

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
EMPRESAS SOCIAIS: o que sabemos e o que ainda não sabemos?**

**EDUARDO BECHER DE LIMA BERNARDO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS SOCIAIS: o que sabemos e o que ainda não sabemos?**

## **1. INTRODUÇÃO**

A expectativa de que organizações sem fins lucrativos assumam posturas comerciais e empresas do setor produtivo estejam envolvidas em causas sociais é um fenômeno crescente nas duas últimas décadas (Sanders & McClellan, 2014; Vrontis et al., 2021). Esses modelos organizacionais procuram estabelecer uma vantagem competitiva ao mesmo tempo em que requerem inovações e performance social (Wood, 2010; Philips et al., 2014; Husinki et al., 2017). Essas tendências, a princípio conflituosas, representam um hibridismo na lógica de negócio, característico das empresas sociais (Battilana & Lee, 2014).

As empresas sociais podem ser definidas como organizações que se utilizam de uma atividade comercial para gerar receita ao mesmo tempo em que buscam realizar uma missão e concretizar um propósito social (Doherty et al., 2014; Ridley-Duff & Bull, 2016). Essas empresas utilizam a combinação de recursos e conhecimentos para sobreviverem, não restringindo-se à inovação, vantagem competitiva e performance organizacional para atingir seus objetivos, mas incorporam em suas atividades, ao mesmo tempo, inovação social, parcerias intersetoriais e performance social (Philips et al., 2014; Weerakoon et al., 2020; Hidalgo et al., 2021; Liu et al., 2021).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional têm-se constituído enquanto capacidades e processos que facilitam tanto o atendimento dos designios econômicos (Wang & Wang, 2012) quanto os sociais (Wood, 2010; Philips et al., 2014; Rathi et al., 2014), ocasionalmente satisfazendo ambas as necessidades de forma conjunta, como no caso das empresas sociais (Granados et al., 2017; Maalaoui et al., 2020). A partir disso, percebe-se uma necessidade de melhor compreensão quanto ao processo pelo qual as empresas sociais aprendem e gerenciam o que foi aprendido, a fim de melhor compreender as especificidades relacionadas ao conhecimento em ambas as lógicas institucionais presentes nesse tipo de organização.

Em um primeiro momento, o entendimento quanto à capacidade de criar culturas de aprendizagem, facilitadores, espaços de armazenamento e condutas de utilização e reutilização de conhecimentos novos e existentes é mister do estudo da gestão do conhecimento (Farooq, 2020), representando o principal conjunto de ferramentas pelo qual o conhecimento adquirido é tratado (Zhou & Li, 2012). Apesar de não haver consenso sobre o que compõem ao certo o constructo da gestão do conhecimento (Corrêa et al., 2022), certas abordagens dentro do campo são estudadas com maior frequência e possuem um arcabouço teórico mais desenvolvido. Com base em Lloria (2008), as três principais abordagens da gestão do conhecimento estão separadas em estudos que buscam medir conhecimento, criar conhecimento e gerir efetivamente conhecimento. Esse artigo se respalda nas duas últimas abordagens.

Em um segundo momento, as organizações precisam renovar os conhecimentos já gerenciados, aprender, desenvolver e criar novos conhecimentos por meio de experiências que desencadeiam mudanças, processo denominado aprendizagem organizacional (Jíménez-Jíménez & Sanz-Valle, 2011; Argote, 2013). Wu e Chen (2014) argumentam que a gestão do conhecimento é facilitada pela aprendizagem organizacional, uma vez que ambos mantêm uma relação crítica de complementariedade e mediação. Na literatura, o aspecto complementar de ambos os fenômenos é evidenciado na revisão sistemática de Castaneda et al. (2018), cujo resultado identifica uma absorção de conceitos da aprendizagem organizacional na estrutura teórica da gestão do conhecimento.

Contudo, para Argote (2012, p. 02, tradução nossa) a “aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento são centrais para a performance e sucesso a longo prazo das organizações”. Essa maior chance de êxito, todavia, está também respaldada na ciência e adaptação à fenômenos de contexto específico (Argote & Miron-Spektor, 2011). Granados et al. (2017), por exemplo, em um estudo de caso com empresas sociais britânicas, identificaram que as especificidades da gestão do conhecimento no contexto dessas empresas são semelhantes ao dos negócios de pequeno e médio porte, havendo um grau considerável de informalidade, apoio em fontes externas e atividades de socialização.

Portanto, o grande diferencial entre as pequenas e médias empresas tradicionais e as empresas sociais, no que tange à gestão e aprendizagem do conhecimento, é a existência de conflitos, tensões e paradoxos decorrentes da coexistência de lógicas comerciais e sociais no contexto específico em que essas organizações se inserem (Smith et al., 2013; Comini et al., 2016; Siegner et al., 2018; Park, 2019). Observando os fatores supracitados, uma reflexão sobre os fenômenos conhecidos no âmbito das empresas sociais e desconhecidos na intersecção com a literatura da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional é também proposta como parte deste artigo.

Este artigo objetiva, a partir da problemática abordada anteriormente, **analisar a gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional em empresas sociais por meio da síntese da literatura existente sobre o tema para apresentação de quadros integrativos**. Especificamente, este estudo visa relacionar contribuições da literatura às abordagens mais utilizadas referente a conhecimento e aprendizagem em empresas sociais, identificar as principais contribuições ao entendimento de como as empresas sociais aprendem e gerenciam seu conhecimento, elaborar quadros integrativos com as dimensões de aprendizagem das empresas sociais e sugerir pesquisas futuras na área. Deste modo, a metodologia utilizada foi a revisão integrativa de literatura (Whitemore, Knafl, 2005), na base de dados *Web of Science*, através da pesquisa de palavras-chave relacionadas a empresas sociais, inovação social, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Optou-se uma análise de dados qualitativa de abordagem temática (Nowell et al., 2017).

