

## A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados

Agostinho de Sousa Pinto<sup>1</sup>, Luís Amaral<sup>2</sup>.

1) Instituto Politécnico do Porto – ISCAP/CEISE, Portugal  
[apinto@iscap.ipp.pt](mailto:apinto@iscap.ipp.pt)

2) Universidade Minho – DSI/Algoritmi, Portugal  
[amaral@dsi.uminho.pt](mailto:amaral@dsi.uminho.pt)

### Resumo

A aprendizagem contínua, tornou-se num elemento fundamental em qualquer organização como instrumento de gestão, desenvolvimento, sustentabilidade e inovação a partir de recursos de conhecimento, incentivando os Recursos Humanos para que se mantenham pró-ativos, adquirindo, criando e partilhando conhecimento fundamental à organização. Neste trabalho descreve-se a combinação de dois fenómenos organizacionais, os Centros de Serviços Partilhados (CSP) e o E-Learning, que potenciam as capacidades de Gestão do Conhecimento Organizacional. O modelo concetual desenvolvido visa influenciar positivamente a aprendizagem contínua de uma organização. Este modelo integra os CSP como gestores do conhecimento e memória organizacional e o E-Learning como suporte ao processo ensino aprendizagem. A partir do modelo concetual, com recurso a dedução matematicamente apresenta-se o fator  $\Delta$  (Delta), que representa a viabilidade da aprendizagem contínua baseada na partilha de conhecimento. Trata-se de uma investigação qualitativa e construtivista, suportada metodologicamente pela *Grounded Theory* e teoria da criação de conhecimento de Nonaka.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento Organizacional, Serviços Partilhados, E-Learning, Modelo Delta.

### 1. Introdução

Desde a década de 80, que o conceito de aprendizagem organizacional tem vindo a ser articulado entre os mundos, académico e profissional. A aprendizagem organizacional surgiu como conceito onde o conhecimento é totalmente aplicado na otimização das competências organizacionais, alteração de comportamento e aumento de competitividade concorrencial. A forma como a gestão do conhecimento evoluiu e se desenvolveu tornou o conceito de aprendizagem organizacional numa metáfora interessante para a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Centrou-se a importância numa relação plausível entre sustentabilidade e conhecimento, como base para a inovação e o desempenho empresarial. Este processo de construção de uma organização aprendente, é fundamentalmente suportado pela disponibilidade proporcionada pela memória organizacional. Com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), foram criadas as condições para aumentar a quantidade de memória organizacional, a sua disponibilidade e seu poder relacional. As

---

Este trabalho é financiado por Fundos FEDER, através do Programa Operacional Fatores de Competitividade – COMPETE, e por Fundos Nacionais, através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, no âmbito do Projeto: FCOMP-01-0124-FEDER 022674.

condições fundamentais são a interoperabilidade de sistemas e ferramentas de comunicação e extração de conhecimento.

Os Centros de Serviços Partilhados e o E-Learning caracterizam essa evolução, respetivamente como promotores da interoperabilidade e partilha do conhecimento. O foco está na evolução destas duas realidades por duas razões. A primeira razão é a adoção do Centro de Serviços Partilhados pela organização para construção de uma memória organizacional comum (interoperável). O conceito de CSP é caracterizado, na sua génese, por ser um repositório de memórias das diferentes organizações, integrando a diversidade. A segunda razão é a adoção do E-Learning como ferramenta de comunicação e partilha do conhecimento. O E-Learning neste conceito é considerado como uma ferramenta de partilha de conhecimento. Estes dois desenvolvimentos organizacionais e tecnológicos funcionam como facilitadores da gestão do conhecimento, existência de diversidade e da capacidade de comunicação. Expandimos essa capacidade quando as organizações têm acesso a outras experiências que permitem desenvolver o seu próprio conhecimento. Além disso, se este conhecimento estiver disponível pode ser partilhado e assim cada organização pode escolher o que aprender.

Neste artigo, pretende-se explorar, concetualmente, a gestão do conhecimento organização e, conseqüentemente, a sua capacidade para fomentar a aprendizagem contínua. Isto resulta no desenvolvimento de uma aprendizagem contínua em que, a gestão do conhecimento funciona como uma variável dependente e os Serviços Partilhados (SP) e o E-Learning concomitantemente funcionam como variáveis independentes. O trabalho desenvolvido procura responder à pergunta "O uso do E-Learning nos CSP influencia positivamente a gestão do conhecimento organizacional?" Foi seguida uma visão baseada em recursos (*resource-based view*) da organização onde existe uma memória organizacional independente e memórias combinadas, suportadas em recursos armazenados nos sistemas e tecnologia da informação e da comunicação. Estes recursos desenvolvem e potenciam as faculdades de partilha de conhecimento. Estamos, no limite, a definir o fator  $\Delta$  (Delta) para essa partilha de conhecimento. Este fator, instanciado no modelo concetual para a partilha de conhecimento CSP e E-Learning pode afetar positivamente a gestão do conhecimento e apoiar a sustentabilidade da organização aprendente.

