

A relevância do capital intelectual nos centros de serviços partilhados: pesquisa exploratória sobre o contributo de três modelos de diferentes áreas de conhecimento

The importance of intellectual capital in shared services centers: exploratory research on the contribution of three models of different areas of knowledge

Luísa Domingues, ISTAR - ISCTE-IUL, Portugal, Luisa.Domingues@iscte.pt

Agostinho Sousa Pinto, ISCAP/CEISE - P.Porto, Portugal, apinto@iscap.ipp.pt

Carlos Guterres, ISEG – Universidade de Lisboa, Portugal, carlosj.guterres@gmail.com

Resumo

Numa Economia baseada no conhecimento, o Conhecimento Organizacional e concomitantemente a sua gestão instigam a que este seja considerado um recurso que deve ser capturado e incorporado pelas organizações promovendo processos de inovação. Num contexto de Serviços Partilhados pelas características intrínsecas aos próprios conceitos de serviço e de partilha, o conhecimento organizacional, assume ou pode assumir diferentes preponderâncias em função de modelos mais convencionais ou outros considerados como novas formas de serviços partilhados tais como os Centros de Competências, Centros de Excelência, Centros de Especialidades ou Centros Técnicos.

Segundo Nonaka a criação de novo conhecimento acontece num processo contínuo de transformação de conhecimento tácito em explícito. Marciniak correlaciona os novos modelos de serviços partilhados com o conhecimento tácito e explícito. Domingues apresenta no modelo SSAM o conceito de Capital intelectual como a força propulsora da inovação e da qualidade ao serviço da eficácia.

O presente trabalho, utilizando uma abordagem qualitativa e um paradigma construtivista desenvolve uma investigação exploratória que pretende abrir pistas de reflexão e definir horizontes na confluência dos três modelos (Nonaka, SSAM e Marciniak) na gestão do conhecimento nos centros de serviços partilhados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento Organizacional; Serviços Partilhados; SSAM; Capital Intelectual

Abstract

In an economy based on knowledge, organizational knowledge and concomitantly its management initiate this to be considered a resource that must be captured and incorporated by organizations promoting innovation processes. In the context of shared services, by the essential characteristics of their own concepts of service and sharing, organizational knowledge, assumes or can assume different predominance due to more conventional models or new forms of shared services, such as the Competence Centers, Centers of Excellence, Centers of Expertise and Technical Centers.

According to Nonaka, the creation of new knowledge takes place in a continuous process of transformation of tacit knowledge into explicit knowledge. Marciniak correlates the new models of shared services with the tacit and explicit knowledge. Domingues presents in the SSAM model the concept of intellectual capital as the driving force of innovation and quality service effectiveness.

This study, using a qualitative approach and constructivist paradigm, develops an exploratory research that aims to explore new research directions and horizons at the confluence of these three models (Nonaka, SSAM and Marciniak) in knowledge management at shared service centers.

Keywords: Organizational Knowledge Management; Shared Services; SSAM; Intellectual capital.

1. CONTEXTO (OU ENQUADRAMENTO) DE INVESTIGAÇÃO

Num ambiente caracterizado pela competitividade, pela inovação e mudança constante, o Conhecimento e a Gestão do Conhecimento (GC) definem, mais do que nunca, se uma organização caminha para o sucesso ou insucesso (Leliaert, Candries, & Tilmans, 2003).

A progressiva transformação de economias industriais em economias baseadas no conhecimento obriga as organizações a centrarem-se na gestão do seu conhecimento e consequentemente numa aprendizagem contínua. Da perspetiva económica, a emergência de novos paradigmas propiciou o desenvolvimento de novas realidades organizacionais e novos modelos de gestão. O conceito de Serviços partilhados (SP), que teve origem na década de 80, é um conceito baseado numa estratégia colaborativa segundo a qual, serviços transversais selecionados, comuns a diversas unidades de negócio de uma organização, são concentrados em unidades de negócio que promovem a eficiência e eficácia. O modelo de serviços partilhados assenta basicamente na otimização de recursos (pessoas, capital, tempo e recursos da organização) afetos a operações de apoio utilizadas por múltiplas unidades (departamentos, filiais, organismos, entre outras designações possíveis) de uma organização, que são consolidadas numa unidade especializada eliminando redundâncias e ineficiências. A eficiência resultante da concentração da atividade deriva, por um lado, da otimização de recursos, i.e., da utilização das plataformas tecnológicas, dos sistemas de informação, dos edifícios, dos recursos humanos, e outros recursos organizacionais envolvidos, cuja redução implica diminuição de custos; por outro da industrialização dos serviços e simplificação, uniformização e especialização no sentido da obtenção de ganhos de eficiência derivados da economia de escala conseguida. Porém os serviços partilhados não se traduzem somente em ganhos de eficiência, mas também de eficácia (Bergeron, 2003) e (Schulman, Harmer, Dunleavy & Lusk, 1999). A uniformização e reengenharia dos processos, a especialização e a partilha de conhecimento, e a aplicação de *best practices* que conduzem à melhoria na qualidade e nos níveis de serviço estão relacionados com a eficácia (Schulman et al., 1999)

Neste contexto, a partilha de conhecimento surge como fator aliado à melhoria dos serviços e dos processos, normas internas e regras, e criação de *templates* sendo exemplos de elementos tratados neste pilar. As regras, *standards* e *templates* permitem a inclusão de *best practices* e do conhecimento/experiência organizacional que conduz a um maior nível de maturidade da organização como resultado da reação da ativação da cadeia de Deming (2000).

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente estudo visa analisar como três modelos em áreas de conhecimento distintas, sendo eles Marciniak, SSAM e Nonaka se correlacionam na abordagem da gestão do conhecimento nos centros de serviços partilhados.

Para tentar dar resposta à questão colocada, o trabalho realizado caracteriza-se por ser uma investigação exploratória que, segundo Raymond Quivy (1998) não tem como função verificar hipóteses nem recolher ou

analisar dados específicos, mas sim abrir pistas de reflexão, alargar ou definir os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos do tema em investigação. Permite também identificar falsos problemas, produtos inconscientes dos nossos pressupostos e preconceitos.

No presente trabalho foi seguido um paradigma construtivista, suportado metodologicamente na construção e não na verificação, seguindo uma abordagem qualitativa. Ao contrário da investigação quantitativa, os métodos qualitativos encaram a interação do investigador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção do saber. A subjetividade do investigador e dos objetos estudados faz parte do processo de investigação (Flick, 2014).

Complementarmente coexistem diferentes perspetivas da própria validade da investigação de acordo com o paradigma. Se, segundo um paradigma positivista se argumenta a favor do rigor na aplicação do método, num paradigma construtivista, não se descurando o rigor metodológico, advoga-se que não são os métodos que permitem a “verdade” mas antes os processos de interpretação (Lincoln & Guba, 2003).

Seguindo os pressupostos apresentados, com base em revisão de literatura, em teorias aceites, trabalhos científicos publicados e na experiência dos autores, foi desenvolvida e apresentada uma nova abordagem na área da Gestão do Conhecimento Organizacional.

