

Uma abordagem à Gestão do Conhecimento Organizacional suportada pelo Modelo Delta +

An approach to Organizational Knowledge Management supported by Delta + Model

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

Luís Amaral, Universidade Minho – DSI/Algoritmi, Portugal, amaral@dsi.uminho.pt

Paula Peres, Politécnico do Porto – ISCAP/CICE, Portugal pperes@iscap.ipp.pt

Resumo

O conhecimento organizacional, numa economia em rede, tornou-se fundamental para qualquer organização como recurso que deve ser gerido e como suporte ao desenvolvimento, sustentabilidade e inovação, potenciando a pro-atividade dos Recursos Humanos, pela sua aquisição e partilha. No presente trabalho apresenta-se o resultado da codificação aberta dos materiais empíricos, seguindo as orientações apresentadas por Strauss e Corbin, que correlacionam os fenómenos organizacionais Serviços Partilhados e o e-Learning enquanto instrumentos de Gestão do Conhecimento Organizacional. Pretende-se com o presente artigo demonstrar a existência de correlações entre os agregadores estudados bem como uma tendência de uniformização nas abordagens prosseguidas entre as diferentes organizações. Este trabalho foi desenvolvido no seguimento do trabalho de investigação levado a cabo para a construção de um modelo de Gestão de Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso ao e-Learning, “Modelo Delta +”. Tratou-se de uma investigação qualitativa de carácter construtivista, suportada metodologicamente na Grounded Theory e teoria da criação de conhecimento de Nonaka. Verifica-se a existência de elevada similitude entre as abordagens das seis entidades analisadas, verificando-se que, o resultado da maioria das correlações são fortes ou muito fortes, tendendo para 1.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Organizacional; Serviços Partilhados; ELearning; Modelo Delta +

Abstract

In a networked economy, ‘Organizational Knowledge’ has become critical to every organization, as a resource, which should be managed, and as a support for development, sustainability and innovation; enhancing also Human Resources pro-activity by its acquisition and sharing. Following Strauss and Corbin’s guidelines, this paper presents the outcomes of the open coding of empirical materials, which correlate the organizational phenomena of ‘Shared Services’ and ‘e-Learning’, as instruments of Organizational Knowledge Management. This article aims to demonstrate the existence of correlations among the studied aggregators, as well as a standardization tendency in the approaches pursued among the different organizations. This work follows a previous research study which aimed the construction of an Organizational Knowledge Management model, in the context of Shared Services using e-Learning, the “Delta + Model”. This was a qualitative research study, with a constructivist nature, supported by the Grounded Theory methodology and Nonaka’s Knowledge Creation Theory. It is possible to verify a high similarity among the approaches of the six organizations analysed, and verified that the results of most correlations are strong or very strong, with a tendency to 1.

Keywords: Organizational Knowledge Management; Shared Services; e-Learning; Delta + Model

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 eLearning 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 “Existe ou é perceptível a existência de algum tipo de correlação nas abordagens exteriorizadas pelas organizações estudados quanto aos agregadores Gestão de Conhecimento, Serviços Partilhados e e-Learning?” 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.

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.

O Modelo Δ^+ enquanto modelo concetual descreve a forma como os CSP podem funcionar como uma memória organizacional de grandes dimensões, combinando e recombinao conhecimento, desenvolvendo assim mecanismos de criação de conhecimento partilhável, suportado no *e-Learning*. O Modelo Δ^+ avoca um conceito sistémico e tem como características componentes humanos, artefactos tecnológicos, variáveis ambiente, ligações entre variáveis e mecanismos que fazem emergir propriedades nas relações entre as partes e estas com o todo.

A combinação e recombinação do conhecimento partilhável existente nos diferentes constituintes do CSP funcionam como a razão de existência do modelo concetual desenvolvido, que pretende agregar valor, através da demonstração de que existe um diferencial positivo, designado de Fator Δ (Fator Delta). Este Fator Δ é resultado da diferença positiva entre o conhecimento que os CSP possuem e a soma dos diversos conhecimentos organizacionais (Pinto, Amaral & Peres, 2015).