A organização sustentável resulta, principalmente, da sua capacidade de resposta e capacidade de adaptação ao ambiente. Este ambiente é um ambiente competitivo e exige que as organizações prossigam a necessária sustentabilidade, principalmente de aprendizagem e inovação. Este trabalho aponta que esta dimensão que integra a aprendizagem contínua, a partir de uma perspectiva de gestão do conhecimento. Como "ferramenta", a gestão do conhecimento é capaz de promover o objetivo de desenvolver e manter a aprendizagem contínua numa organização. Dois elementos de gestão do conhecimento são apontados para promover aprendizagem contínua: em primeiro lugar, a gestão da diversidade e em segundo lugar, a comunicação dessa diversidade. Estes dois elementos estão presentes em qualquer ambiente.

Este artigo começa por abordar, na secção 2, os pressupostos teóricos. De seguida, na secção 3, é apresentado o projeto de investigação (*research design*). Na secção 4 descreve-se o modelo concetual de suporte à gestão do conhecimento organizacional. Na secção 5 são apresentados os resultados da investigação onde se descreve o desenvolvimento do fator  $\Delta$  (Delta). Por último na secção 6 são apresentadas as conclusões e proposto trabalho futuro.

## **2. Pressupostos Teóricos**

O presente estudo posiciona-se na convergência de duas realidades organizacionais, os Serviços Partilhados em conjugação com o E-Learning com o objetivo de impulsionar a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO).

### **2.1 – Gestão do Conhecimento Organizacional**

A história tem demonstrado que o investimento na GCO é um fator decisivo para a criação de valor nas organizações [Smith & Mckeen 2004]. Esta realidade deve-se, em grande parte, à crescente transformação das economias industriais em economias baseadas no conhecimento e suportadas em repositórios de conhecimento, o que obriga as organizações a centrarem-se cada vez mais na gestão do seu conhecimento e consequentemente numa aprendizagem contínua [Serrano & Fialho 2003].

De acordo com [Davenport & Prusak, 2000], o conhecimento é informação aplicada à ação, isto é, informação que as pessoas usam para planear e implementar ações que fazem um indivíduo ou uma organização serem capazes de ações mais eficientes e efetivas. O conhecimento está pois associado às pessoas, na medida em que é gerado e utilizado pelos indivíduos. Uma vez apreendido, fruto de um processo contínuo de aprendizagem, torna-as mais habilitadas a desempenharem as suas atividades de forma mais assertiva. É da utilização e da interpretação da informação, como por exemplo a informação que consta de um relatório ou de um gráfico, que resulta a criação e o desenvolvimento de conhecimento sobre um determinado aspeto específico [Serrano & Fialho, 2003]; [Santos & Ramos, 2006].

Com base numa sistematização de conceitos relacionados com conhecimento proposta por Mário Bunge [Bunge 1979], [Bunge 1983] e apresentado por [Carvalho & Morais 2001], considera-se que o conhecimento organizacional poderá ser agrupado em três grandes classes:

- (i) Conhecimento comportamental – saber como se executa uma determinada tarefa/atividade/operação; saber fazer (know how);
- (ii) Conhecimento perceptual – saber que se obtém pela perceção; corresponde a saber que determinado acontecimento ocorreu, que determinada “coisa” existe ou que determinado “estado de coisas” se verifica;
- (iii) Conhecimento conceptual – saber resultante da aplicação da capacidade de pensar; conceitos, modelos ou ideias.

Por outro lado, entende-se como aprendizagem organizacional a capacidade de uma organização obter/criar qualquer uma daquelas configurações de conhecimento organizacional por forma a desenvolver as suas aptitudes. Esta capacidade depende da existência de mecanismos que permitam a memorização (armazenamento e posterior recuperação) de conhecimento e a possibilidade de esta memória poder ser partilhada por agentes organizacionais – memória organizacional. [Carvalho & Morais 2001]

A Gestão do Conhecimento Organizacional é um campo de investigação multidisciplinar que é transversal a áreas como os sistemas de informação, ciências da computação, gestão de recursos humanos e ciências organizacionais entre outras, que se destinam a promover nas organizações, uma espécie de partilha e reutilização do conhecimento, nomeadamente as competências individuais e de Grupo. Com o objetivo de melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores, reduzir o risco e capitalizar o conhecimento, através da imaginação, experiência e experimentação.