3. O CONHECIMENTO ENQUANTO CAPITAL INTELECTUAL

Na tentativa de operacionalizar o conceito de gestão do conhecimento as comunidades académicas e profissional tentaram encontrar novos conceitos para identificar e gerir o conhecimento da organização. Da literatura de gestão surgem duas correntes. Numa das correntes, mais epistemológica, o conhecimento é considerado como uma entidade e baseia-se na discussão das diferenças entre o conhecimento e a informação, onde o conhecimento é interpretado como a informação sujeita a um processo de interpretação (Penrose, 1959), (Davenport & Prusak, 1998), (Liebowitz & Wright, 1999) e (Cleveland, 1982). O objetivo desta abordagem centra-se em dotar os gestores das orientações significativas para implementar processos de gestão de conhecimento, apelando para a distinção entre conhecimento tácito e explícito (Prusak, 1997). Cleveland coloca o seu foco na informação que define como um recurso intangível que é expansível, comprimível, substituível, transportável, difuso e partilhável. Conhecimento é informação internalizada pela pesquisa, estudo ou experiência que tem valor para a organização. No entendimento de Davenport & Prusak (1998) conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Assim, o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante de perceção e manipulação inteligentes da informação, transforma-se em conhecimento. A informação que as pessoas usam para planear e implementar ações que permitem a um indivíduo ou uma organização serem mais capazes de planear e executar 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.

A outra corrente de literatura discute o conhecimento como um ativo organizacional que deve ser gerido de forma a melhorar a performance organizacional (Roos & Roos, 1997), (Stewart, 1997) e (Pinto, 2015). Uma contribuição relevante desta corrente foi a introdução do conceito de capital intelectual (CI), que corresponde ao conhecimento organizacional que foi aplicado livremente pelas pessoas em prol das organizações, incorporando e aumentando o conhecimento retido por elas (Matos & Lopes, 2008), com o objetivo de apoiar os gestores a identificar e classificar os componentes do capital intelectual de uma organização. As duas correntes apesar de diferentes são complementares e contribuem para a base da definição de um quadro de classificação do conhecimento organizacional. Porém o CI tem contribuído para uma melhor compreensão dos ativos de conhecimento, e constitui um primeiro passo para uma conceptualização menos abstrata e mais pragmática e operacional do conhecimento.

Nos últimos anos têm proliferado definições de CI e por vezes cada uma delas providencia um padrão de classificação distinto (Allee, 2000) e (Roos, et al., 2005). Inúmeros estudos têm discutido e analisado exaustivamente a literatura sobre o capital intelectual. De uma forma sintetizada, os estudiosos apontam globalmente para três dimensões do CI: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Sullivan, 2000)) (Longo, et al., 2010).

As dimensões de CI enunciadas na literatura (Sullivan, 2000) e (Longo, et al., 2010).são coincidentes com a perspetiva de (Bergeron, 2003) na análise que faz do impacto dos SP na manipulação do capital intelectual da organização, com a diferença de que designou o capital relacional por capital de clientes. O capital humano representa o conhecimento individual de cada funcionário da organização. Os funcionários geram o capital intelectual através da sua competência, capacidade, conhecimentos, e comportamentos no contexto das suas funções (Roos, et al., 2005). Esta é a dimensão renovável do CI da organização (Bergeron, 2003). As empresas reconhecem que o seu poder de adaptação depende da capacidade de mudança das suas pessoas (IBM, 2008). As competências dos funcionários como as suas capacidades de liderança e gestão da mudança determinam o sucesso da transformação da organização. O desafio não se coloca somente na contratação dos recursos humanos, mas também na sua gestão evolutiva em conformidade com a evolução da própria organização. Uma gestão eficaz dos RH tem como vantagens adequar os recursos às necessidades, mantê-los atualizados, envolvidos e motivados. Manter uma equipa motivada é um dos principais desafios e fatores críticos de sucesso de um CSP.

Capital estrutural consiste em mecanismos ou procedimentos organizacionais que dão suporte aos funcionários no cumprimento das suas tarefas, e inclui todos os repositórios não-humanos de conhecimento das organizações: estrutura orgânica, sistemas de informação, patentes, bases de dados, manual de processos e procedimentos, rotinas, estratégia e tudo aquilo que tem mais valor para a organização do que o suporte em que se encontra (Bontis, et al., 2000) e que são independentes das pessoas que as criaram (Bergeron, 2003). Envolve entre outros a definição dos processos da organização e respetiva otimização, a introdução de boas práticas e standards, a criação de normas, regras e templates e o desenvolvimento de uma cultura de colaboração, partilha e integração de know-how (conhecimento tácito).

O capital relacional está associado com a rede de relações que as organizações e os seus membros são capazes de estabelecer dentro e fora do contexto laboral. Por exemplo a fidelidade dos clientes. Este capital pode ser parcialmente detido pelos funcionários, quando o relacionamento é com os indivíduos e não com a organização (Bergeron, 2003). O capital relacional envolve desenvolver ações que estreitem o relacionamento entre a organização e os stakeholders.

O compromisso da gestão com estas matérias é uma questão vital para o sucesso da iniciativa dos serviços partilhados. Fatores de equidade e uniformidade de tratamento são fatores-chave para alcançar a motivação certa, onde a liderança desempenha um papel muito importante. "O que nós precisamos é de cooperação e de transformação para um novo estilo de gestão. Os economistas argumentam que a concorrência vai resolver os nossos problemas. Na verdade, a competição, que vemos agora é destrutiva. Seria melhor se todos trabalhassem juntos como um sistema, com o objetivo de que todos ganhem" (Deming, 2000).

4. O CONHECIMENTO E OS MODELOS DE CENTROS DE SERVIÇOS PARTILHADOS

A adoção dos serviços partilhados é um processo dinâmico. Ao longo do tempo a literatura reconheceu a existência de um conjunto de estádios de evolução dos serviços partilhados que por vezes são apresentados como modelos de fornecimento. Alguns com uma orientação de mercado com enfoque na eficiência (Quinn, Cooke, & Kris, 1999): (i) modelo básico ou orientação aos custos, (ii) modelo de mercado ou orientação ao cliente, (iii) modelo de mercado avançado ou orientação ao mercado, e (iv) modelo de negócio independente ou orientação ao lucro; outros com uma ênfase na eficácia orientados à excelência (Gartner, 2008): (i) primeira geração - os serviços delegados para fornecimento em modo partilhado são encarados como utilidades e *commodities* que, sendo indispensáveis ao negócio não são fontes de vantagem competitiva, (ii) segunda geração os serviços prestados pelo CSP estão mais envolvidos na cadeia de valor da organização, (iii) terceira geração os serviços partilhados criam novas capacidades para as organizações pela cooperação resultante do relacionamento com as unidades de negócio e da coordenação entre os diferentes centros de serviços partilhados.

