizagem teórica que serviu de fundamento ao estudo realizado. Iniciou-se com uma abordagem à teoria dos recursos de Barney, (1991) onde foi possível entender o que são recursos e capacidades. Partindo destes conceitos, aprofundou-se o tema pela abordagem à VBR. Esta visão tem como princípio, que os recursos usados pelas organizações podem ser heterogêneos e inimitáveis, e que nem todas as organizações têm recursos que suportem uma potencial vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Do VBR surge uma ferramenta de análise, a estrutura VRIO, também ela decifrada na revisão de literatura. A estrutura VRIO é baseada em 4 questões que devem ser feitas acerca de um recurso ou capacidade, de forma a determinar o seu potencial competitivo (Barney e Hesterly, 2015). Foi abordada de seguida literatura acerca da gestão do conhecimento e das organizações aprendentes, uma vez que de acordo com

Nonaka et al (1996), qualquer organização que queira prosperar na sociedade do conhecimento deve fundir de forma sinérgica a IT com seres humanos com capacidades de colaboração na criação de conhecimento, tornando-se assim numa organização criadora de conhecimento. Nesse sentido verificou-se que a cultura da organização tem um papel importante na criação de um clima organizacional que dê como resposta aos desafios, ameaças competitivas ou novas oportunidades, a inovação e a aprendizagem (Daft, 2010). As organizações aprendentes são menos burocráticas e mais flexíveis, ou seja, possuem flexibilidade estratégica, o que implica um compromisso a longo prazo no desenvolvimento e criação de recursos críticos (Wheelen e Hunger, 2012). É crucial que as organizações se tornem aprendentes, isto é, sejam capazes de criar, adquirir e transferir conhecimento, e de modificar o seu comportamento por forma a refletir o novo conhecimento com intuição (Wheelen e Hunger, 2012). Para Senge (1990) as organizações aprendentes têm por base 5 disciplinas: i) Raciocínio Sistémico; ii) Domínio Pessoal; iii) Modelos Mentais; iv) Visão Partilhada; v) Aprendizagem de grupo.

Ainda acerca do tema das organizações aprendentes e da gestão do conhecimento, importou introduzir o SCP de Deming (1994). Verificou-se que sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto no sentido de atingir o seu propósito, sendo o propósito de qualquer organização, que todos os *stakeholders* ganhem no longo prazo (Deming, 1994). A preparação para o futuro inclui, uma formação continua para os empregados, bem como uma constante análise ao ambiente (técnico, social, económico), de modo que se percebam as necessidades de inovação, novos produtos, novos serviços ou inovação nos métodos e processos (Deming, 1994). Deming (1994) defende que deve prevalecer um estilo de gestão que evidencie a transformação e esta deve começar no individuo, ele deve entender o SCP. Outro dos temas abordados foi o modelo de criação de conhecimento de Nonaka et al (1996). De acordo com os autores conhecimento pode ser categorizado em 2 tipos, Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito, (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). Conhecimento tácito podem ser intuições, modelos mentais desarticulados ou técnicas incorporadas, enquanto conhecimento explícito pode ser definido como uma quantidade considerável de informação articulada em linguagem clara (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). Nonaka et al, (1996), defendem que novo conhecimento organizacional é criado por interações entre indivíduos com diferentes tipos de conhecimento, explícito ou tácito, bem como com diferentes conteúdos de conhecimento. Para os autores, a criação de conhecimento é um processo espiral de interações entre

conhecimento tácito e explícito. Este processo epistêmico e social assenta de acordo com Nonaka et al, (1996) em 4 modos de conversão de conhecimento, isto é, no modelo SECI: i) socialização; ii) externalização; iii) combinação; iv) internalização. Através dos 4 modos de conversão de conhecimento é gerada uma espiral de conhecimento, geradora de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996). De forma que isto seja possível, é necessário que existam 5 condições organizacionais que ativam a espiral de conhecimento, quando conjugadas com IT (Nonaka et al, 1996): i) vontade organizacional; ii) autonomia individual e de grupo; iii) flutuação/caos criativo; iv) redundância informativa; v) variedade de requisitos. Nonaka e Konno (1998), consideram essencial para a criação de conhecimento a existência de um espaço partilhado, para que as relações possam emergir, o *ba*. O *ba*, pode ser físico, virtual, mental ou mesmo uma combinação de vários. O conhecimento está embutido no *ba*, onde é adquirido através da experiência de cada um ou nos reflexos das experiências dos outros (Nonaka e Konno, 1998).

Foi também abordada teoria acerca da cadeia de valor. Verificou-se que cada organização é uma coleção de atividades que são desempenhadas para conceber, produzir, vender, entregar e dar suporte aos seus produtos ou serviços (Porter, 1985). Todas estas atividades podem ser representadas usando uma cadeia de valor. As cadeias de valor nas organizações de um setor diferem, elas refletem a sua história, estratégias e o sucesso da implementação da estratégia (Porter, 1985). A cadeia de valor de cada organização pode ser diferente no escopo competitivo relativamente aos concorrentes e isso pode representar uma potencial fonte de vantagem competitiva (Porter, 1985). Por fim foi revista alguma literatura acerca de estratégias de diferenciação. As estratégias de diferenciação têm como propósito identificar quais as necessidades que o consumidor mais valoriza e em dar-lhes resposta de forma singular (Cardoso, 1997). A estratégia de diferenciação pode reduzir a rivalidade entre competidores e combater a ameaça de produtos substitutos (Daft, 2010). Contudo, as organizações devem estar conscientes que uma estratégia de diferenciação bem-sucedida, requer atividades dispendiosas como, investigação e desenvolvimento do produto, design ou publicidade (Daft, 2010). Organizações que persigam uma estratégia de diferenciação, precisam ter boa capacidade de marketing e colaboradores criativos, a quem deve ser dado tempo e recursos para conseguirem inovar (Daft, 2010). Kotler e Armstrong (2012) defendem que uma organização pode diferenciar-se, ou ter uma vantagem competitiva através da diferenciação dos seus recursos humanos, isto é, contratando e formando melhores pessoas que os seus concorrentes.

2.6. Questões de investigação

Na sequência da revisão da literatura, foi formulada a seguinte questão de partida: Que tipo de recursos contribuem para a competitividade das ACRD? Pretende-se com esta questão identificar, quais os recursos que as ACRD possuem e lhes permitem diferenciarem-se e usufruírem de vantagem competitiva, ou seja, as remeta para um bom posicionamento competitivo. De modo a dar uma resposta sólida à questão de partida, bem como entender de que forma este tipo de organizações adquire, desenvolve e usa os seus recursos e capacidades, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Em que termos a estrutura organizacional associativa (capital social) da organização contribui para a criação de capacidades competitivas no exercício das suas atividades? Com esta questão pretende identificar-se o papel dos sócios e do seu potencial enquanto fonte de vantagem competitiva sustentável. Pretende-se também comprovar a figura da Assembleia Geral de Sócios como fonte ou potencial fonte de vantagem competitiva.

De que forma a criação e partilha de conhecimento, contribui para a competitividade da organização (prestação de um serviço competitivo)? Com esta questão é pretendido perceber-se o papel da gestão do conhecimento no desenvolvimento de recursos e capacidades. É uma questão cujo propósito será entender de que forma a organização gera fontes vantagem competitiva e as opera.

Quais os recursos usados pela organização que permitem alcançar uma vantagem competitiva? Esta será a questão que pretende efetivamente suportar em grande parte a resposta à questão de partida. A resposta a esta questão permitirá desde logo identificar os recursos críticos competitivos nas ACRD, ou seja, quais os recursos e capacidades que utilizam na implementação de estratégias capazes de criar vantagem competitiva.

3. Metodologia

3.1. Recolha de dados

A recolha de dados consiste na observação direta ou indireta (Quivy & Campenhoudt, 1998). Observação direta é recolhida diretamente pelo investigador, sem recorrer a terceiros, incide sobre dados ou indicadores recolhidos diretamente pelo investigador, através de observação ou por fontes estatísticas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Observação indireta é recolhida pelo investigador, dirigindo-se este a alguém que produz informação de interesse, sendo a ferramenta de recolha de dados um questionário ou um guião de entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1998). Para o caso de estudo elaborado, foi utilizada a observação direta através da mais diversa documentação disponível e eventos observados acerca do contexto de estudo, e também a observação indireta através de guião de entrevista. Foram realizadas as seguintes entrevistas semiestruturadas, conforme é possível observar na Tabela 3.1:

	Nome	Função	Data
CRLPS	Jorge Delgado	Presidente da Direção	13-04-2023
CFS	Deolinda Sousa	Presidente da Direção	10-05-2023

Tabela 3.1 Entrevistas efetuadas

Fonte Elaboração própria

3.2. Tratamento de dados

Análise de conteúdo é «um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados» (Bardin, 2011). Esta análise tem duas funções, que podem ou não estar isoladas (Bardin, 2011):

- Função heurística: fortalece a tentativa exploratória, e amplia o potencial de descoberta. É a análise de conteúdo para ver o que dá.
- Função da prova: formulação de hipóteses através de questões ou afirmações de caráter temporário, dando um propósito ao estudo, impulsionarão para que seja feita uma análise sistemática no sentido de verificar a sua veracidade. É a análise de conteúdo “para servir de prova”.

Pode também ser definida como um «conjunto de técnicas de análise das comunicações» (Bardin, 2011).

3.3. Método: Estudo de caso

O estudo de caso é uma das várias formas de fazer investigação científica social (Yin, 2009). Cada método tem vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições: o tipo de pergunta de partida, o controlo do investigador sobre os acontecimentos e o foco no fenómeno histórico contemporâneo em oposto ao histórico (Yin, 2009). De acordo com Yin (2009), no geral os estudos de caso são o método mais usado quando se pergunta: “Como” e “Porquê”. Nos casos de estudo, a riqueza do contexto da vida real, seja pelo fenómeno ou pela extensão do tema, requerem que os investigadores usem diferentes técnicas, pois haverá mais variáveis de interesse do que apenas pontos de dados (Yin, 2009). Uma tática essencial é usar múltiplas fontes de evidência, convergindo os dados numa “*triangulation fashion*” (Yin, 2009). Este desafio é um dos diferentes motivos que torna o caso de estudo uma forma de investigação difícil, apesar de ser classicamente considerada um método fácil de investigação (Yin, 2009).

A investigação através do estudo de caso incide nas mesmas técnicas do que a investigação histórica, mas adiciona duas fontes de evidência não usualmente usadas na histórica: a observação direta dos eventos a ser estudados e entrevistas de pessoas envolvidas diretamente nos eventos (Yin, 2009). De acordo com Schramm (1971), citado por Yin (2009), a essência do caso de estudo é que ele tenta iluminar uma decisão ou uma série de decisões: porque foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados. Contudo os casos de estudo não são apenas acerca de decisões, mas também de indivíduos, organizações, processos, programas, comunidades, instituições ou de acontecimentos (Yin, 2009).

