

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

2023/2024

UC – Gestão do Conhecimento

Tema: Resultados da GC

The Effect of Knowledge Management Practices Exploration and Exploitation on Individual Performance and Empowerment

Harb, Y., Alakaleek, W., Shang, Y., Harb, A. (2023)

Journal of the Knowledge Economy

<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01165-4>

Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes: João Francisco (I60534) & Joaquim Barradas (I60417) – Turma S13

04.12.2023



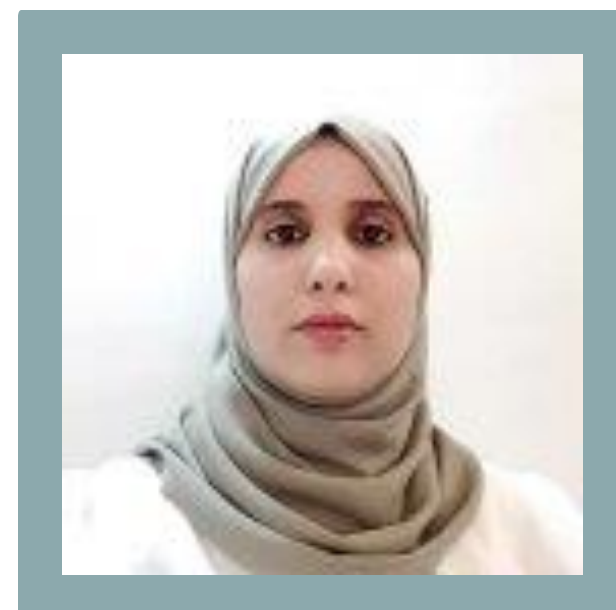
Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



AGENDA

- AUTORES
- ESTUDO
- INTRODUÇÃO
- REVISÃO DE LITERATURA
- METODOLOGIA
- RESULTADOS
- IMPLICAÇÕES PRÁTICAS
- LIMITAÇÕES
- CONCLUSÃO
- ESTUDO FUTURO

AUTORES



Yousra Harb

PhD Sistemas Informação
Yarmouk University, Jordânia

Publicações

37

Citações

309



Wejdan Alakallek

Professora Assistente
Hashemite University, Jordânia

Publicações

5

Citações

145



Yanyan Shang

Professora Assistente SI
University of Tampa, FL, EUA

Publicações

13

Citações

58



Ayman Harb

PhD Gestão Hoteleira
University of Jordânia

Publicações

21

Citações

160

Estudo

Contexto: Instituições de Ensino Superior da Jordânia.

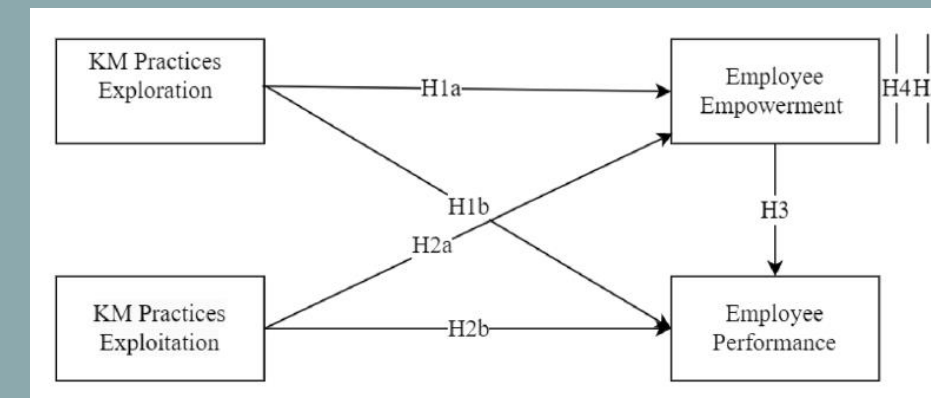
Necessidade: Escassez de estudos empíricos que examinem a relação entre as práticas de GC e o desempenho individual e o *empowerment* dos colaboradores.

Objetivos

Geral: Examinar a GC e as suas práticas nas IES a fim de compreender o funcionamento dessas organizações (Quarchioni et al., 2020).

Específicos:

- Investigar empiricamente a relação direta entre as práticas de *Exploration* e a *Exploitation* e o desempenho e o *empowerment* dos colaboradores.
- Examinar o efeito mediador do *empowerment* dos funcionários na relação entre as práticas de GC mencionadas e o desempenho individual.





As práticas de GC (*Exploration e Exploitation*) têm impacto no *empowerment* e no desempenho dos colaboradores nas IES?

O *empowerment* dos colaboradores medeia a relação entre as práticas de GC mencionadas e o desempenho dos colaboradores nas IES?



Introdução

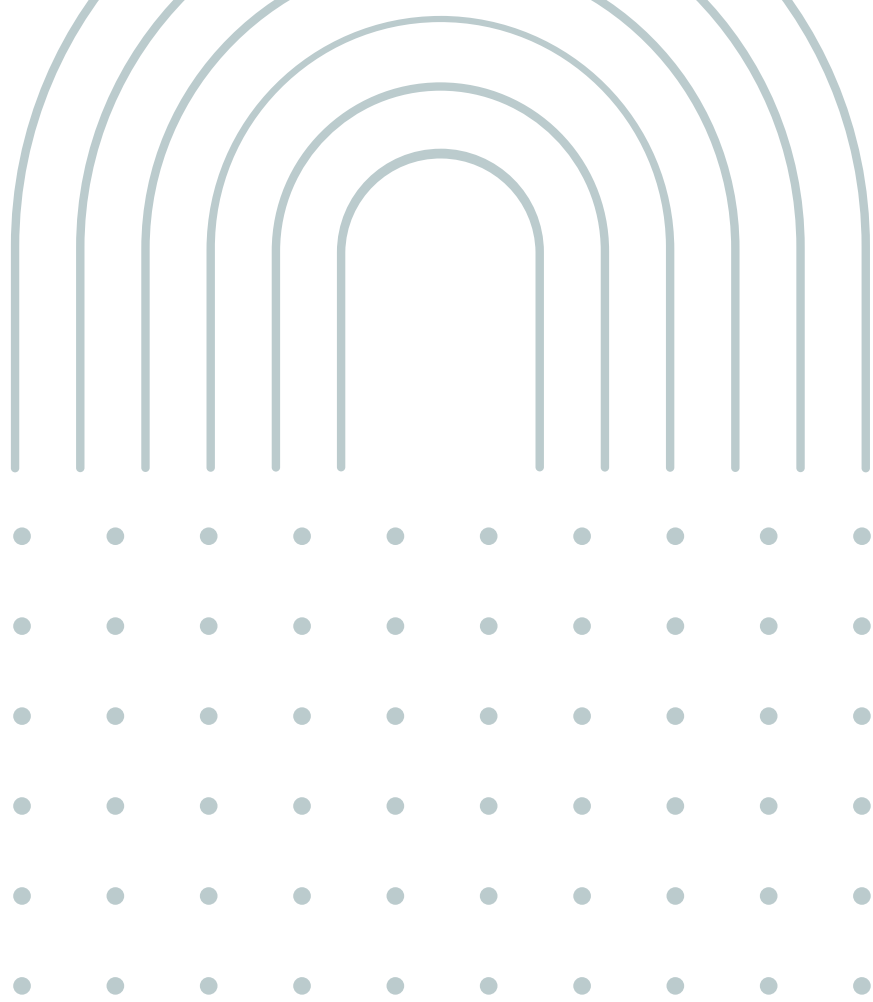
O conhecimento tornou-se um ativo crucial para obter e sustentar vantagem competitiva (Alavi & Leidner, 1999; Lee et al., 2016; Torabi & Elden, 2017).

