

Teorias em Gestão do Conhecimento

Xavier, L., Oliveira, M., & Teixeira, E. (2012). Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 1(10), 1-18.
<https://doi.org/10.4304/risti.10.1-18>

Tiago Rodrigues Gonçalves

Gestão do Conhecimento
Mestrado em Gestão de Recursos
Humanos

25/09/2023



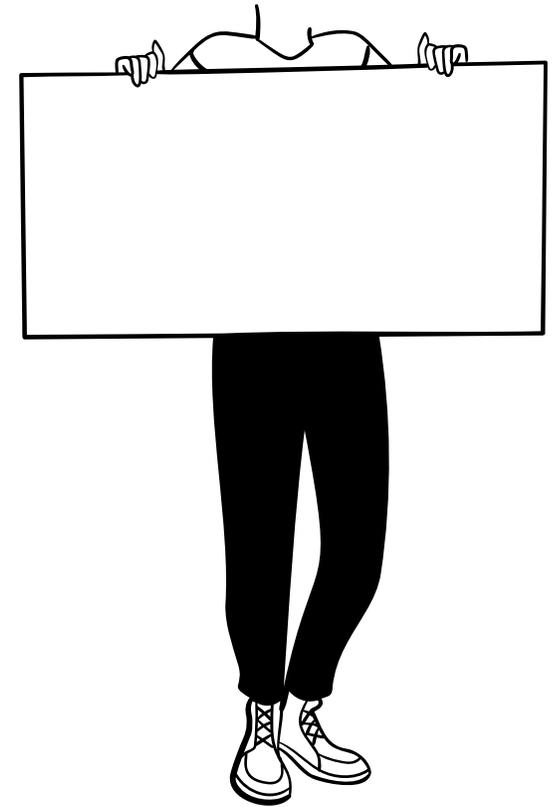
Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Agenda

- Introdução
- Gestão do Conhecimento
Conhecimento
Gestão do conhecimento
- O que é uma teoria?
- Teorias em GC
- Conclusão

Como é que se
forma
conhecimento?



Conhecimento

Informação complexa que necessita de **contexto** e **transformação** para uma ação ou conjunto de ações (Bose, 2004) através de processos humanos (Nonaka, 1994)

O conhecimento está relacionado com a vantagem competitiva.

- » Mas está mais relacionada com a **aplicação** de conhecimento (Mills & Smith, 2011)
- » Forma-se a partir de **experiências, valores e informações** que são a base para o desenvolvimento de novo conhecimento (Baskerville & Dulipovici, 2006)



- » Como tal, as organizações têm que identificar, utilizar e aprimorar este recurso para que este possa aportar valor para a organização (Alavi & Leidner, 2001; Baskerville & Dulipovici, 2006).



Conhecimento

Trabalhar o conhecimento é assim uma necessidade para aumentar competitividade e vantagem competitiva (Bhusry & Rajan, 2012; Daud, 2012; Zhao et al., 2012).

» Conhecimento tácito

- Não documentado
- Informal, com grande fluxo entre pessoas



Se a organização priorizar este conhecimento:

- Atividades de contacto contínuo
- Partilha de ideias e experiências
- Diálogo entre indivíduos

» Conhecimento explícito

- Estruturado, codificado
- Formalizado, com repositórios



Se a organização priorizar este conhecimento:

- Orientação para tecnologias
- Tornar o concreto abstracto (codificação)
- Reutilizar o conhecimento

(Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Rubenstein-Montano et al., 2001)

A Gestão do Conhecimento como um processo complexo e multidisciplinar

Pilares

Pessoas

Processos

Tecnologias



Influências (alguns exemplos)

Cultura e Comportamento
Organizacional

Gestão Estratégica

Sistemas de Informação

Teorias em Gestão do Conhecimento

(Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Pilares

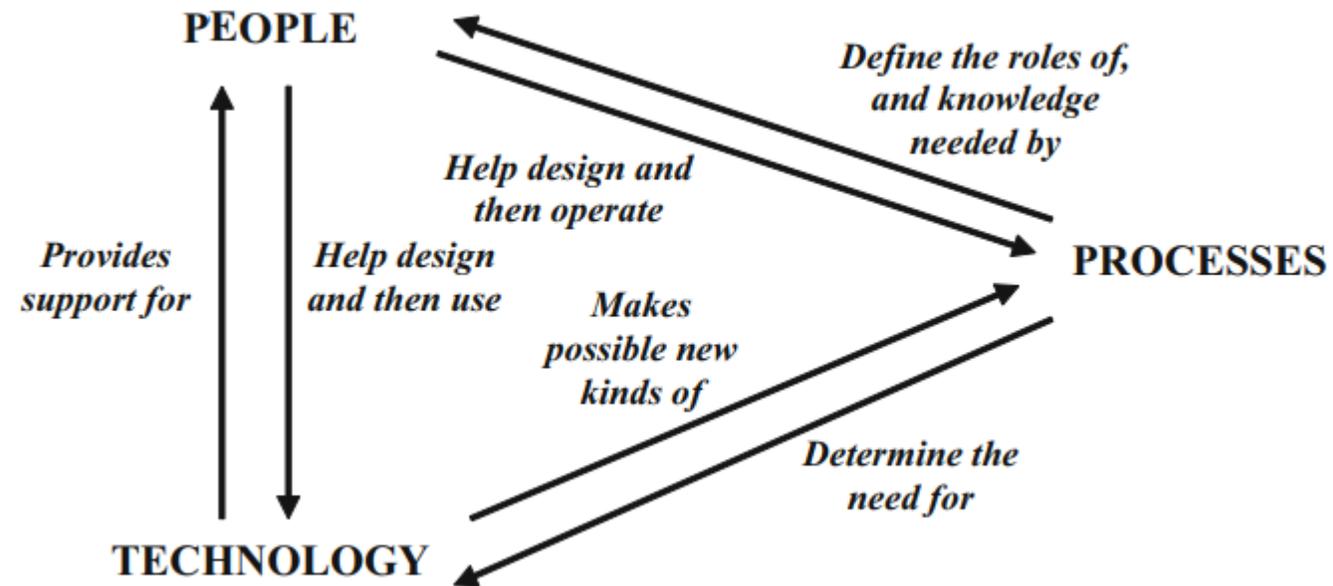


Figura 1. Pessoas, Processos e Tecnologias num Sistema de GC (Edwards, 2019)

“Uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais” (Lee & Yang, 2000, p. 784). É uma capacidade organizacional (Alavi & Leidner, 2001)

Objetivos

- » Conduzir a aumentos de produtividade (Bose, 2004)
- » Promover inovação (Ansari et al., 2012)
- » Aumentar a eficiência (Hsu & Sabherwal, 2012)
- » Aumentar a eficácia (Zeide & Leibowitz, 2012)
- » Elevar a colaboração (Bose, 2004)
- » Melhoria da tomada de decisão (Fugate et al., 2012)
- » Reduzir incerteza (Daud, 2012)

Teorias e Investigação

Antecedentes

- Ex: suporte da gestão de topo

Etapas

- A GC como um processo de etapas da existência do conhecimento na organização

Resultados

- Alinhados com os objetivos propostos

Gestão do Conhecimento (definição e pluralidade)

Avali e Leidner (2001) defendem que a GC tem diversas etapas: **criação**, **armazenamento**, transferência (entre organizações) ou **partilha** (intraorganizacional PT-EU) ou compartilhamento (intraorganizacional PT-BR) de conhecimento e **utilização** de conhecimento.