De acordo com Yin (2009), o caso de estudo é um método de investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto de vida real, em particular quando as fronteiras entre o fenómeno e contexto não são evidentemente claras, o que torna o caso de estudo, o método de investigação mais adequado à presente dissertação. O caso de estudo contribui para o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e como tal tem sido o método de investigação mais usado em psicologia, sociologia, política, ciência, negócio, trabalho social e planeamento (Yin, 1983, citado por Yin, 2009). A escolha

do método de estudo de caso deve-se ao fato do tema abordado na presente investigação se entender como um fenómeno social complexo.

4. Contexto de Realização do estudo

4.1. Organizações Sem Fins Lucrativos

4.1.1. Definição

Alguns exemplos de conceitos e termos mais utilizados em Portugal, como em todo o mundo, para definir o setor não lucrativo (SNL) são (Franco, 2005) (Andrade e Franco, 2007): *i)* Terceiro Setor ou Terceiro sistema; *ii)* setor não lucrativo e setor sem fins lucrativos; *iii)* economia social, economia solidária ou economia alternativa; *iv)* organizações não governamentais; *v)* organizações da sociedade civil.

A definição de setor social, assenta em cinco tópicos estruturais e operacionais que permitem distinguir as organizações que compõem o SNL, dos restantes tipos de instituições sociais (Salamon e Helmut, 1992) (Franco, *et al.*, 2005) (Franco, 2005):

- i)* organizados, têm uma estrutura e atividades regulares, procedimentos internos ou regulamentos que os seus membros aceitam como legítimos e respeitam, podendo estar ou não devidamente constituídos como pessoa coletiva no SNL;
- ii)* privados, estão institucionalmente separados do governo, ainda que possam receber apoios governamentais. Esta definição diferencia estas organizações das organizações do setor da sociedade civil que recebem bastantes apoios do governo;
- iii)* não distribuidores de lucro, não têm como propósito primário atividades comerciais e não distribuem lucros com um conjunto de diretores, acionistas, sócios ou gestores. Estas organizações podem gerar lucros com as suas atividades, mas este deverá ser reinvestido, de forma a cumprir com os objetivos da organização. Este critério identifica uma ligação com a “causa pública”, sendo que este termo é usado muitas vezes para definir a sociedade civil. A ideia que surge deste termo é que se há pessoas que num determinado país que suportam uma organização de forma voluntária, sem ambicionar receber um dividendo do eventual lucro que essa organização possa ter, então é uma forte evidência que elas veem a “causa pública” na organização. Este critério é essencialmente usado para diferenciar as organizações da sociedade civil das organizações com fins lucrativos;
- iv)* autogovernados, têm o seu próprio modelo de governação e mecanismos de controlo interno;

- v) com base de voluntariado, a participação ou contribuições de tempo ou dinheiro não são obrigatórios para os seus membros, apenas a condição de cidadania determinada à nascença. Como referido anteriormente este critério ajuda a definir o conceito de “causa pública”, no entanto os diferentes países definem por eles o que entendem por “causa pública”.

Esta definição estrutural-operacional, e os 5 critérios que a compõem, serão assim uma boa referência para tomada de decisões, isto é, no seu espírito permitem identificar o terceiro setor (Andrade e Franco, 2007). Estamos perante um setor cujas organizações que o compõem apresentam uma enorme diversidade nas atividades que praticam, nos seus públicos-alvo, grau de formalidade ou informalidade de procedimentos, bem como no grau de profissionalismo com que são geridas, entre outros que confirmam a existência de tal diversidade (Andrade e Franco, 2007).

4.1.2. Classificação

Salamon e Anheier (1992), propõem a ICNPO aplicada ao terceiro setor em Portugal, como o sistema que melhor poderá ser usado de forma que os estudos realizados acerca do SNL, possam produzir melhores resultados. Na Tabela 4.1 pode observar-se que de acordo com a ICNPO, as ACDR estão classificadas no grupo 1 - Cultura e Lazer,

N.º	Grupo ICNPO	Tipo de Organizações em Portugal
	Designação	
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes Sociais e recreativos (Rotary, Lions, etc.) Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc. Associações de Estudantes e Associações juvenis

Tabela 4.1 Extraído da Tabela 7.1 - ICNPO aplicada ao terceiro setor em Portugal

Fonte Andrade e Franco (2007)

4.1.3. Caracterização do 3º setor em Portugal

Franco, *et al.* (2005), na sua análise 3º setor português, retiram algumas conclusões que poderão ajudar a caracterizá-lo:

Força Económica - O setor da sociedade civil em Portugal tem uma significativa força económica: *i)* teve despesas em 2002 que representam 4,2 % do PIB português; *ii)* agrega a tempo inteiro aproximadamente 250 mil recursos humanos, sendo cerca de dois terços remunerados e os restantes voluntários; *iii)* OSFL empregam mais pessoas em Portugal do que algumas indústrias de dimensão considerável, como as de transportes ou de fornecimentos de água, gás e eletricidade.

A Par com a Espanha e a Itália - A força de trabalho das OSFL em Portugal é de cerca de 4% da população economicamente ativa, o que é mais baixo do que os 4,5% da média para os 38 países em que existem dados disponíveis e muito abaixo da média da maior parte dos países do oeste europeu. Contudo, o tamanho desta força de trabalho é equivalente à de Espanha e Itália e significativamente acima dos países do centro e este europeu.

Predominância de Serviços Sociais - 60% da força de trabalho do 3º setor português tem funções de serviços, que é semelhante à maioria dos outros países. Contudo, uma maior proporção desta força de trabalho está alocada em serviços sociais, cerca de 48%, e em proporção mais pequena em serviços de saúde ou educação, quando comparativamente às organizações de outros países. Adicionalmente às suas funções de serviços, uma proporção substancial desta força de trabalho está também envolvida em atividades de expressão como cultura, artes, recreio e participação cívica.

Receitas próprias e apoios do Governo são as maiores fontes de rendimento - Cerca de 48% do rendimento das OSFL portuguesas tem origem em quotas e vendas, e 40% no apoio do setor público. Apenas 12% do rendimento vem de donativos ou mecenato. Somando o voluntariado aos donativos e mecenato a percentagem fica em 21% do rendimento, ainda assim mais baixo que as receitas próprias e apoios públicos.

Uma História rica de atividade da sociedade civil - Estes atributos do setor da sociedade civil portuguesa, refletem a longa história de desenvolvimento da sociedade civil do país. Esta história tem sido influenciada por quatro fatores de maior importância: *i)* a Igreja Católica Romana; *ii)* e sua longa tradição de mutualidade e entreatajuda; *iii)* a sua igualmente longa história de políticas autoritárias; *iv)* a sua recente transição para a democracia, que levou a um crescimento da confiança das agências do estado em grupos de privados não lucrativos.

Desafios para o futuro - Apesar do recente regime democrático ter estimulado o desenvolvimento das instituições não lucrativas em Portugal, a sua influência está restrita a campo também ele restrito de atividades, sendo o foco nos serviços sociais. Contudo este setor enfrenta uma série de desafios críticos: *i)* aumentar o conhecimento do público acerca do setor; *ii)* fortalecer o enquadramento legal; *iii)* melhorar a capacidade da sociedade civil; *iv)* melhorar as relações Governo-OSFL

4.1.4. Associação – O Projeto Associativo

O ato de empreender não requer nem estruturas jurídicas complexas, nem robustos recursos financeiros, mas não dispensa a existência de um projeto (Rochet, 1992). O projeto faz a interceção da oferta, da procura, de um público-alvo, de produtores e consumidores, que formam uma cadeia de valor organizada em torno de um contrato e se dotam de uma logística institucional (Rochet, 1992). De acordo com Rochet (1992) o contrato de associação é uma das formas mais básicas de um contrato empreendedor: *i)* não existe nenhuma obrigação de declaração; *ii)* a adesão e saída são livres e não sujeitas a qualquer forma; *iii)* não é exigido capital mínimo; *iv)* a liberdade de organização é total; *v)* Bastam dois para criar uma associação

À semelhança do que acontece nas empresas, a associação tem como origem responder à procura existente no mercado ou na comunidade (Rochet, 1992). A procura pode partir apenas dos seus associados ou de outro público alvo (Rochet, 1992). A associação desenvolve atividades, que são o seu produto e vende-o aos seus clientes, tendo estes a perceção de valor pelo menos igual ao preço ou esforço que pagam (Rochet, 1992).

4.1.5. Clube Recreativo Leões de Porto Salvo

O clube é fundado em 1970, sendo a principal atividade o futebol, tendo ainda nesta década iniciado o ciclismo. Na década de 80 é lhes cedido pela Câmara Municipal de Oeiras (CMO), um terreno de 5000m² para construção de instalações desportivas. Também nesta década verifica-se aumento do número de sócios e inicia atividades de Andebol, Ténis, Xadrez, Damas, entre outros. Nos anos 90, já com um ringue no terreno cedido pela CMO, dá-se o aparecimento da modalidade de futebol de 5, hoje conhecido como futsal. Modalidade em que desenvolve atividades nalguns escalões de formação, masculinos e femininos, tal como equipas seniores. No ano 2000 obtém o estatuto de utilidade pública e em 2004 assina um contrato de financiamento para a construção de um novo Edifício Sede e Pavilhão

Desportivo, entre o clube e Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo. O principal financiador deste empreendimento foi a CMO.

Em 2005 o CRLPS conta com pelo menos um escalão de formação na modalidade de futsal, em masculino e feminino. No ano seguinte são inauguradas as novas instalações desportivas e sede do clube. Em 2009 o clube tem as seguintes atividades: Pesca Desportiva; Futsal (240 atletas federados); Patinagem Artística; Atletismo; Karaté; Jogos de Sala e Jogos Tradicionais; Ténis de Mesa; Montanhismo e Caravanismo. É na década de 2010 a 2020 que o clube dá um salto exponencial na competitividade e na oferta à comunidade. Na modalidade de futsal o clube tem subidas importantes nas divisões onde compete, tanto nas equipas sénior, como nos escalões de formação.

O clube tem desde 2014 a certificação de qualidade ISO9001, e é em 2023 o único clube certificado como entidade formadora de Futsal 5 estrelas em masculino e feminino. No futsal sénior, está há mais de uma década a competir na 1ª divisão, chegando regularmente às fases finais, sendo os seus atletas chamados com frequência às seleções nacionais. Também nos escalões de formação compete nas divisões cimeiras e os atletas são também convocados às seleções. Tem parcerias com Altice, Decathlon, Oeiras Valley, entre outros, e desenvolve vários projetos de cariz desportivo e social na comunidade onde se insere.