A gestão eficaz do conhecimento é uma das principais bases do sucesso de uma organização no século XXI (Wiig, 1997b).

As práticas de GRH, o *empowerment* dos funcionários e o desempenho são reconhecidos na literatura como facilitadores da GC (Oltra, 2005; Chong, 2006).

Associar práticas de GC ao *empowerment* e ao desempenho dos funcionários pode aumentar o desempenho da organização (Hasani, Sheikhesmaeili, 2016).



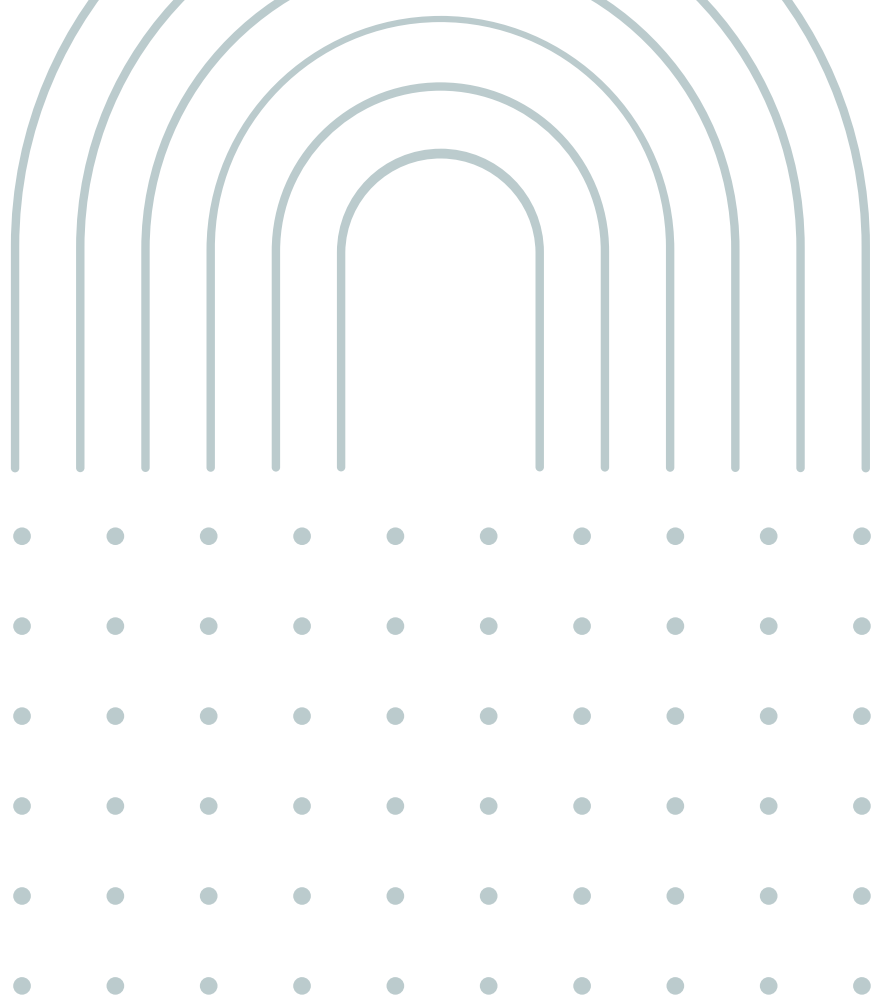


Práticas de GC no Ensino Superior

As IES são locais-chave para a criação e partilha de conhecimento (Elrehail et al., 2018).

Para que as organizações cumpram os requisitos de transparência, competitividade e qualidade devem adotar práticas estratégicas de GC (Quarchioni et al., 2020).

A relação entre GC e o desempenho é uma preocupação significativa para os investigadores e os profissionais sendo necessário clarificar esta relação (Rezaei, Khalilzadeh, & Soleimani, 2021).

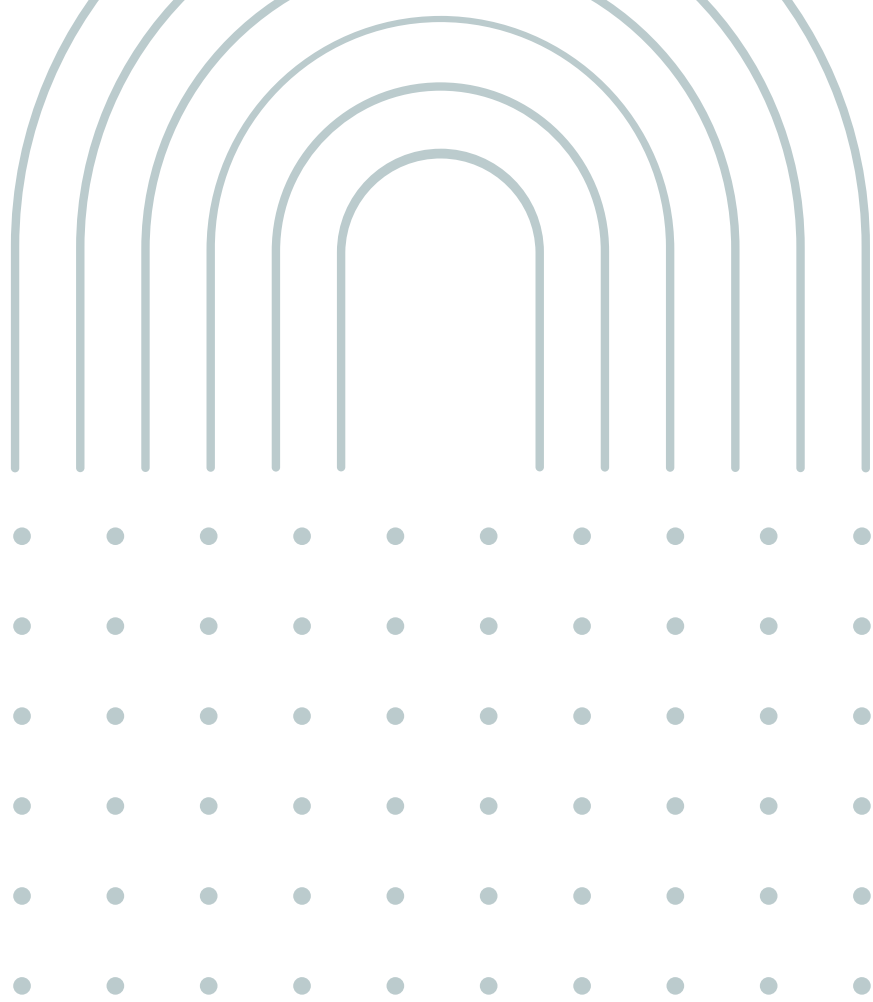


Práticas de GC no Ensino Superior

Vários estudos realizados em IES, revelaram que os processos de GC têm um impacto direto e significativo no desempenho organizacional (Sahibzada et al., 2020; Iqbal et al., 2019).