As justificativas para o desenvolvimento deste estudo estão relacionadas, primeiramente, por envolver uma área emergente, uma vez que a aprendizagem organizacional em empresas sociais é destacada enquanto oportunidade futura de pesquisa (Romani-dias et al., 2018; Chaudhuri et al., 2020). De modo similar, pela complexidade das empresas sociais gerarem valor social positivo de modo concomitante à sustentabilidade econômica, dependendo de diversas parcerias intersetoriais e ferramentas de sobrevivência (Domenico et al. 2010; Bezerra-de-Sousa et al., 2019; Morais-Da-Silva et al., 2022) que podem ser melhor aproveitadas.

Diante da relevância do tópico, as demais seções deste estudo buscam apresentar a metodologia utilizada e como a literatura vem abordando a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto das empresas sociais com a finalidade de apresentar uma visão geral e aglutinadora, bem como novas possibilidades de pesquisa. Busca-se, com isso, contribuir com o avanço da literatura ao evidenciar aquilo que já é conhecido no campo e as principais lacunas de pesquisa existentes

## 2. METODOLOGIA

O campo de pesquisa em empresas sociais está em seu desenvolvimento inicial e temas como performance, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional são ainda emergentes na literatura, carecendo de replicabilidade teórico-prática e quadros conceituais (Romani-Dias et al., 2018; Chaudhuri et al., 2020). Sendo a literatura integrativa um método que possibilita a utilização da síntese literária para analisar determinado corpo de conhecimento

ou fenômeno e expandir sua fundamentação teórica, adequada para gerar conceitualizações e modelos teóricos em áreas emergentes (Snyder, 2019), optou-se por utilizar esse método neste artigo.

O procedimento metodológico ocorreu com base nas orientações de Whitemore e Knafl (2005) quanto às etapas de uma revisão de literatura. Portanto, a partir da identificação do problema referente a uma fragmentação conceitual nos estudos sobre empresas sociais, decidiu-se contribuir com a literatura por meio da resposta das seguintes perguntas de pesquisa: “com intuito as empresas sociais gerenciam seu conhecimento? E como elas aprendem?”. Em seguida, prosseguiu-se com uma pesquisa na base de dados “*Web Of Science – Clarivate Analytics*” com palavras-chave relacionadas a aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, empresas sociais e inovação social, filtrando-se as categorias “management” e “business” e não incluindo artigos de conferência, antecipados e materiais editoriais. A partir da amostra, formulou-se um critério de exclusão e inclusão, tendo como base a abordagem, pelo artigo, de ambas as áreas (empresa social e/ou inovação social e aprendizagem organizacional e/ou gestão do conhecimento).

Selecionou-se 42 artigos no total. Logo após, prosseguiu-se para a análise qualitativa temática com base em Nowell et al. (2017), portanto, a partir da revisão de literatura, codificação dos dados, identificação e definição dos temas e síntese entre códigos e temas em um quadro teórico. As fases, etapas e resultados estão dispostos no quadro 01.

Quadro 01 – Procedimentos metodológicos

Fases	Etapas	Resultados
1. Pesquisa em base de dados	1. a) Identificação do problema.	Com qual intuito as empresas sociais gerenciam conhecimento e como elas aprendem?
	1. b) Escolha da Base de dados.	<i>Web Of Science - Clarivate Analytics</i> .
	1. c) Busca booleana na base de dados (campo de tópico).	TS=(("Knowledge Management" OR "Organisational Learning" OR "Organizational Learning") AND ("social innovat*" OR "social enterpr*" OR "social entrep" OR "social venture*" OR "social busines*" OR "Impact business*" OR "hybrid organization*"))
	1. d) Escolha Filtros.	Categorias Web of Science: Management e Business. Exclusão de artigos de conferência, antecipados e materiais editoriais.
2. Análise amostral e Critérios de inclusão e exclusão	2. a) Amostra.	65 artigos.
	2. b) Critério de Inclusão.	Abordar, concomitantemente, empresas sociais ou/e inovação social e aprendizagem organizacional e/ou gestão do conhecimento e respectivos congêneres.
	2. c) Critério de Exclusão.	Não abordar empresas sociais e/ou inovação social junto à aprendizagem organizacional e/ou gestão do conhecimento. Não possuir metodologia e resultados explícitos
	2. d) Artigos rejeitados.	23 artigos
	2. e) Artigos selecionados.	42 artigos
3. Análise Temática e síntese	3. a) Familiarização com os dados e primeiros códigos.	Pesquisa do referencial teórico e fichamento
	3. b) Busca e revisão da literatura.	Leitura integral e interpretação dos artigos selecionados
	3. c) Definição e nomeação de temas.	Decomposição e categorização de temas
	3. d) Síntese em quadro teórico-conceitual.	Síntese e reagrupamento de temas comuns

Fonte: Os Autores (2023)

Artigos de conferência, materiais editoriais e artigos não publicados não foram incluídos no filtro devido à necessidade apontada por Chaudhuri et al. (2020) referente a uma maior necessidade de rigidez teórica, visto que o campo está em estágio de desenvolvimento inicial. A inclusão da “inovação social” como congêneres de “empresa social”, no entanto, se deve ao fato de que parte desses artigos citavam empresas sociais ou empreendedorismo social como exemplos indiretos, ao mencionarem a tensão entre empresas que buscam equilibrar o hibridismo organizacional da lógica econômico-financeira com a lógica social, predominante (Carlucci et al, 2004; Lubberink et al., 2017).

Em relação à escolha da análise qualitativa temática como meio de análise, decidiu-se por esse método de análise devido à característica interpretativa associada a uma sumarização de tema, adequando-se à revisão de literatura integrativa para temas emergentes (Nowell et al., 2017). Detalha-se ainda, nesta pesquisa, duas dimensões de temas: I) temas relacionados à área ou fenômeno que se intercede com o conhecimento nas organizações e II) resposta à pergunta: “como as empresas sociais aprendem e gerenciam o conhecimento aprendido?” através da síntese entre temas e codificações.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As seções seguintes deste tópico abordam a análise dos 42 artigos selecionados por meio da base de dados *Web of Science*. Com base na integração de categorias e na criação e síntese de temas, identificou-se conceitos adjacentes que estão relacionados ao conhecimento em empresas sociais. Através desses conceitos e de um novo redimensionamento dos temas inferidos, formulou-se quadros integrativos para cada fonte de aprendizagem nas empresas sociais e, detalhando-se a dimensão operacional e atividades associadas, discutiu-se acerca da gestão do conhecimento presente na aprendizagem organizacional. Por último, retratou-se as possibilidades de desenvolvimento na área através da sugestão de estudos futuros.