4.1.6. Clube de Futebol de Sassoeiros

O CFS foi fundado em 13 de junho de 1946, por iniciativa de um grupo de jovens amantes do Futebol. O apoio às crianças menos favorecidas, bem como a toda a comunidade surgiu como outro dos propósitos do clube. A partir de 1960 iniciou atividade de ciclismo, tendo formado alguns atletas que atingiram patamares internacionais. De acordo com os primeiros estatutos, o clube tinha como missão *«o engrandecimento do desporto nacional, promovendo a prática de diversas modalidades de educação física e vários jogos desportivos»*, podendo também promover *«sessões culturais e criar escolas de finalidade social e cívica para os seus associados»*. Em 1963 teve uma nova sede, que sete anos depois transferiu para a antiga escola primária de Sassoeiros. Teve em 1967 um terreno cedido pela Câmara Municipal de Cascais (CMC), para a construção de um Complexo Desportivo e Social (CDS) que foi sendo construído ao longo de décadas com o apoio dos sócios. Com o suporte do CDS pode desenvolver novas modalidades como o atletismo, o tiro, o ténis de mesa ou a ginástica. Em 1980 tinha como atividades, basquetebol, andebol, futebol de salão,

hóquei em patins, tiro ao alvo, ginástica e campismo, e nos anos seguintes acresceu, voleibol, xadrez, cicloturismo, karaté e corfebol. A partir de 1990 dedicou-se também à patinagem artística, modalidade em que formou diversos campeões nacionais, em diversas categorias.

A 13 de junho de 2008 foi inaugurado um novo CDS, com capacidade para o desenvolvimento de um maior número de modalidades, o que segundo o CFS «tem permitido afirmarem-se como um dos valores mais seguros para a promoção do desporto em Cascais», em particular no andebol, futsal, futebol de mesa, artes marciais, dança e patinagem artística, e também para alguns projetos de apoio à comunidade. Em 2023 o clube tem como projetos de destaque o Centro de Estudos e a Universidade Sénior. A nível de modalidades desportivas destacam-se o futsal, andebol e patinagem artística, onde apresentam um nível competitivo em claro desenvolvimento, atuando e lutando por subidas de divisão nas divisões cimeiras dos escalões principais e de formação.

5. Resposta às questões de Investigação

5.1 Que tipo de recursos contribuem para a competitividade nas ACDR?

De acordo com os dados recolhidos, foi possível identificar, quais os recursos e capacidades que as organizações estudadas possuem:

Recursos	CRLPS	CFS
Financeiros	Estado/Autarquias Federações Desportivas Institutos Empréstimos Exploração de ativos físicos Atletas/Praticantes de Atividades Patrocínios Quotas sócios	Estado/Autarquias Federações Desportivas Exploração de ativos físicos Atletas/Praticantes de Atividades Patrocínios Quotas sócios
Físicos	Complexo Social e Desportivo Carrinhas/Automóveis Equipamento Técnico Mobiliário	Complexo Social e Desportivo Carrinhas/Automóveis Equipamento Técnico Mobiliário
Humanos	Orgãos Sociais Colaboradores Prestadores de Serviços Voluntários Atletas/Praticantes de Atividades Familiars de Atletas/Praticantes Sócios	Orgãos Sociais Colaboradores Prestadores de Serviços Voluntários Atletas/Praticantes de Atividades Familiars de Atletas/Praticantes Sócios
Organizacionais	Marca Cultura Estrutura Organizacional/Liderança Capacidade de gestão e organização Capacidade de Marketing/Inovação Gestão de conhecimento Capacidade de Influência política Certificação 5* FPF m/f Certificação ISO 9001	Marca Cultura Estrutura Organizacional/Liderança Capacidade de gestão e organização Capacidade de Marketing/Inovação Gestão de conhecimento Capacidade de Influência política Certificações FPF/FPA

Tabela 5.1 Recursos e Capacidades do CRLPS e do CFS

Fonte Elaboração própria

5.1.1. Financeiros

No que refere aos recursos financeiros e de acordo com o que foi relatado anteriormente relativamente ao setor social, segundo dados de 2005, estes são as receitas próprias (48%) e apoios do Governo (40%), as maiores fontes de rendimento das OSFL, sendo os restantes (12%) com origem em donativos ou mecenato (Franco, *et al.*, 2005).

O testemunho dos entrevistados aponta para que o peso do apoio do estado nas atividades seja de enorme relevo. Deolinda Sousa, refere que «se não houvesse o apoio das instituições locais, junta de freguesia e câmara municipal, as mensalidades que teríamos de cobrar às pessoas para efetuarem atividades no clube seriam incomportáveis», sendo que além dos

apoios de entidades públicas, as atividades desenvolvidas pela organização são outra das suas maiores fontes de rendimento. São também fontes de rendimento, ainda que com menor preponderância, o aluguer do CDS a terceiros. No que diz respeito às quotizações, patrocínios, donativos e mecenias, estes apresentam pouco peso na origem dos recursos financeiros. Deolinda Sousa aponta para a importância da existência de um orçamento participativo ao nível autárquico, em que podem concorrer a fundos, e desta forma adquirirem recursos financeiros destinados à aquisição ou melhoramento de recursos físicos. Através destas ferramentas, melhoraram as instalações, alteraram o piso do ringue e as bancadas, adquiriram carrinhas e até painéis solares. De acordo com Deolinda Sousa, «tudo o que conseguirmos poupar em custos, conseguimos reverter para os nossos técnicos e para a qualidade da formação que damos».

Jorge Delgado refere que, «numa organização deste cariz, os recursos financeiros são sempre os mais problemáticos», embora defenda que «esta é uma realidade transversal a toda a sociedade e que tanto neste tipo de organizações como nas empresas ou mesmo na esfera pessoal, os custos fixos são sempre mais difíceis de cobrir». De acordo com Jorge Delgado, «apesar dos recursos financeiros serem escassos, não é possível crescer numa perspetiva de subsidiodependência». A perspetiva do CRLPS é a de diversificação e melhoria da oferta, no sentido de a diferenciar, o que possibilita a existência de várias fontes de rendimento. Além das fontes de rendimento já identificadas, o CRLPS apresenta uma componente de patrocínio notável, tendo parcerias com a Moche, Oeiras Valley e a Decathlon, entre outros. Foi também possível verificar a existência de empréstimos financeiros, tanto pelo R&C 2022 do CRLPS, como pelo testemunho de Jorge Delgado. Através do relatório e contas do CRLPS, observaram-se alguns dados interessantes no que às fontes financeiras diz respeito, conforme informação constante na Tabela 5.2:

Subsídios Oficiais CRLPS 2022		
Instituição	Projeto	Valor
CMO	manutenção à atividade regular	92 400,00 €
CMO	apoio à realização Oeiras Brincka 2022	1 500,00 €
CMO	apoio à realização Oeiras Gaming 2022	27 625,00 €
CMO	apoio na aquisição de carrinha de 9 lugares	28 000,00 €
CMO	vários projetos pontuais	7 300,00 €
CMO	publicidade Oeiras Valley camisolas equipas de Futsal e Futebol	25 500,00 €
CMO	projeto Academias Futsal LPS (programa CLS 2022 - 06_12 anos)	40 000,00 €
CMO	projeto Academias Futsal LPS (programa CLS 2022 - 13_18 anos)	10 000,00 €
IPDJ	Projeto Academias Futsal LPS	3 500,00 €
		235 825,00 €

Tabela 5.2 Subsídios Oficiais CRLPS 2022

Fonte R&C 2022 CRLPS

Também através do R&C 2022 do CRLPS foi possível identificar as fontes dos empréstimos financeiros, bem como dos seus montantes em dívida, conforme Tabela 5.3:

Empréstimos CRLPS 2022		
Instituição	Descrição	Valor
Novo Banco	Linha de crédito Covid 19	45 555,56 €
FPF	Fundo de Apoio futsal masculino	24 000,00 €
FPF	Fundo de Apoio futsal feminino	24 000,00 €
Cetelem	aquisição de nova carrinha	32 968,32 €
		126 523,88 €

Tabela 5.3 Empréstimos CRLPS 2022

Fonte R&C 2022 CRLPS

Ainda de acordo com a mesma fonte, os valores inscritos em empréstimos financeiros com origem na Federação Portuguesa de Futebol (FPF) serão reduzidos para 32.160 € a liquidar nos próximos 4 anos, uma vez que 33% do montante é a fundo perdido.

5.1.2. Físicos

É essencial às ACDR possuírem ou terem à sua exploração um CDS, bem como carrinhas, automóveis e equipamento tecnológico. A capacidade do CDS, tal como a sua arquitetura são de extrema importância para que as atividades sejam desenvolvidas. De acordo com o site oficial do clube, o CRLPS inaugurou o seu CDS em 16 de setembro de 2006. O recinto foi projetado pelo Arquiteto Tomás Taveira e é considerado um dos melhores e maiores pavilhões do concelho de Oeiras. É neste espaço que o clube tem desenvolvido a sua atividade e do qual se congratula ter sido palco para eventos como o Campeonato da Europa

de Patinagem, Jogos da 1ª liga de Futsal, Exposições com milhares de visitantes (Oeiras BRInnCKA, Oeiras Gaming), eventos empresariais e eventos desportivos, entre outros. Através dos dados recolhidos no local, na entrevista ao presidente e também no site do clube, o CDS apresenta a seguinte capacidade:

Complexo Desportivo e Social CRLPS	
Caraterísticas	Funcionalidades
Área Coberta = 3250 m2	Pavilhão Desportivo
Área de Jogo= 1215 m2	Restaurante/Snack-Bar
Lotação = 660 (Sentados)	Gaming Room
	Ginásio LEOGYM
	Kipsta Futsal Lab
	Posto Médico
	Sala de Convívio
	Secretaria
	Salas de Reunião

Tabela 5.4 Capacidade do Complexo Desportivo e Social CRLPS

Fonte Elaboração própria

Já no caso do CFS, Henriques (2021) refere que o novo pavilhão desportivo foi inaugurado em 13 de junho de 2008. De acordo com o mesmo autor, este pavilhão foi projetado no sentido de «potenciar a prática de diversas modalidades, e tem se afirmado como um dos valores mais seguros para a promoção do desporto em Cascais». O pavilhão é composto pelos seguintes elementos:

Complexo Desportivo e social - CFS
* Nave com dimensões oficiais para a prática de todos os desportos indoor, dispendo de uma bancada com 500 lugares sentados
* Ginásio composto por dois estúdios para aulas de grupo
* Bar/restaurante com vista panorâmica para a nave
* Salas de Formação e reuniões
* Auditório com capacidade para aprox. 100 lugares sentados em anfiteatro, dotado de meios audiovisuais e projeção interativa
* Centro de Estudos para o 1º, 2º e 3º ciclo

Tabela 5.5 Capacidade Complexo Desportivo e Social CFS

Fonte Elaboração Própria

São estas infraestruturas que permitem, de acordo com o site oficial do clube, «para além da prática desportiva de competição, a prática desportiva em lazer e ainda a promoção de diversos eventos: desportivos, culturais, conferências, sessões de formação, festas de

aniversário, concertos, ações de «*team building*», entre outras. Em ambos os casos os CDS foram adquiridos com recurso a apoios financeiros públicos. Estas organizações possuem também veículos automóveis que utilizam no desempenho das atividades e serviços, bem como equipamento tecnológico de suporte, às atividades que desempenham e às modalidades onde competem oficialmente. O equipamento tecnológico é essencial para a competitividade e diferenciação da organização, ou seja, para criação de conhecimento e desenvolvimento da capacidade de aprendizagem.