Apesar desses estudos, não foi investigado o efeito direto e indireto que as práticas de GC (*Exploration e Exploitation*) têm sobre o desempenho individual nas IES.

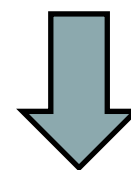
Além disso, a informação existente sobre o impacto indireto do *empowerment* na relação entre essas práticas de GC e o desempenho individual é praticamente nulo.



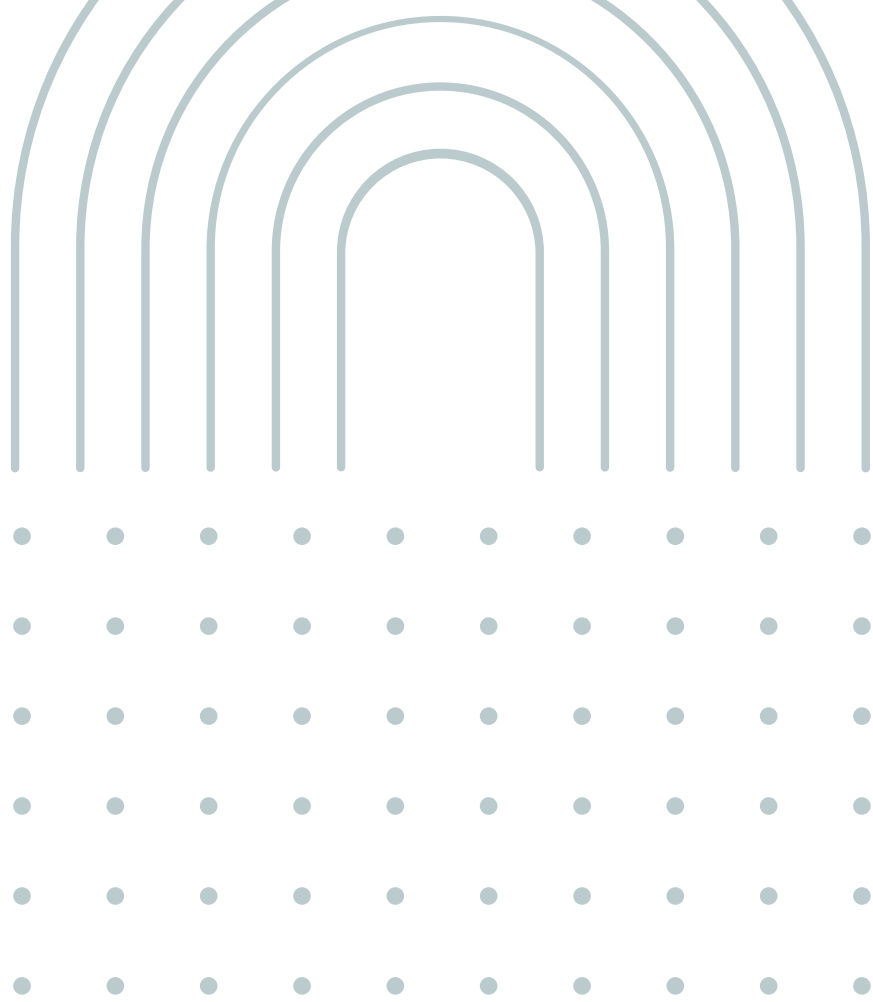
Gestão do Conhecimento

É um elemento central das estratégias organizacionais (Barclay & Murray 1997; Beckman 1999).

A GC potencia o desempenho organizacional, incentiva a inovação e aumenta o valor para o cliente (Beckman, 1999).



Relaciona a GC com criação de valor organizacional.

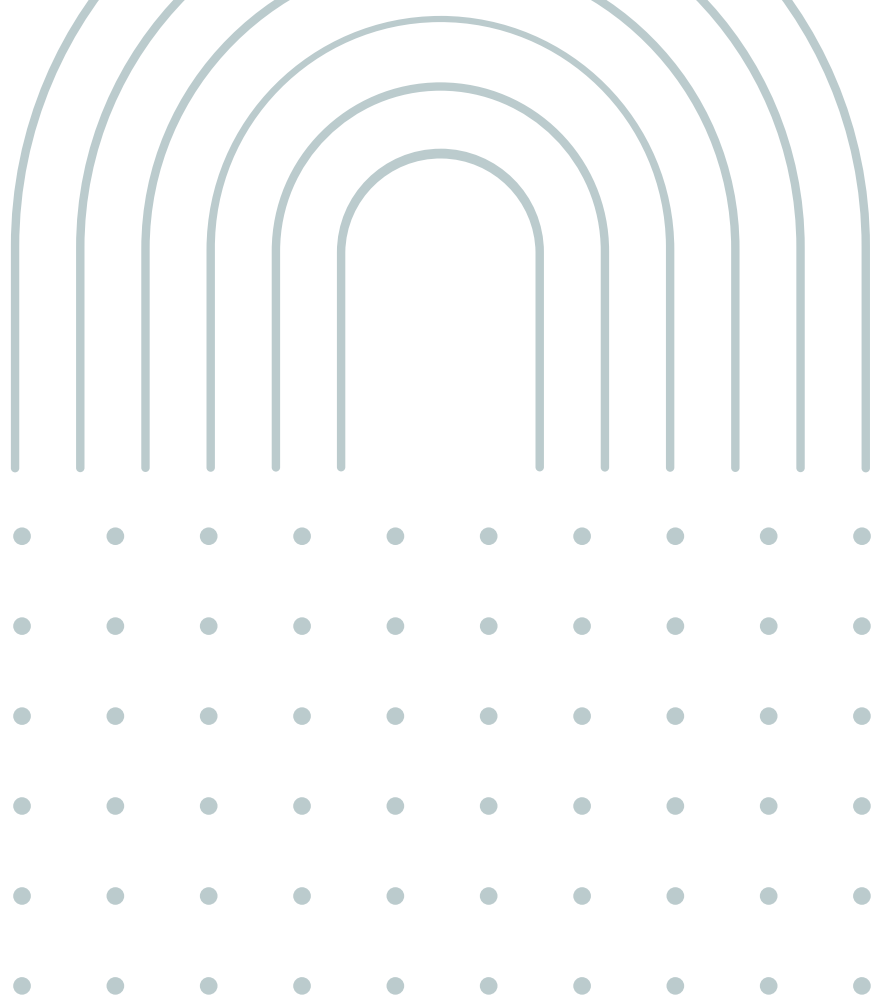


Gestão do Conhecimento

A GC nas organizações tem dois focos:

(Inkine, 2016)

- Processos – aquisição, transformação e aplicação do conhecimento;
- Práticas – atividades da organização que apoiam o processo de GC para benefícios organizacionais (Andreeva & Kianto, 2012; Al-Mahaseneh & Harb, 2022).