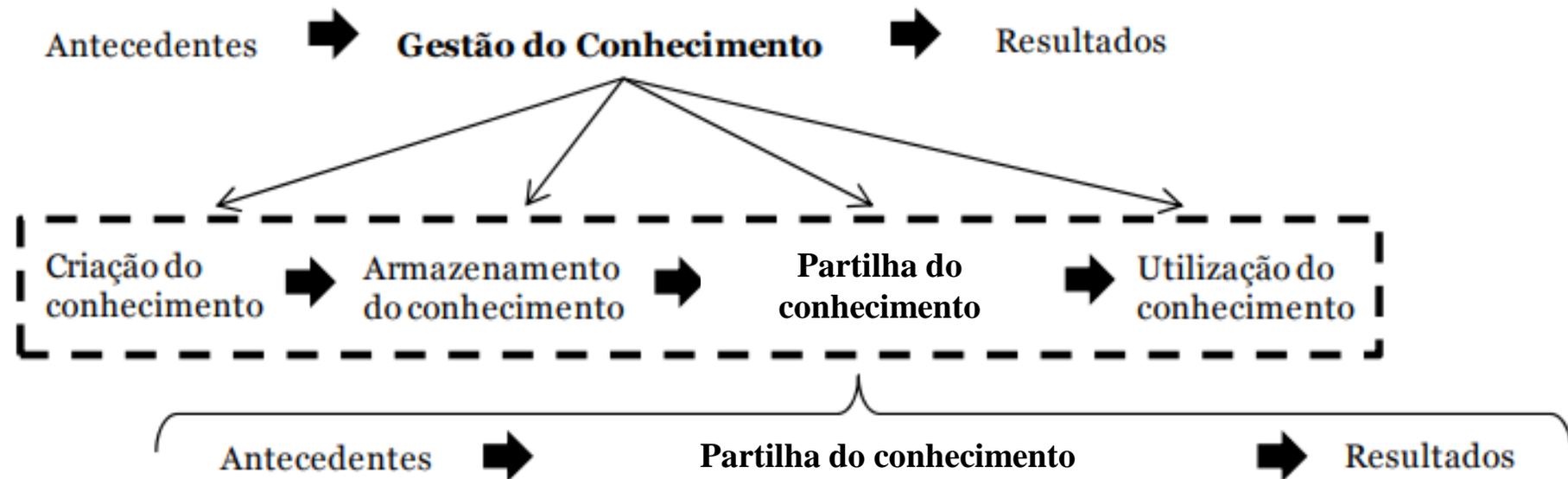
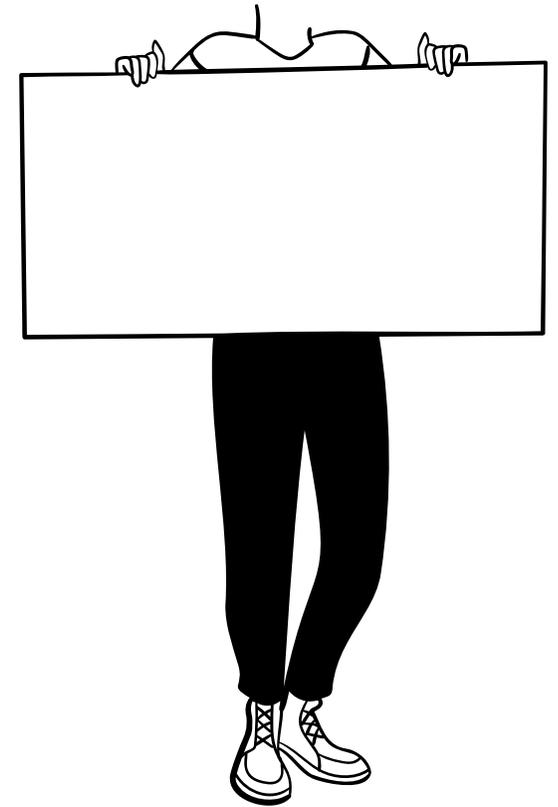


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

O que é uma
teoria? E o que
faz uma *boa*
teoria?



O que é uma teoria?

Trata-se de uma explicação cosubstanciada (uma entidade abstracta) que procura descrever, explicar e contribuir para o conhecimento de determinados fenómenos (Moody, 2010). Tal como as outras ciências naturais e sociais, a GC é suportada por teorias multidisciplinares (Gregor, 2006).

Definição

- » Segundo Gregor (2006), uma teoria deve:
 - Descrever, explicar, predizer e prescrever
- » Sendo ainda caracterizadas por:
 - Forma de representação (ex: modelos)
 - Constructos (fenómenos da teoria)
 - Tipo de relações entre constructos
 - Associam-se? Com que direção? São condicionais/causais?
 - Escopo (geral vs. específico)
 - Propósito
 - Permite explicações
 - Permite hipóteses
 - Prescreve direções práticas



O que é uma teoria?

Trata-se de uma explicação cosubstanciada (uma entidade abstracta) que procura descrever, explicar e contribuir para o conhecimento de determinados fenómenos (Moody, 2010). Tal como outras ciências naturais e sociais, a GC é suportada por teorias multidisciplinares (Gregor, 2006).

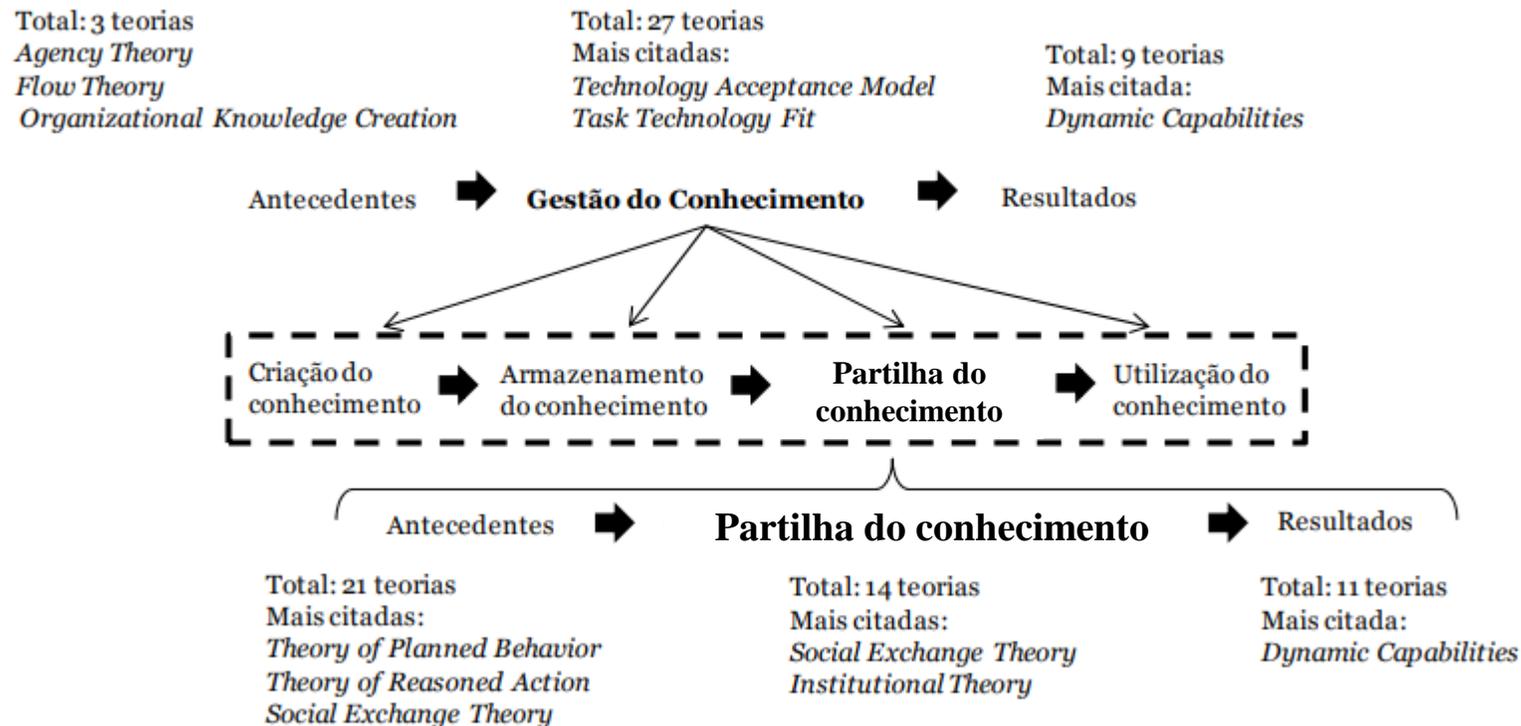


Figura 3. Teorias mais utilizadas em Investigação sobre GC (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Tabela 1. Foco das teorias mais utilizadas em GC (adaptado de Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Teoria	Foco
Criação de Conhecimento Organizacional (Nonaka, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> Antecedentes da GC GC / Partilha do conhecimento
Teoria da Ação Racional (Fishbein & Ajzen, 1980) e do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> Antecedentes da Partilha do Conhecimento
Teoria do Capital Social (Nahapiet & Goshal, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> Antecedentes da partilha do conhecimento Partilha do conhecimento
Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964)	<ul style="list-style-type: none"> Partilha do conhecimento
Modelo de Aceitação Tecnológica (Venkatesh et al., 2003)	<ul style="list-style-type: none"> Implementação e sucesso da GC
Capacidades Dinâmicas (Teece, et al., 1997)	<ul style="list-style-type: none"> Resultados da GC Resultados da partilha do conhecimento