Este artigo começa por abordar, na secção 2, os pressupostos teóricos. De seguida, na secção 3, é apresentada a abordagem metodológica. Na secção 4 são apresentados os casos exploratórios. Na secção 5 são apresentados os resultados da investigação onde se descreve a existência de correlações. Por último na secção 6 são apresentadas as conclusões.

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 e 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).

Assumindo a criação de conhecimento como uma atividade humana, no pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997) m-se quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização. A criação de conhecimento assume assim uma característica intemporal e apátrida, suportada num ciclo sem-fim de explicitação de conhecimento tácito, conforme se apresenta na figura 1. A criação de conhecimento assume assim uma característica intemporal e apátrida, suportada num ciclo sem-fim de explicitação de conhecimento tácito, conforme se apresenta na figura 1.



Figura 9 - Espiral de criação de conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997)

Com base numa sistematização de conceitos relacionados com conhecimento proposta por Mário Bunge (1979) e (1983) e apresentado por Carvalho e 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 percepção; 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, 2000) 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, 2006).

Mário Bunge (1979) classificou, conforme apresentado, o conhecimento Organizacional como conhecimento comportamental, perceptual e conceptual. Davenport e Prusak (2000) dividiram 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 (Carvalho & Morais, 2001) e (Pinto, 2010).

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), que 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, 2006).

2.3. E-Learning

E-Learning poderá ser visto como educação/formação *just-in-time*, integrada na cadeia de valor de uma organização. Poderá compreender a disponibilização *online* de conteúdos e dinâmicas de aprendizagem personalizadas em tempo real, procurando promover a criação de comunidades de prática, vinculando os formandos e os profissionais (Drucker, 2000). Um dos princípios subjacente ao *E-Learning* é que as ferramentas e o conhecimento necessários para executar um trabalho são movidos pelos próprios estudantes/formandos, onde quer que se encontrem. O foco 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, em que o formador é centro do processo de aprendizagem.

O foco do E-Learning procura ampliar e melhorar a aprendizagem pela remoção das barreiras do tempo e distância e personalizando a aprendizagem às necessidades do utilizador/formando e das empresas (Barker, 2000). Uma das chaves do sucesso é a capacidade de se adaptar o conteúdo de aprendizagem para o formando e seu ambiente pessoal de aprendizagem (*PLE – Personal Learning Environment*).

A utilização do E-Learning no contexto organizacional é um meio para otimização do processo de fluxo informacional, para construção do conhecimento e suporte à realização das atividades. Por ser um sistema baseado na internet poderá beneficiar aos utilizadores/formandos de facilidades de gestão de tempo e 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, há também projetos que compreendem custos elevados de insucesso ou difícil adoção por parte dos formandos/utilizadores.

Nos ambientes de e-learning importa considerar o apoio tecnológico, nomeadamente os constrangimentos das comunicações (disponibilidade) e na experiência de uso (usabilidade). Ao contexto descrito acrescenta-se ainda a preocupação com o desenvolvimento de materiais de aprendizagem. Uma tarefa fundamental para a experiência de aprendizagem refletindo-se na usabilidade do sistema. A Internet permitiu o “imediate e a globalização de conteúdos de aprendizagem”, em qualquer momento e em qualquer lugar.

Alguns dos conceitos intrínsecos ao e-Learning, complementarmente, podem ser usados como instrumentos para a standardização de conteúdos, quando comparado com a formação local dos diferentes setores de uma organização. Nesses cenários, o E-Learning tem propriedades e potencial de utilidade que vai muito além da disponibilização 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. Os ambientes de e-learning potenciam a aquisição de novas aprendizagens, através da construção de redes de conhecimento que ligam experiências passadas e presentes, tendo por base as necessidade de aprendizagem e aplicação. Isso pode, potencialmente, desenvolver uma forma mais “orientada ao utilizador” no sentido de uma implementação efetiva para a construção 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) e (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. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A metodologia de investigação utilizada neste trabalho foi inspirada no modelo de investigação qualitativa proposto por Michael Myers (2010) que incorpora cinco fases com características, técnicas e abordagens distintas. As fases propostas são i) Pressupostos Filosóficos, ii) Método de Investigação, iii) Técnica de Recolha de Dados, iv) Abordagem de Análise de Dados e v) Escrita e publicação dos Resultados. .