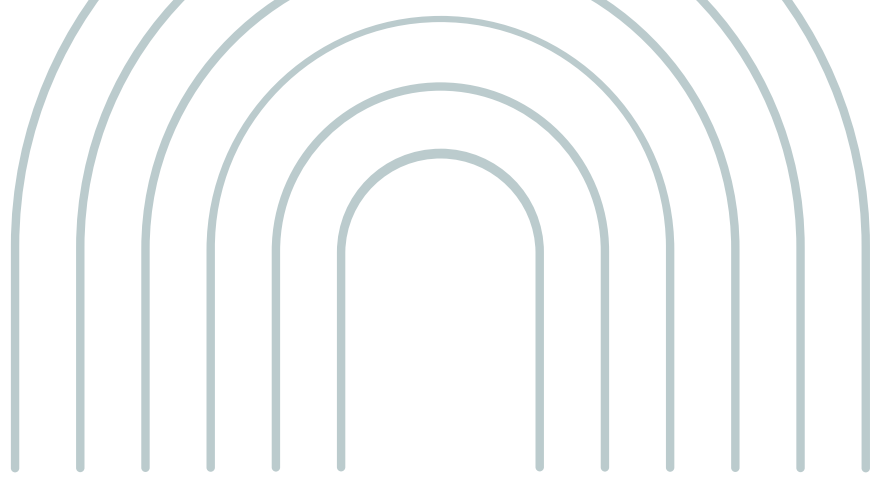
Gestão do Conhecimento

A nível individual, a GC tem a capacidade de:

- Melhorar o desempenho dos colaboradores (North & Kumta, 2018)
- Promover o *empowerment* dos mesmos (Hasani Sheikhesmaeili, 2016)

Ao promoverem e implementarem práticas de GC, as organizações criam ambientes de trabalho potenciadores da performance dos colaboradores (North and Kumta, 2018; Marqués & Simón, 2006).

Por isto, pode-se afirmar que a GC desempenha um papel significativo no desempenho dos funcionários (Torabi et al., 2016; Mustapa and Mahmood, 2016).



Empowerment

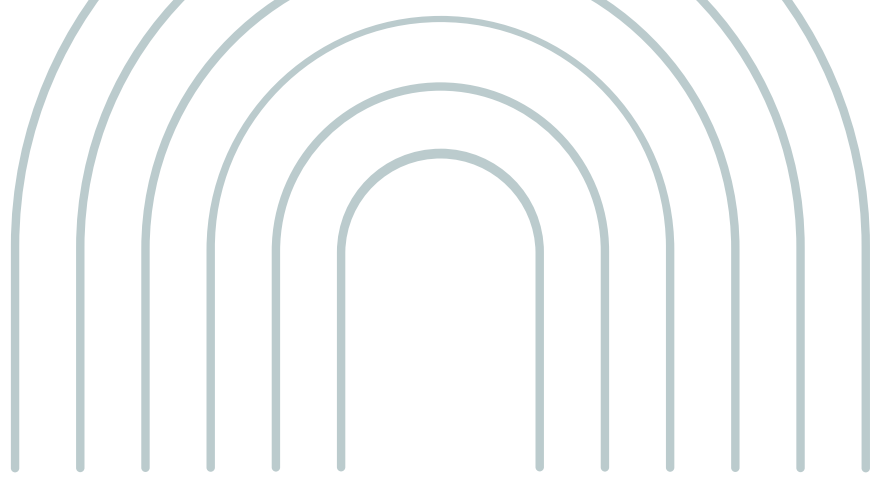
- Relaciona-se com a motivação intrínseca dos colaboradores e envolve a
- autoperceção do colaborador sobre a sua capacidade, autonomia,
- impacto no ambiente de trabalho e no significado do trabalho.

Dimensões:

- ✓ Eficácia
- ✓ Competência
- ✓ Significado
- ✓ Autonomia

(Seibert et al., 2011)

Hasani and Sheikhesmaeili (2016) provaram que os processos de GC contribuem para o empowerment dos colaboradores, contudo, não existem estudos que analisem a forma como a assimilação das práticas de GC afeta o desempenho dos indivíduos.

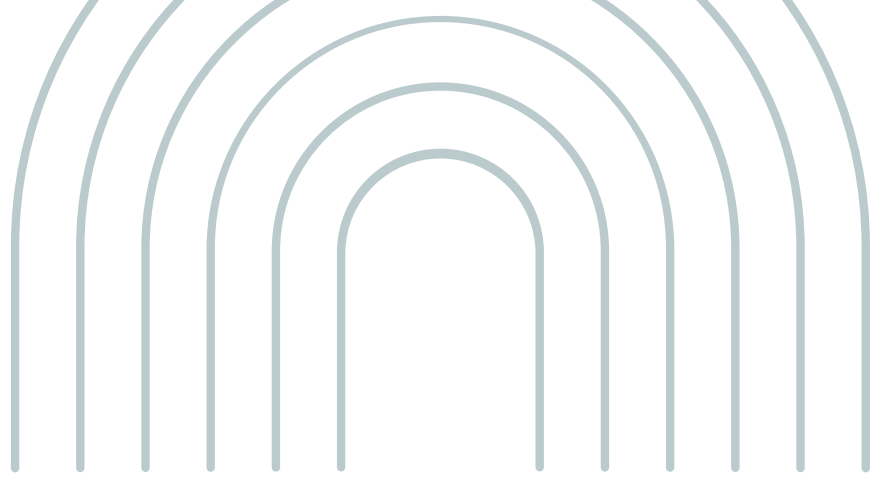


Knowledge Exploration and Exploitation

Estas práticas englobam tecnologia e o ser humano (Andreeva and Kianto, 2012; Hansen et al.,1999).

Os Sistemas De Informação e Comunicação pretendem facilitar a comunicação e o processamento de informação apoiando a tomada de decisão e a gestão do conhecimento.

Por sua vez, as práticas centradas no ser humano centram-se na gestão dos trabalhadores como fonte essencial de conhecimento (Andreeva and Kianto, 2012).



Knowledge Exploration

- ✓ Exploração de novas práticas de GC (Gray, 2001);
- ✓ Introduz inovações radicais numa organização, aumentando os produtos existentes (Voss et al., 2008).

Implica: aplicação de novos conhecimentos e não apenas a utilização eficiente dos mesmos.

Neste estudo, a *exploration* relaciona-se com a capacidade da organização adotar um número superior de práticas de GC no local de trabalho.

Benefício: potencial criação de valor com a aplicação de novas práticas. Soluções Inovadoras.