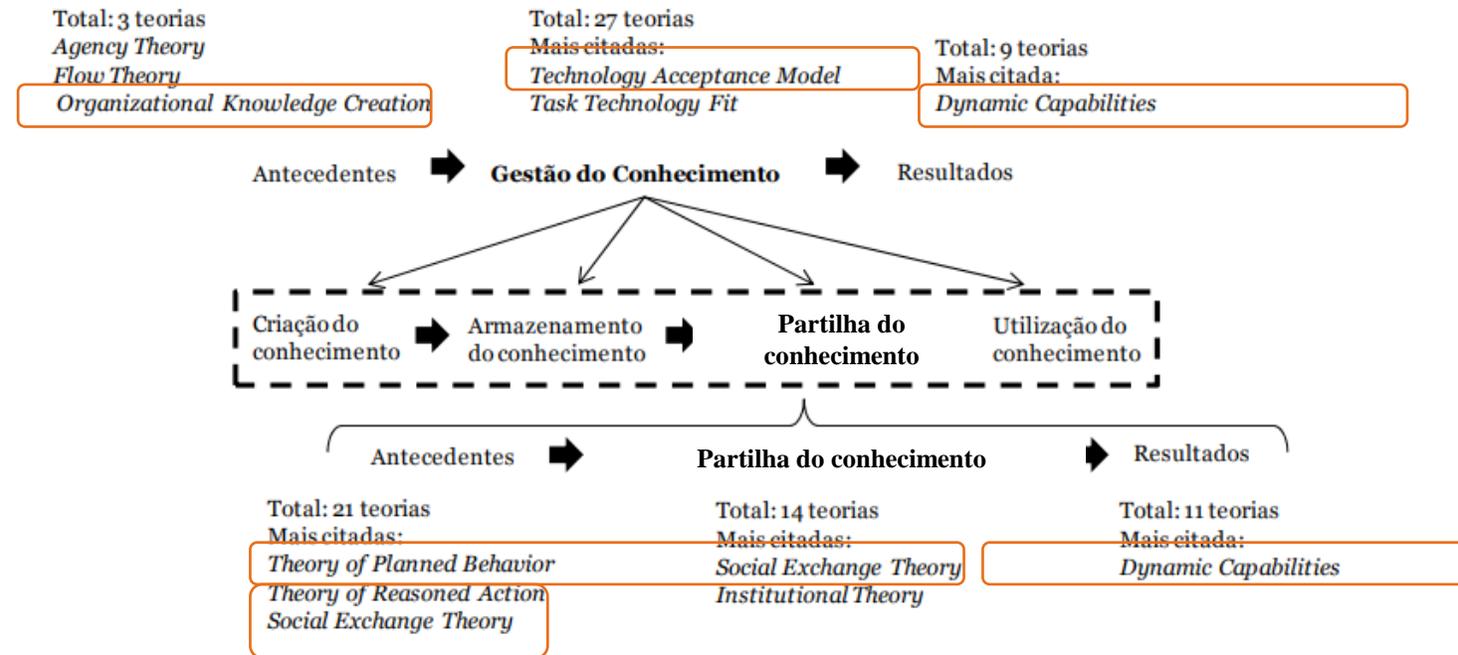


Figura 3. Teorias mais utilizadas em Investigação sobre GC (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Criação de Conhecimento Organizacional (Nonaka, 1994)

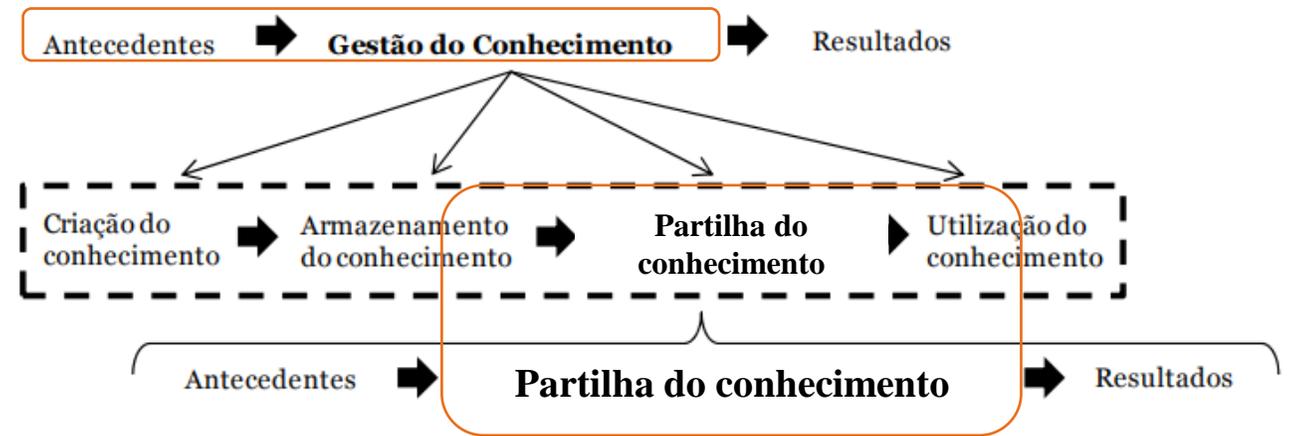


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Definição e propósito

- » A criação de conhecimento organizacional é criada através de uma relação contínua entre conhecimento tácito e explícito
- » Considera as características dos tipos de conhecimento (Hansen, Nohria & Tierney, 1999; Rubenstein-Montano et al., 2001)
- » Define um quadro conceptual inicial de **criação** e **partilha** de conhecimento

Padrões de interação do conhecimento

Socialização

Externalização

Combinação

Internalização

Criação de Conhecimento Organizacional (Nonaka, 1994)