O presente trabalho, pelo seu contexto organizacional foi desenvolvido segundo uma abordagem qualitativa, nesse sentido, foi utilizado um conjunto de procedimentos baseados na leitura de documentação sobre projetos de investigação similares, na recolha de opinião, com recurso a inquérito por entrevistas de alguns profissionais e académicos com créditos nas áreas em análise.

Tendo a investigação interpretativa emergindo das ciências sociais, também usado em investigação em educação é atualmente aceite na investigação associada às organizações. O trabalho desenvolvido utilizou parte das técnicas apresentadas por Villiers (2005).

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 ocorrida 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.

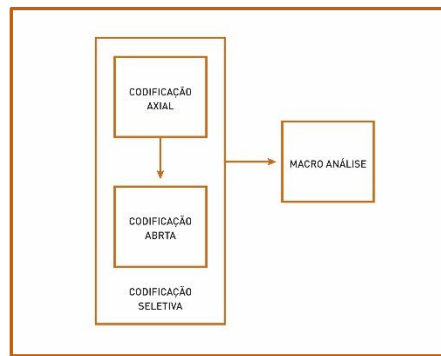


Figura 10 - Codificação proposta por Strauss & Corbin

A forma de recolha de dados sugerida pela *grounded theory* é eclética, incorporando várias técnicas qualitativas: entrevistas, análise de discursos, estudo de casos, análise de memorandos e outros documentos já escritos (Strauss & Corbin, 1990). Por comparação as diferenças e as semelhanças entre incidentes observados nos dados recolhidos é que promovem a diretriz para a pesquisa de novos dados. Semelhanças entre incidentes observados nos dados recolhidos é que promovem a diretriz para a pesquisa de novos dados.

A codificação aberta é a primeira fase do processo de análise de dados. Quando necessário, a análise dos materiais empíricos podem levar o investigador a realizar novas recolhas, o que se verificou no decurso da presente codificação. De todo o material recolhido foram selecionadas palavras-chave. As palavras-chave geraram conceitos que se caracterizam pela progressão de uma descrição para explicar o relacionamento entre os incidentes, como preconiza Goulding (2001), as palavras ou conceitos utilizadas com mais frequência e com significado representativo. Utilizadas com mais frequência e com significado representativo.

4. CASOS EXPLORATÓRIOS

Quando inicialmente começou a ficar definida a área de investigação, a conceptualização e o plano de investigação, ficou estabelecido que a mesma se cingiria à Administração Pública. Não obstante aquela posição inicial, no decurso dos primeiros anos de investigação, com o objetivo de valorizar a investigação, tornando o seu resultado passível de extrapolação e aplicação a um universo mais abrangente, foram incluídas para além de ministérios, outras organizações do setor público empresarial e universitário.

A classificação aberta foi efetuada com base nos textos obtidos por transcrição das entrevistas gravadas e não gravadas em seis entidades a vários intervenientes e confrontada sistematicamente com a literatura existente.

O catalogar da amostragem teórica, utilizando o método de comparação constante, princípio central da GT, e o sistemático regresso aos dados e às suas relações abriram caminho para o conhecimento indutivo.

Assim, foram considerados os seguintes agregadores de conceitos com base nas realidades em estudo, a Gestão de Conhecimento Organizacional, os Serviços Partilhados, o *e-Learning* e as relações entre elas:

- A gestão do conhecimento organizacional;
- A implementação, modelo de governo e áreas de intervenção dos Serviços Partilhados;

- A tecnologia e modelos de ensino aprendizagem a distância (e-Learning);
- A relação ente a gestão do conhecimento organizacional e os serviços partilhados;
- A relação entre gestão do conhecimento organizacional e o e-Learning;
- A relação dos serviços partilhados e o e-Learning;
- A relação entre a gestão do conhecimento organizacional, os serviços partilhados e o e-Learning.