5.1.3. Humanos

Foi possível verificar através das entrevistas aos presidentes dos CFS e CRLPS, um consenso quanto à importância dos recursos humanos. Quando questionado acerca dos recursos que a organização possui e sejam raros, Jorge Delgado foi perentório e afirmou, «o principal recurso é claramente as pessoas, o Capital Humano». Deolinda Sousa, respondeu da seguinte forma à mesma pergunta, «eu sei que é um bocadinho clichê, mas são os ativos humanos».

A gestão das ACRD é feita pelos órgãos sociais, eleitos pelos sócios através de votação em Assembleia Geral. Os órgãos sociais das ACRD são normalmente compostos pela Direção, Conselho Fiscal e Mesa da Assembleia Geral, podendo o número de elementos que os compõe variar de acordo com especificidades estatutárias ou regulamentos internos, sendo que por norma existe liberdade para definição dos órgãos. Apenas é exigido um número mínimo de elementos, e não existe um limite máximo. O eventual limite à composição dos órgãos sociais está dependente dos estatutos de cada associação, isto é, a da vontade dos sócios. Conforme foi possível verificar nos sites dos clubes estudados, os órgãos sociais destas organizações apresentam a seguinte composição:

Órgãos Sociais CFS		
Direção	Presidente	Deolinda Sousa
	1º Vice-Presidente	Fernando Heitor
	2º Vice-Presidente	Lucinda Rodrigues
	3º Vice-Presidente	Miguel Castro
	Diretor	Pedro Branquinho
	Diretor	João Barrucho
	Diretor	Carlos Maciel
Mesa da Assembleia Geral	Presidente	Fernando Mesquita
	Vice-Presidente	José Carlos Silva
	Secretário	Manuel Martins
	Suplente	Hélder Varela
Conselho Fiscal	Presidente	Hugo Costa
	Vice-Presidente	Maria Luísa Ferreira
	Secretário	Maria Conceição Nunes
	Suplente	Sérgio Graça

Tabela 5.6 Órgãos Sociais CFS

Fonte Adaptado do site oficial CFS

Órgãos Sociais CRLPS			
			Sócio n.º
Assembleia Geral	Presidente	Carlos Morgado	4327
	1ª Secretária	Maria do Carmo Costa	681
	2ª Secretária	Cristina Bettencourt	1847
Conselho Fiscal	Presidente	Ana Pedro	3098
	Secretária	Maria Jesus Matias	1108
	Relator	Rui Bettencourt	1752
Direção	Presidente	Jorge Delgado	489
	Vice-Presidente	Carlos Pereira	1673
	Tesoureiro	Nuno Nogueira	1466
	Secretário Geral	Claúdio Cardoso	2076
	Secretário	Rafael Leitão	3742
Vogais-Áreas			
Área Comunicação e Social Media		João Pedro Mendes	16
Área Desportiva	Artes Marciais	Ana Paula Silva	3780
	eSports	Valério Morisi	4015
	Futebol	Carlos Santos	2448
	Futsal Competição	Moeze Sultane	1792
	Futsal Formação	Gonçalo Mendonça	4311
	Patinagem Artística	Teresa Andrade	1218
	Pesca Desportiva	José Augusto	901
Área Jurídica		Ana Palinhos	1674
Área Juventude		Bernardo Ferreira	2306
		Tiago Tavares	1537
Área Logística		Rogério Godinho	79
Área Património Instalações Sociais e Desportivas		José Pedras	390
Área Qualidade		Alexandre Ferreira	4379
Área Saúde		João Rossa	3419
Área Social		Silvia Tavares	3918
		Vítor Tavares	1769
Área Solidariedade		Ana Veiga Martinho	675

Tabela 5.7 Órgãos Sociais CRLPS

Fonte Adaptado do site oficial CRLPS

Jorge Delgado refere-se ao Capital Humano como «o principal ativo que o CRLPS possui». Nesta perspetiva defende que «as associações e os clubes cada vez mais têm de ser geridos da mesma forma que se gerem as empresas, de uma forma profissional, apesar dos órgãos sociais não serem remunerados». Para Jorge Delgado, «este fator não pode ser determinante para que não se façam as coisas de forma profissional».

Deolinda Sousa afirma que «as pessoas, acabam por aplicar no clube aquilo que enquanto pessoas aprendem fora dele». Dando o seu exemplo, Deolinda Sousa refere que é licenciada em gestão e como tal aplica as suas competências no CFS. Tenta colocar a gestão do clube ao nível da gestão de uma empresa, porque a realidade assim o exige. «A exigência dos serviços que o clube presta está ao nível de uma empresa, é necessário um site, redes sociais,

serviços de contabilidade e também é necessário verem-se aos próprios como uma empresa», defende Deolinda Sousa.

De acordo com Deolinda Sousa, o CFS tem também «funcionários, prestadores de serviços e voluntários que através do conhecimento que adquiriram nas suas profissões, dão um pouco de si ao clube». Deolinda Sousa refere que «não há estrutura para contratar pessoas, ou seja, não existe fundo de maneiço que o suporte, pelo que são poucos os colaboradores efetivos no CFS». Para a gestora é «difícil, também por este motivo, ter empresas a trabalhar com o clube, sendo exceção a empresa de contabilidade uma vez que possuem contabilidade organizada». Segundo Deolinda Sousa «os principais ativos que levam a organização a definir a estratégia que apresentam são, um gestor, um economista, uma enfermeira, um advogado ou um treinador, que “emprestam” o seu conhecimento à organização, prestando-lhe esse serviço».

De acordo com o R&C 2022 do CRLPS, o clube tinha no final de 2022, cerca de 6 colaboradores com contrato de trabalho e um contrato de Estágio Profissional com um recém-licenciado em Gestão. Tal como o CFS, também o CRLPS conta com um número considerável de prestadores de serviços em diversas áreas como treinos, atletas de futsal, ginásio, medicina, fisioterapia, nutricionista e serviços de limpeza. Os recursos humanos destas organizações são também compostos pelos atletas e seus familiares.

De acordo com testemunho de Jorge Delgado «O CRLPS conta com cerca de 1.100 atletas, mas as instalações do clube são visitadas por 500 a 600 pessoas diariamente, sendo os familiares dos atletas, principalmente dos escalões de formação, uma grande parte deste conjunto de pessoas». Já «o CFS tem cerca de 500 atletas», referiu Deolinda Sousa. A presidente do CFS, relata que «é nas reuniões de pais que acaba por obter recursos para apoiar e ajudar nas diferentes modalidades e são estes que, pelo fator de acompanhamento aos seus filhos se voluntariam, sempre que o clube demonstra a sua abertura e interesse em os captar». Nestes casos «quanto mais forte o desempenho da modalidade, mais atração esta terá no sentido de captar novos recursos», defende Deolinda Sousa.

Todos estes recursos fazem na sua maioria, parte de um grupo de recursos humanos categorizados como associados ou sócios. Nestas organizações os órgãos sociais são obrigatoriamente sócios dos clubes. Deolinda Sousa refere que os atletas terão de ser obrigatoriamente sócios para poderem praticar as atividades no CFS. O CFS tem cerca de

1.000 sócios e o CRLPS 4.700, conforme foi possível aferir junto dos presidentes de cada clube.

No caso do CRLPS e de acordo com o R&C 2022, contaram também como recursos humanos, mais de uma dezena de pessoas que prestaram trabalho comunitário no CRLPS, como forma de cumprimento de sentenças ou penas judiciais, fruto do protocolo assinado com o Centro de Reinserção Social de Oeiras.

5.1.4. Organizacionais

Jorge Delgado refere que «o ADN do CRLPS é a *formação dos homens e mulheres do amanhã*, sendo este o princípio em que o clube fundamenta todo o seu dia a dia e todas as suas atividades». Um dos projetos bandeira do clube no que refere ao seu ADN, é a Academia de Futsal LPS bairros sociais, projeto enquadrado nos Contratos Locais de Segurança da Câmara Municipal de Oeiras e destinado a jovens entre os 6 e os 18 anos. Através do projeto tenta passar a estes jovens valores e princípios, confirmando assim a intenção do CRLPS em formar os homens e mulheres do amanhã. Aquando da deslocação às instalações do clube para efetuar a entrevista ao seu presidente, foi possível notar um cartaz à entrada, com a descrição da visão, missão e valores com que o clube se rege, verificando-se a intenção de partilha da visão e da estratégia.

No caso do CFS, Deolinda Sousa identifica «o lema do clube, que aqui poderá ser também interpretado como a sua visão, *mais do que um clube uma família*» e refere que, «o clube é acima de tudo uma instituição social». No sentido de perseguir esta visão, Deolinda Sousa identifica as atividades de centro de estudos como um exemplo. De acordo com a gestora, «o projeto iniciou com atividades desportivas nas férias escolares e evoluiu naturalmente para Centro de Estudos». A atividade é operacionalizada através do transporte dos atletas desde a escola até ao clube, a elaboração dos trabalhos de casa e a preparação para os testes, bem como a prática de atividade desportiva e higiene pós atividade, o que permite aos atletas chegarem a casa com tempo de qualidade para passarem com as suas famílias. O clube passa a ser parte integrante das famílias no dia a dia. Outra atividade demonstrativa segundo Deolinda Sousa, desenvolvida em plena pandemia, é «a Universidade Sénior, que surgiu como forma de resposta às necessidades dos sócios com mais idade». Qualquer sócio com mais de 50 anos pode frequentar esta atividade, seja como aluno ou professor, tendo uma base completamente voluntária. De acordo com Deolinda Sousa, «o CFS promove anualmente o *Wellcome Day*, em que os elementos da universidade sénior vêm acolher os

mais novos, e ajudar no desenvolvimento das atividades decorrentes desse dia. Também desta forma o clube demonstra o seu ADN de ser *mais do que um clube uma família*, «os mais novos ficam a saber que têm lugar para os seus familiares mais velhos e os mais velhos sabem que têm lugar para os seus familiares mais novos» defende a gestora.

Deolinda Sousa, refere que «anualmente é definido um plano de atividades e que são certificados como entidade formadora pela FPF e FPA, em 4 e 3 estrelas respetivamente». Não têm certificação em patinagem, porque não existe, senão também seria feita, «uma vez que encaramos a certificação como forma de elevar a qualidade pois o nível de exigência da certificação é elevado», afirma Deolinda Sousa. Também Jorge Delgado afirma que «o CRLPS tem uma clara cultura de exigência e de excelência, e que isso pode ser mensurável através das certificações da FPF», que os credita como entidade formadora de Futsal 5 estrelas, tanto nos escalões masculinos como nos femininos, e que os torna o único clube em Portugal com esta certificação, atestando a capacidade da organização em perseguir a sua visão, ou seja, é revelador da sua capacidade de gestão e organização.