Diálogo
Interação
Coordenação
Documentação
Experimentação
Aprendizagem

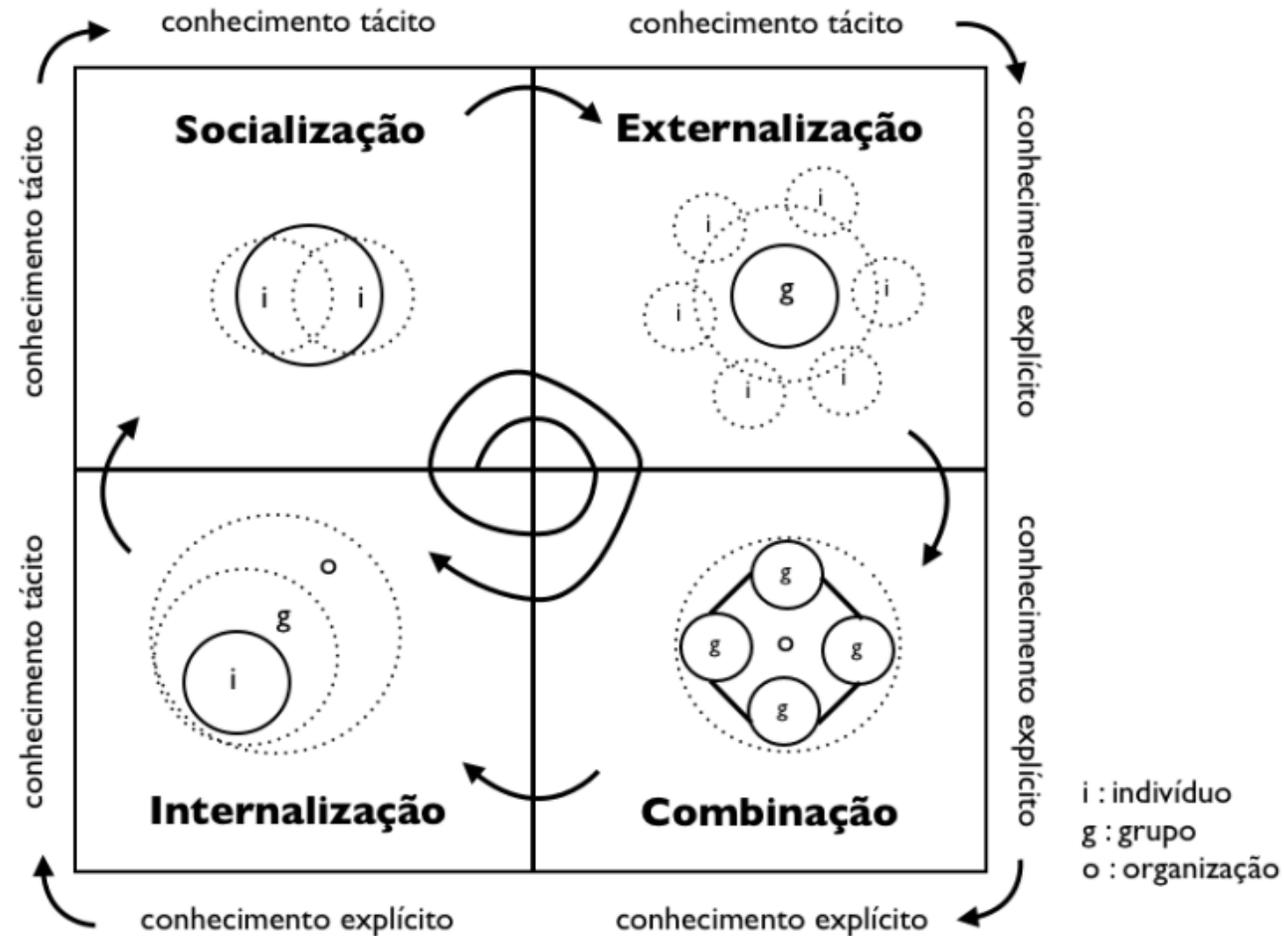


Figura 2. Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Teorias da Ação Racional

(Fishbein & Ajzen, 1980) e

Comportamento Planeado (Ajzen, 1991)

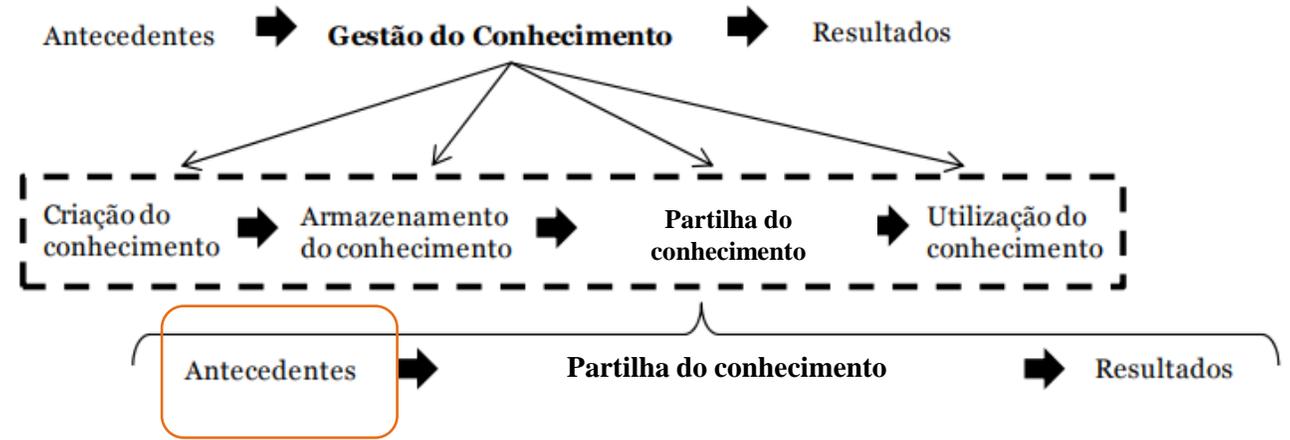


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Definição e propósito

- » O comportamento individual é impulsionado pela soma de pesos individuais e coletivos (Ajzen & Fishbein, 1980).
- » Representa 40% dos artigos analisados em investigações de GC e SI
- » Define um quadro conceptual de **partilha** de conhecimento (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

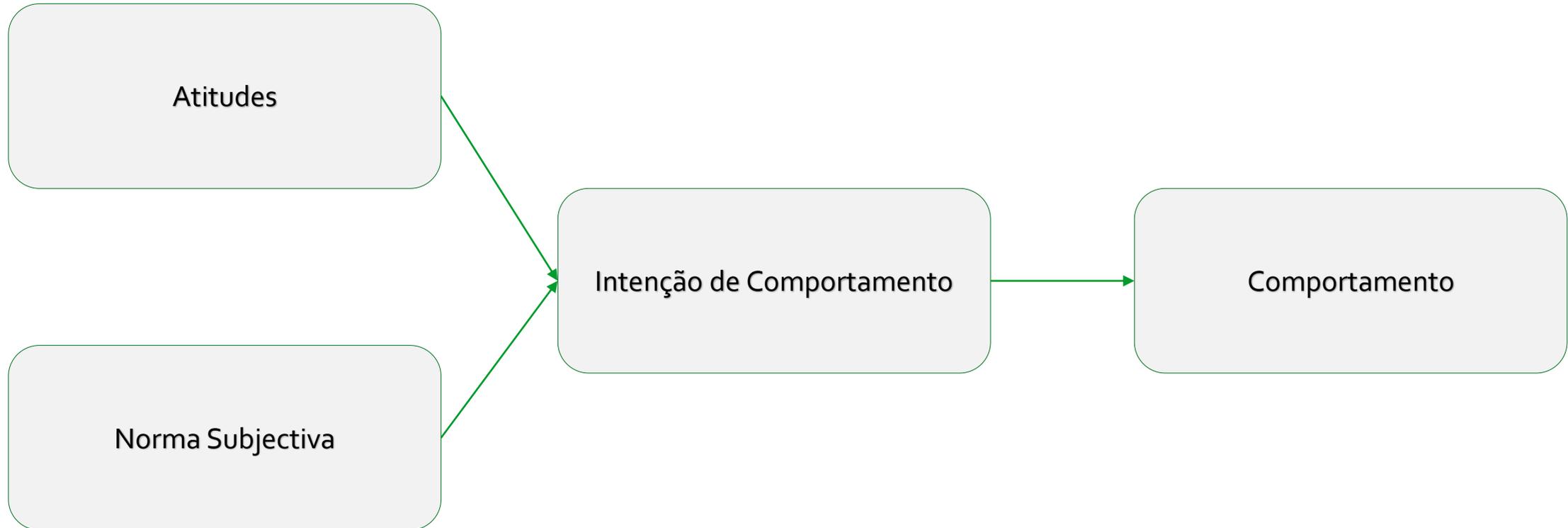
Pesos cognitivos

Atitude (individual)

Norma subjectiva (grupo)

Teoria da Ação Racional (Fishbein & Ajzen, 1980)

Sentimentos/Percepções individuais em relação a um determinado comportamento



Como é que eu percebo ser a avaliação que os outros fazem do comportamento?