Para organizações globais, Schulman et al. (1999) definem cinco modelos de gestão por área geográfica: global, país, regional, local e por unidade organizacional, devendo optar as organizações por implementar um destes modelos em função dos custos de pessoal, habilitações dos trabalhadores, taxas e impostos.

Um modelo de serviços partilhados não é aplicável em qualquer organização, i.e., a definição do modelo e da estratégia de evolução depende de um conjunto de análises e variáveis característicos de cada organização e que pode não ser replicável noutros contextos, atendendo aos seus objetivos estratégicos, ao potencial dos serviços, à decisão ao nível das formas de fornecimento e evolução dos SP e questões legais que inviabilizem ou tornem o modelo de serviços partilhados menos atrativo.

Estes modelos clássicos de serviços partilhados centrados na existência de um CSP, que desenvolve serviços de suporte aos negócios para toda a organização e baseados no desempenho de tarefas transacionais, de baixo valor acrescentado, têm registado alguns problemas, não só pela dificuldade em reduzir ainda mais os custos,

como pelo fato de não possuir estruturas que possam acompanhar novas exigências dos negócios na atmosfera competitiva com que as organizações se defrontam.

Marciniak (2012), baseado em testemunhos de gerentes de CSP, constata que a reengenharia dos processos tradicionais e a melhoria contínua já não são suficientes para chegar mais longe ao nível da redução de custos, verificando a necessidade de uma mudança radical dirigida à criação de valor. O CSP terá de aliar ao processo de escala processos de inovação que permitam desenvolver novas atividades de maior valor acrescentado. Na opinião deste autor, a nova organização terá de contar com uma estrutura destinada ao estudo de processos e inovação, obtendo esta estrutura designações diferentes, conforme as organizações como, centro de estudos, centro de inovação e centro de eficiência.

Estão, assim, criadas as condições para o emergir, dentro da organização de serviços partilhados, de novas estruturas que necessitam de recursos com conhecimentos profundos e especializados em determinadas áreas, fornecendo serviços de elevado valor acrescentado ao *Board* e às restantes unidades da organização.

Estas novas estruturas, Centro de Competências (CoC) e Centro de Excelência (CoE), são consideradas novas formas de serviços partilhados, surgindo em linha com as restantes estruturas do modelo e diferindo essencialmente pelo recurso a especialistas e pelo objetivo de explorar novas fontes de valor acrescentado (Marciniak, 2012).

O conceito de CoE já existia no mercado, mas num contexto associado a centros de conhecimento e investigação, em áreas como farmácia, indústria automóvel e tecnologias da informação e comunicação (TIC). O desenvolvimento destes centros ao nível dos serviços partilhados representa um novo conceito e, quando integrados num CSP, contribuem para aumentar a sua flexibilidade e produtividade, verificando-se uma redução de custos e melhoria da eficiência dos recursos. Assim, quando os CoC e os CoE se encontram integrados num CSP, estes podem ser descritos como novas estruturas, onde para além das rotinas do trabalho, têm uma função adicional de melhorar as suas próprias competências e conhecimentos, para poder apoiar outras unidades da organização no seu processo funcional.

De acordo com a definição de (Frost *et al* 2002), um CoE é uma unidade organizacional que incorpora um conjunto de capacidades, que tenham sido explicitamente reconhecidas pela organização como uma importante fonte de criação de valor, com o objetivo de essas capacidades poderem ser aproveitadas e/ou divulgadas por todas as unidades da organização. Estes autores referem, ainda, que as organizações multinacionais estão a usar cada vez mais o desenvolvimento de CoE para alavancar bolsas de conhecimentos encontradas nas redes cooperativas.

Os termos Centro de Excelência e Centro de Competências são frequentemente usados como sinónimos, embora tenham finalidades diferentes. Enquanto a finalidade na criação do CoC é constituir competências, no CoE o objetivo é centralizar o conhecimento associado a uma determinada função na organização. Em resumo, uma abordagem de CoC é mais adequada para estruturar conhecimento, fomentando a sua partilha por todas as unidades da organização. Já a formação de um CoE é considerada adequada quando a produção

de conhecimento é especializada e tem uma procura específica, sendo a normalização da prática mais importante que o domínio do conhecimento, dependendo de onde a prática irá ser aplicada e de quando há necessidade de uma gestão centralizada ou de supervisão em toda a organização.

Marciniak (2012) efetuou um enquadramento de um conjunto de designações que encontrou na literatura consultada, como CoE, CoC, Centro de Especialidades (CoEx) e Centro Técnico. Para o efeito, categorizou este tipo de estruturas com base em dois eixos, estando o eixo das abcissas focado no presente e futuro e o eixo das ordenadas focado no conhecimento explícito e conhecimento tácito. A Figura 1 reflete os agrupamentos obtidos por tipo de conhecimento e foco no presente ou futuro.

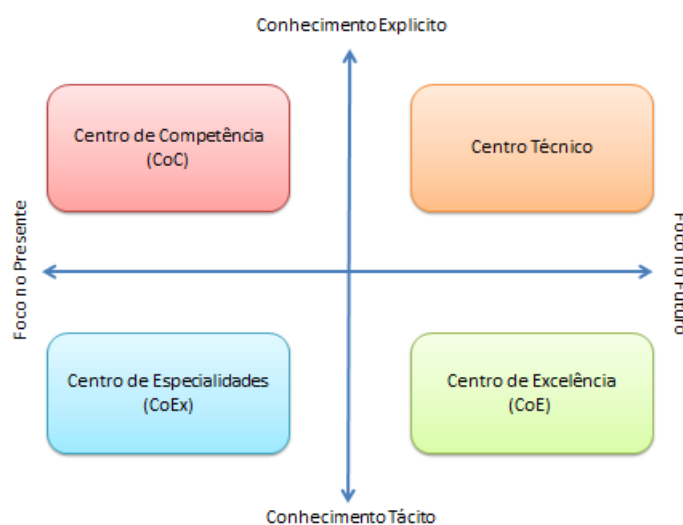


Figura 17 - Centros de Serviços (fonte: In Marciniak, 2012)

Segundo o autor cada uma das estruturas formadas terá uma repartição de funções de acordo com a sua finalidade.

Os recursos humanos do CoC têm as competências necessárias para realizar os trabalhos de que estão incumbidos, sendo o principal objetivo dos colaboradores destes centros seguir as normas e resolver os problemas de uma forma eficiente. Estamos perante colaboradores com formação específica em algumas áreas de atuação da organização, com o objetivo de poderem apoiar as restantes estruturas, não só em projetos, como na resolução das tarefas diárias. Esta estrutura evidencia uma preocupação, onde se pretende através do conhecimento explícito, se procura gerar procedimentos e comunicar práticas, de que deverá beneficiar toda a organização.

Os principais riscos quando a organização pretende formar um CoC para uma determinada tecnologia, ocorrem quando existe pouca competência para aquela tecnologia no interior da organização. Nessa situação será mais indicada uma abordagem através de práticas de projeto, até se formarem as competências adequadas, ou a utilização de recursos externos, devendo ter sempre presente que o objetivo final é a construção do conhecimento interno.