A criação do conhecimento pode ocorrer de diferentes formas [Davenport & Prusak 2001] consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: (aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e redes de conhecimento); uma vez gerado o conhecimento é Analisado (o conhecimento gerado é internalizado e a análise determina se é útil à organização); Verificada a utilidade do conhecimento o mesmo é sistematizado e arquivado (faz-se a codificação e coordenação do conhecimento). Segundo aqueles autores, o objetivo é tornar o conhecimento acessível a quem precisa dele. Para determinar a forma como deve ser codificado, é preciso definir se o conhecimento é tácito ou explícito, individual ou coletivo.

Conhecimento Tácito é o tipo de conhecimento que os indivíduos ou Grupos possuem mas não lhes é acessível de forma consciente. Este conhecimento é adquirido no esforço de

compreender, por processos que não são diretamente controlados por quem aprende. Conhecimento Explícito é o tipo de conhecimento que foi explicitado e, portanto, trazido para um nível consciente. Desta forma, não só a pessoa ou o Grupo reconhece possuir determinado conhecimento como poderá convencer outros de que assim é [Santos & Ramos 2009].

Mário Bunge [Bunge, 1979] classificou, conforme apresentado, o conhecimento Organizacional como conhecimento comportamental, perceptual e conceptual. [Davenport & Prusak 2000] dividiu o conhecimento em explícito e tácito, considerando como conhecimento explícito todo aquele que pode ser representado e codificado. Assim o conhecimento perceptual e conceptual, que são representados e codificados com relativa facilidade são, tipicamente fontes de conhecimento explícito, enquanto o conhecimento comportamental encerra em si uma grande parte de conhecimento tácito, que, sendo conhecimento organizacional, é de difícil explicitação e consequente recolha, pelos sistemas que suportam a Gestão de Conhecimento.

Conhecimento Organizacional é a combinação de dados e informação, aos quais é adicionada a opinião de especialistas, habilidades e experiências, que resulta num recurso valioso que pode ser utilizado para auxiliar a tomada de decisão. Pode concluir-se que desta adição de opiniões e habilidades, ou seja destas diferentes formas de saber fazer, será produzido conhecimento organizacional distinto em cada organização, que poderá divergir em função do ramo de atividade em que a organização se insere, o ambiente económico, sociocultural e legal, e na sua localização no espaço e no tempo. Assumindo a existência desta diversidade, uma filosofia de partilha, assente numa arquitetura de serviços, que recolhe, processa, armazena e, de forma pró-ativa, disponibiliza o conhecimento explícito logo partilhável das diversas organizações, utilizando um único canal que são os serviços partilhados [Sousa Pinto 2010], [Carvalho & Morais 2001].

## 2.2 – Serviços Partilhados

O conceito de Serviços Partilhados está associado ao conceito de concentração dos recursos da organização em vez da sua centralização, incorporando uma mentalidade “corporativa”, [Schulman, Harmer, & Dunleavy, 1999]. O modelo de gestão de Serviços Partilhados é um modelo que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços na unidade organizacional, sendo a operacionalização local ou distribuída. A Unidade de Gestão ou Centro de Serviços Partilhados (CSP) é uma entidade autónoma com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos. Este conceito baseia-se em três princípios: standardização, consolidação e reengenharia, podendo o processamento de transações e outros serviços ser executados centralmente ou deslocalizados, fortemente dependente das Tecnologias da Informação e da Comunicação, condicionando-as e sendo condicionado pelas mesmas. As tecnologias da informação e da comunicação, no contexto dos Serviços Partilhados, são elementos impulsionadores da autoaprendizagem e suporte ativo das comunidades aprendentes.

Do conceito “partilhado” depreende-se que só é partilhável o que não é único para um negócio em particular, i.e., aquilo que pode ser padronizado entre diferentes unidades de negócio sem afetar as áreas de competência distintiva [Porter, 1985], e que Porter designou por atividades de suporte.

Os Serviços Partilhados emergiram como forma de potenciar a eficácia e a eficiência das organizações, podendo assumir, efeitos de escala e gama. Os serviços partilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência mas de eficácia [Bergeron, 2003], [Schulman, et al. 1999]. A uniformização e reengenharia dos processos, a especialização e partilha de conhecimento, a aplicação das melhores práticas que conduzem à melhoria na qualidade e nos níveis de serviço estão relacionados com a eficácia [Schulman, et al. 1999].

A aprendizagem contínua é hoje um elemento essencial para que os recursos humanos da organização se possam manter atualizados relativamente a um sem número de inovações

tecnológicas e práticas de trabalho. Também nesta área as TI podem facilitar esta aprendizagem através dos chamados sistemas de *E-Learning* [Santos & Ramos 2009].