#### 3.1. Principais temas estudados relacionados à gestão do conhecimento.

Uma parte dos estudos que abordam gestão do conhecimento em empresas sociais tem se preocupado em validar a relação do conhecimento com outros facilitadores organizacionais, como inovação, performance do negócio e demais conceitos similares (Turner & Pennington, 2015; Campos-Climent & Sanchis-Palacio, 2017; Fait et al., 2022). Dito isso, cabe uma identificação dos principais temas que a literatura revisada relaciona com o conhecimento, analisando-os sob a perspectiva da gestão do conhecimento (Farooq, 2020) e do hibridismo organizacional exposto por Liu e Ko (2012), no intuito de descobrir como as empresas sociais gerenciam conhecimento. Através de uma análise temática, chegou-se aos seguintes temas: formalidade e informalidade, inovação, performance do negócio, capacidades organizacionais, valor social e interação com partes interessadas, conforme quadro 02.

Quadro 02 – Temas relacionados ao conhecimento na revisão de literatura

Temas relacionados ao conhecimento em empresas sociais	Descrição	Autores da revisão integrativa
Formalidade e informalidade	O conhecimento pode carecer de sistematização e codificação (informal) ou pode ser registrado e formalizado (formal).	Benevene et al., 2017; Bhardwaj et al., 2021; Granados et al., 2017; Hoffman et al., 2007; Kruckenberg, 2015; Solomon et al., 2019
Inovação	O conhecimento pode gerar inovação através da incorporação de fatos anteriormente desconhecidos à estrutura e comportamento organizacional	Abhari et al., 2022; Allal-Cherif et al., 2022; Benevene et al., 2017; Chierici et al., 2021; Estensoro, 2015; Fait et al., 2022; Konno e Schillaci, 2021; Lubberink et al., 2017; Lubberink et al., 2018; Ranabahu, 2020; Roblek et al., 2019; Rosenow-Gerhard, 2021; Turker e Ozmen, 2022; Turner e Pennington, 2015; Urban e Gaffurini, 2017; Urban e Gaffurini, 2018; Ureña-Españat et al., 2022; White, 2014.
Performance do negócio	O conhecimento pode aumentar a performance do negócio ao garantir vantagem competitiva e diminuir barreiras de crescimento.	Carlucci et al., 2004; Javed e Yasir, 2019; Lall, 2019; Losada-Vazquez, 2022; Maalaoui et al., 2020; Mamabolo e Myres, 2019 & Nielsen et al., 2021
Capacidades organizacionais	O conhecimento pode facilitar capacidades organizacionais de aprendizagem e contribuir com as capacidades específicas de departamentos como <i>marketing</i> e finanças, por exemplo.	Benevene et al., 2018; Bhardwaj et al., 2021; Callagher et al., 2022; Campos-Climent e Sanchis-Palacio, 2017; Granados et al., 2017; Liu e Ko, 2012; Maalaoui et al., 2020; Ormiston, 2019; Siqueira e Honig, 2019; Tandon e Nair,

		2020; Urban e Gaffurini, 2017; Urban e Gaffurini, 2018.
Valor social	O conhecimento pode contribuir com a geração de valor social ao servir de mediador entre valores econômicos e sociais.	Campos-Climent, Sanchis-Palacio, 2017; Sgrò et al. 2020; To, 2016
Interação com partes interessadas	O conhecimento pode estimular e facilitar o relacionamento com partes interessadas através de ecossistemas e redes de colaboração para troca de conhecimentos.	Allal-Cherif et al., 2022; Carlucci et al., 2004; Chierici et al., 2021; Estensoro, 2015; Javed e Yasir, 2019; Ketprapakorn e Kantabutra, 2019; Konno e Schillaci, 2021; Kruckenberg, 2015; Lall, 2019; Lubberink et al., 2018; Maalaoui et al., 2020; Naatu et al., 2022; Ricciardelli et al., 2020; Solomon et al., 2019; Tandon e Nasir, 2020; To, 2016; Urban e Gaffurini, 2018; White, 2014.

Fonte: Os Autores (2023)

Temas como inovação, performance social e capacidades organizacionais estão geralmente associados às vertentes econômico-financeira (Carlucci et al, 2004; Lall, 2019; Mamabolo & Myres, 2019), enquanto o valor social, a interação com partes interessadas e a formalidade e informalidade inclinam-se à perspectiva social (To, 2016; Campos-Climent, Sanchis-Palacio, 2017; Nielsen et al., 2021;). A revisão mostra, entretanto, uma maior complexidade e complementariedade na abordagem desses tópicos.

Nesse contexto, o estudo de Hoffman et al. (2007) sobre a interação entre fazendeiros (detentores de conhecimento informal e tácito) e pesquisadores (detentores de conhecimento formal e explícito) é emblemático ao identificar a necessidade de uma sinergia entre formalidade e informalidade no conhecimento. Benevene et al. (2017) aponta o mesmo resultado para empresas sociais italianas, caracterizadas pela divergência entre o conhecimento informal dos gestores e o avanço formal das pesquisas. A informalidade identificada nas empresas sociais, no entanto, seria melhor aproveitada se com base em um equilíbrio com a formalidade das pesquisas, treinamentos e registros (Hoffman et al. 2007; Solomon et al., 2019).

Apesar disso, a informalidade e a proximidade social experiencial podem também facilitar benefícios como a inovação (Konno & Schillaci, 2021). Lubberink et al., 2018 direciona a importância da inovação responsável ao associá-la a tipos de empreendedores sociais, havendo empreendedores que focam pouco na criação de conhecimento e muito na ação (*rushing*), muito na interação com partes interessadas e pouco no conhecimento interno (*wayfinder*), muito em partes interessadas internas e externas (*rigid*) e muito no conhecimento interno e pouco no externo (*negociator*). A identificação dessa tipologia introduz aspectos “de dentro para fora” no entendimento da inovação associada ao conhecimento em empresas sociais (Fait et al., 2022), outrora relacionado principalmente à aspectos externos de diálogo e participação do nível operacional (Urban & Gaffurini, 2018).