No Centro Técnico os funcionários deverão absorver o conhecimento tácito e, usando a documentação de campo, transformar este conhecimento em conhecimento explícito, registando formalmente todos os factos, mas não tendo como objetivo a partilha deste conhecimento. Como corolário, o Centro Técnico cria as condições para que processos e procedimentos possam ser alterados. Estamos perante uma perspetiva de mercado onde os objetivos se centram na satisfação dos clientes e no alinhamento com parceiros externos.

O Centro de Especialidades (CoEx) é, como o próprio nome indica, composto por especialistas, com competências para lidar com problemas mais complexos e originais, que deverão ser primeiramente partilhados no centro. Os colaboradores são motivados a ser criativos, pois são possuidores de conhecimento tácito importante, reconhecidos pela organização, devendo, ainda, possuir características de fácil relacionamento para apoio de outras estruturas da organização. Estes centros podem ter uma existência física, ou ser constituídos por equipas de especialistas, formadas com objetivos de estudo de problemas específicos dentro das suas competências, podendo, em ambos os casos, recorrer a especialistas externos que trabalharão como parceiros. Estamos, assim, perante centros com uma cultura aberta e focados no presente.

O CoE desempenha um papel importante na identificação de problemas e procura de soluções para o futuro. A cultura organizacional motiva o desenvolvimento de trabalho em equipa e está orientada para a inovação, criatividade e melhoria permanente. Os colaboradores têm competência e experiência profissional importantes. A inovação é um dos principais objetivos, havendo preocupação na recolha de problemas e experiências em todas as unidades da organização para produzir conhecimento. Os colaboradores partilham o conhecimento, não só no interior do CoE, mas também com os colaboradores dos restantes centros, criando condições para a evolução da organização numa perspetiva de médio longo prazo. Existem no CoE sistemas de gestão do conhecimento, onde procedimento e processos podem ser alterados para gerar novos conhecimentos.

Frost *et al* (2002) referem que os exemplos de CoE em discussão no meio académico sugerem a existência de várias dimensões, tendo os trabalhos destes autores permitido a sua concentração em quatro dimensões. Em primeiro lugar os CoE tendem a ter uma presença física, isto é, são representados como uma subunidade organizacional. Em segundo lugar referem que o CoE está focado para um conjunto superior de capacidades dentro da organização, incluindo recursos tangíveis, tais como equipamentos, licenças e patentes e recursos intangíveis, como conhecimento e experiência. Em terceiro lugar, o CoE deve ser explicitamente reconhecido, ou declarado como tal pela organização. Por último, a criação de um CoE, em determinada atividade ou domínio, implica a intenção de extrair valor que deverá beneficiar a organização como um todo.

5. O CAPITAL INTELECTUAL ENQUANTO PILAR ESTRATÉGICO DOS CSP

A eficácia de uma organização traduz-se na sua capacidade em ir de encontro aos objetivos que lhe foram atribuídos. Eficácia implica fazer as coisas certas e atingir os objetivos, e está relacionada com qualidade e adaptação. Enquanto eficiência implica fazer as coisas bem, minimizando o consumo de recursos – tempo,

peças e materiais. Os serviços partilhados conseguem atingir a eficiência de recursos das economias de escala e a eficácia de prestar um serviço adequado às necessidades do cliente (Schulman, et al., 1999).

O modelo SSAM (*Sared Services Analysis Model*) (Domingues, et al., 2013) foi concebido com o objetivo de identificar os pilares que traduzissem as áreas críticas de um CSP de modo a assegurar a sua eficácia e eficiência no longo prazo. O modelo SSAM apresenta-se como uma *framework* integrada, definida com base em três dimensões ortogonais: (i) o nível de estratégia divide o modelo em duas camadas – camada de estratégia corporativa e da unidade de negócio (também designada de definição estratégica), e camada de estratégia operacional (também designada por gestão); (ii) a orientação interna e externa; e (iii) o enfoque na eficácia e na eficiência. Da interceção destas dimensões surgem as áreas críticas de atuação do CSP a nível estratégico e de gestão, também designados por pilares do modelo. Na camada estratégica, a par com os pilares de alinhamento de mercado, governação dos serviços, e alinhamento organizacional, evidencia-se o pilar do capital intelectual ao qual corresponde o pilar de gestão deste ativo intangível na camada de estratégia operacional. O capital intelectual surge neste modelo da interceção do foco da eficácia, por oposição à eficiência, e orientação interna, ao invés de externa, evidenciando o seu posicionamento estratégico. Também designado por ativos intangíveis ou estrutura soft, o capital intelectual refere-se às capacidades a serem desenvolvidas e colocadas em prática pelos funcionários da organização para que esta atinja os seus objetivos. i.e., as capacidades dos recursos humanos, o relacionamento com *stakeholders* e o capital organizacional garantem a capacidade de inovação e de relacionamento com o mercado, e dão “alma” à estrutura física (tangível) da organização.

O pilar do capital intelectual é responsável por identificar as competências fundamentais da organização, aquelas que a diferenciam da concorrência e nas quais assentam as atividades que se pretende que permaneçam *core*, e por criar uma dinâmica de enriquecimento do capital intelectual da organização. Será o capital intelectual a força propulsora da inovação e da qualidade ao serviço da eficácia. Como afirma Horibe (2002), a gestão do conhecimento e a inovação estão intimamente relacionadas. Também nesta matéria a organização poderá identificar parceiros (concorrentes, fornecedores, clientes ou outros) de referência no mercado em termos de inovação, investigação e desenvolvimento no sentido de criar elos de cooperação para um crescimento conjunto. Numa ação típica de relacionamento de *coopetition* (Brandenburger, et al., 1997).

A atuação deste pilar centra-se na definição de estratégias nos seguintes domínios: (i) capital humano - recrutamento e gestão de recursos humanos, alavancagem do conhecimento dos clientes e entidades pertencentes à rede de valor; (ii) capital organizacional - estrutura orgânica, liderança, patentes, investimento em inovação, normas, processos, sistemas de informação, entre outros; e (iii) de relacionamento com clientes, fornecedores, agências governamentais, poder político, centros de investigação, parceiros da rede e outros *stakeholders* (Sullivan, 2000) (Longo, et al., 2010). Estas dimensões são coincidentes com a perspetiva de Bergeron (2003) na análise que faz do impacto dos SP na manipulação do capital intelectual da organização, com a diferença de que designou o capital relacional por capital de clientes.

Resultante da combinação dos quatro pilares, o modelo SSAM apresenta uma leitura de quatro perspetivas que definem abordagens distintas de atuação estratégica dos CSP na implementação dos SP: perspetiva económica, perspetiva de mercado, perspetiva de nível de serviço e perspetiva de inovação (Figura 18). Cada uma das perspetivas tem um foco específico na eficiência ou na eficácia, orientada a preocupações internas ou externas, onde difere a importância do capital intelectual.