### 2.3 – E-Learning

*E-Learning* é educação/formação *just-in-time*, integrada na cadeia de valor de uma organização. É a entrega individualizada e detalhada de conteúdo dinâmico de aprendizagem em tempo real, auxiliando o desenvolvimento do conhecimento das comunidades, vinculando os formandos e os profissionais [Grucker 2000]. O princípio subjacente ao *E-Learning* é que as ferramentas e o conhecimento necessários para executar um trabalho são movidos pelos trabalhadores, onde quer que se encontrem. O enfoque da aprendizagem gira em torno das pessoas. O que contrasta com a formação tradicional, que normalmente reúne um conjunto de pessoas em torno da aprendizagem, ou seja, um ambiente típico escolar.

O foco do E-Learning amplia e melhora a aprendizagem porque remove barreiras de tempo e distância e personaliza a aprendizagem às necessidades do utilizador e das empresas [Barker 2000]. A chave do sucesso é a capacidade de reduzir o tempo de ciclo de aprendizagem e de se adaptar o conteúdo de aprendizagem para o formando e seu ambiente.

A utilização do E-Learning no contexto organizacional é um meio para otimização do processo de fluxo informacional, para aperfeiçoamento do conhecimento e suporte à realização das atividades. Por ser um sistema baseado na internet reduz aos utilizadores aprendentes restrições de tempo ou limitações geográficas. Além disso, a disponibilidade e a flexibilidade são muitas vezes apresentadas como vantagens quando comparado com o sistema de formação tradicional. No entanto, muitos projetos têm custos elevados de insucesso ou utilizadores de difícil adoção.

A implementação do E-Learning pode acontecer segundo duas filosofias, uma como uma ferramenta de ensino a distância e outra como aprendizagem assistida por computador. Comum aos dois modos verifica-se a necessidade de apoio tecnológico, cuidados com os estrangulamentos nas redes de comunicação (disponibilidade) e na experiência de uso (usabilidade). Essas duas maneiras subsumir sob E-Learning como a Internet torna-se a tecnologia de integração.

Isso aumenta a pressão no desenvolvimento de materiais de aprendizagem. Uma tarefa, que é na maioria das vezes, não planeada, mas que é fundamental para a experiência de aprendizagem refletindo-se na usabilidade. A Internet permitiu o “imediato e generalização de conteúdos de aprendizagem”, em qualquer momento e em qualquer lugar.

O E-Learning, complementarmente, pode ser usado como uma ferramenta para a standardização de conteúdos, quando comparado com a formação local dos diferentes setores de uma organização. O E-Learning pode ter pontos de controlo, que torna possível a avaliação das interações dos utilizadores e dos resultados obtidos.

Nesses cenários, o E-Learning tem propriedades e potencial de utilidade que vai muito além da entrega de conteúdos de aprendizagem. A tecnologia e todo o processo de E-Learning Organizacional têm características para poder evoluir para uma estrutura de apoio à gestão do conhecimento organizacional. Ele potencia a aquisição de novas aprendizagens, pelo relacionando dos novos conhecimentos com experiências passadas, através da ligação de aprender com as necessidades, e depois por, praticamente, aplicar o aprendido. Isso pode, potencialmente, desenvolver uma forma mais “orientada ao utilizador” implementar uma efetiva disponibilidade de conhecimento e desenvolvimento de novas experiências. A adoção de E-Learning para a gestão do conhecimento desenvolve-se num ambiente de interatividade e promove a eficiência, motivação, eficácia cognitiva, e a flexibilidade do estilo de aprendizagem. [Chunhua, 2008], [Hevner, March, Park, & Ram, 2004]

A combinação dos serviços partilhados e o E-Learning, dois fenómenos tecnológico-organizacionais com funções de gestão, podem, assim, ser instrumentos de recolha, partilha,

divulgação e incremento do conhecimento organizacional, ou seja de Gestão do Conhecimento Organizacional

### **3. Metodologia de Investigação**

A *Grounded Theory* (GT) ou teoria fundamentada em dados, foi considerado o método mais adequado ao desenvolvimento do presente trabalho de investigação. No trabalho desenvolvido e a desenvolver foi considerada a visão mais qualitativa proposta por [Strauss & Corbin, 1990]. A adoção dos princípios metodológicos preconizados pela GT deve-se em grande medida à falta de trabalhos empíricos realizados sobre gestão de conhecimento no contexto dos SP e E-Learning. Filosoficamente foi adotada o paradigma interpretativista com uma abordagem essencialmente qualitativa. Em termos epistemológicos considera-se existir uma relação entre o investigador e o objeto investigado onde se valoriza a experiência e se aceita que os resultados da investigação sejam condicionados pelo posicionamento do investigador e pelo contexto de investigação.