Para o presidente do CRLPS, «caso existam 6 estrelas na certificação FPF como entidade formadora de Futsal, alcançá-las será de imediato um novo objetivo, o que não significa que se consiga», mas que segundo o próprio denota a perspetiva dos órgãos de gestão como sendo de excelência, de crescimento e de procurar atingir aquilo que são os objetivos a que se propõem. De acordo com Jorge Delgado, «estes objetivos devem ser tangíveis, e sempre difíceis, ou seja, devem procurar a excelência e as vitórias», o que define também a cultura da organização. Cultura essa que segundo Jorge Delgado, «na área desportiva é por vezes difícil de alcançar, uma vez que apenas um pode vencer quando se disputa uma competição, mas no que toca à *formação dos homens e mulheres do amanhã*, essa terá sempre de ser alcançada». Para que isso aconteça, refere Jorge Delgado, é «necessário criar uma estrutura, uma dinâmica, uma visão, para que estejam bem presentes aquilo que são os principais valores com que o CRLPS se rege no desempenho das atividades que vão ao encontro da principal ambição».

A título de exemplo Jorge Delgado afirma que «quando uma equipa entra em campo para treinar e outra está de saída, os atletas obrigatoriamente cumprimentam-se, ou se não trazem o equipamento correto para treinar, o mais provável é não treinarem», o que faz denotar cultura organizacional. Jorge Delgado afirma que «tudo é mais fácil quando se tem esta cultura». «Todos os anos entram e saem treinadores e atletas, mas como ficam sempre mais

do que saem, quem entra facilmente se adapta ao “sistema”, o que se deve a uma cultura e a um conjunto de regras e medidas que no fundo se auto regula e faz com que as coisas já sejam quase automáticas», defende Jorge Delgado.

O CRLPS possui desde 2011 a certificação de qualidade ISO 9001, que segundo Jorge Delgado, «apenas mais um ou outro clube a possui». Esta certificação atesta o nível de exigência que se verifica no clube e que é já uma coisa natural, enraizada na cultura organizacional. Presidente do clube há 25 anos, Jorge Delgado defende que «há sempre oportunidades de melhoria e que a certificação ISO 9001 é precisamente isso, nunca está tudo bem feito, e não fazemos tudo bem feito, mas a ISO 9001 permitiu que quando começássemos a pegar no tema da certificação da FPF para entidades formadoras de Futsal, já tivéssemos a cultura e os procedimentos necessários instituídos». Jorge Delgado aponta que «a certificação da FPF é exigente, é formada por 9 critérios, mais de 40 subcritérios que atravessam a estrutura completa, infraestruturas, recursos técnicos, humanos, financeiros, administrativos e componente médica e psicológica». Para Jorge Delgado «seguindo este caminho estamos mais próximos de fazer bem, do que ter de fazer de novo, é uma metodologia que se cria, são as visões que se criam e que depois necessitam de adaptação».

Quando questionado acerca dos recursos que a organização possui que são valiosos, raros e difíceis de imitar, Jorge Delgado afirma que «tudo é fácil de tentar imitar, no entanto há uma enorme diferença entre o que está no papel e a sua execução». Para o gestor, «não basta ter os recursos humanos, há que ter capacidade de atingir determinado nível de qualidade, há que ter capacidade e visão para inovar e executar». Refere ainda que, «não é só capacidade de executar como também de dar continuidade». Dando como exemplo a certificação da FPF como entidade formadora de Futsal, afirma que «não basta ser 5 estrelas uma vez e depois perder esse nível, é difícil manter, é mais difícil manter do que chegar ao objetivo».

Atestando ainda a capacidade organizacional dos recursos humanos do CRLPS, Jorge Delgado conta que «o clube tem um plano estratégico para 20/30, em que traçamos um conjunto de objetivos que vamos redefinindo com o decorrer do tempo e vamos apostando naquilo que fizer mais sentido». Deolinda Sousa refere que também «no CFS é feito todos os anos um plano estratégico, uma análise SWOT, que nos ajuda a perceber o ambiente em que estamos inseridos e daí retiramos os objetivos a propor, novas atividades a desenvolver, quais devem ser encerradas». Dá como exemplo, «o Centro de Estudos e Universidade Sénior que nasceram das análises SWOT efetuadas». Através dessa análise, «tivemos a

perceção que a população envolvente era envelhecida e que havia muita gente reformada e desocupada e assim criámos uma atividade no clube que colmata uma necessidade da comunidade», afirma Deolinda Sousa.

A entrevista a Jorge Delgado ocorreu numa sala de *gaming*, «que foi das primeiras a ser feitas em Portugal e que permitiu não apenas potenciar a atividade de *gaming* como também para contribuir para a literacia digital, para aquilo que são as novas profissões», afirma o gestor. Jorge Delgado defende que «65% dos jovens que iniciem hoje a escolaridade, quando chegarem ao 12º ano não terão profissões que existem à data, por isso o espaço vai ajudá-los a desenvolver competências digitais». O gestor refere que «vamos lançar uma caderneta digital apenas para o Futsal, o cromo raro é o chamado NFT e no futuro vejo o clube a ter meta verso e uma arena virtual». Reforçando a ideia de capacidade de inovação, Jorge Delgado relatou que «esteve no clube um scâner 3D e cada atleta esteve debaixo dele cerca de 2 minutos, tendo-lhe sido retirados mais de 500 elementos, no sentido de obter um avatar, pequenas figuras que serão impressas», o que revela já estarem a pensar num modelo de futuro.

Foi importante o relato de Jorge Delgado acerca de como conseguiu captar investimento público e privado para suportar a construção da sala de *gaming*. O gestor refere que «estas coisas necessitam dinheiro, embora o dinheiro seja um recurso escasso nestas organizações, pelo que é necessário ir captar investimento junto de conhecidos ou da autarquia». A sala de *gaming* tem dois patrocinadores de excelência, a Moche, que é a marca jovem da Altice, e o Oeiras Valley da CMO. Quando Jorge Delgado chegou junto do CEO da Altice na altura, Alexandre Fonseca, este «percebeu de imediato a ideia». Quando foi junto da Câmara Municipal de Oeiras, a primeira reação obtida por parte dos seus representantes foi segundo o próprio, «o que é que este trouxe desta vez, está sempre a inventar? Queremos colocar os miúdos na rua aos saltos, a correr, a brincar e ele agora quer colocá-los em frente ao computador». O gestor relata que «foi então necessário explicar ou convencer que não é possível estar 24 horas a estudar, a dormir ou a comer e que também não é suposto estar 24 horas em frente a um computador, é preciso compreender que estes jovens no futuro vão ter outros hábitos, diferentes dos nossos». Foi com este testemunho possível notar, além da capacidade organizativa, de projeto e de inovação, também capacidade para influenciar órgãos decisórios ou políticos, bem como em efetuar parcerias estratégicas e estabelecer laços de confiança.

Jorge Delgado defende que «hoje a realidade é outra e os clubes também têm de ter uma visão de acordo com o que o futuro os espera». Caso o gestor «sinta que no futuro vão ligar ao Meta verso e a essa realidade, não significa que deixemos de ter o pavilhão para as atividades desportivas, mas também temos de chegar a quem quer jogar no Meta verso, e é esse um dos desafios que temos». Para Jorge Delgado, «não é por ter 50 anos que não tenho de olhar para o futuro».

5.2. Em que termos a estrutura organizacional associativa (capital social) da organização contribui para a criação de capacidades competitivas no exercício das suas atividades?

A estrutura associativa são os sócios, que têm poder de decisão nas ACRD. Os sócios são recursos humanos com capacidades específicas, de acordo com a sua experiência e conhecimento tácito que possuem. Verificou-se que numa economia onde a única certeza é a incerteza, a principal e única fonte de vantagem competitiva sustentável é o conhecimento (Nonaka, 2007). Partindo destas premissas fez sentido que se enquadrasse a Assembleia Geral de Sócios como um espaço onde se reúnem pessoas com um propósito comum, o de participarem e decidirem o rumo da ACRD que são associados, e que esta poderá ter potencial para a captação de novos recursos e capacidades.

Jorge Delgado afirma que, «as organizações são as pessoas e como tal, quantas mais que sejam voluntárias houver melhor, uma vez que este é um fator que potencia a atividade associativa». Jorge Delgado aponta para a importância de se «refletir mais e melhor acerca das ACRD, pois é necessário captar mais pessoas, uma vez que os principais voluntários são os pais». Na opinião de Jorge Delgado, «a base de uma organização e de uma estrutura associativa, das empresas, da sociedade, dos clubes, são as pessoas e continuarão a ser, embora a sociedade evolua cada vez mais para o uso de Inteligência Artificial (AI)».

Deolinda Sousa refere que a «contestação e a participação são um motor para melhores decisões, para decisões mais sustentadas». Para Deolinda Sousa, o desafio é positivo, pois é «uma forma de pensar melhor nas consequências das decisões». No CFS todos os atletas têm de ser sócios, «o clube vive de e para os sócios» refere Deolinda Sousa. Para a gestora, «um clube não é uma empresa, é uma instituição que vive para servir os sócios, por isso depende essencialmente da participação destes na vida associativa, ou corre-se o risco de se ser uma sociedade anónima». De acordo com Deolinda Sousa, «O objetivo é dar resposta às necessidades que eles têm, ir tentando ser cada vez melhores a dar-lhes a resposta que

necessitam, e essencialmente desafiar os órgãos de gestão, porque é nesse desafio que se acabam por encontrar soluções melhores, portanto as associações precisam efetivamente dos sócios, apesar da vida associativa estar um pouco a perder-se».

5.3. De que forma a criação e partilha de conhecimento, contribuem para a competitividade da organização (prestação de um serviço competitivo)?

O conhecimento pode ser categorizado em 2 tipos, o tácito e o explícito (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998). No que diz respeito ao explícito, foram identificadas inúmeras fontes deste tipo de conhecimento.

O CRLPS, disponibiliza para consulta através do seu site, o Anexo de Utilidade Pública, Estatutos do Clube, Regulamento Geral Interno, Regulamento de Utilização do Pavilhão, Regulamento de Utilização da *Gaming Room*, e os Relatórios e contas de 2019 a 2022. É também possível através do site obter informação acerca do historial, instalações, órgãos sociais, política de qualidade e privacidade, bem como acerca das modalidades praticadas, patrocinadores, entre outros.

Nos processos de certificação, muita informação é tornada explícita através de relatórios de candidatura a certificação, bem como nos planos estratégicos efetuados internamente pelos órgãos de gestão das ACRD. Deolinda Sousa refere que todos os anos partilham o manual de acolhimento e boas práticas com o maior número de intervenientes do CFS. Segundo a gestora, «este manual contém a identificação dos responsáveis de cada secção, as infraestruturas, e as regras relativamente ao comportamento adequado de treinadores, atletas, pais, bem como um guia para situações de emergência, como por exemplo, lesões de atletas».