(Luo e Ling, 2013)

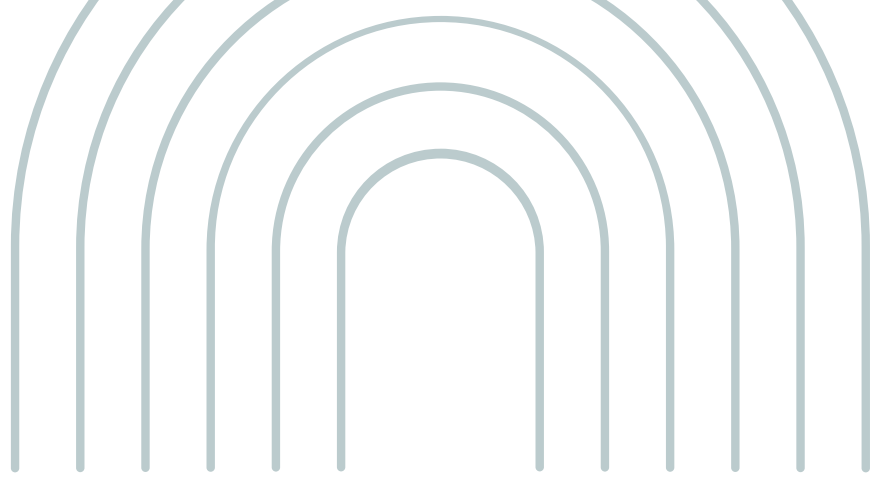


Knowledge Exploration - Hipóteses de Investigação

Através do uso exploratório das práticas de GC, por parte dos colaboradores, estes terão oportunidade de experimentar novas alternativas, melhorar o seu desempenho e criar um ambiente de trabalho mais produtivo.

H1a: Um nível mais elevado de práticas de GC relacionadas com a *Exploration* conduzirá, provavelmente, a um nível mais elevado de *empowerment* dos colaboradores.

H1b: Um nível mais elevado de práticas de GC relacionadas com a *Exploration* conduzirá, provavelmente, a um nível de desempenho superior dos colaboradores.



Knowledge Exploitation

- ✓ Assimilação e aperfeiçoamento das práticas existentes no local de trabalho com objetivo de torná-las sustentáveis, a longo prazo, e melhorar o ambiente de trabalho.

(Gray, 2001)

Este estudo analisa o nível de exposição, isto é, o período de utilização, dos colaboradores às práticas de GC para realizar as suas tarefas.

À medida que os funcionários adquirem experiência e desenvolvem novas competências, tornam-se mais eficientes nestas práticas de GC, o que melhora a sua aprendizagem e a capacidade de partilhar e criar novos conhecimentos.



Knowledge Exploitation – Hipóteses de Investigação

H2a: Um nível mais elevado de práticas de GC relacionadas com a *Exploitation* conduzirá, provavelmente, a um nível mais elevado de *empowerment* dos colaboradores.

H2b: Um nível mais elevado de práticas de GC relacionadas com a *Exploitation* conduzirá, provavelmente, a um nível de desempenho superior dos colaboradores.



Employee Empowerment and Job Performance

O desempenho profissional dos colaboradores refere-se ao grau em que um trabalhador cumpre os seus deveres e responsabilidades.

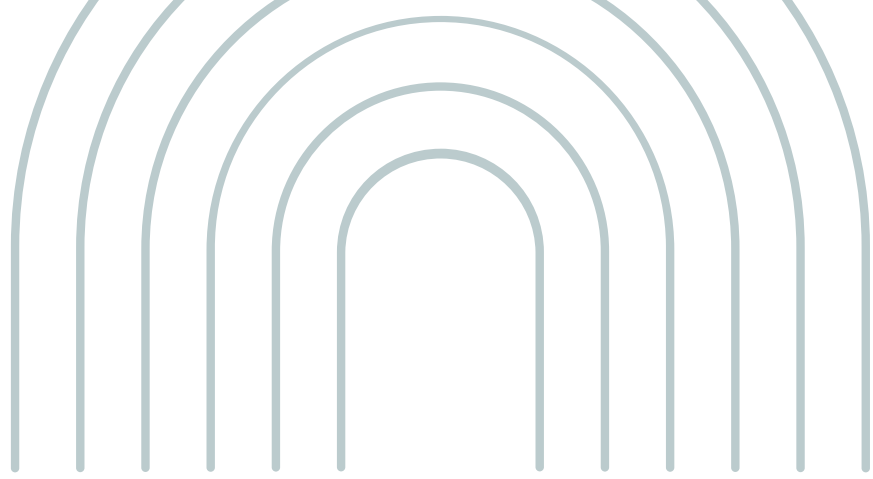
(Shields et al., 2015)

O *empowerment* tem sido reconhecido como um fator fundamental para o desempenho individual e, por sua vez, para o sucesso organizacional.

(Danit & Menon, 2012)

Vários estudos descobriram que o *empowerment* impacta positivamente o desempenho no trabalho, aumentando a motivação, o comprometimento, a produtividade e a satisfação dos funcionários.

(Ahmad & Manzoor, 2017; Hewagama et al., 2019)

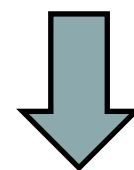


Employee Empowerment and Job Performance

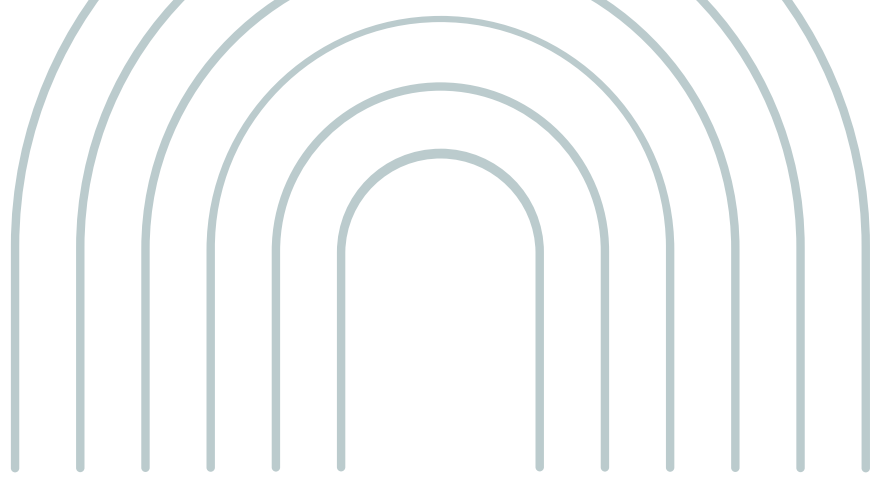
H3: Um nível mais elevado de *empowerment* dos colaboradores contribuirá, provavelmente, para um nível mais elevado do seu desempenho.

Abualoush et al. (2018) descobriram que a GC, através do fator mediador *empowerment*, tem um efeito positivo significativo no desempenho dos funcionários, na indústria farmacêutica.

Este estudo propõe o *empowerment* dos colaboradores como mediador entre a *exploration* e a *exploitation* das práticas de GC e o desempenho dos colaboradores com base na **teoria da troca social**.



Espera-se que o *empowerment* dos colaboradores, potenciado através das práticas de GC, motive-os a melhorar o seu desempenho de forma recíproca.