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A classificação aberta, foi alcançada com recurso a métodos indutivos, decomposição, análise e comparação, tendo como suporte os dados obtidos em diversas fontes, provenientes de indivíduos, situações ou eventos organizados e estruturados segundo os agregadores já referidos, dados que respondem essencialmente a questões como, “o que é isto”, “o que isto significa”, “como usam isto”.

Na tabela 1 é exibido o número de asserções relevantes apresentadas por organização e por agregador. Não foram consideradas asserções de reforço de ideias, cuja mensagem era similar, ou asserções previamente referidas pelos entrevistados.

ORGANIZAÇÕES (ENTIDADES) AGREGADOR	A	B	C	D	E	F	TOTAL
A Gestão do Conhecimento Organizacional	7	3	4	5	4	2	25
A implementação, modelo de governo e áreas e intervenção dos SP	16	13	11	9	8	10	67
A tecnologia e modelos de ensino e aprendizagem a distância (<i>e-Learning</i>).	8	6	5	5	4	4	32
A relação entre a GCO e os SP	4	3	5	5	4	3	24
A relação entre a GCO e o <i>e-Learning</i> .	10	4	3	4	5	2	28
A relação dos SP e o <i>e-Learning</i> .	4	3	3	4	4	2	20
A relação entre a GCO, os SP e o <i>e-Learning</i> .	3	2	3	3	2	3	16
Total	52	34	34	35	31	26	212

Tabela 15 - Asserções por organizações e por agregadores

De uma análise imediata, observa-se significativa consistência das respostas, verificando-se que o conceito de Serviços Partilhados é o mais utilizado por todos os intervenientes (67 vezes), que evidencia a maturidade do contexto onde se desenvolveram as entrevistas e que a Organização A é aquela que mais asserções apresenta (52), demonstrativo da evidente preocupação com a GCO, na utilização do *e-Learning* e nos SP.

Verifica-se, por outro lado, existir alguma harmonização, até visual, das variáveis analisadas e aqui apresentadas, ou seja, as figuras obtidas são similares, o que pode indiciar a medida com que as organizações valorizam os SP, a GCO e o *e-Learning*, verificada pela dimensão dos hexágonos. Podemos ainda concluir que as entidades B e F referem menos vezes GCO.