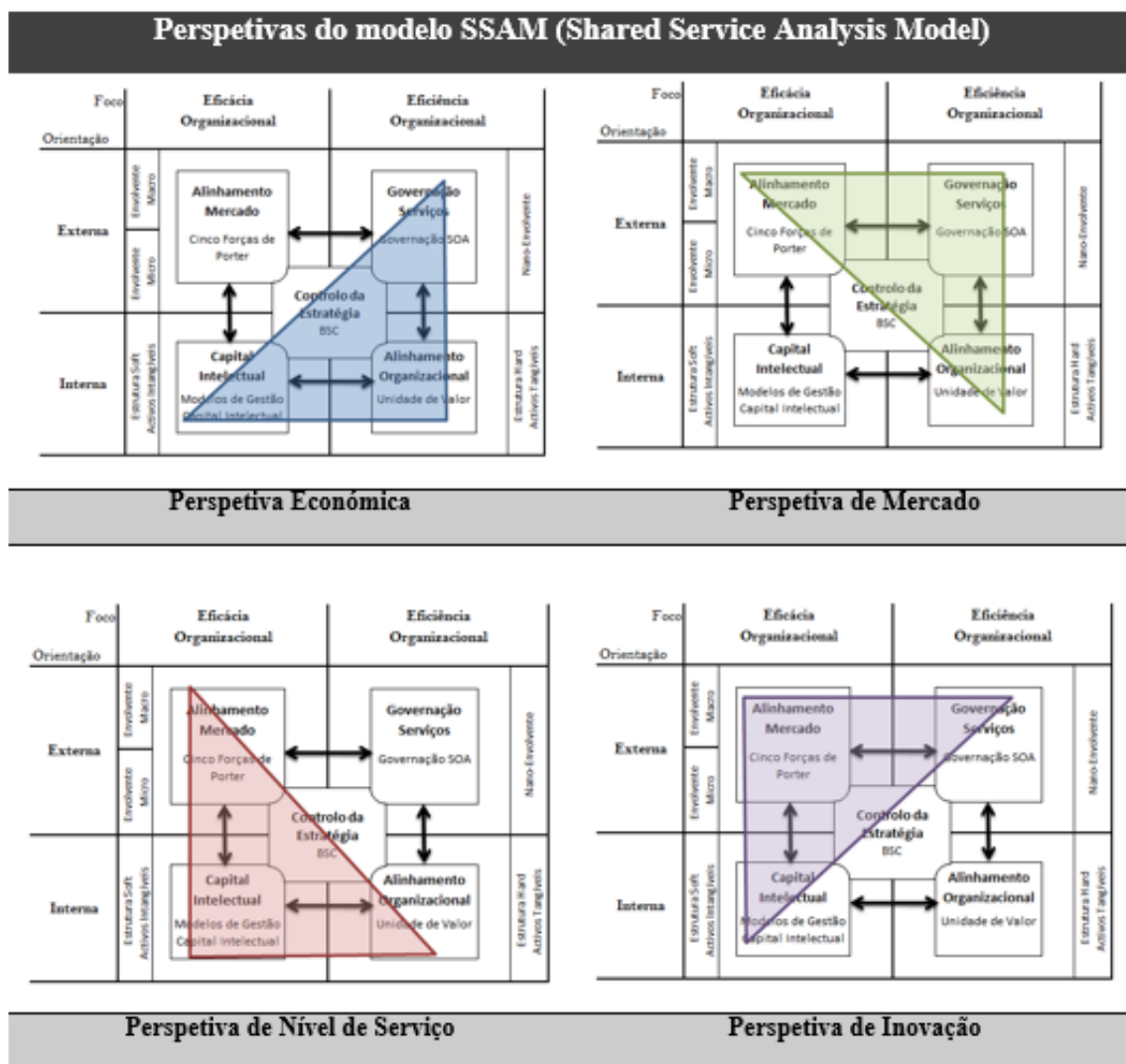


Figura 18 - Perspetivas do modelo SSAM (in Domingues, 2013)

A perspetiva económica é característica de uma estratégia focalizada na eficiência numa ótica interna. Esta é abordagem estratégica que o CSP segue quando pretende garantir a criação de uma estrutura que consegue assegurar a viabilidade da implementação dos CSP na organização-mãe através da poupança de custos. Com o seu principal enfoque nas estruturas, procura desenvolver uma carteira de serviços com uma boa relação qualidade/preço e aposta no desenvolvimento do capital intelectual como garantia de funcionamento e evolução da organização. Nesta abordagem é patente a preocupação em demonstrar capacidade de concretização na viabilização do projeto de SP. Atendendo ao facto de que um dos principais drivers para

aderir aos SP é a redução dos custos, esta perspetiva caracteriza a estratégia do CSP numa primeira fase de afirmação. O objetivo é criar uma estrutura ágil, económica e escalável, de modo a oferecer uma solução com uma boa relação qualidade preço. Questões como: (i) a implementação dos SP é economicamente viável? (ii) a implementação dos SP é temporalmente exequível? e (iii) a atual estrutura comporta eficientemente (sem ruturas de serviço nem crescimento exorbitante dos custos) a evolução da atividade pretendida? - Caracterizam a abordagem da perspetiva económica.

A perspetiva de mercado focada também na eficiência tem uma abordagem orientada para o mercado. Consciente de que o seu sucesso não depende somente da eficiência interna mas também da satisfação dos clientes, a perspetiva de mercado conduz o CSP numa lógica de ir de encontro às necessidades dos clientes assegurando que a solução que lhes for apresentada deve ser economicamente viável. Neste contexto o papel da criação de um portfólio de serviços que permitam gerir o *trade-off* entre economias de escala e a satisfação das necessidades dos clientes é a pedra angular. Esta perspetiva procura encontrar resposta a questões como: (i) que problemas/necessidades (RH excedentários, processos com especificidades não contempladas na normalização, autonomia, criticidade estratégica da informação a partilhar) têm os clientes e que resposta lhes podemos dar sem prejudicar a eficiência? (ii) que novas soluções podemos encontrar para responder às suas preocupações? (iii) Como podemos garantir a normalização e customização de uma forma eficiente?

A perspetiva de nível de serviço procura atingir a eficácia a partir das suas capacidades internas. A principal preocupação do CSP seguindo esta perspetiva é garantir a satisfação do cliente procurando com base num bom relacionamento e garantindo uma estrutura interna que seja eficaz, i.e., célere e adequada às necessidades dos clientes. A pedra angular desta abordagem é o desenvolvimento do capital humano, relacional e organizacional de forma a coordenar estes interesses e forças. A perspetiva de nível de serviço procura responder a questões: (i) o que é necessário (competências, tecnologias, sistemas de informação, portais, coordenação de equipas, processos internos) desenvolver internamente para garantir o nível de serviço? e (ii) que tipo de relacionamento com os clientes para os apoiar na adesão aos SP (equipas no terreno, motivar colaboradores, formação, ações de divulgação/cooperação)?