A dimensão do diálogo, no entanto, pode ser extrapolada internacionalmente através de mídias sociais, facilitando a performance econômica e social da organização pela diminuição de limitações geográficas (Javed & Yasir, 2019). Carlucci et al. (2004) identificou que a gestão do conhecimento, o capital intelectual e a aprendizagem organizacional impulsionam a performance econômico-financeira do negócio. No lado social, apesar do cálculo do retorno de investimento social ser dispendioso financeiramente (Nielsen et al., 2021), a aprendizagem organizacional possibilita a mensuração da performance em empresas sociais de forma confiável (Mamabolo & Myres, 2019) e, em conjunto à gestão do conhecimento, estimula o crescimento da empresa através de uma melhor gestão de recursos (Maalaoui et al. 2020).

O crescimento organizacional é também facilitado pelas capacidades organizacionais (Carlucci, 2004; Liu, 2012). A literatura em empresas sociais tem-se utilizados de diversos mecanismos e capacidades para estudar conhecimento e demais fenômenos organizacionais: mecanismos de aprendizado (Liu, 2022); capacidades da gestão do conhecimento (Granados et al. 2017; Maalaoui, 2020); capacidades dinâmicas (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019; Ranabahu, 2020; Bhardwaj, 2021) e capacidades de aprendizagem organizacional (Urban &

Gaffurini, 2017). Tais referenciais operam por mecanismos similares (como acumular e adquirir conhecimento) que, para facilitar uma contribuição prática às empresas sociais, podem ser integrados.

Por outro lado, um aspecto inerentemente prático e, ao mesmo tempo teórico, é a criação de valor social e a interação com partes interessadas (Campos-Climent, Sanchis-Palacio, 2017; Solomon et al, 2019). Sgrò et al. (2020) em uma pesquisa com empresas sociais africanas, identificou que o capital intelectual, composto pelo capital humano, capital relacional e capital estrutural, está positivamente relacionado à geração de valor social. Quanto ao capital humano, To (2016) ressalta a importância do consenso social nas organizações, sendo a divergência barreira para a criação de valor social. Como facilitador, no entanto, surge a inclusão de partes interessadas na rotina organizacional, a interação com outras empresas sociais, governo, sociedade, comunidades e indústrias é representativo de uma interação com partes interessadas (Lubberink et al. 2017; Urban & Gaffurini, 2018; Lall, 2019; Ormiston, 2019). Kruckenberg (2015) adota a visão que o conhecimento é produto do diálogo com partes interessadas e, no contexto das empresas sociais, tal diálogo se estabelece principalmente na relação comunidades alvos, parcerias, clientes e fornecedores (Ormiston, 2019; Tandon, Nair, 2020).

Com base nos resultados supracitados, pode-se perceber que a gestão do conhecimento em empresas sociais é realizada no intuito de potencializar inovações, performance organizacional, capacidades organizacionais, geração de valor social e interações com partes interessadas, diferenciando-se a noção formal da informal. A discussão na literatura tradicional demonstra que temas como gestão do conhecimento, performance, organização e compartilhamento de conhecimento são pontos cruciais de pesquisa atual em gestão do conhecimento Shashi et al. (2022). As capacidades organizacionais já são bem conhecidas no campo da gestão do conhecimento (Gold et al. 2001), entretanto, a literatura crítica sobre o tema (Barley, et al. 2018) enfatiza a necessidade da aplicação e estudo da gestão do conhecimento em diferentes contextos, no intuito de falsear vieses. Este artigo contribui com a literatura crítica ao revisar a gestão do conhecimento em uma organização de contexto específico. Resta, entretanto, identificar os aspectos da aprendizagem organizacional nas empresas sociais e detalhar as sugestões de pesquisa futura.

### 3.2. O processo de aprendizagem organizacional em empresas sociais.

A partir da revisão de literatura e dos temas elaborados no quadro 02, categorizou-se a aprendizagem da organização em três diferentes dimensões: a) uma dimensão macro: no intuito de descrever através de qual conceito macro as empresas sociais aprendem; b) uma dimensão meso: capaz de identificar conceitos intermediários que interliguem o conceito macro e micro e c) uma dimensão micro: focada na descrição das atividades que constituem o conceito macro.

#### 3.2.1. Interação com partes interessadas

Conforme quadro 03, a dimensão operacional, portanto, a dimensão que conecta as ações descritas na coluna “empresas sociais aprendem ao” aos conceitos presentes na coluna “empresas sociais aprendem através de”, é baseada nas interações sociais (Solomon, 2019; To, 2016), absorção de conhecimentos globais e locais (Kruckenberg, 2015), capital relacional (Konno & Schillaci, 2021; Benevene et al., 2018; Sgrò et al., 2020) e confiança (Losada-Vazquez, 2022), além das relações diretas com as partes interessadas. Percebe-se que as empresas sociais aprendem “de fora para dentro” ao interagir com semelhantes (organizações de finanças sociais), compartilhar conhecimento com instituições, estabelecer parcerias, realizar troca de conhecimentos com parceiros através de treinamentos e financiamentos,

dialogar com comunidades-alvo e locais, utilizar mídias sociais produtivamente e investir na legitimidade atrelada à prática da confiança (Quadro 03).

Ao interagir “de dentro para fora” com partes interessadas, as dimensões operacionais se deslocam ao conhecimento do funcionário (Solomon et al., 2019; Maalaoui et al. 2020); comportamento do empreendedor social (Lubberink et al. 2018; Sgrò et al. 2020); bricolagem e inteligência coletiva (Tandon & Nassir), tomada de decisão (Urban & Gaffurini, 2017) e capital humano (Konno & Schillaci, 2021; Benevene et al., 2018; Sgrò et al., 2020). Desse modo, as empresas sociais compartilham conhecimento, estimulam empatia e sustentabilidade entre equipe, reconhecem e aproveitam conhecimento internos dos funcionários, criam uma cultura organizacional de empoderamento e participação na tomada de decisão, encorajam resolução de problema e adequam estratégias ao tipo de empreendedor social no comando da organização (Quadro 03).