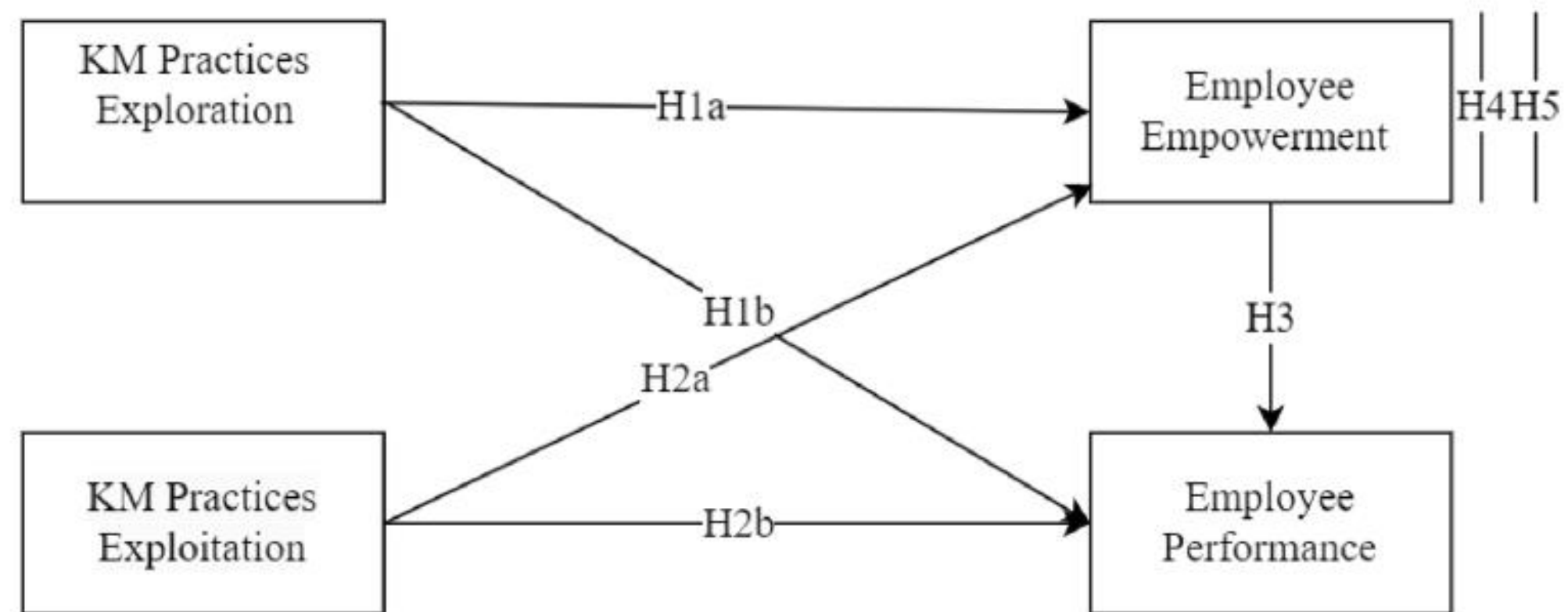
Employee Empowerment and Job Performance

H4: O *empowerment* dos colaboradores medeia a relação entre a *Exploration* das práticas de GC e o seu desempenho.

H5: O *empowerment* dos colaboradores medeia a relação entre a *Exploitation* das práticas de GC e o seu desempenho.

Modelo de investigação

Figura 1 – Modelo de investigação



Fonte: Harb et al. (2023)

Metodologia

Amostra – Membros do corpo docente e funcionários administrativos das Universidades Públicas e Privadas da Jordânia.

Dados recolhidos através de um questionário composto por 39 questões.

163 respostas válidas:

- 31 docentes;
- 118 funcionários administrativos;
- 14 docentes que desempenham cargos administrativos.

Metodologia

Foi utilizado o Modelo de Equações Estruturais, através do método dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM), com o programa SmartPLS (Hair et al., 2014).

A análise foi dividida em duas partes:

1. Modelo de medição - foram reportados os resultados de validade e fiabilidade dos itens de medida da investigação;
2. Modelo estrutural - foram estimados os caminhos de significância entre as variáveis do modelo.

(Hair et al., 2014)

Tabela 1 – Dados demográficos dos inquiridos

Variable		N	%
Gender	Male	86	52.8
	Female	77	47.2
Age Group	Less than 25 years	8	4.9
	25-35 years	64	39.3
	36-45 years	65	39.9
	46-55 years	21	12.9
	More than 55 years	5	3.1
Educational level	High school	7	4.3
	Diploma	23	14.1
	Bachelor	56	34.4
	Master	32	19.6
	PhD	45	27.6
Current position	Faculty member	31	19
	Administrative staff	118	72.4
	Faculty member and	14	8.6
Years of experience	Less than 2 years	9	5.5
	2-4 years	16	9.8
	5-10 years	63	38.7
	11-15 years	30	18.4
	16-20 years	20	12.3
	More than 20 years	25	15.3

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)