Figura 3. Teoria da Ação Racional (Fishbein & Ajzen, 1980)

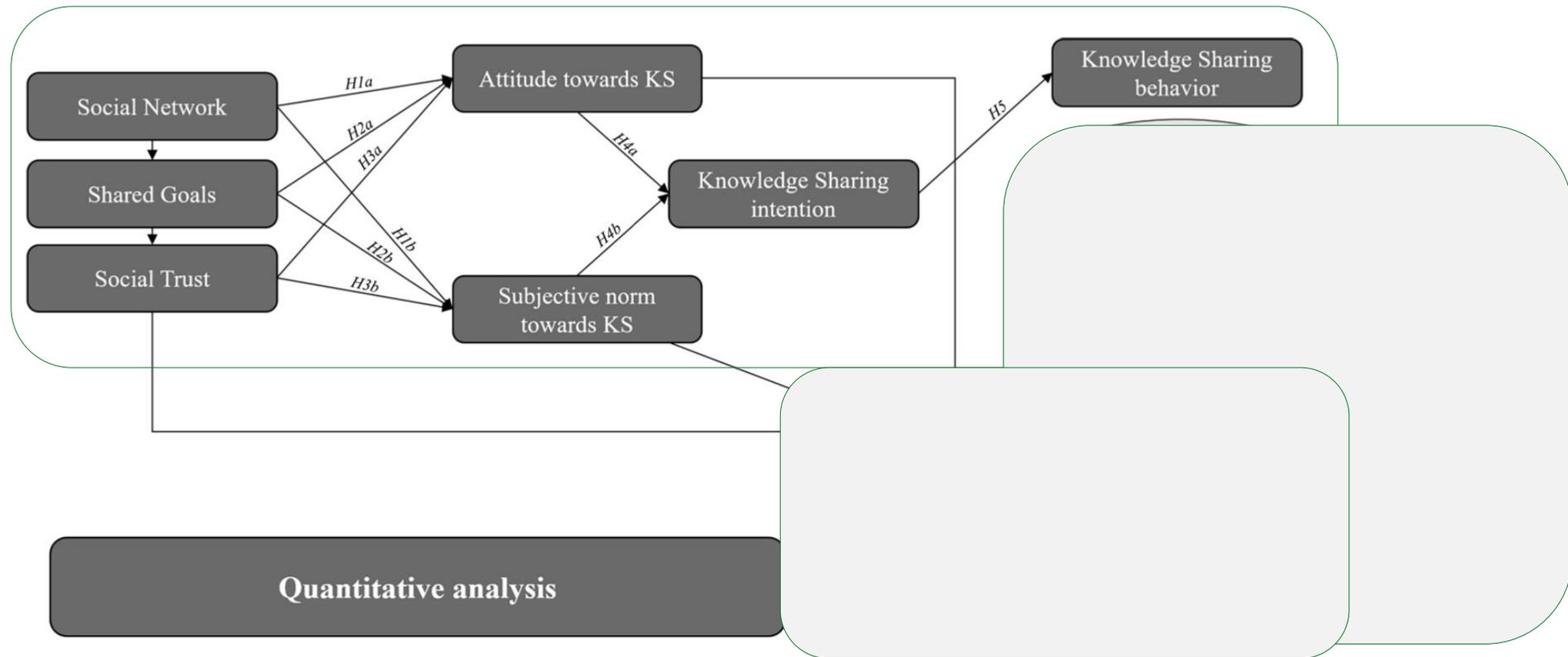
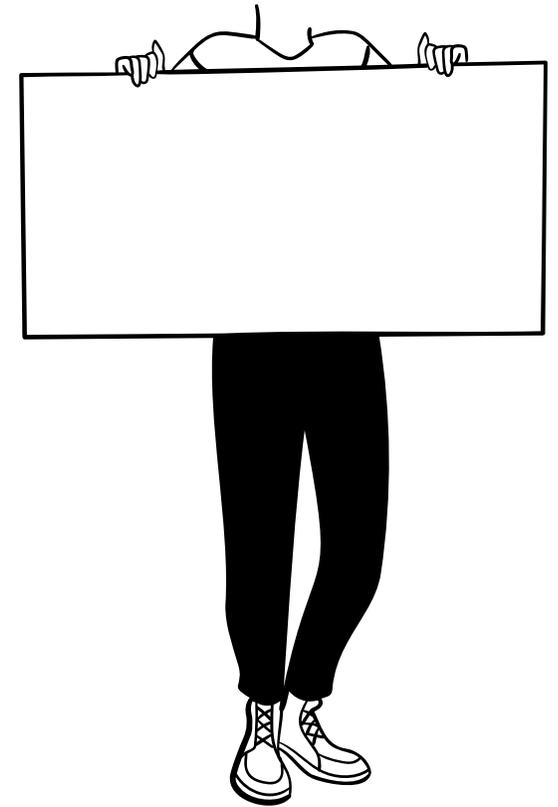
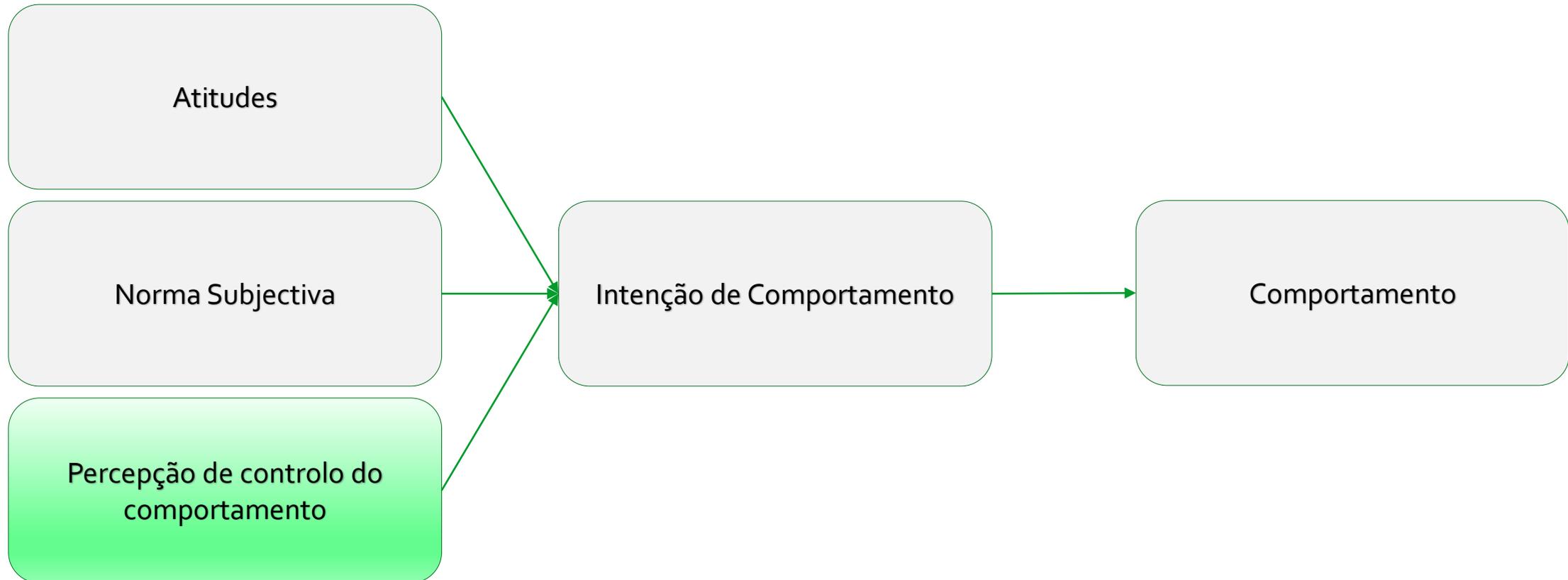


Figura 4. Modelo de investigação e hipóteses (Gonçalves, Curado & Balle, 2021)

**Mas é isto
suficiente para
explicar o
comportamento?**



Teoria da Comportamento Planeado (Ajzen, 1991)



É-me possível realizar este comportamento? Há condicionantes?