A informatização dos sistemas tem um papel fundamental na criação de conhecimento explícito. Deolinda Sousa afirma que «toda a parte do Futsal é informatizada e existe uma plataforma com os registos de todos os atletas, lesões, notas escolares, unidades de treino, e os treinadores e coordenadores podem ter acesso à informação em tempo real». Refere também que «passámos recentemente a usar um *Entreprise Resource Planing* (ERP) que permite centralizar todas as bases de dados de recursos e assim podemos aceder em tempo real a toda a informação necessária à gestão do clube». No R&C 2022 do CRLPS, é referido que o clube continua a utilizar informática de gestão, que integra as várias atividades do

clube por módulos, bem como um programa de faturação. Refere também que tem sido feito um trabalho de atualização de dados de sócios.

Quanto ao conhecimento tácito ele encontra-se essencialmente no capital intelectual dos seus recursos humanos, ou seja, nos sócios, órgãos sociais, treinadores, prestadores de serviços, atletas, ou qualquer outro que intervenha diretamente na vida da ACRD.

Através da análise à forma como as organizações estudadas se organizam e realizam as suas atividades, foi possível enquadrar as diferentes fases do processo de criação do conhecimento, e atestar o seu funcionamento.

No que diz respeito à **socialização**, isto é, o processo de criar conhecimento tácito, através da partilha de experiências (Nonaka et al, 1996), é possível observar esta fase da criação de conhecimento nos casos estudados, nas práticas de atividades como, seminários, ações de formação, treinos das diversas modalidades, reuniões de pais, entre outros, para uma dimensão mais técnica. Numa dimensão mais cognitiva foi relatado pela presidente do CFS a prática pontual de ações de *team building* internas, para colaboradores. De acordo com Deolinda Sousa, «estas ações têm o propósito de passar conhecimento, de se desafiarem e também de fortalecer laços de confiança». Deolinda Sousa afirma que «o CFS é acreditado como entidade formadora junto do IPDJ», sendo apta a dar formações com créditos aos treinadores. A gestora afirma que «fazemos formações abertas a toda a comunidade, no sentido de alavancarmos o conhecimento das pessoas». Deolinda Sousa refere que «estamos a trabalhar juntamente com FPF e com a AFL, no sentido de produzirmos um programa de formação para treinadores de guarda-redes de Futsal (GRF), uma vez que é um produto que escasseia no mercado». No CFS promovem também que «cada secção desportiva “pense” como se quer reinventar no ano seguinte». Deolinda Sousa defende que «a inovação vem muito do desafio, da pessoa pensar na mudança». Um bom exemplo deste processo de criação de conhecimento, é por exemplo a contratação de novo treinador que aplica novos métodos nos processos de treino e os partilha com outros treinadores a sua metodologia por via da observação, formação ou imitação.

Quanto à **externalização**, isto é, o processo de articular conhecimento tácito em conhecimento explícito, como conceitos e/ou diagramas, usando com frequência metáforas, analogias ou esboços (Nonaka et al, 1996). Para esta fase do processo de criação de conhecimento e conforme já falado anteriormente temos por exemplo, o Anexo de Utilidade

Publica, Estatutos do Clube, Regulamento Geral Interno, Regulamento Utilização do Pavilhão, Regulamento Utilização da *Gaming Room*, e os Relatórios e contas de 2019 a 2022, planos estratégicos, bem como toda a documentação escrita relativa à organização e partilhada internamente por toda a organização e demais *stakeholders*. Através da elaboração desta documentação, foi possível externalizar conhecimento, acerca de como se deve usar o pavilhão, quais as melhores práticas, direitos e deveres de sócios, pais atletas e colaboradores. Este conhecimento instituído, que apenas foi em algum lugar no tempo conhecimento tácito, passou a explícito quando passado para regulamentos, normas ou relatórios que dão a conhecer o funcionamento interno da organização. Um simples afixar de um cartaz com uma regra, numa sala ou equipamento, poderá ser um exemplo de externalização.

Quanto à **combinação**, isto é o processo de juntar o novo e o já existente conhecimento explícito, e transformá-lo em conhecimento explícito sistémico, com o objetivo de criação de um protótipo para um novo produto, um novo modelo de trabalho ou uma pequena inovação, como um novo procedimento organizacional Nonaka et al, (1996), podemos considerar a formação ou aquisição de colaboradores, treinadores ou equipa de gestão e posteriormente a aplicação e disseminação deste novo conhecimento pela organização, que pode ser sobre a forma de novas praticas de gestão, modelos de treino ou novos serviços, que são materializados através de novos regulamentos, atualização dos existentes, novas atividades ou alterações às existentes.

Quanto à **internalização** isto é o processo de incorporar o conhecimento explícito em tácito, ou seja, em conhecimento operacional o chamado «know-how», impulsionado pelo método «learning by doing or using» Nonaka et al, (1996). Neste caso, o processo verifica-se pelo uso dos regulamentos internos, manuais de funcionamento ou outros documentos, tais como as gravações em vídeo de jogos ou treinos. Aquando da leitura dos documentos ou da visualização dos vídeos, dá-se o processo de internalização.

5.4. Quais os recursos usados pela organização que lhe permitem alcançar uma vantagem competitiva?

Com base nas entrevistas realizadas e na informação obtida através dos sites dos clubes estudados, foram identificados os principais recursos e capacidades que estas organizações possuem e que lhes permite conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Barney, 1991), o que possibilitou aplicar a estrutura VRIO aos casos

em estudo, de forma a determinar o seu potencial competitivo (Barney e Hesterly, 2015) e assim dar resposta à questão colocada:

Recurso ou Capacidade?	É valioso ?	É raro?	É difícil imitar?	É explorado pela organização	Implicações competitivas	Relação entre forças e fraquezas
Financeiros origem pública, autárquica, federações, institutos	Sim	Não	—		Paridade Competitiva	Força
Veiculos Automóveis	Sim	Não	—		Paridade Competitiva	Força
Financeiros origem em exploração de ativos próprios, sócios, donativos	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva
Equipamentos Tecnológicos/Software	Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Força e competência distintiva
Financeiros origem em patrocínios e parcerias	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Complexo Desportivo e Social	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Recursos Humanos Qualificados	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Estrutura Organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Capacidade de Marketing e Inovação	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Capacidade de Gestão e Organização	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável
Marca/Cultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Força e competência distintiva sustentável

Tabela 5.8 Análise VRIO aos Recursos e Capacidades do CRLPS e CFS

Fonte Elaboração Própria

6. Discussão dos Resultados

Foi importante, numa primeira análise, identificar quais os recursos e capacidades que as ACRD estudadas possuem, dentro cada um dos quatro grupos em que podem ser classificados: *i)* recursos financeiros; *ii)* recursos físicos; *iii)* recursos humanos; *iv)* recursos organizacionais; (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015). Com algum detalhe, foram recolhidas informações de diversas fontes, mas foi essencialmente do contributo das entrevistas a Jorge Delgado e Deolinda Sousa, que foi possível estruturar a informação recolhida, e convertê-la em matéria de análise capaz de dar resposta às questões formuladas. O relato dos dois testemunhos, produziu conhecimento relativo aos recursos e capacidades usados pelas organizações, e foi possível desta forma, obter detalhes e confirmar a existência de capacidades organizacionais que permitem obter vantagens competitivas. Os resultados obtidos através de uma análise VRIO, apontam que os recursos por si só não permitem às ACRD obter vantagens competitivas sustentáveis, sendo essencialmente nas suas capacidades que existe esse potencial.

Tentou perceber-se de que forma a estrutura organizacional associativa contribui para a criação de capacidades que permitem implementar estratégias geradoras de vantagem competitiva. Conforme se verificou nas teorias abordadas, Nonaka e Konno (1998), consideram essencial para a criação de conhecimento a existência de um espaço partilhado, para que as relações possam emergir, o *ba*. Foi assim aprofundada a forma como as ACRD criam condições para que este espaço exista, desde logo através do espaço mais característico a este tipo de organizações, a Assembleia Geral de Sócios. Verificou-se em ambas as organizações estudadas que existem várias atividades que possibilitam a observação de espaços de partilha de conhecimento, ou seja, a existência de “*ba*”. São geridas de forma que seja promovida a partilha de ideias, com alguma cadência, entre os vários de grupos de interesse envolvidos nas atividades, órgãos sociais ou de gestão, treinadores, atletas, pais, autarquias, e comunidades locais.

No que diz respeito à figura da assembleia geral, o espaço onde os sócios decidem acerca do futuro das ACRD, tanto Jorge Delgado como Deolinda Sousa apontam para uma perda significativa da atividade associativa nos últimos anos e que se deve essencialmente ao fato de existir menos tempo e qualidade de vida na sociedade. Apesar da fraca participação nas assembleias gerais de sócios, reconhecem que caso fossem mais participativas teriam potencial para gerar novas capacidades, tanto pela partilha de conhecimento, como pela

incorporação de novos membros na estrutura organizacional. Tal permitiria um melhoramento das atividades que desempenham ou o desenvolvimento de novos projetos, através do conhecimento embutido nas pessoas que seria transferido para a organização. É política das organizações estudadas a obrigação de todos os que praticam atividades no clube serem associados, o que atesta que é na estrutura organizacional associativa que está a maioria do capital humano que gera capacidades competitivas, desde logo nos órgãos de gestão, onde como foi possível verificar, se encontram as principais capacidades distintivas de cada uma das organizações estudadas.

Importa não apenas saber quais, mas “Como” e “Porquê” (Yin, 2009). Questionou-se de que forma a criação e partilha de conhecimento contribuem para a competitividade da organização, isto é, a prestação de um serviço competitivo, uma vez que «a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento» (Martins, 2018, pág. 78). Tentou entender-se, se as ACRD estudadas são organizações aprendentes, isto é, organizações com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento, e de modificar o seu comportamento por forma a refletirem o novo conhecimento com intuição (Wheelen e Hunger, 2012). É essencial que a organização tenha incorporada uma cultura organizacional que permita ser uma organização aprendente. De acordo com Barney (1986), cultura organizacional é um complexo conjunto de valores, crenças, assunções e símbolos que definem a forma como uma organização conduz o seu negócio e para Daft (2020), esta desempenha um papel importante na criação de um clima organizacional, que dê como resposta aos desafios, ameaças competitivas ou novas oportunidades, a inovação e a aprendizagem. É também da maior importância que as organizações tenham um propósito claro para todos os seus componentes, (Deming, 1994).