Quadro 03 – Dimensões da fonte de aprendizagem em empresas sociais através de partes interessadas.

Empresas sociais aprendem através de (Macro):	Dimensão operacional (Meso)	Empresas sociais aprendem ao (Micro):
Interação com partes interessadas externas	Interações sociais, absorção de conhecimento global e local, capital relacional e confiança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Interagir com organizações de finanças sociais (Lall, 2019);</li> <li>b) Compartilhar modos de pensamento, processos, práticas e tradições com instituições: universidades, sociedade, etc (Solomon et al., 2019, Ricciardelli et al., 2020);</li> <li>c) Estabelecer parcerias com outras empresas (Mamabolo &amp; Myres, 2019) e acompanhar o resultado dessas empresas no mercado (To, 2016);</li> <li>d) Trocar conhecimento com competidores (treinamento, benchmarks etc) e comunidades de prática (Ketprapakorn &amp; Kantabutra, 2019; Allal-Cherif et al., 2022);</li> <li>e) Impulsionar treinamento, financiamento, relações públicas, interação com redes e corporações (Urban &amp; Gaffurini, 2017; Benevene et al., 2018; Maalaoui et al. 2020);</li> <li>f) Dialogar com partes interessadas com base em aspectos locais, globais, técnicos e não técnicos (Kruckenberg, 2015; Ormiston, 2019; Sgrò et al., 2020; Konno &amp; Schillaci, 2021);</li> <li>g) Adquirir Informação e compartilhamento de recursos através de mídias sociais (Javed &amp; Yasir, 2019) e compartilhar experiências próximas com a comunidade local (Tandon &amp; Nasir, 2020);</li> <li>h) Ser confiável e confiar em outras partes interessadas (Losada-Vazquez, 2022).</li> </ul>
Interação com partes interessadas internas	Conhecimento dos funcionários, comportamento do empreendedor social, bricolagem e inteligência coletiva, tomada de decisão e capital humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compartilhar modos de pensar, processos, práticas e tradições com equipes de conhecimento complementar (Solomon et al., 2019); Ketprapakorn, Kantabutra, 2019);</li> <li>b) Estimular colaboração congruente, coordenação frequente e interação no intuito de desenvolver empatia e sensibilidade (To, 2016);</li> <li>c) Reconhecer reservas de conhecimento, conhecimento dos funcionários e conhecimento local (Ketprapakorn, Kantabutra, 2019; Maalaoui et al., 2020);</li> <li>d) Realizar bricolagem coletiva, treinamentos e interações formais, trocas relacionadas a relações pessoais, engajamento mútuo, co-criação e contribuição ativa para a ciência de limitações de competência (Tandon &amp; Nasir, 2020);</li> <li>e) Criar uma cultura organizacional, uma gestão de propósitos, estimular práticas de empoderamento de funcionários e habilidades de liderança dialética (Losada-Vazquez, 2022);</li> <li>f) Encorajar a resolução de problemas de forma colaborativa e a estimular a criação de novas ideias. (Callagher et al., 2022);</li> <li>g) Adequar estratégia de direção ao tipo de empreendedor social e suas habilidades (Lubberink et al., 2018; Sgrò et al., 2020);</li> <li>h) determinar participação e nível de influência dos funcionários na tomada de decisão da organização (Urban &amp; Gaffurini, 2017).</li> </ul>

Fonte: os Autores (2023)

### 3.2.2. Mecanismos de conhecimento

Conforme quadro 04, as dimensões operacionais envolvidas na aprendizagem através de mecanismos de conhecimento são: conhecimento técnico e não técnico (Kruckenberg, 2015), acumulação, aquisição e assimilação (Liu & Ko, 2012; Granados et al., 2017; Ormiston, 2019), aplicação, conversão (Urban & Gaffurini, 2018), compartilhamento e transferência (Turner &



Pennington, 2015; Naatu et al., 2022), transformação do conhecimento (Campos-Climent & Sanchis-Palacio, 2017) e capital estrutural (Konno & Schillaci, 2021; Benevene et al., 2018; Sgrò et al., 2020). Ao utilizar tais mecanismos, as organizações dividem abstratamente conhecimentos globais e não globais, acumulam, adquirem e assimilam conhecimentos relacionados à recrutamento, legitimidade e inovação; aplicam e convertem conhecimentos de projeto e estratégicos; compartilhar e transferem conhecimentos através de diálogos, transparência e estímulo à criatividade gerencial; transformam conhecimento através de sistemas de treinamento e flexibilização do produto; e identificam lacunas do conhecimento através da orientação por dados (quadro 04).

Quadro 04 – Dimensões da fonte de aprendizagem em empresas sociais através de mecanismos de conhecimento.