Figura 5. Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991)

Críticas à Teoria da Ação Racional

- » O jogo de influência pode reestruturar atitudes e condicionar comportamentos (Ajzen, 1991)
- » Resposta a críticas sobre as restrições do comportamento
 - Tempo, recursos, legalidade, etc.
- » Evolução teórica para uma adaptação que responde a essas críticas

Nova dimensão

Atitude (individual)

Norma subjectiva (grupo)

Percepção do controlo (dificuldade em alcançar determinado comportamento)

Capital Social (Nahapiet & Goshal, 1998)

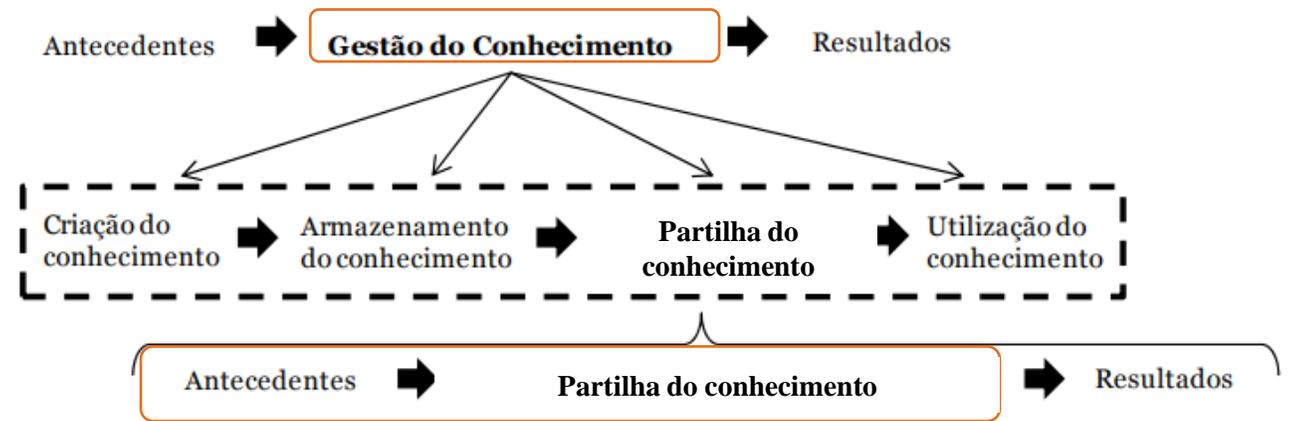


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Trata-se de um termo amplo que define as redes e normas dos indivíduos nas organizações, com orientação para o **benefício mútuo** (Woolcock, 1998).

Definição

- » O capital social como um conjunto de recursos que estão envolvidos com aspectos sociais que influenciam indivíduos a interagir (Zhao & Detlor, 2021).
 - Confiança social
 - Redes sociais
 - Normas sociais
 - Obrigações no grupo
 - Especificidades intra e intergeracionais
 - Duração e intensidade das relações
 - ...
- » Não é um processo asséptico – o contexto social é dificilmente estanque (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Zhao & Detlor, 2021)

Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Trata-se de um termo amplo que define as redes e normas dos indivíduos nas organizações, com orientação para o **benefício mútuo** (Woolcock, 1998).

Dimensões (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

Dimensão Estrutural

- Características da rede
- Qualidade da relação
- Configuração da equipa
- Organização

Dimensão Cognitiva

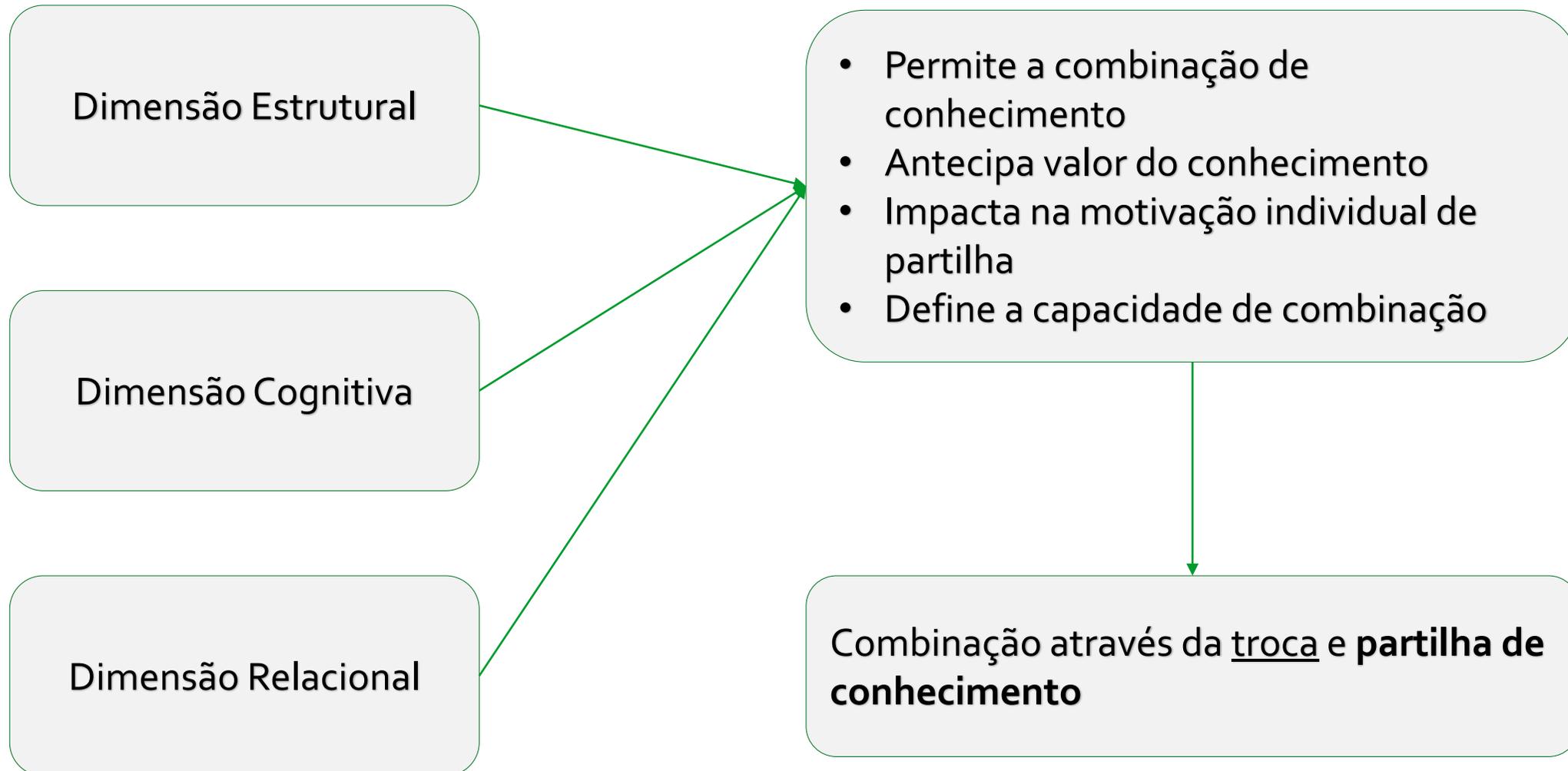
- Linguagem partilhada
- Objetivos partilhados
- Narrativas partilhadas

Dimensão Relacional

- Confiança
- Normas
- Identidade

Capital Social (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

No âmbito da GC:



Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964)

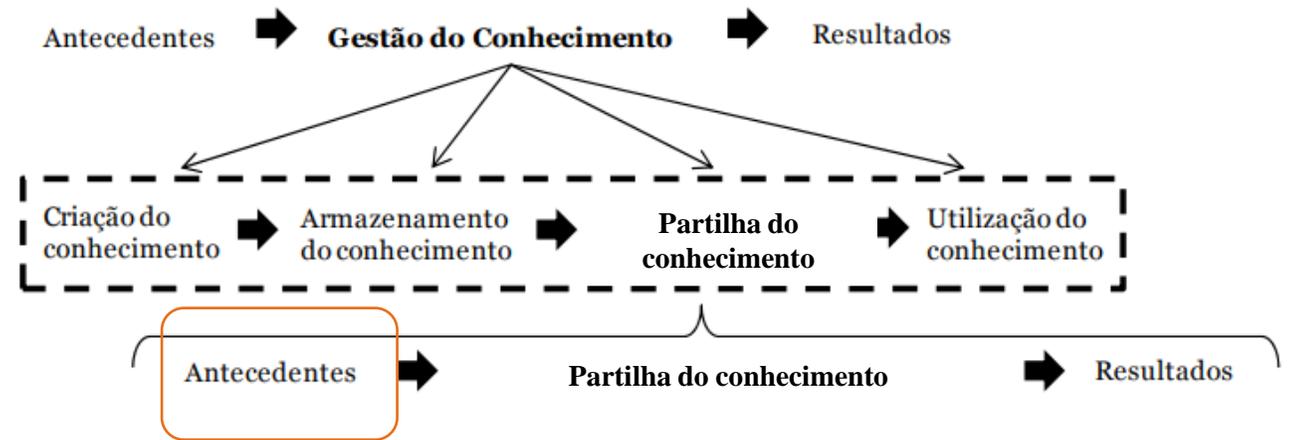


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Definição e propósito

- » Podem ser percebidas como um resultado da maximização do capital social (Zhao & Detlor, 2021)
- » A ideia de reputação e poder na base da relação e da troca entre atores sociais (Blau, 1964)
- » Os indivíduos interagem e realizam atividades sociais na expectativa de recompensas sociais como **respeito** e **aprovação** (Zhang et al., 2009)
- » Na literatura em GC, o jogo de forças traduz-se numa soma de custo e benefício (Zhao & Detlor, 2021)

