

# *A Gestão do Conhecimento Organizacional no Contexto dos Serviços Partilhados<sup>1</sup>*

## *The Management of Organizational Knowledge in the Context of Shared Services*

Agostinho de Sousa Pinto, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP/CEISE, Portugal, apinto@iscap.ipp.pt

Luís Amaral, Universidade Minho – DSI/Algoritmi, Portugal, 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.

### **Abstract**

*Lifelong learning has become a key element in any organization as a management tool, development, sustainability and innovation from knowledge resources, encouraging human resources to remain proactive, acquiring, creating and sharing fundamental knowledge to organization. This work describes the combination of two organizational phenomena, Shared Services Centres (PHC) and the E-Learning, which leverage the power of the Organizational Knowledge Management. The conceptual model developed aims to positively influence the continuous learning of an organization. This model integrates the CSP as managers of knowledge and organizational memory and the E-Learning to support the learning process. From the conceptual model, using deduction mathematically shows the  $\Delta$  factor (Delta), which represents the feasibility of continuous learning based on knowledge sharing. It is a qualitative and constructivist research, supported methodologically by Grounded Theory and theory of knowledge creation of Nonaka.*

**Keywords:** Management of Organizational Knowledge, Shared Services, E-Learning, Delta Model.

---

<sup>1</sup> 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.

## 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 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 perspetiva 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 conseqüente 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 “imediate 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.

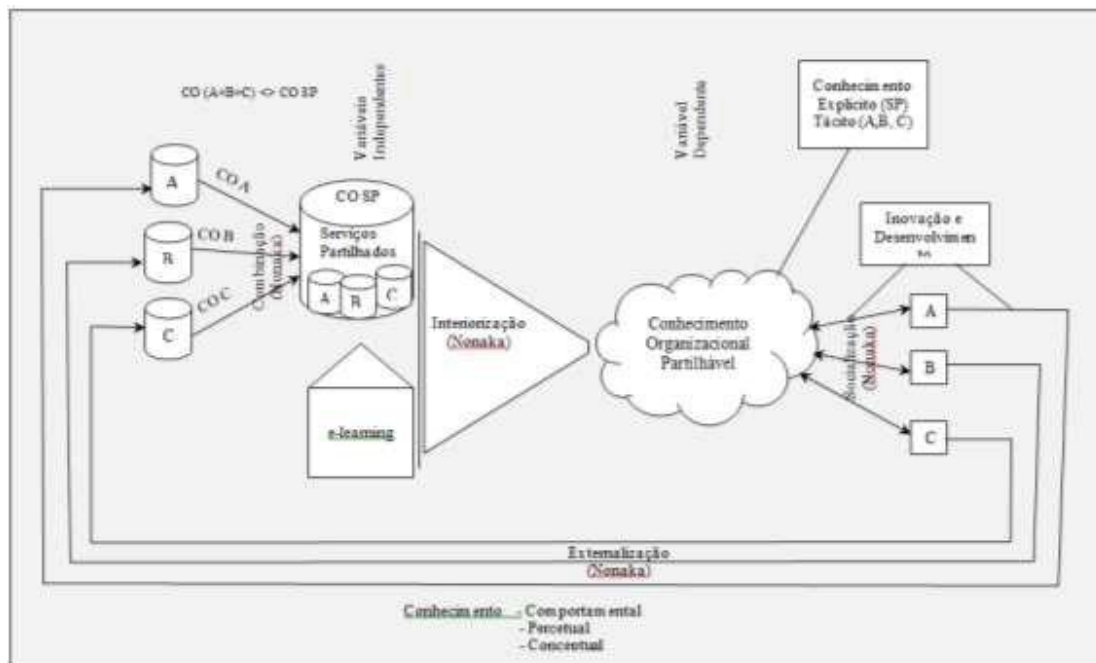


Figura 2 – Modelo Delta – Gestão de Conhecimento em Serviços Partilhados

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).

### 5.1. 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

$\sum K_i$  – 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.

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

## 5.2. 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.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barker, P. (2000). Designing Teaching Webs: Advantages, Problems and Pitfalls. Educational Multimédia, Hipermédia & Telecommunications, (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). *Perpective-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*. Jojn 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 InformationSystems* (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