Género

53% - Masculino

47% - Feminino

Idade

40% - 36-45 anos

Escolaridade

34% - bacharelato

Função

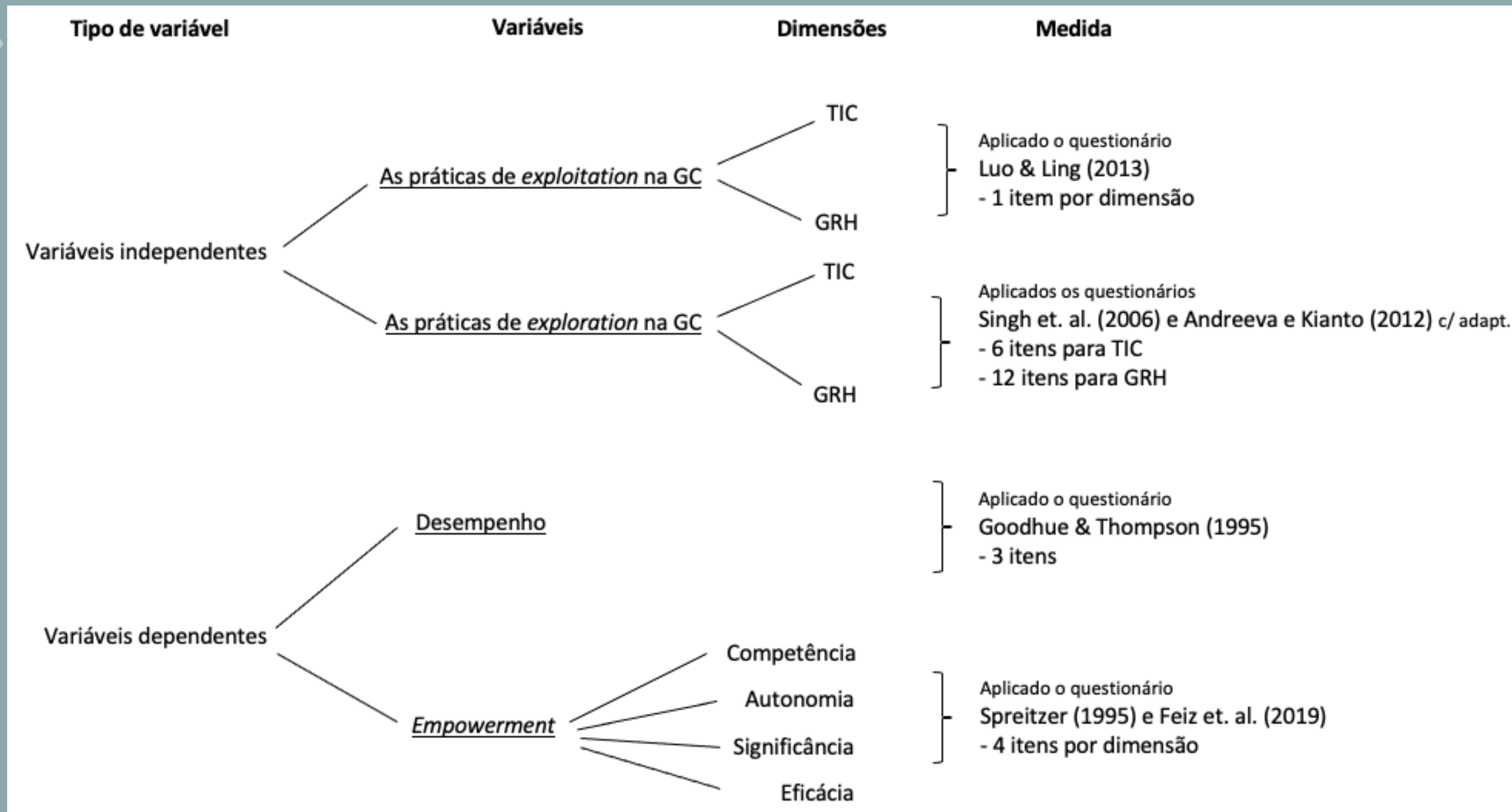
72% - funcionários administrativos

Experiência

39% - 5/10 anos



Figura 2 – Variáveis e instrumentos de medida



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2 – Correlação das variáveis latentes.

Correlations	1	2	3	4	5	6	7	8	9
HRM_Exploration	1								
ICT_Exploration	.742	1							
Exploitation_HRM	-.378	-.207	1						
Exploitation ICT	-.392	-.259	.687	1					
Competence	.221	.601	.104	.139	1				
Autonomy	.612	.652	-.231	-.078	.564	1			
Effectiveness	.572	.667	-.139	-.103	.593	.696	1		
Meaningfulness	.291	.637	.053	.027	.855	.530	.625	1	
Performance	.402	.611	.008	-.033	.664	.482	.497	.629	1

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)

Os autores usaram o **procedimento da matriz de correlação** para avaliar o efeito do enviesamento do método comum.

O valor da correlação deve ser inferior a **0,9**.

(Tehseen, et al., 2017)



Tabela 3 - Análise Confirmatória de Fatores

Construct	Dimension	Items	Loadings	Composite reliability	AVE	Construct	Dimension	Items	Loadings	Composite reliability	AVE
KM practices exploration	HRM_Exploration	HRM1	0.76	0.94	0.51	Performance		Performance1	0.97	0.97	0.93
		HRM2	0.79					Performance2	0.97		
		HRM3	0.71					Performance3	0.94		
		HRM4	0.80			Empowerment	Competence	Competence 1	0.94	0.95	0.59
		HRM5	0.56					Competence 2	0.80		
		HRM6	0.82					Competence 3	0.93		
	HRM7	0.84	Competence 4	0.96							
	HRM9	0.75	Autonomy	Autonomy 1	0.88						
	HRM10	0.68		Autonomy 2	0.90						
	HRM11	0.81		Autonomy 3	0.91						
	HRM12	0.82		Autonomy 4	0.81						
	ICT_Exploration	ICT_Exploration	ICT1	0.61				Meaningfulness	Meaningfulness 1	0.92	
ICT2			0.79	Meaningfulness 2					0.96		
ICT3			0.81	Meaningfulness 3					0.95		
ICT4			0.82	Meaningfulness 4					0.94		
ICT5			0.77	Effectiveness					Effectiveness 1	0.83	
ICT6			0.79						Effectiveness 2	0.85	
KM practices exploitation	HRM_exploitation	HRM_Exploitation*	1	0.90	0.82			Effectiveness 3	0.89		
	ICT_exploitation	ICT_Exploitation*	1					Effectiveness 4	0.78		

*Represents single item measures

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)

Tabela 4 – Critério de Fornell-Larcker

Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8
1 HRM_Exploration	0.77							
2 ICT_Exploration	0.75	0.77						
3 HRM_exploitation	-0.38	-0.13	1					
4 ICT_exploitation	-0.39	-0.25	0.65	1				
5 Competence	0.21	0.59	0.10	0.13	0.91			
6 Autonomy	0.61	0.64	-0.22	-0.06	0.55	0.88		
7 Meaningfulness	0.29	0.62	0.05	0.03	0.85	0.52	0.94	
8 Effectiveness	0.57	0.66	-0.13	-0.09	0.58	0.69	0.62	0.84

*The data on the diagonal is the square root of AVE of the construct.

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)

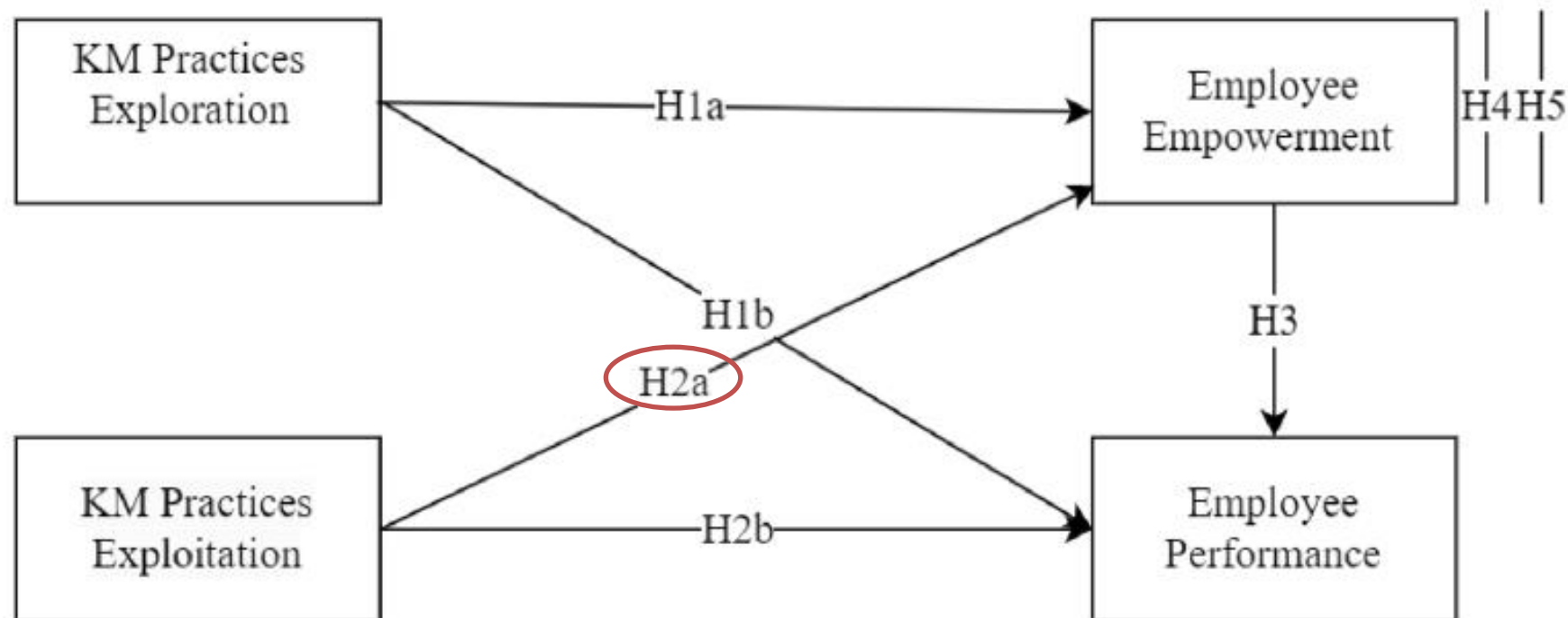
Para examinar a validade discriminante foi utilizado o **Teste de Fornell e Larcker**.