A perspetiva de inovação é o expoente máximo da evolução do CSP procura a eficácia orientada para os desafios do mercado. O objetivo é inovar, apresentar novas soluções que vão de encontro às necessidades dos clientes, aproveitar as potencialidades da centralização de sistemas e informação para catapultar o valor do serviço que pode prestar à organização-mãe e às unidades de negócio. Esta perspetiva de inovação pode sair do âmbito de atuação do CSP, conduzindo a novas perspetivas de transformação e melhoria do funcionamento da organização-mãe. Como inovar? Que novos serviços oferecer? Que forma de dinamizar o negócio? Que potencial, para criar novos produtos e serviços, oferece a centralização de operações e informação de toda a AP? – são questões a abordar nesta perspetiva. Sendo a pedra angular desta perspetiva o alinhamento de mercado, este é suportado por um investimento no capital intelectual e na governação dos serviços.

Como é sabido a implementação dos SP começa pelo atrativo da economia de custos, i.e. pela eficiência, e permanece se conseguir conquistar os clientes pela qualidade, i.e. pela eficácia. À medida que o CSP amadurece o foco é redirecionado da redução dos custos para a geração de valor (Carlsson & Schurmann, 2004)). Porém, podem ocorrer circunstâncias em que a não evolução para outros modelos possa constituir uma opção estratégica.

Pese embora esta realidade, o modelo SSAM apresenta as suas perspetivas de implementação dos CSP de acordo com o nível de evolução do serviço conferindo-lhe uma trajetória de evolução temporal conforme ilustra a Figura 19.

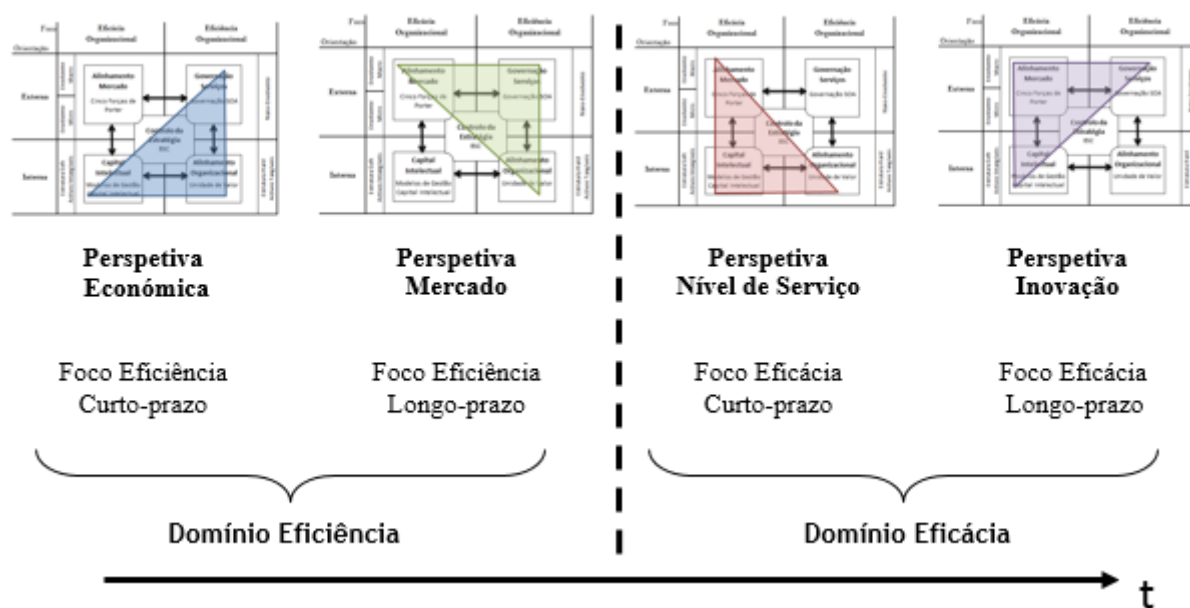


Figura 19 Trajetória evolução CSP segundo as perspetivas o modelo SSAM (adaptado de Domingues, 2013)

Na sequência de uma análise comparativa com o modelo de Marciniak, constata-se que ambos se baseiam em duas dimensões para encontrar as quatro abordagens identificadas. É ainda possível constatar que uma das dimensões é semelhante, i.e., o foco temporal. Marciniak apresenta o foco no presente e no futuro, enquanto as perspetivas do modelo SSAM apresenta o foco de curto-prazo e longo-prazo. Pese embora os nomes distintos, pela análise do gráfico do modelo de Marciniak (Figura 17) os sentidos das setas do eixo do temporal apresenta o presente como uma realidade anterior (seta para a esquerda) e o futuro como uma realidade posterior (seta para a direita). Daqui pode-se depreender que o eixo temporal contempla todo o espaço intermédio entre o presente e o futuro, e que portanto o primeiro segmento do eixo temporal até à interceção com o eixo das ordenadas é o futuro mais próximo do presente, ou seja o curto-prazo, sendo o segundo segmento um futuro mais distante, i.e. o longo-prazo.

Confrontando o resultado dos quadrantes apresentado por ambos os modelos constatamos que, no foco de curto-prazo o modelo SSAM apresenta as perspetivas económica e de nível de serviço, enquanto Marciniak apresenta o centro de competência e o centro de especialidade como foco no presente. Como foco no futuro

Marciniak identifica os centros técnicos e os centros de excelência, enquanto o modelo SSAM apresenta as perspetivas de mercado e de inovação num foco temporal de longo prazo. Perante esta análise somos aflorados por uma inquietação: poder-se-á estabelecer alguma correspondência entre os modelos de CSP's de Marciniak e as perspetivas de análise dos CSP's do modelo SSAM para a mesma dimensão temporal? Ou indo um pouco mais além: será possível afirmar que existe uma equiparação entre os tipos de centros de CSP's apresentados pelo modelo de Marciniak e as abordagens estratégicas identificadas pelas perspetivas do modelo SSAM? I.e., é possível identificar os pilares estratégicos (modelo SSAM) e a sua importância (perspetiva do modelo SSAM) em cada tipo de CSP?

Para procurar responder a estas questões somos confrontados com um desafio imediato: se numa primeira análise é perceptível uma correspondência ao nível da dimensão temporal dos modelos SSAM e de Marciniak, o que se pode afirmar relativamente à outra dimensão que aparentemente não se relaciona? Nessa outra dimensão de análise, o modelo SSAM identifica o foco na eficiência e na eficácia, porém Marciniak apresenta o conhecimento explícito e o tácito. Para averiguarmos se existe paralelismo entre ambas as dimensões é necessário fazer uma análise aos modelos de aprendizagem organizacional e à transformação do conhecimento tácito em explícito. Porém numa análise prévia, quando confrontadas com os tipos de CSP's identificados pelo modelo de Marciniak, as perspetivas revelam um paralelismo assinalável. Assim no curto-prazo, (i) a perspetiva económica à semelhança do centro de competência apresenta o seu foco na eficiência da execução das funções; (ii) por outro lado a perspetiva de nível de serviço apresenta-se semelhante ao centro de especialidade por possuir características de coordenação e cooperação entre os recursos internos promovendo o envolvimento da equipa com o negócio recorrendo a entidades externas (clientes e/ou parceiros) de modo a desenvolver o capital organizacional. Na abordagem de longo prazo é relevante a semelhança entre os centros técnicos e a perspetiva de mercado, pois ambos seguem um enfoque na satisfação dos clientes e no alinhamento com parceiros externos de modo a que criando competência e *know-how* interno tenham possibilidade de promover a melhoria contínua; e os centros de excelência e a perspetiva de inovação com um foco numa cultura organizacional orientada para a inovação nas soluções e criatividade na oferta.