Empresas sociais aprendem e gerenciam aprendizados através de (Macro):	Dimensão operacional (Meso)	Empresas sociais aprendem ao (Micro):
Mecanismos de conhecimento	Conhecimento técnico e não-técnico, acumulação, aquisição, aplicação, articulação, assimilação, conversão, identificação de lacunas, compartilhamento, transferência, transformação e capital estrutural.	<p>a) Dividir e reconhecer conhecimentos técnicos e não técnico, globais e não global (Kruckenberg, 2015);</p> <p>b) Acumular, adquirir e assimilar conhecimento: Acumular: recrutamento, pesquisa externa, treinamento e desenvolvimento, associação e redes de socialização; articular conhecimento: adquirir legitimidade no meio das organizações não lucrativas e recrutar voluntários (Liu &amp; Ko, 2012); Adquirir: prospectar, compartilhar e criar novos conhecimentos (Granados et al., 2017); inovar em produtos e processos (Campos-Climent &amp; Sanchis-Palacio, 2017); Assimilar: através de competidores, fornecedores e clientes (Campos-Climent &amp; Sanchis-Palacio, 2017; Ormiston, 2019);</p> <p>c) Aplicar e converter conhecimento: através da execução de projetos e estratégias (Granados et al. 2017); converter: por meio da externalização (tácito para explícito) e internalização (explícito para tácito) (Granados et al, 2017; Urban, Gaffurini, 2018)</p> <p>d) Compartilhar e transferir conhecimento: estimulando inovação (Turner &amp; Pennington, 2015; Fait et al., 2022), diálogos, projetos, experimentação de erro e tentativa (White, 2014; Urban &amp; Gaffurini, 2017; Urban &amp; Gaffurini, 2018), garantindo um ambiente amigável e confiável de trabalho (Naatu et al., 2022); flexibilização dos limites organizacionais por gerentes e diretores (Tandon, Nair, 2020), transparência, autonomia, abertura e mídia social da empresa (Abhari et al, 2022); transferir: criando franquias (Naatu et al., 2022) e estimulando criatividade como um elemento gerencial (Ureña-Españat et al., 2022).</p> <p>e) Transformar conhecimento: sistemas de treinamento, inovação gerencial, adaptação do maquinário, flexibilidade do produto, melhoria de qualidade e troca de conhecimento com partes interessadas (Campos-Climent, Sanchis-Palacio, 2017; Urban &amp; Gaffurini, 2018)</p> <p>f) Identificar lacunas do conhecimento: integração do conhecimento através do uso e aquisição de dados (Ranabahu, 2020)</p>

Fonte: os Autores (2023)

### 3.2.3. Usos de tecnologia e discussões da literatura

Conforme quadro 04, as dimensões operacionais do uso de tecnologias são as intervenções digitais e tecnologias *smart* (Javed & Yasir, 2019; Roblek et al, 2019; Abhari et al., 2022). As empresas sociais aprendem ao superar barreiras geográficas através das mídias sociais e incorporar tecnologias *smart* em sua estrutura organizacional, atraindo novas gerações. Por outro lado, as empresas sociais aprendem através da pesquisa formal (Hoffman, 2007; Benevene *et al*, 2017) e da pesquisa de ação (Estensoro, 2015), combinando informalidade com registro formal, pesquisando em artigos formais e entrando em contato com a comunidade por meio de pesquisas de ação.

Quadro 05 – Dimensões da fonte de aprendizagem em empresas sociais através de usos de tecnologia e pesquisa

<b>Empresas sociais aprendem e gerenciam aprendizados através de (Macro):</b>	<b>Dimensão operacional (Meso)</b>	<b>Empresas sociais aprendem ao (Micro):</b>
Uso de tecnologias	Intervenção digital e tecnologias <i>smart</i>	a) Superar barreiras geográficas, se conectar com outras empresas sociais e gerenciar uma organização virtual em redes sociais na <i>internet</i> (Javed & Yasir, 2019; Abhari et al., 2022); b) Experimentar e utilizar tecnologias <i>smart</i> , vistas como determinantes para novas gerações (Roblek et al, 2019)
Pesquisa	pesquisa formal e pesquisa de ação	a) Combinar experiência informal e pesquisa formal para transformar conhecimento implícito em explícito (Hoffman et al., 2007) b) Incorporar a pesquisa formal de artigos científicos como prática da gestão, evitando lacunas entre teoria e prática (Benevene et al., 2017) e a pesquisa-ação para se encontrar locais onde o conhecimento é compartilhado e debatido (âgoras) e identificar as regras implícitas aos atores organizacionais interessantes à empresa social (Estensoro, 2015)

Fonte: os Autores (2023)

A discussão aproveitável na literatura da aprendizagem organizacional é a incorporação desse campo na literatura de gestão do conhecimento Castaneda et al. (2018), o que pode significar uma duplicidade conceitual quando se trata de aquisição do conhecimento, por exemplo (Zhou, Li, 2012). Adota-se, portanto, a perspectiva de Huber (1991) para identificar os processos de aprendizagem organizacional comparáveis ao contexto das empresas sociais.

A aquisição do conhecimento é reconhecida através das fontes de aprendizagem detalhadas nos quadros 03, 04 e 05. Tais elementos ao conceito de aquisição do conhecimento de Zhou e Li, (2012). Entretanto, se diferenciam ao contemplar um contexto específico onde a legitimidade institucional e a confiança (Maalaoui et al., 2020; Losada-Vasquez, 2022) encarnam aspectos fundamentais no contexto do negócio. Pode-se dizer, do mesmo modo, que a direção das empresas sociais em relação à postura de negócio está associada à interpretação subjetiva do empreendedor social (Miranda, Saunders, 2003; Lubberink et al., 2018; Sgrò et al., 2020). Representando ambos (contexto-específico e diretores/empreendedores específicos) os principais determinantes da diferenciação nas empresas sociais.

#### 4. DESENVOLVIMENTO DA ÁREA E AGENDA DE PESQUISA

A literatura revisada aponta algumas sugestões de lacunas de pesquisa em campos como: complexidades relacionadas à gestão do conhecimento e performance do negócio (Carlucci et al., 2004); como o capital intelectual é implementado nas organizações (Benevene et al., 2017; Benevene et al., 2018); extensão das capacidades organizacionais de aprendizado para incluir fatores contextuais e ambientais (Urban & Gaffuniri, 2018); entre outros que não estão relacionados diretamente à dimensão do conhecimento. Através das referências e da percepção dos autores, sugerem-se estudos críticos que abarquem a dimensão contextual específica das empresas sociais. Conforme autores supracitados, o entendimento do conhecimento, *per si*, é um fenômeno complexo que exige validação empírica em contextos variados. No caso das empresas sociais, há também a tensão das lógicas sociais e questões éticas que ainda não foram abordadas pela perspectiva do conhecimento. Tratando-se de um campo de estudo emergente em desenvolvimento, acredita-se que a contribuição crítica poderá proporcionar maturidade teórica e replicabilidade prática aos futuros estudos.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou quadro teóricos integrativos que visam contribuir com o campo de estudo da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional em intersecção às empresas de impacto social. Descobriu-se, através da revisão de literatura, que a gestão do conhecimento nas empresas sociais é realizada tendo em vista fatores como inovação, capacidades organizacionais, interação com partes interessadas, performance do negócio e

discrição entre conhecimentos formais e informais. Quanto à aprendizagem organizacional, identificou-se que as empresas sociais aprendem através de interações com partes interessadas internas e externas, mecanismos de conhecimento, usos de tecnologia e pesquisa formal e de ação.