Os projetos que o CRLPS desenvolve, a cultura de melhoria contínua e capacidade organizacional observada, desde logo através da certificação de entidade formadora de Futsal 5 estrelas da FPF nos escalões masculino e feminino, atesta que estão focados na perseguição da sua visão e na concretização da sua missão, e que existe uma estratégia para o conseguirem. Também o projeto Academia de Futsal LPS bairros sociais, atesta a procura pelo propósito, isto é, uma gestão organizacional orientada nesse sentido. Pode notar-se uma cultura organizacional vincada em ambas as organizações estudadas. A imagem de marca que apresentam está de acordo com a sua visão. O desempenho das atividades em cada uma das organizações estudadas, é um reflexo desta mesma visão. O ADN do CRLPS passa pela «formação dos homens e mulheres do amanhã», e está é uma visão partilhada, não só por

toda a estrutura organizativa, como pelos demais *stakeholders*. A visão partilhada, fará com que toda a organização persiga o mesmo propósito e assim reúna condições para se tornar uma organização aprendente, em que todos os componentes do sistema estão sintonizados e a trabalhar no mesmo sentido (Deming, 1994) (Wheelen e Hunger, 2012). Já no caso do CFS a sua visão passa por ser «mais do que um clube uma família» e tal como no CRLPS tal é possível verificar na oferta de atividades que apresentam, em que tentam atender a um vasto público que pode ir desde os 3 aos 100 anos. Esta situação possibilita que grande parte dos utilizadores dos seus serviços tenha graus de parentesco como avós/netos, pais/filhos, tios/sobrinhos e irmãos entre outros, e desta forma seja também clara a perseguição de um propósito, uma visão partilhada e uma cultura de criação de novas competências ou inovações, que vão ao encontro desse mesmo propósito.

O alinhamento de uma gestão organizacional com a sua estratégia, evidencia identidade organizacional, ou seja, cultura organizacional, que é uma condição essencial para que exista criação de conhecimento. Será importante que exista ao nível estratégico uma liderança competente, com foco na transformação, com capacidade de desenvolver a organização no sentido de esta captar de novos *stakeholders*, que sejam potenciais fontes de novos recursos e capacidades. O alinhamento é visível também ao nível tático e operacional através dos programas de formação, da melhoria constante e contínua dos processos, entre outras, conforme foi possível denotar nas respostas obtidas pelos entrevistados. Todas estas situações permitem também perceber se existe um processo de transformação organizacional em curso, e se existem condições para afirmar que existe um SCP embutido na organização, Deming (1982). Permitem também apontar no sentido de existirem práticas de disciplinas essenciais, que de acordo com Senge (1990), são a base das organizações aprendentes: *i)* Raciocínio Sistémico; *ii)* Domínio Pessoal; *iii)* Modelos Mentais; *iv)* Visão Partilhada; *v)* Aprendizagem de grupo. Sendo possível notar que ambas as organizações estudadas reúnem condições essenciais a se desenvolverem como organizações aprendentes, tentou entender-se como estas organizações criam conhecimento, ou seja, como são criadas as capacidades organizacionais identificadas como críticas e potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Identificaram-se as fontes dos diferentes tipos de conhecimento (tácito e explícito) (Nonaka et al, 1996) (Nonaka e Konno, 1998) e de que forma estes eram geridos pelas diferentes organizações. Foi assim possível enunciar em cada uma das organizações, os 4 modos de conversão de conhecimento de acordo com o modelo SECI (Nonaka et al, 1996): *i)*

socialização; *ii*) externalização; *iii*) combinação; *iv*) internalização; através da observação dos processos internos de realização de atividades. Esta observação permitiu verificar que existe um funcionamento organizacional capaz de ativar uma espiral de conhecimento, geradora de conhecimento organizacional (Nonaka et al, 1996).

Informação permite a interpretação de acontecimentos ou objetos, tornando os seus significados perceptíveis, é um meio essencial para a iniciação e formalização do conhecimento, tratando-se, portanto, de fluxos de mensagens ou significados que podem acrescentar ou modificar o conhecimento. (Martins, 2018). Ambas as organizações estudadas apontam no sentido de melhoria contínua dos seus softwares de apoio à gestão e às atividades desenvolvidas, ou seja, um desenvolvimento dos sistemas de informação. O uso de ferramentas tecnológicas cada vez mais sofisticadas capacita as organizações estudadas de produção de nova informação, em alguns casos em tempo real, e permite propagá-la pela organização de forma que esta seja usada pelos diferentes membros e se transforme em novo conhecimento. Neste processo identifica-se a capacidade de transformação e inovação da organização, ou seja, potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (Nonaka & Takeuchi, 1995). A capacidade de inovação verificada em ambas as organizações é essencial para a perseguição de uma estratégia de diferenciação, que assenta na identificação das necessidades que o consumidor mais valoriza e em dar-lhes resposta de forma singular (Cardoso, 1997). Os projetos realizados tanto no CRLPS através da Academia de Futsal LPS bairros sociais, como no CFS através da Universidade Sénior, denotam a procura das organizações em dar resposta a necessidades específicas da comunidade envolvente, e como tal uma estratégia de diferenciação baseada na inovação, isto é, na forma de novos serviços que não são oferecidos por outras organizações do mesmo setor. Este fator indica que estas organizações exercem atividades de forma diferente dos concorrentes, o que pode representar uma potencial fonte de vantagem competitiva com base em diferenciação (Porter, 1985). Nos projetos referidos, as organizações estudadas ajustaram a sua cadeia de valor ao segmento e este fator, de acordo com Porter (1985), resulta em diferenciação da oferta comparativamente aos seus concorrentes.

Identificaram-se através de análise VRIO, os recursos e capacidades usados pela organização que lhe permitem alcançar vantagem competitiva sustentável: *i*) marca/cultura *ii*) capacidade de gestão e organização; *iii*) capacidade de marketing e inovação; *iv*) estrutura organizacional; *v*) recursos humanos qualificados; *vi*) complexo desportivo e social; *vii*) financeiros – com origem em patrocínios e parcerias de longa duração. Os recursos e

capacidades identificados pela análise VRIO cumprem de acordo com a análise às observações recolhidas, os seguintes requisitos: *i)* o recurso possibilita à organização explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça; *ii)* o recurso é apenas usado por pequeno número de competidores; *iii)* as organizações sem o recurso enfrentam dificuldades em obtê-lo ou em desenvolvê-lo, é caro imitar; *iv)* A organização tem procedimentos que suportem a exploração do recurso valioso, raro e difícil de imitar (Barney, 1991) (Barney e Hesterly, 2015).

No que diz respeito às capacidades organizacionais, cuja origem está no capital humano, consideram-se bastante difíceis de imitar, uma vez que apresentam uma ou mais das seguintes condições: *i)* condição histórica particular; *ii)* ambiguidade casual; *iii)* socialmente complexos. São de difícil compreensão para outras organizações ou beneficiam de um contexto social e histórico único, sendo a sua replicação quase impossível (Barney, 1991). Pode observar-se que são os recursos humanos com qualificação e competências organizacionais, as principais fontes de vantagens competitivas. É neles que residem as capacidades organizacionais necessárias para que o uso dos recursos seja efetivado e assim se consigam definir e implementar estratégias que produzam vantagens competitivas (Barney, 1991).

Quanto a recursos físicos é fundamental que a ACRD possua ou lhe seja concedido um CDS, com as condições necessárias para a prática das diversas atividades associativas que oferece, ou propõe oferecer. Este é um recurso difícil de imitar, uma vez que é bastante dispendioso, e quando combinado com as capacidades de gestão da direção da ACRD, poderá ser uma força e uma competência distintiva sustentável para a organização, ou seja, fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney e Hesterly, 2015). O CDS particular a este tipo de organizações, é por norma obtido através de programas de financiamento público, pelo que a aquisição deste recurso depende por norma da capacidade de desenvolvimento de um projeto associativo que crie valor percebido para a comunidade local e seja assim capaz de convencer os dirigentes autárquicos ou parceiros a investir.

No que diz respeito aos recursos financeiros, estes são na sua maioria conseguidos através das capacidades organizacionais dos órgãos de gestão das ACRD. Uma ACRD que consiga ter uma fonte de recursos financeiros com origem em parcerias e patrocínios de longa duração, com parceiros de referência, poderá ter sobre as outras ACRD vantagem competitiva, uma vez que este tipo de relações ou capacidades são raras, valiosas e difíceis

de imitar. Também os apoios autárquicos poderão ser raros e valiosos, caso o projeto desenvolvido pelos órgãos de gestão da ACRD seja de grande impacto na comunidade e os órgãos decisores o vejam como uma aposta no desenvolvimento local.

7. Conclusões

7.1. Conclusões

Foi nos fatores críticos competitivos em ACRD que incidiu o tema explorado pela presente dissertação. Propôs-se identificar, não só onde estão as fontes de vantagem competitiva nas ACRD, como de que forma estas fontes são geradas e contribuem para o desempenho de atividades competitivas. As ACRD, tipicamente OSFL, têm características diferentes relativamente a uma empresa. Desde logo não têm como fim o lucro. Sendo uma associação, o capital social reside na estrutura associativa, ou seja, nos associados, que são os apoiantes mais declarados do propósito de cada uma das associações. São organizações com elevada importância para a sociedade, uma vez que atendendo ao seu cariz social e de desenvolvimento das comunidades locais, se substituem em parte, ao papel das autarquias e estado.

Considerou-se importante clarificar de que forma as ACRD desenvolvem competências e melhoram as atividades e serviços, tornando-se mais competitivas. Das diferentes observações recolhidas acerca de cada uma das organizações estudadas e da sua análise via estrutura VRIO, identificaram-se os recursos que permitem às ACRD obter vantagens competitivas. Possuir ou desenvolver estes recursos e capacidades será crítico para a competitividade das ACRD.

No decorrer do caso de estudo efetuado, verificou-se que é essencialmente nos recursos humanos que existe potencial fonte de vantagem competitiva, mas são, no entanto, as capacidades que permitem o uso e exploração dos recursos que geram e efetivam a vantagem competitiva. Pode observar-se que é essencialmente nos órgãos de gestão, que são tendencialmente sócios do clube com antiguidade, mas também nos novos sócios que integram a estrutura organizativa, que residem as capacidades que permitem usar os recursos tanto no sentido de obter vantagens competitivas, como na geração de novas capacidades que lhes permita diferenciarem-se e oferecerem serviços de maior valor, essencialmente às comunidades locais. Estas capacidades são alavancadas pela criação de novo conhecimento e geram inovação através da oferta de novos serviços, ou da melhoria dos serviços já existentes.