Pelo paralelismo que resulta entre as perspetivas do modelo SSAM e a os tipos de CSP's do modelo de Marciniak, será lícito afirmar que tendencialmente a utilização de conhecimento explícito conduz a criação de eficiência organizacional e que o conhecimento tácito é o propulsor da eficácia?

6. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NOS CENTROS DE SERVIÇO

Existem barreiras técnicas e culturais significativas para capturar o conhecimento informal e torná-lo explícito. Considerando-se o capital intelectual um recurso indispensável à sobrevivência das organizações torna-se necessário, baseado nas ferramentas existentes ou complementadas por outras, encarar a Gestão do Conhecimento como função de gestão.

Segundo Pinto e Amaral (Pinto & Amaral, 2014), entende-se como aprendizagem organizacional a capacidade de uma organização obter ou criar novo conhecimento organizacional, desempenhando assim as suas funções de forma mais assertiva e desenvolvendo as suas competências. 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 & Moraes, 2001). Entende-se como aprendizagem organizacional a capacidade de uma organização obter ou criar novo conhecimento organizacional, desempenhando assim as suas funções de forma mais assertiva e desenvolvendo as suas competências. 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 & Moraes, 2001).

No pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1997) apresentam-se quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

- 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.

A figura representa a espiral de criação de conhecimento sugerindo que a criação de conhecimento é um processo contínuo sem princípio nem fim (Pinto, 2015).

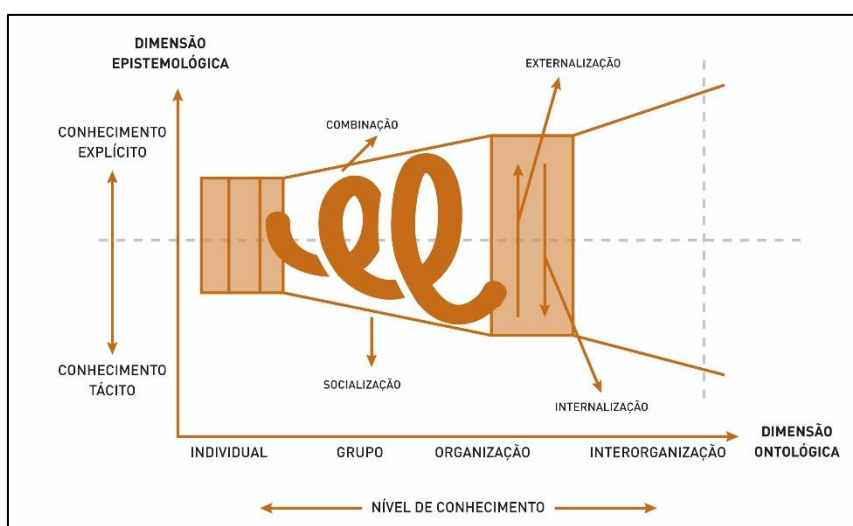


Figura 20 - Dimensões do conhecimento, adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1997 in Pinto 2015).

O conhecimento criado em cada etapa de conversão 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. Todas estas componentes do conhecimento interagem, originando uma espiral sistémica de criação do conhecimento.

A interação entre indivíduos, socialização, são processos intermináveis de consensualização e harmonização, com mecanismos de retroação e de partilha de experiências baseado num diálogo contínuo que resulta na partilha do conhecimento tácito e na emergência de novas ideias impulsionadoras da melhoria contínua.

Pela externalização, processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, o conhecimento tácito é explicitado ou convertido em conhecimento explícito através do diálogo ou da reflexão coletiva, capaz de potenciar a inovação e o desenvolvimento.

Pela combinação acontece intercâmbio de informação, produzida e reproduzida com facilidade, no pressuposto de que há combinação de diferentes corpos de conhecimento explícitos, configuráveis e reconfiguráveis, de acordo com as necessidades e vontades, e suportadas em documentação, reuniões, conversas ou redes de contacto, que dão origem a novos padrões de conhecimento.

Pelo processo de internalização, cada membro de uma organização aperfeiçoa ou aumenta o seu conhecimento, incorporando conhecimento explícito ao conhecimento tácito, através do conhecimento organizacional disponível, sob qualquer forma de documentação escrita ou oral que ajuda os indivíduos a internalizarem as suas experiências, aumentando o seu conhecimento tácitos ou seja aprendendo.

As organizações apoiam o seu desenvolvimento na capacidade de usar o fluxo de informação e com base nessa informação, sustentar resultados relevantes no espaço e no tempo, com o objetivo de manter a sua viabilidade diante da mudança e concorrência. A alteração de paradigma em que as organizações deixaram de ser suportadas fundamentalmente pelo capital para uma realidade em que o maior ativo das organizações é o conhecimento detido, impele as organizações à implementação de sistemas flexíveis capazes de, com facilidade, se adaptarem ao meio. O realce efetuado à Harmonização e Consensualização resulta de dois contributos importantes e que diferenciam os modelos dos SP na Administração Pública dos SP nas Organizações Privadas onde a ênfase é colocada na comunicação, mais que no consenso e harmonização (Pinto 2015).

A evolução da atividade de gestão empresarial ou de funções do Estado em face da nova ordem política, económica e tecnológica, em conjunto com o incremento qualitativo e quantitativo de informação que as organizações têm acesso através de variadas fontes, fez com que estas percebessem que, para vencerem os seus desafios, são exigidos colaboradores mais especializados e sistemas de informação mais flexíveis e eficientes, que permitam gerir avultados volumes de informação. Sabem também os responsáveis das organizações que não podem desviar o foco do que é verdadeiramente estratégico, ou seja, o que se consubstancia na missão da sua organização. Nesse sentido os CSP contribuem para ajudar na gestão da informação e concomitantemente na GCO. Não basta possuir grandes volumes de informação, se esta em nada contribuir para a criação de novo conhecimento e para a sua incorporação na organização com

preocupações de inovação contínua. Assim, impõe-se um sistema que combina acesso, análise e incorporação da informação, que, ao ser utilizado nos diversos processos se transforma em conhecimento de suporte à tomada de decisão.

A necessidade crescente de disseminar quantidades avultadas de informação pelos diversos colaboradores, auxiliando-os nas suas atividades, quantas vezes de aplicação imediata aliado à necessidade de envolver todos os intervenientes, granjeando o seu conhecimento, que sempre é individual, mas quando partilhado é colocado ao serviço dos outros ou seja da comunidade ou organização.