A recolha de dados, que ocorreu ao longo de alguns anos, tendo-se intensificado no último ano, ocorreu de diversas formas, mais ou menos formais. Foram utilizadas entrevistas, levantamento de documentação, observação e acompanhamento das preocupações dos profissionais, apresentadas em diversas conferências ou Grupos de trabalho.

Das entrevistas e documentação relevante, foram efetuadas a codificação aberta, axial e seletiva de onde emergiram as classes que nas suas interações deram origem à teoria aqui apresentada.

Com base no modelo criado, foi efetuada uma dedução matemática a partir da qual se inferiu o delta, que no fundo, significa o valor acrescentado para a gestão do conhecimento organizacional, quando aplicado o modelo proposto.

### **4. Modelo Concetual**

A combinação dos serviços partilhados e o E-Learning, dois fenómenos tecnológico-organizacionais com funções de gestão, podem ser instrumentos de partilha, divulgação e incremento do conhecimento organizacional.

Esta investigação assenta no conceito de “*resource based view*” da organização em que o seu conhecimento é também um recurso.

Conhecimento organizacional, segundo [Carvalho & Morais, 2001] é definido como tudo aquilo de que os agentes organizacionais precisam/poderão precisar de saber para executar as suas ações: O que fazer? A quê? Quando? Como? Em que estado se encontra a organização? Qual o estado do seu ambiente? Que transações foram efetuadas? Etc.

Num ambiente de serviços partilhados, os prestadores de serviços são orientados para fora em direção a unidades empresariais ou organizacionais, a quem prestam serviços. As empresas são entidades individuais e parceiros da organização dos serviços partilhados, tendo o direito, de acordo como o modelo de Serviços Partilhados, de exigir o adequado nível de serviço. Os serviços são definidos para corresponder às expectativas dos clientes e estabelecidos níveis de serviço de acordo com as necessidades e disponibilidade para pagar por ele. [Schulman et al. 1999]. O relacionamento dentro de uma organização entre aqueles que desempenham uma tarefa e aqueles para quem a tarefa é executada não é uma simples relação transacional. Deve ser uma relação de membros de uma equipa, que sabem ou deveriam saber que o valor da

organização de serviços partilhados é tão importante como a de cada empresa que usa os serviços. É uma parceria de relacionamento [Schulman et al. 1999].

Segundo alguns autores para mudar o sistema de pensamento de uma organização, torna-se necessário desaprender. Para [Hamel, 2008] trata-se de esquecer o passado afirmando que “o que impede as empresas de criar um futuro é uma base instalada de ideias – as convenções inquestionáveis, a visão míope das oportunidades e ameaças e procedimentos não desafiados que constituem a estrutura de gestão existente”.

Como facilmente se compreende todas as organizações, naturalmente, no desenvolver das suas atividades ou cumprindo a sua missão aprendem. A aprendizagem é assim encarada como inata a todas as organizações, contudo, é indiscutível a premente necessidade de fazer da aprendizagem uma função de gestão, colocada ao mesmo nível de outras funções que condicionam o sucesso da organização. As organizações com a preocupação desta função de gestão, que aprendem, criam o conhecimento a partir da revisão sistemática das suas experiências passadas de sucesso e fracasso e transferem e relembram estas aprendizagens para tirarem o benefício máximo da situação, com resultados no futuro.

No pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, [Nonaka & Takeuchi, 1997] apresentaram quatro modos diferentes de conversão do conhecimento que se seguem:

- De conhecimento tácito em conhecimento tácito – Socialização;
- De conhecimento tácito em conhecimento explícito – Externalização;
- De conhecimento explícito em conhecimento explícito – Combinação;
- De conhecimento explícito em conhecimento tácito – Internalização.



Figura 1 – Circulo de Criação de Conhecimento (adaptado)

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente. Segundo [Nonaka & Takeuchi, 1997] a Socialização gera o conhecimento partilhado, a Externalização gera o conhecimento concetual, a Combinação dá origem ao conhecimento sistémico e a Internalização produz o conhecimento operacional. Todos estes conteúdos do conhecimento interagem, originando uma espiral de criação do conhecimento.

Num modelo concetual a ser aplicado num contexto de SP para Gestão do Conhecimento Organizacional, é necessário ir além da sistematização e uniformização de processos, da standardização e da redução de custos, que são os pressupostos filosóficos fundamentais para suportar a decisão de implementar CSP. Neste caso propomos, com a aplicação Modelo Delta, promover a criação de novo conhecimento para o CSP e para as organizações que usufruem dos serviços dele. O novo conhecimento é adquirido por um lado, pela transferência de conhecimento de cada organização colocado ao dispor de todas as outras e com potencial para ser integrado, que, ao ser adotado faculta a transformação de conhecimento tácito em explícito (externalização), verificando-se um processo de partilha de conhecimento. Por outro lado, emerge único e novo conhecimento, K', resultante da combinação e recombinação sucessiva de diferentes conhecimentos das diversas organizações. Conforme o descrito, os CSP podem combinar diferentes memórias organizacionais e, potencialmente, desenvolver novos padrões, novos conhecimentos. Esses dois aspetos são apresentados no modelo concetual da figura 2. Este modelo concetual descreve como o CSP pode funcionar como uma memória organizacional combinando ao vivo e desenvolvendo combinações únicas de conhecimento partilháveis, utilizando o E-Learning em toda a sua plenitude, como instrumento de comunicação.