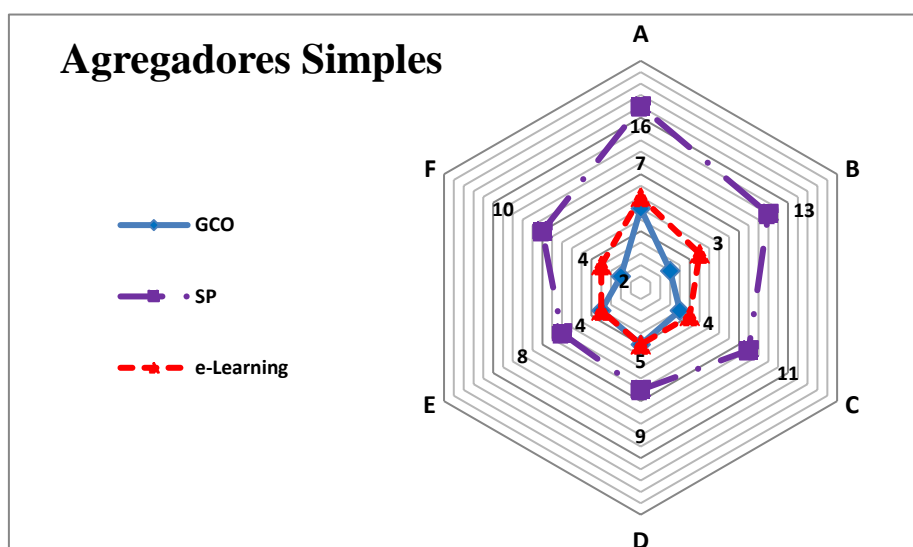


Gráfico 1 - Agregadores Simples

Verifica-se que há mais asserções correspondentes aos agregadores simples (GCO, SP e *e-Learning*) que aos agregadores relacionados, sendo o último agregador, que relaciona as três realidades o que apresenta um menor número de asserções. Esta realidade parece assentar em dois factos, o primeiro está relacionado com a circunstância de alguns indivíduos entrevistados serem responsáveis apenas por uma das realidades organizacionais em estudo e, em segundo lugar, a dificuldade prática de expressar as relações existente entre as referidas realidades.

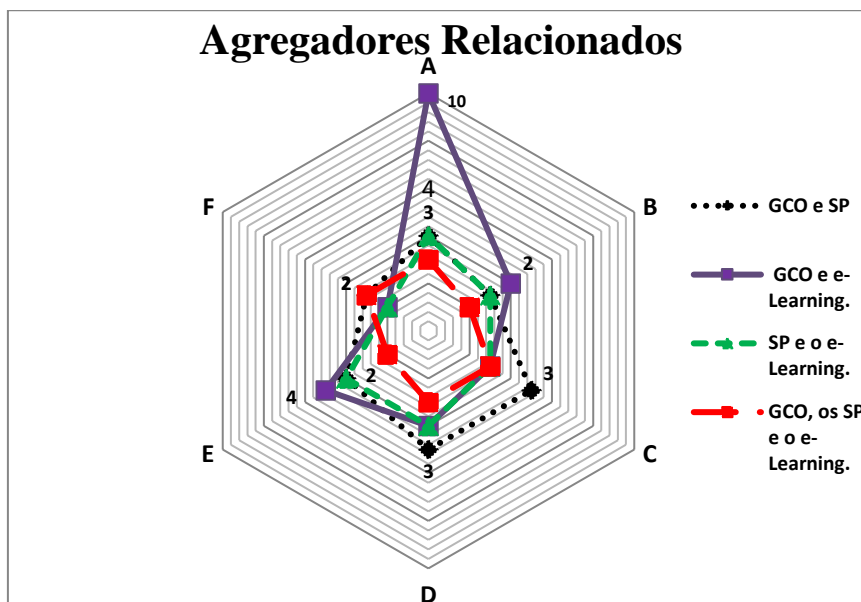


Gráfico 2 - Agregadores Relacionados

De realçar o valor obtido na entidade A no que concerne à relação da CGO e e-Learning, que, por análise às entrevistas transcritas evidencia a utilização do eLearning como instrumento ativo de Gestão do Conhecimento Organizacional. Todos os restantes valores se aproximam da média, apresentando um desvio padrão inferior a 1.

Da análise de algumas medidas de dispersão, como o Desvio Padrão e a Variância, verifica-se uma significativa homogeneidade nas abordagens das organizações aos SP, GCO, e-Learning e aos agregadores parciais. De destacar o entendimento análogo demonstrado pelas organizações no que concerne à relação entre a GCO e os SP por um lado, com Desvio Padrão de 0.8944 e Variância de 0.6667 e os SP e o e-Learning por outro, com Desvio Padrão de 1.8165 e Variância de 0.5556. Verifica-se que a utilização do e-Learning como suporte à GCO é menos consensual por parte dos inquiridos, com um Desvio Padrão de 2.8048 e Variância de 6.5556.

Podem ainda ser destacados os valores resultantes do agregador total, que apresenta valores de Desvio Padrão 0.5164 e Variância de 0.2222 que indicia que todas as organizações inquiridas possuem uma abordagem semelhante em relação à conjugação das três realidades organizacionais.