Dimensões a considerar

Poder

Custo

Benefício

Exemplo de aplicação (Zhao & Detlor, 2021)

Apenas Teoria das
Trocas Sociais?

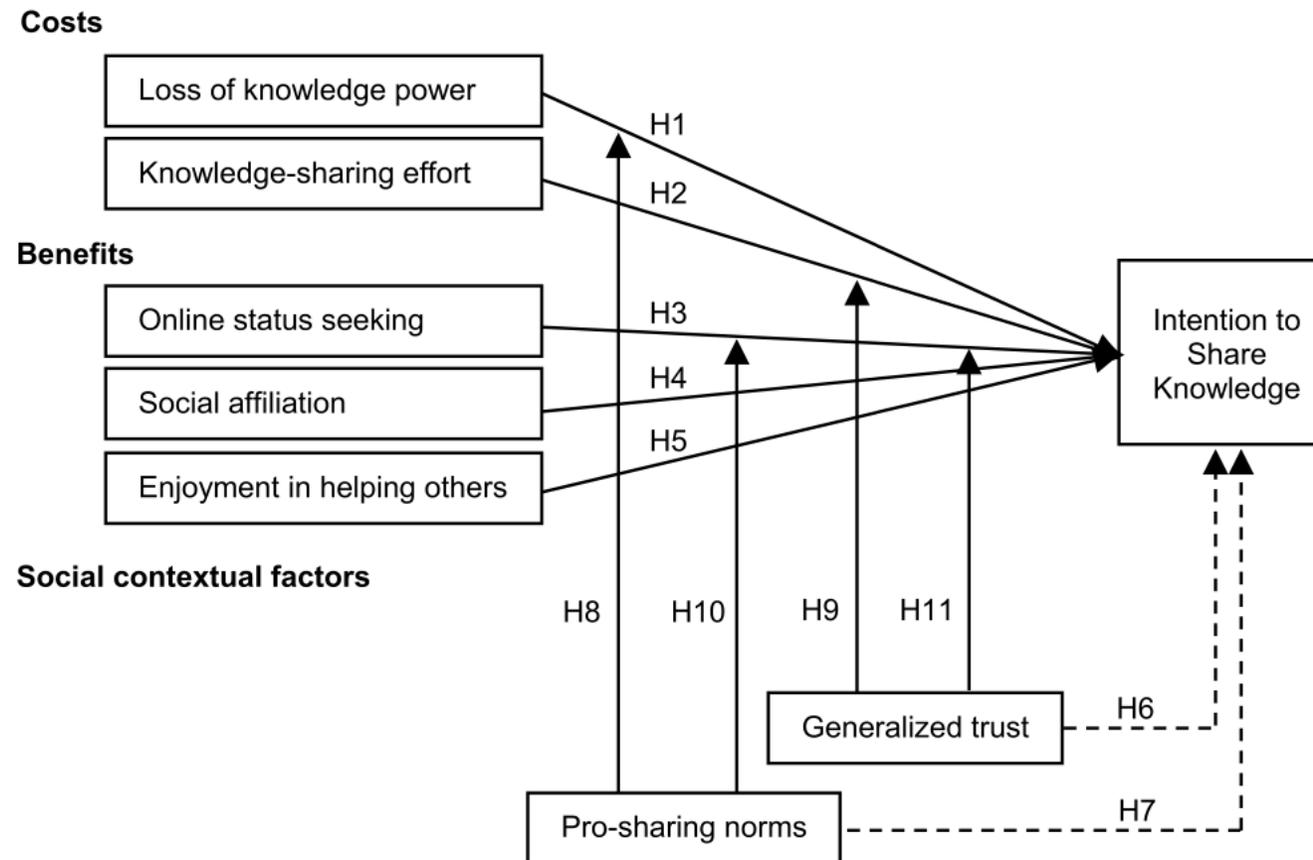


Figura 6. Modelo de investigação (Zhao & Detlor, 2021)

Modelo da Aceitação Tecnológica (Venkatesh et al., 2003)

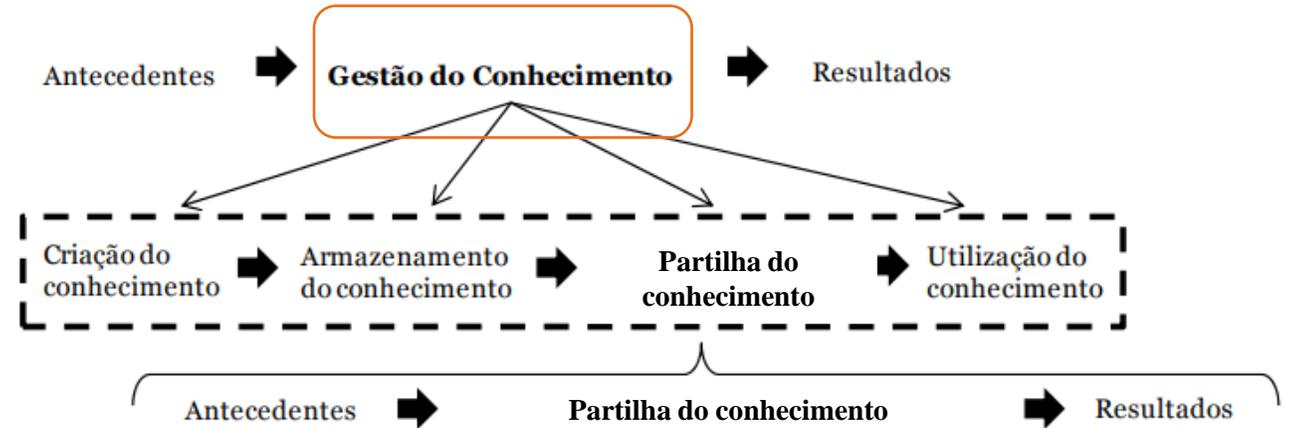
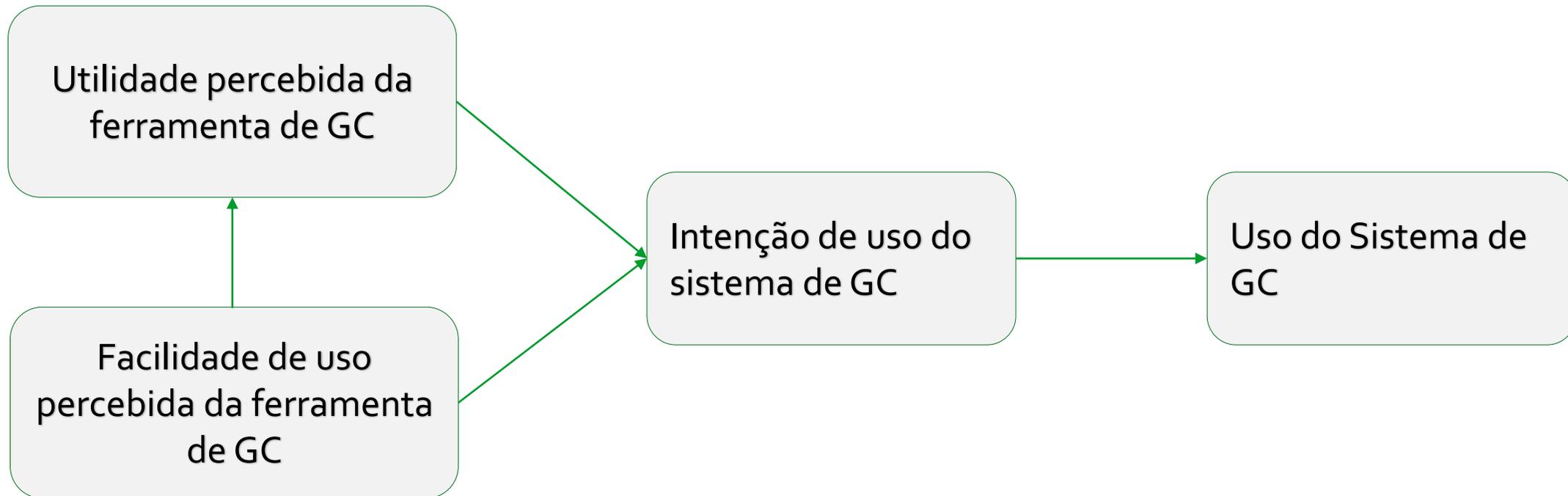