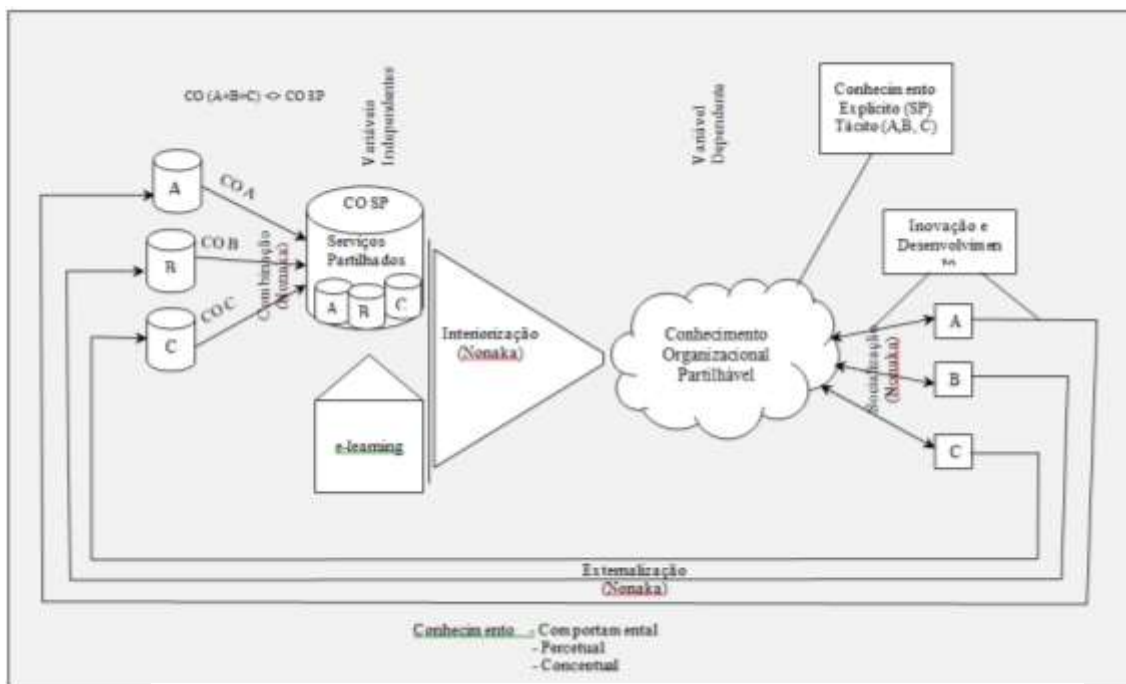


Figura 2 – Modelo Delta – Gestão de Conhecimento em Serviços Partilhados

Neste modelo concetual A, B e C representam organizações que utilizam e integram no CSP principal fonte de conhecimento organizacional do próprio Centro de Serviços Partilhados. O Conhecimento Organizacional resultante dos Serviços Partilhados (KSS) advém da adição do Conhecimento Organização que é partilhável de cada organização. O conhecimento organizacional dos serviços partilhados, existe por si só, enquanto organização, mas, ao integrar o conhecimento partilhável de outras organizações, funciona como memória organizacional independente. A quantidade total de conhecimento disponível agregado, será sempre diferente do existente individualmente [ $K(A + B + C) \neq KSS$ ]. O E-Learning é aqui o artefacto de natureza tecnológica e funcional que permite a comunicação do conhecimento organizacional e também parte da memória organizacional. A propriedade de interiorização, [Nonaka & Takeuchi, 1997], [Nonaka & Toyama, 2003] é fundamental para a aprendizagem. Tornando-se



assim a Gestão do Conhecimento Organizacional uma variável dependente das variáveis independentes, SP e E-Learning. A aprendizagem organizacional é, então, dependente destas variáveis e resultante do desenvolvimento combinatório de conhecimento, da sua partilha, comunicação e aplicação. O E-Learning garante o mecanismo de retroação num sistema aberto que cria, armazena e disponibiliza conhecimento.