	GCO	SP	e-Learning	GCO / SP	GCO / e-Learning.	SP / e-Learning.	GCO / SP / e-Learning.
Média	4,1667	11,1667	5,3333	4,0000	4,6667	3,3333	2,6667
Desvio Padrão	1,7224	2,9269	1,5055	0,8944	2,8048	0,8165	0,5164
Soma dos quadrados	14,8333	42,8333	11,3333	4,0000	39,3333	3,3333	1,3333
Variância	2,4722	7,1389	1,8889	0,6667	6,5556	0,5556	0,2222

A análise comparativa dos diversos fenómenos organizacionais e dos fenómenos organizacionais agregados, permite demonstrar a existência de um padrão de comportamento homogéneo que se caracteriza pela

valorização da Gestão do Conhecimento no contexto dos Serviços Partilhados sendo o e-Learning valorizado como realidade nas organizações inquiridas mas nem sempre como suporte à Gestão do Conhecimento Organizacional.

Por outro lado pretendeu-se verificar a correlação entre diversas asserções obtidas por organização, para tentar verificar se há algum padrão de comportamento ou se se verifica algumas similitudes nas respostas entre umas e não entre outras.

Correlação entre Organizações														
AB	AC	AD	AE	AF	BC	BD	BE	BF	CD	CE	CF	DE	DF	EF
0,91094	0,80299	0,84340	0,92566	0,79103	0,94956	0,93793	0,90450	0,95714	0,97606	0,85157	0,97095	0,91233	0,90975	0,79629

As correlações efetuadas demonstram elevada similitude entre as abordagens das seis entidades analisadas, verificando-se que, o resultado da maioria das correlações tende para 1, com especial destaque para a correlação entre as organizações CD e CF com índice de correlação superior a 97%. Verifica-se por outro lado, que as organizações AF e EF apresentam o menor índice de correlação que se aproxima dos 80%.

6. CONCLUSÃO

Com base no trabalho de investigação, caracterizado por uma abordagem qualitativa, seguindo um paradigma construtivista, foi possível demonstrar a existência de correlação entre as abordagens apresentadas pelas organizações estudadas. A diversidade dessas organizações quanto à sua natureza, dimensão, e áreas de atuação, permite, com algum grau de certeza, extrapolar os resultados conseguidos para outras realidades. Verificando-se que o conceito de Serviços Partilhados é o mais observado em todas as Organizações, enquanto a Gestão do Conhecimento organizacional não está ainda no topo das suas preocupações.

A relação apresentada pelas organizações no que concerne à relação entre os SP e a GCO indicia que o contexto dos SP é um contexto favorável à GCO e, conforme referido anteriormente, um contexto favorável à partilha e à criação de conhecimento novo. A GCO pode ser otimizada pela aplicação do Modelo Delta +.

Verifica-se ainda que, apenas uma organização possui forte relacionamento entre a Gestão do Conhecimento Organizacional e o e-Learning, o que pode induzir que, de alguma forma, incorporou abordagens apresentadas no Modelo Delta +, em que o e-Learning é apresentado como um instrumento de gestão de conhecimento organizacional.

7. AGRADECIMENTOS

Este trabalho é suportado pelo COMPETE: POCI-01-0145-FEDER-007043 e pela FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto: UID/CEC/00319/2013.

8. REFERÊNCIAS

- Barker, P. (2000). Designing Teaching Webs: Advantages, Problems and Pitfalls. *Educational Multimédia, Hipermedia & 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*.
- Drucker, P. (2000). O Futuro já chegou. *Revista Exame, Ano 34, nº 6, ed. 710*. São Paulo.
- 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).
- Myers, M. (2010). Qualitative Research Workshop. Universidade do Minho: <http://eng.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=~/Modules/UMEventos/EventoView.aspx&ItemID=2932&Mid=327&lang=en-US&pageid=42&tabid=16>.
- Nonaka, I., & Takeuchi. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pinto, A. (2010). E-learning as a shared service in Shared Services Center. *Centeris 2010*. Springer - Communications in Computer and Information Science.
- Pinto, A., Amaral, L., Peres, P. (2015). Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning - Tese de Doutoramento, Universidade do Minho
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press Edition.
- Santos, M., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: 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.
- Strauss & Corbin, 1990. *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Sage Production. California