Cabe notar a necessidade de pesquisas futuras em uma vertente com maior complexidade crítica, uma vez que muitos artigos abordam a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional pela perspectiva padrão, com apelo às performances geralmente tradicionais. Os achados contribuem para a prática, garantindo uma maior fonte de pesquisa formal para empresas sociais, bem como para a teoria, contribuindo para o enriquecimento do arcabouço teórico do campo de pesquisa. Sugere-se estudos futuros que abarquem outros temas identificados na aprendizagem organizacional e na gestão do conhecimento, no intuito de aprimorar as categorias descobertas e aplicá-las empiricamente.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbhari, K. Zarei, M., Parsons, M. & Estell, P. (2022). Open Innovation starts from home: the potentials of enterprise social media (ESM) in nurturing employee innovation, *Internet research*, 33(3), 945-973.
- Allal-Chérif, O., Guijarro-Garcial, M. & Ulrich, K. (2022). Fostering sustainable growth in aeronautics: open social innovation, multifunctional team management, and collaborative governance, *Technologica forecasting & Social Change*, 174.
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Antunes, H. D. J. G. & Pinheiro, P. G. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory, *Journal of innovation & knowledge*, 5, 140-149.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge, *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Argote, L. (2012). Organizational Learning and Knowledge Management. *Oxford Handbooks Online*. 01-45.
- Argote, L. (2013). Organization learning: A theoretical framework. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Organizational learning* (pp. 31–56). Boston, MA: Springer.
- Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research, *Academy of Management Annals*, 12(1), 278–317.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Benevene, P., Kong, E., Barbieri, B., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2017). Representation of intellectual capital's components amongst Italian social enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 564–587.

- Benevene, P., Kong, E., De Carlo, A., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2018). A qualitative study on the perception of intellectual capital among a group of senior managers of Italian social enterprises, *Knowledge Management Research & Practice*, 17(2), 161–171.
- Bezerra-de-Sousa, I. G., Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2019). O valor social gerado por empresas sociais: reflexões a partir de uma meta-síntese, *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, 13(2), 75-92.
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and Task Performance: Role of Employee Engagement and Organizational Culture in Hospitality Industry. *Vilakshan— XIMB Journal of Management*.
- Callagher, L., Korber, S., Siedlok, F. & Elsahn, Z. (2022). Metaorganizing Collaborative Innovation for Action on Grand Challenges, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1, 1-12.
- Campos-Climent, V., & Sanchis-Palacio, J. R. (2017). The influence of Knowledge Absorptive Capacity on Shared Value Creation in Social Enterprises, *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1163-1182.
- Carlucci, D., Marr, B., & Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance, *International Journal of Technology Management*, 27(6), 575-590.
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F. & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review, *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325.
- Chierici, R., Tortora, D., Del Giudice, M. and Quacquarelli, B. (2021). Strengthening digital collaboration to enhance social innovation capital an analysis of Italian small innovative enterprises, *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 610-632.
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. T. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis, *Revista de Administração - RAUSP*, 47(3), 385-397.
- Corrêa, F., Paula, C. P. A. D., Carvalho, D.B.F. & Anastácio, M.F. (2022). Why is there no consensus on what knowledge management is?, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1), 90–109.
- Davies, I. A., Haugh, H. & Chambers, L. (2019). Barriers to Social Enterprise Growth, *Journal of Small Business Management*, 57, 1616-1636.
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations, *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436.
- Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(4), 681-703.

- Estensoro, M. (2015). How Can Social Innovation be Facilitated Experiences from an Action Research Process in a Local Network, *Systemic Practice and Action Research*, 28(6), 527–545.
- Fait, M., Magni, D., Perano, M., Farina Briamonte, M. and Sasso, P. (2023). Grassroot processes of knowledge sharing to build social innovation capabilities, *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1390-1408.
- Farooq, R. (2020). Developing a conceptual framework of knowledge management, *International Journal of Innovation Science*, 11 (1), 139-160.
- Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S. & Foster. (2020). Organizational Memory Studies, *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Granados, M. L., Mohamed, S., Hlupic, V. (2017). Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 376–396.
- Haug, H., Robson, P., Hagedoorn, J., & Sugar, K. (2021). The nascent ecology of social enterprise, *Small Business Economics*, 1-20.
- Hidalgo, G., Monticelli, J. M., & Vargas Bortolaso, I. (2021). Social Capital as a Driver of Social Entrepreneurship, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-24.
- Hoffmann, V., Probst, K., & Christinck, A. (2007). Farmers and researchers: How can collaborative advantages be created in participatory research and technology development?, *Agriculture and Human Values*, 24, 355–368.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1), 88,115.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices, *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Javed, A. and Yasir, M. (2019). Virtual social enterprise: modeling sustainability of an enterprise by digital intervention, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(2), 182-196.
- Jiménez-Jiménez & D. Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance, *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Ketraprakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Sustainable Social Enterprise Model: Relationships and Consequences, *Sustainability*, 11(14), 3772.