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Modelo da Aceitação Tecnológica (Venkatesh et al., 2003)

Adaptação das teorias de Ajzen (1991) para a realidade digital (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012).



Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997)

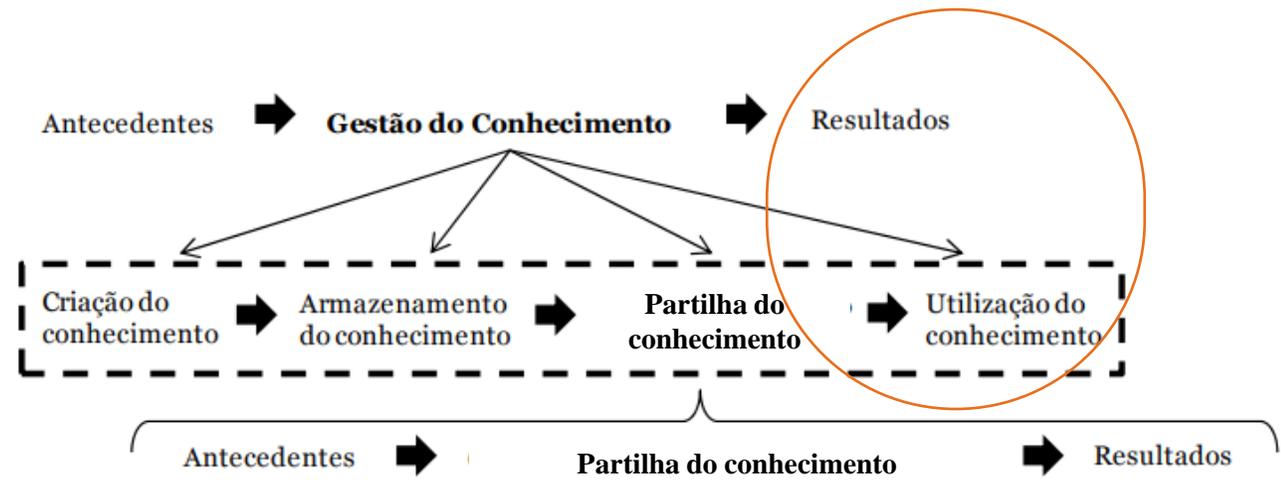


Figura 2. Gestão do Conhecimento: antecedentes, resultados e processo (Xavier, Oliveira e Teixeira, 2012)

Definição

- » Capacidades como um conjunto de **aprendizagens**, de processos e atividades que procuram atingir objetivos (Teece, 1997).
- » Apresenta paralelos com a GC (Easterby-Smith & Prieto, 2008)
- » Tem um grande suporte social
 - Capacidade de criatividade na Gestão
 - Espírito empreendedor

Relaciona-se com:

Resource-Based View

- Recursos como escolha
- Recursos como fonte de vantagem competitiva

Competências

- Através do desenvolvimento de recursos (saber fazer + fazer bem)



Conclusão & Pistas para outras teorias em GC

Xavier, Oliveira e Teixeira (2012) discutem **42 teorias** que suportam GC.

Flow Theory

» <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230583702>

Game Theory

» <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.002>

Leadership Theory

» <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm190596>



Teorias usadas em Sistemas de Informação

Lista de teorias em Investigação, inserida no Human Behavior Project

URL

https://is.theorizena.it.org/wiki/Main_Page

Referência

Larsen, K. R., Eargle, D. (Eds.) (2015). Theories Used in IS Research Wiki. Retrieved [26/09/2023] from <http://IS.Theorizelt.org>.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Alavi, M. & Leindner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Ansari, M., Youshanlouei, H. R. & Mood, M. M. (2012). A Conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in Tehran municipality. *Journal of Service Science and Management*, 5(2), 212-222. Assessed at:

<http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=19180>

Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(2), 83-105. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>

Bhusry, M. & Ranjan, J. (2012). Enhancing the teaching-learning process: a knowledge management approach. *International Journal of Educational Management*, 26(3), 313-329. <https://doi.org/10.1108/09513541211213372>

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management + Data Systems*, 104(5), 457-468.

<https://doi.org/10.1108/02635570410543771>

Daud, S. (2012). Knowledge management processes in SMES and large firms: A comparative evaluation. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4223- 4233. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2486>

Edwards, J.S. (2019). Knowledge Management: Theories and Practices. In: Fedeli, M., Bierema, L. (eds) Connecting Adult Learning and Knowledge Management. *Knowledge Management and Organizational Learning*, vol 8. Springer, Cham.

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235-249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>

Fugate, B. S., Autry, C. W., Davis-Sramek, B. & Germain, R. N. (2012). Does knowledge management facilitate logistics-based differentiation? the effect of global manufacturing reach. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 496-509.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.008>

Gonçalves, T., Curado, C. & Balle, A.R. (2022), Psychosocial antecedents of knowledge sharing in healthcare research centers: a mixed-methods approach", *Journal of Health Organization and Management*, 36(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0463>

Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 30(3), 611-642. <https://doi.org/10.2307/25148742>

Hsu, I.-C. & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00357.x>

Lee, C. C. & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783-793. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>

Mills, A. M. & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15 (1), 156-171. <https://doi.org/10.1108/13673271111108756>

Moody, D. L., Iacob, M. E. & Amrit, C. (2010). In search of paradigms: identify the theoretical foundations of the IS field. In: 18th European Conference on Information Systems, ECIS 2010, 6-9 June, Pretoria, South Africa, 1-15.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.

- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., Mccaw, D., Newman, B. & Rebeck, K. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5–16. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00116-0](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00116-0)
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Assessed at: <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208. Assessed at: <https://www.jstor.org/stable/657866>
- Xavier, L., Oliveira, M., & Teixeira, E. (2012). Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 1(10), 1-18. <https://doi.org/10.4304/risti.10.1-18>
- Zeide, E. & Liebowitz, J. (2012). Knowledge management in law: A look at cultural resistance. *Legal Information Management*, 12(1), 34-38. <https://doi.org/10.1017/S1472669612000126>

Zhang, X., Chen, Z., Vogel, D., Yuan, M., & Guo, C. (2010). Knowledge-sharing reward dynamics in knowledge management systems: Game theory–based empirical validation. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 20(2), 103-122.

<https://doi.org/10.1002/hfm.20203>

Zhao, J., De Pablos, P. O. & Qi, Z. (2012). Enterprise knowledge management model based on China’s practice and case study.

Computers in Human Behavior, 28(2), 324–330. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.10.001>

Zhao, L., & Detlor, B. (2021). Towards a contingency model of knowledge sharing: interaction between social capital and social exchange theories. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1866444>



“O conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos.
O conhecimento transforma a vida.” – José Saramago



Obrigado!

 Tiago Rodrigues Gonçalves
 tgoncalves@iseg.ulisboa.pt