O conhecimento organizacional partilhado resulta da composição de dois tipos de conhecimento. Em primeiro lugar, a partir do conhecimento organizacional individual, disponível no CSP e que pode ser usado e integrado por outras organizações. Em segundo lugar, a partir do conjunto de conhecimento organizacional que emerge a partir da combinação e recombinação do conhecimento organizacional individual, apenas possível pela coexistência no CSP.

O modelo concetual reflete também os conceitos [Carvalho & Morais, 2001] em que o conhecimento organizacional pode ser organizado em três grandes classes:

- Conhecimento comportamental, caracterizado pelo saber;
- Conhecimento percetual, caracterizada pelo conhecimento;
- Conhecimento concetual, caracterizado pelo uso.

## 5. Apresentação de Resultados – O Fator Delta

O modelo de Gestão de Serviços Partilhados, à luz da gestão do conhecimento, o que implica ir para além dos pressupostos filosóficos em que assentam os serviços partilhados como sistematização de processos, uniformização e redução de custos, proporciona a produção de conhecimento emergente, inerente à combinação de diversos conhecimentos organizacionais individuais e partilháveis. Assim, por um lado, pelo facto de usufruírem de infraestruturas comuns (SS), sempre que uma organização partilha diretamente o seu conhecimento partilhável, e este é incorporado por outra organização, verifica-se a criação de novo conhecimento por parte de quem o incorpora. Por outro lado, há um corpo de conhecimento que emerge, por via dos serviços partilhados, da combinação e recombinação de conhecimento pré-existente. Conhecimento esse oriundo das diversas organizações que são parte integrante dos serviços partilhados. É, fundamentalmente nesta última componente que o presente trabalho pretende dar um contributo, pela demonstração do valor acrescentado, aqui denominado por fator  $\Delta$  (Delta).

### 4.1 - Dedução

É fundamental que a incorporação do E-Learning nos SP apresentada neste modelo concetual adicione valor às organizações através de uma possível variável que definimos por fator  $\Delta$  (Delta). Este fator é resultado da diferença entre o somatório das memórias organizacionais e todo o conhecimento resultante das possíveis combinações. O fator  $\Delta$  (Delta) é descrito de acordo com a Equação 1. Na Equação 1, KSS representa o conhecimento organizacional partilhável, residente nos CSP e resultante da soma de todas as diferentes memórias organizacionais e do conhecimento gerado.

$$\Delta = KSS - \sum_{i=1}^n Ki \quad (1)$$

Sendo:

KSS – Conhecimento Organizacional Partilhável dos Serviços Partilhados

$\sum Ki$  – Somatório dos conhecimentos organizacionais individuais

$i$  = Número de Organizações que formam os Serviços Partilhados

A Equação 2 descreve a composição do KSS. Na Equação 2,  $K$  representa a quantidade de conhecimento partilhável onde  $P$  representam a quantidade de conhecimento Percetual,  $C$  representa a quantidade de conhecimento Concetual e  $Ce$  representa a quantidade de conhecimento Comportamental explícito.  $K'$  representa a o conhecimento gerado. Este conhecimento é resultado do conhecimento existente nas memórias organizacionais individuais do CSP de acordo com a Equação 3.

$$KSS = \sum_{i=1}^n K(P + C + Ce) + K' \quad (2)$$

$$K' = C(K,O) \quad (3)$$

A equação 3, caracteriza o  $K'$ .  $K'$  representa os padrões de conhecimento que resultam da combinação  $C$ , de diferentes conhecimentos  $K$ , de diferentes organismo  $O$ . Substituindo na Equação 1 o KSS e  $KO$  pelos equivalentes de equações 2 e 3, respetivamente, resulta na Equação 4.

$$\Delta = K' \quad (4)$$

#### 4.2. Discussão

Este modelo de inferência concetual caracteriza positivamente a integração do E-Learning nos SP, a fim de desenvolver a gestão do conhecimento organizacional onde devem ser demonstradas as implicações de Equações 5 e 6.

$$C > \Rightarrow \Delta > \quad (5)$$

$$K > \Rightarrow \Delta > \quad (6)$$

A partir da implicação das Equações 5 e 6 duas conclusões podem ser tiradas quanto à sustentabilidade da gestão do conhecimento organizacional suportado na solução definida. Em primeiro lugar os CSP têm que desenvolver políticas ativas para melhorar a quantidade de diversidade memória organizacional, a fim de apoiar o incremento de  $C$  e  $K$ . Em segundo lugar, o E-Learning é considerado um instrumento para a comunicação do conhecimento, em que a sua usabilidade é um fator para a difusão e uso de  $K$ . Essas implicações focar o fator  $\Delta$  (Delta) e seu aumento como a validação do CSP e sustentabilidade e-learning para a gestão do conhecimento. Além disso, fundamental é apresentada uma proposta que define uma possibilidade de criação de valor no uso integrado dos SP e do E-Learning.