Para que exista criação de capacidades que sejam potenciais fontes de vantagem competitiva, é necessário que exista capacidade de liderança e de organização nos órgãos de gestão. Esta condição permite-lhes propagar por toda a organização uma visão adequada às atividades que praticam ou pretendem praticar e que concretizem uma estratégia que persiga esse propósito. Este fator é impulsionador da cultura e imagem de marca da organização, uma vez que todos os componentes deste sistema estarão a funcionar em sintonia, na busca de um propósito comum e claramente percebido. Pode afirmar-se que a cultura e a imagem de marca são recursos ou capacidades com potencial em serem fontes de vantagem competitiva sustentável. Estes recursos e capacidades poderão ser identificados através das atividades da organização e quando as ações que praticam estão perfeitamente alinhadas com a sua estratégia, visão, missão e valores, sendo este fator refletido na forma como os outros veem de fora a organização. Estando a organização alinhada desta forma, é importante que desenvolva de forma constante um processo de aprendizagem que a permita evoluir. Este processo será o motor para a captação e criação de novos recursos e capacidades, que permitem à organização a prestação de serviços diferenciados, melhorias organizacionais ou o desempenho de atividades desportivas mais competitivas.

O desenvolvimento contínuo da capacidade organizacional, pela melhoria das tecnologias de informação que permitam a criação e incorporação de novo conhecimento nas atividades, é essencial para que exista inovação, ou seja para que a organização seja competitiva e preste serviços diferenciados às necessidades das comunidades envolventes. Embora não abundem recursos financeiros nas organizações estudadas, estes são de importância vital a qualquer organização com ou sem fins lucrativos. A maioria dos recursos financeiros captados pelas ACRD tem origem em fontes próprias, nos programas de apoio (estado, autarquias, federações desportivas, institutos) e nos casos mais bem-sucedidos em patrocínios ou parcerias de longa duração.

Os projetos que as organizações desenvolvem deverão ser capazes de evidenciar junto do poder local que são um investimento na qualidade de vida da população que dirigem, pela forma como dotam a comunidade local de oferta de atividades no campo desportivo, recreativo e social. Não deverão convencer apenas o poder local, o nível de competitividade e de capacidade organizacional também se verifica quando demonstram a potenciais patrocinadores e parceiros que o investimento na ACDR tem retorno social ou mesmo financeiro. A ACRD que consiga captar patrocínios de relevo e efetuar parcerias estratégicas de longa duração, terá nas suas capacidades organizacionais potenciais fontes de vantagem

competitiva sustentável. É por isso importante que se verifique diferenciação e melhorias nas atividades desenvolvidas para que os clientes reconheçam mais valor no serviço prestado. Poderão assim obter maior retorno financeiro, uma vez que a diferenciação e criação de valor, atrairá mais praticantes e possibilitará vários níveis de serviço com diferentes preços. Este fato permite afirmar que é através das capacidades de organização, inovação, marketing entre outras, notadas nas atividades desenvolvidas, que são obtidos grande parte dos recursos financeiros. Pode afirmar-se que a criação de conhecimento é o motor para a captação de recursos físicos e financeiros, uma vez que é a fonte de criação de novas capacidades e competências que permitem prestar serviços valorizados e de interesse de investimento pelo poder local, estado e parceiros estratégicos.

É a captação de recursos financeiros que por sua vez permite incorporar recursos físicos essenciais ao desenvolvimento e prática das atividades que oferecem. A aquisição do CDS, no caso das organizações estudadas, teve origem em recursos financeiros de apoio autárquico e estatal. A captação e incorporação de um recurso físico com capacidade para o desempenho das atividades a que se propõem e a sua exploração, ou uso de capacidade organizacional para implementar uma estratégia, permite a obtenção de vantagem competitiva sustentável. O CDS por si só não gera uma vantagem competitiva, ela é gerada quando o recurso é combinado com a capacidade de organização e outras capacidades dos órgãos de gestão e restantes recursos humanos envolvidos nas atividades associativas. É essencial a qualquer ACRD ter à sua exploração um CDS, para que estas organizações consigam desenvolver melhores atividades e evoluir, pelo que é importante que este ativo acompanhe o nível do serviço prestado e das capacidades da organização.

Para que as ACRD desenvolvam e captem novos recursos e capacidades, é necessário que os órgãos de gestão tenham capacidade de desenvolver uma estratégia traduzida em atividades alinhadas à visão, que deverá ser partilhada e clara. Uma cultura organizacional definida e clara poderá atrair novos sócios, apoiantes do projeto, atletas, treinadores, voluntários e funcionários, bem como entidades públicas, patrocinadores e parceiros estratégicos e desta forma experienciar desenvolvimento organizacional e competitividade. Deverá evoluir no campo tecnológico e efetuar uma gestão do conhecimento que lhe permita inovar e diferenciar-se, tornando-se competitiva.

7.2. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura

A principal limitação ao estudo é o fato desta ter sido a primeira investigação realizada pelo autor, sendo a sua falta de experiência o fator que mais contribuiu para algumas debilidades que o estudo poderá revelar. Outro fator que limitou o estudo prende-se com a dificuldade de se medirem os objetivos ou a eficiência operacional em algumas OSFL ou organizações de base social, (Daft, 2010). Pode também ser difícil de saber ao certo se os recursos e capacidades de uma organização permitem a exploração das oportunidades ou a neutralização das ameaças externas (Barney e Hesterly, 2015). Por vezes requiere informação operacional detalhada que pode não estar disponível no momento (Barney e Hesterly, 2015). Uma forma de medir o impacto dos recursos e capacidades de uma organização nas suas oportunidades e ameaças é examinado o impacto do uso destes recursos e capacidades nos rendimentos e gastos da organização (Barney e Hesterly, 2015). A ausência de publicação de relatórios e contas no caso do CFS, são reveladores da falta de informação relativa às ACDR referida. É necessário que para que se possa ajudar as ACRD a terem conhecimento de apoio à gestão disponível, estas possuam um grau de *accountability* cada vez mais elevado, o que será desde logo um indicador de melhorias na qualidade de gestão.

Apontam-se como sugestões a investigações futuras, o aprofundamento do papel da Assembleia Geral de Sócios e quais os fatores que permitiriam que esta fosse usada com eficácia operacional, uma vez que é um instrumento da maior importância nas ACRD. Também seria interessante aprofundar acerca do papel da liderança e da escolha dos órgãos de gestão, qual o grau de escolaridade e de que forma isso contribui para o desempenho competitivo. O papel dos sistemas de informação e da tecnologia na competitividade, bem como o uso de metodologias de gestão, Agile, Lean e de Gestão de Projeto, poderá também ser um tema que interessa aprofundar.

Referências Bibliográficas

- Andrade, A. M. & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento em Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Almedina Brasil
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, 17, 1, 99-120
- Barney, J.B. & Hesterley, W.S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage, Fifth Edition*. Essex: Pearson Education Limited
- Cardoso, L. (1997). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3º Milénio. 2ª edição*. Lisboa-São Paulo: Editorial Verbo
- Daft, R.L. (2010). *Organization Theory and Design, Tenth Edition*. Mason: South-Western, Cengage Learning
- Deming, W.E. (1982). *Out of The Crisis*. Cambridge: Massachussets Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services
- Deming, W.E. (1994). *The New Economics: For Industry, Government, Education. Second Edition*. Cambridge: Massachussets Institute of Technology
- Franco, R. C. (2005). *Defining the Nonprofit Sector: Portugal. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Project*, Nº. 43. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., *et al.* (2005). The Portuguese Non-Profit Sector in Comparative Perspective, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Gupta, G., Tan. K. T., Ee, Y. S., Phang, C.S. (2018). Resource-Based View of Information Systems: Sustainable and Transient Competitive Advantage Perspectives. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, Research Note
- Hendi, Basri, Y. Z., & Arafah, W. (2022). Analysis of the Relationship between Resource-Based View and Knowledge Management with firm performance. *Journal of Research in Business and Management*, 10, 2, 8-13.
- Henriques, J. M. (2021). *Clube de Futebol de Sasseiros: 75 Anos de História*. Sasseiros: Clube de Futebol de Sasseiros
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.

- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing. Fourteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Martins, J. M. (2018). *Gestão do Conhecimento - Criação e transferência de conhecimento. 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review Magazine* (2007, July-August)
- Nonaka, I., Konno N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management*, 40, 1-15
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society*, 18, 2, 203-218
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Millar, V. A. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63 (July–August), 149–160.
- Quivy, M., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manuel de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Relatório e Contas 2022, CRLPS. Disponível em: https://www.leoesdeportosalvo.pt/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-e-Contas-2022_compressed.pdf
- Rochet, C. (1992). *Management das Associações*. Lisboa: Instituto Piaget
- Salamon, L. M., & Helmut K. A. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Fourth Edition*. California: SAGE Inc.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. 13th ed*. Boston: Pearson Education, Inc.

Apêndices

Apêndice A – Guião de Entrevista

Questão introdutória – Pode por favor falar acerca da história, contexto atual e projetos desenvolvidos pelo clube, como chegaram aqui?

Introdução à Q1 - Partindo do princípio que os recursos de uma organização incluem ativos, capacidades, processos organizacionais, características organizacionais, informação, conhecimento, entre outros, controlados pela organização, e que permitem a esta conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia

Q1.1 - Que recursos a organização possui que tenham valor e sejam raros?

Q1.2 - Que recursos a organização possui que sejam de difícil imitação?

Q1.3 - A organização explora estes recursos?

Q2.1 - A organização cria conhecimento e institucionaliza-o?

Q2.2 - A organização promove a partilha de conhecimento e utiliza-o nas suas atividades?

Q2.3 – Considera que existe uma cultura de aprendizagem, de melhoria contínua na organização?

Q3.1 – Considera que a atividade associativa é uma fonte de criação de capacidades que ajudem no desempenho das atividades e na melhoria da competitividade da organização?

Q3.2 – Tem a assembleia geral uma representatividade efetiva no desempenho das atividades da organização?

Q3.3 – A figura da Assembleia Geral de sócios é usada para captar novos voluntários, ideias, mecenas, patrocinadores, ou seja, no sentido de capacitar a organização a competir de melhor forma?

Anexos

Anexo 1

Grupo ICNPO		Tipo de Organizações em Portugal
N.º	Designação	
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, recreativas e desportivas Casas do Povo Fundações Culturais Clubes Sociais e recreativos (Rotary, Lions, etc.) Museus Jardins zoológicos e aquários Sociedades históricas e literárias Associações de artes performativas e companhias: teatro, dança, etc. Associações de Estudantes e Associações juvenis
2	Educação e Investigação	Escolas, por exemplo ligadas a congregações religiosas Universidade Católica Centros de investigação
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo ligadas às ordens)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, etc.) Santas Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de Bombeiros Voluntários
5	Ambiente	Associações Não Governamentais de Ambiente Associações de Proteção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de Desenvolvimento Local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e política	Associações de defesa dos direitos humanos em geral (imigrantes, anto-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infetados com HIV/SIDA, família, mulheres, etc.) Partidos políticos Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Fundações (<i>grant-giving</i> ou doadoras) Associações promotoras do voluntariado Bancos Alimentares
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	Institutos religiosos Associações religiosas
11	Associações Empresariais, Profissionais e Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Nc	

Tabela 7.1 a INCPO aplicada ao 3º setor em Portugal

Fonte Franco e Andrade (2007)