- Konno, N. & Schillaci, C.E. (2021). Intellectual capital in Society 5.0 by the lens of the knowledge creation theory, *Journal of Intellectual Capital*, 22(3), 478-505.
- Kruckenber, L. J. (2015). North–South partnerships for sustainable energy Knowledge–power relations in development assistance for renewable energy. *Energy for Sustainable Development*, 29, 91–99.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Liu, G., & Ko, W. W. (2011). Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 580–608.
- Liu, W., Kwong, C. C. Y., Kim, Y. A, Liu, H. (2021). The more the better vs. less is more: Strategic alliances, bricolage and social performance in social enterprises, *Journal of Business Research*, 137, 128-142.
- Lloria, M. B. (2008). A review of the main approaches to knowledge management, *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 77–89.
- Losada-Vasquez, A (2022). Organizational Learning at Purpose-Driven Enterprise: Action–Research Model for Leadership Improvement, *Sustainability*, 14, 1301.
- Maalaoui, A., Loarne-Lemaire. & Razgallah, M. (2020). Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship, *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1513-1532.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2019). Performance Measurement in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–23.
- Miranda, S. M. & Saunders, C. S. (2003). The Social Construction of Meaning: An Alternative Perspective on Information Sharing, *Information Systems Research*, 14(1), 87-106.
- Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G., & De-Carli, E. (2022). The social innovation process: exploring the specificities in a developing context, *Business Process Management Journal*, 28(1), 236-257.
- Naatu, F., Alon, I., & Uwamahoro, R. (2020). Micro-Franchising in the Bottom of the Pyramid Market: Rwanda, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–21.
- Nielsen, J. G., Lueg, R., & Van Liempd, D. (2020). Challenges and boundaries in implementing social return on investment an inquiry into its situational appropriateness. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 413–435.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria, *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1).

- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M.C. and Serrano-Bedia, A.M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, 24 (8), 1859-1880.
- Ormiston, J. (2019). Blending practice worlds Impact assessment as a transdisciplinary practice. *Business Ethics A European Review*, 28(4), 423–440.
- Park, J. H. (2019). Chasing two rabbits: how social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes, *Asian Business & Management*, 19, 407-437.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negócios com impacto social, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209-225.
- Philips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. & James, P. (2014). Social Innovation and Social Entrepreneurship. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Ranabahu, N. (2020). “Wicked” solutions for “wicked” problems Responsible innovations in social enterprises for sustainable development. *Journal of Management & Organization*, 1–19.
- Rathi, D., Given, L. M & Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: the perspective of non-profit organisations (NPOs), *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 867-885.
- Ricciardelli, A., Raimo, N., Manfredi, F. & Vitolla. F. (2020). Urban Civic Network as practice of social change and innovation. A case-study analysis, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 1989-2003.
- Ridley-Duff, B. R., & Bull, M. (2016). *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice* (2nd ed.). London: Sage.
- Ritala, P., Olander., Heidi, O., Michailova, S. & Kenneth, H. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study, *Technovation*, 35, 22-31.
- Roblek, V., Mesko, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2018). Smart technologies as social innovation and complex social issues of the Z generation, *Kybernetes*, 48(1), 91-107.
- Romani-Dias, M., Lizuka, E. S, Larroudé, E. R. A. & Barbosa, A. D. S. (2018). Mapping of Academic Production on Social Enterprises: An international analysis for the growth of this field, *International Review of Social Research*, 8(2), 156-171.
- Rosenow-Gerhard, J. (2020). Lessons learned – configuring innovation labs as spaces for intrapreneurial learning, *Studies in Continuing Education*, 1–17.
- Sanders, M. L. & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.

- Sgrò, F., Ciambotti, G., Bontis, N. & Ayiku, A. (2020). Intellectual capital in East and West African social enterprises, knowledge and process management, *Knowledge and Process Management*, 27 (4), 332-343.
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione R., & Merigo J. M. (2022). Mapping Knowledge Management Research: A bibliometric Overview, *Technological and economic development of economy*, 28(1), 239-267.
- Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission, *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324.
- Siqueira, A. C. O., & Honig, B. (2019). Entrepreneurs' ingenuity and self-imposed ethical constraints creating sustainability-oriented new ventures and knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1965-1983.
- Smith, W., Gonin, M., & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise, *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Solomon, G. T., Alabduljader, N., & Ramani, R. S. (2019). Knowledge management and social entrepreneurship education lessons learned from an exploratory two-country study, *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1984–2006.
- Spender, J. C. (2008). Organizational learning and knowledge management: whence and whither? *Management learning*, 39(2), 159-176.
- Tandon, A., & Nair, U. K. (2020). Understanding and managing learning in social enterprises: The role of implicit organizational boundaries. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-28.
- To, C. K. M. (2016). Collaboration modes, preconditions, and contingencies in organizational alliance A comparative assessment, *Journal of Business Research*, 69(11), 4737–4743.
- Turker, D. and Ozmen, Y.S. (2022). Understanding how social responsibility drives social innovation: characteristics of radically innovative projects, *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 680-702.
- Turner, T., & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation, *Small Business Economics*, 45(2), 447–463.
- Urban, B. & Gaffurini, E. (2018). Social Enterprises and Organizational Learning in South Africa, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(1), 117-113.
- Urban, B., & Gaffurini, E. (2017). Organisational learning capabilities as determinants of social innovation An empirical study in South Africa, *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0).



- Ureña-Españat, H. J., Briones-Peñalver, A. J. B. & Bernal-Conesa, J. A. (2022). La creatividad en entidades de la Economía Social: una visión desde casos múltiples y una metodología mixta, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 104, 83-112.
- Vrontis, D., Morea, D., Basile, G., Bonacci, I. & Mazzitelli, A. (2021). Consequences of technology and social innovation on traditional business model, *Technological Forecasting & Social Change*, 170, Article 120877.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20(1), 115-131.
- Wang, Z. & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications*, 39, 889-8908.
- Weerakoon, C., et al. (2020). Knowledge creation theory of entrepreneurial orientation in social enterprises, *Journal of Small Business Management*, 58(4), 834-870.
- White, C. C. (2014). An Integrative Literature Review to Introduce Socio-Networked Learning. *Human Resource Development Review*, 13(3), 276–292.
- Whittemore, R. and Knafl, K. (2005), The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(1), 546-553.
- Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- Wu, Ing-long & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning, *Journal of Knowledge Management*, 18(06), 1141-1164.
- Yu, X., Washida, Y. & Masato, S. (2022). Impact of qualified gatekeepers on team absorptive capacity: the mediating role of knowledge combination capability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 259-292.
- Zahra S.A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *The Academy of Management Journal*, 27(2), 185-203.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhou, K.Z. & Li, C.B. (2012), How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing, *Strategic Management Journal*, 33, 1090-1102.