Nesta medida, o fator  $\Delta$  (Delta), permite que aos gerentes dos CSP desenvolverem estratégias para justificar as mais-valias dos CSP. Além disso, desenvolve uma abordagem para estudar a adoção dos CSP, com contribuições de investigação para melhor se compreender a difusão e uso de CSP. Este modelo concetual contribui para desenvolver uma abordagem de gestão sobre o conhecimento organizacional existente nos CSP. O fator  $\Delta$  (Delta) determina que isso é possível através da quantidade e diversidade de conhecimento existente no CSP, e a eficiência de E-Learning enquanto ferramenta de comunicação orientada à aprendizagem contínua.

## **6. Conclusão**

Este modelo concetual deve ser visto e avaliado como um modelo focado na gestão do conhecimento organizacional. Quando falamos de serviços partilhados concentramo-nos na economia de escala, standardização, reengenharia de processos e controle. Quando pensamos em E-Learning, depois de vencer a tentação conveniente de o associar a educação tradicional, pensamos em soluções tecnológicas para a aprendizagem contínua.

Com o modelo atual e sua adoção num contexto de integração entre CSP e E-Learning, somos capazes de integrar o processo de gestão do conhecimento organizacional. Ao mesmo tempo, este incorpora o processo de descoberta de conhecimento que acontece, em primeiro lugar através da partilha da diversidade e, em segundo lugar, como resultado de atividades explícitas de standardização e reengenharia.

Ele também pode suportar a descoberta de novo conhecimento, desenvolver o potencial infinito de crescer, através do uso de ferramentas analíticas, usadas para descobrir padrões, por um lado e pela emergência de conhecimento com base no conhecimento individual. Esta descoberta, muitas vezes acontece, e mantém-se no modelo, pela explicitação de conhecimento, em particular o conhecimento do comportamento, que, poderia não passar de conhecimento tácito, não partilhável.

Assim, a quantidade de conhecimento que potencialmente existe nas bases de conhecimento ou memória organizacional do CSP e que evolui continuamente pelo motivo mencionado, torna-se conhecimento partilhável. Este conhecimento pode ser usado e reutilizado por todos os intervenientes, impulsionando a inovação e promovendo o desenvolvimento das organizações.

## 7. Referências Bibliográficas

- Barker, P. (2000). Designing Teaching Webs: Advantages, Problems and Pitfalls. *Educational Multimédia, Hipermedia & Telecomunications*, (pp. 54-59).
- Bergeron, B. (2003). Essential of Shared Services. *New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.*
- Bunge, M. (1979). Treatise on Basic Philosophy - Ontology II: A World of Systems. (pp. Vol. 4, ). D. Reidel Publishing Company.
- Bunge, M. (1983). Treatise on Basic Philosophy - Epistemology & Methodology II: Understanding the World. (p. Vol. 6). D. Reidel Publishing Company.
- Carvalho, J., & Morais, M. (2001). Sistemas Informáticos e Conhecimento Organizacional: Uma reinterpretação dos papéis desempenhados pelos Sistemas de Informação nas Organizações., (pp. 1-16).
- Chunhua, Z. (2008). The New Approach for Knowledge Management (KM). *Computer Science and Software Engineering*. International Conference, vol 5, pp 291-294.
- Davenport , T., & Prusak, L. (2000). Working Knowledge. How organizations manage what they know.
- Hamel, G. (2008). O Futuro da Gestão. *Atual Editora*.
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, (pp. Vol.28, nº 1, pp 75-105).
- Nonaka, I. (2009). Perspective-Tacit Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*.
- Nonaka, I., & Takeuchi. (1997). Criação de Conhecimento na Empresa. *Rio de Janeiro: Campus*.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The Knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research*.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage. *Free Press Edition*.
- Santos, M., & Ramos, I. (2006). *Business Inteligence:Tecnologias da informação na gestão de conhecimento*.
- Schulman, D., Harmer, M., & Dunleavy, J. (1999). Shared Services - Adding Value to the Business Units. *John Wiley & Sons Inc.*
- Serrano, A., & Fialho, C. (2003). Gestão do Conhecimento - O novo paradigma das organizações. *Sistemas de Informação*. FCA.
- Smith, H., & Mckeen, J. (2004). Developments in Practice XVII: A Framework for KM Evaluation". *Communications of the Association of Information Systems* (pp. v.16, p. 233-246). Comm. of AIS.
- Sousa Pinto, A. (2010). E-learning as a shared service in Shared Services Center. *Centeris 2010*. Springer - Communications in Computer and Information Science.
- Strauss & Corbin, 1990. Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques. Sage Production. California