De acordo com este teste, a raiz quadrada da AVE de uma variável deve ser superior à sua correlação com as demais, tendo sido eliminado um indicador da variável da *Exploration* na GRH.

(Fornell & Larcker, 1981).



Figura 1 – Modelo de investigação



Fonte: Tabela adaptada de Harb, Y., et. al. (2023)

Tabela 5 – Coeficientes de trajetória, valor t, valor p

Hypotheses	Path	Original Sample	T Statistics	P Values	Results
H1a	KM Practices Exploration -> Performance	0.240	2.066	0.039	Accepted
H2a	KM Practices Exploitation -> Performance	0.083	1.223	0.222	Rejected
H1b	KM Practices Exploration -> Empowerment	0.737	15.815	0.000	Accepted
H2b	KM Practices Exploitation -> Empowerment	0.249	4.213	0.000	Accepted
H3	Empowerment -> Performance	0.516	4.638	0.000	Accepted
H4	KM Practices Exploration -> Empowerment -> Performance	0.383	4.680	0.000	Accepted
H5	KM Practices Exploitation -> Empowerment -> Performance	0.133	3.060	0.002	Accepted

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)



O R quadrado ajustado do *empowerment* foi de **0,465** e o do desempenho de **0,465**, ou seja, das variáveis dependentes, o que significa que o modelo é sólido.

Tabela 6 – Critério de Fornell-Larcker

	R Square	R Square Adjusted
Empowerment	0.471	0.465
Performance	0.475	0.465

Fonte: Tabela adaptada de Harb et al. (2023)



Implicações práticas

O estudo encontrou uma associação positiva e significativa entre o *empowerment* dos trabalhadores e o seu desempenho. Este facto suporta a noção de que as atividades relacionadas com a GC podem criar um ambiente favorável à *performance e empowerment* do Ensino Superior.

O estudo apoia outras correntes de investigação (ex: Degago, 2014; Saleem et al., 2019) que referem que o *empowerment* conduz a uma melhoria da qualidade do trabalho, do empenho e do desempenho.

O desempenho individual do trabalhador aliado ao seu *empowerment* contribui para o desempenho organizacional, essencial para a competitividade das organizações (Saleem et al., 2019).

Implicações práticas

A literatura anterior (por exemplo, Andreeva e Kianto, 2012) sugere que, para colher os potenciais benefícios das práticas de GC, as organizações devem utilizar ambos os tipos de práticas de GC, nas suas dimensões (GRH e TIC), de forma a complementarem-se.

Sugere-se que as organizações adotem boas práticas para facilitar aspetos da GC, incluindo:

- a criação;
- a partilha;
- a aplicação do conhecimento entre os funcionários.

(Feiz, Soltani e Farsizadeh, 2019)

Conclusão

Este estudo contribui para a literatura sobre GC.

Aumenta a compreensão do modo como as práticas de GC Exploration e Exploitation, nas dimensões TIC e GRH, se relacionam com o desempenho individual e o *empowerment* dos colaboradores.

Fornece provas empíricas sobre o impacto destas práticas no desempenho individual e no *empowerment* dos trabalhadores das IES da Jordânia.

Limitações

A dimensão da amostra do inquérito é relativamente pequena, existindo apenas uma única fonte de recolha de dados (questionários a funcionários), o que pode levar um enviesamento do método.

O estudo utilizou o PLS-PM, que é conhecido por ter um melhor desempenho para amostras de pequena dimensão, face ao Modelo de Equação Estrutural tradicional.

Verificou-se um desequilíbrio entre os cargos dos participantes (72,4% funcionários administrativos).

Sugestões para Estudo futuro

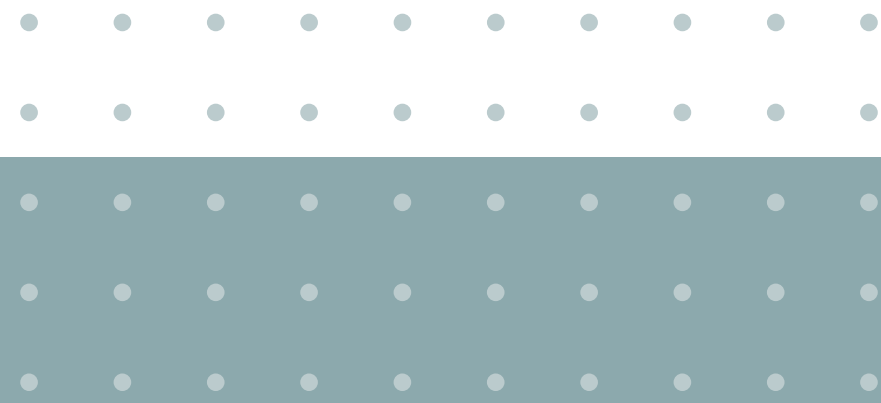
Alargamento da amostra.

Replicação do estudo noutras culturas (ex.: ocidental), noutros contextos ou organizações.

A triangulação de dados de diferentes Universidades, contextos e períodos de tempo, pode fornecer uma visão mais exaustiva das práticas de GC.

Sugere-se que a relação indireta entre *exploration* e *exploitation* das práticas de GC e o desempenho dos trabalhadores seja mais aprofundada em indústrias intensivas em conhecimento, com recurso a variáveis mediadoras como:

- a cultura organizacional;
- aprendizagem organizacional ou;
- a utilização da tecnologia.



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Bibliografia

Harb, Y., et. al. (2023). The Effect of Knowledge Management Practices Exploration and Exploitation on Individual Performance and Empowerment. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01165-4>



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

2023/2024

UC – Gestão do Conhecimento



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



Tema: Resultados da GC

The Effect of Knowledge Management Practices Exploration and Exploitation on Individual Performance and Empowerment

Harb, Y., Alakaleek, W., Shang, Y., Harb, A. (2023)

Journal of the Knowledge Economy

<https://doi.org/10.1007/s13132-023-01165-4>

Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes: João Francisco (I60534) & Joaquim Barradas (I60417) – Turma S13

04.12.2023