Numa tentativa de mapeamento do modelo apresentado por Marciniak (2012), Figura 1, com o modelo de criação de conhecimento apresentado por Nonaka (1997), Figura 4, verifica-se que o foco de criação de conhecimento nos CoEx e CoE está suportado no conhecimento tácito, que segundo Nonaka (1997) é criado pela socialização e internalização, enquanto o foco de criação de conhecimento nos CoC e Tecnical Center está suportado no conhecimento explícito, criado através de processos de combinação e externalização. Esta constatação pode evidenciar abordagens diferentes à gestão de conhecimento em função do modelo organizacional.

Em complemento, com base num conjunto de classes emergentes (Pinto 2015), enquadradas no modelo de criação de conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (CoEx, CoE, CoC e Tecnical Center). CenterCenter).



Figura 20 - Relação das Classes obtidas por saturação com a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização apresentado por (Nonaka & Takeuchi, 1997 in: Pinto 2015)

7. CONCLUSÃO

A análise da aprendizagem organizacional nos CSP's não foi conclusiva relativamente ao paralelismo entre eficácia e eficiência e conhecimento tácito e explícito. Porém quer o modelo de Nonaka como o modelo

SSAM encontraram correspondência com o modelo de Marciniak através da análise do conteúdo das abordagens. Daí resulta uma equiparação indireta entre os três modelos conforme ilustrado na Figura 21:

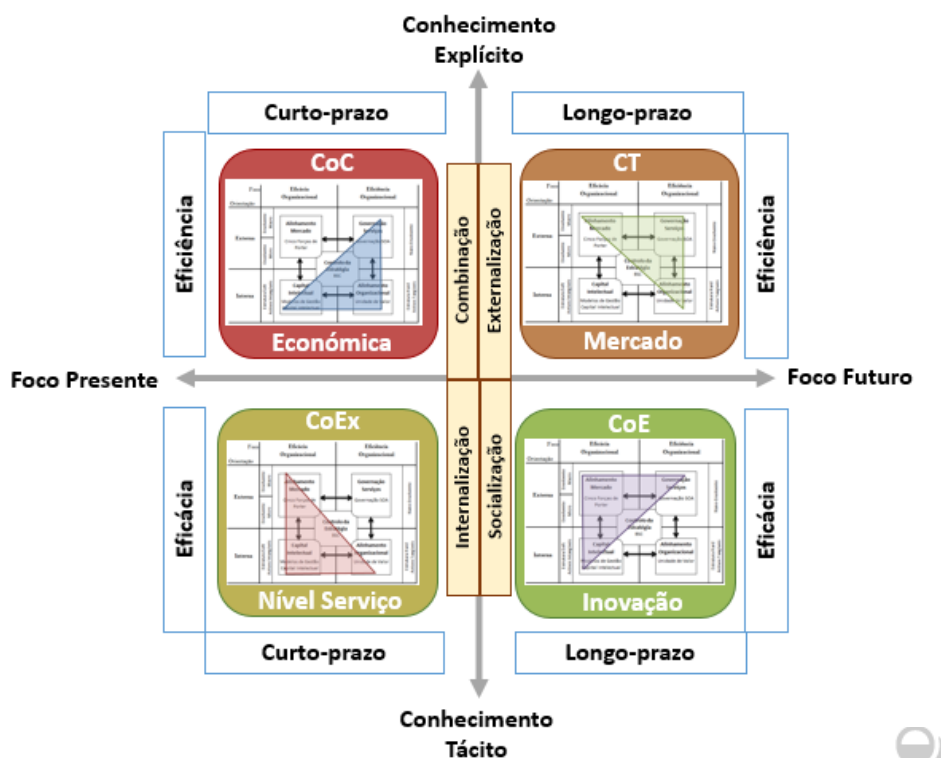


Figura 21 - Síntese das abordagens de Marciniak, perspectivas do modelo SSAM e Nonaka

Da figura apresentada, verifica-se que os modelos de Serviços Partilhados CoC e CoEx se caracterizam por colocarem o foco das suas atividades no curto prazo, sendo o CoC caracterizado ainda pelo uso de conhecimento Explícito e pela incorporação do mesmo através de processos de Combinação enquanto o modelo CoEx se caracteriza pelo uso de conhecimento Tácito e pela sua incorporação através de processos Internalização. Por outro lado os modelos CT e CoE colocam o foco no futuro ou seja no longo prazo e, enquanto o modelo CT utiliza fundamentalmente conhecimento Explícito, incorporando novo conhecimento através de processos de Externalização, o modelo CoE caracteriza-se pelo uso de conhecimento Tácito e a criação de conhecimento acontece essencialmente por processos de Socialização.

8. TRABALHOS FUTUROS

A análise efetuada decorre do confronto entre estudos e modelos existentes desenvolvidos autonomamente nos respetivos contextos de investigação. Torna-se premente, face às conclusões obtidas validar a sua correspondência relativamente ao contexto real, utilizando em conjunto os modelos analisados neste estudo exploratório de modo a aferir o seu corelacionamento teórico.

Nesta ótica emergem as seguintes questões:

- Qual a importância de cada pilar estratégico nos diferentes tipos de CSP?

- Em que medida os CSP's investem ou tomam decisões com base na importância desses pilares?
- Verifica-se a relação identificada entre as perspetivas do modelo SSAM e o modelo de Marciniak?
- Será que a criação de conhecimento no contexto dos SP varia em função da estratégia Organizacional?
- É legítimo associar a eficiência ao domínio do conhecimento tendencialmente explícito e a eficácia a um domínio de conhecimento tendencialmente tácito?
- Como se caracteriza o dinamismo de aprendizagem organizacional em cada tipo de CSP e/ou perspetiva?

9. REFERÊNCIAS

- Allee, V. (2000). *The value evolution - Addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, Nº 1 17-32.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bontis, N., Keow, W., & Richardson, S. (2000). *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry*. Journal of Intellectual Capital Vol.1 No.1 85-100.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition*. New York: Currency- Doubleday.
- Carlsson, E., & Schurmann, A. (2004). *Management control in Shared Service Centers - How to influence people in the striving towards organizational goals*. LINKÖPING. Obtido de <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/iep/015/>
- Carvalho, J., & Morais, M. (2001). Sistemas Informáticos e Conhecimento Organizacional: Uma reinterpretação dos papéis desempenhados pelos Sistemas de Informação nas Organizações. *CAPSI 2001* (pp. 1-16). Évora: APSI.
- Cleveland, H. (1982). Information as a Resource. (pp. V16 n6 p 34-39). ERIC.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Deming, W. E. (2000). *The new economics*. MIT Press edition. Second edition.
- Domingues, L. (2004). *Modelo Integrado de Análise do Negócio Electrónico*. Lisboa: ISCTE - IUL - Dissertação para provas de mestrado.
- Domingues, L. (2013). *Modelo de Análise de Performance para o Centro de Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa*. Lisboa: ISCTE.
- Domingues, L., & Gomes, J. C. (2013). Lisboa: ISCTE-IUL.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. (p. 5ª Edition). SAGE.
- Frost, T., Birkinshaw, J. e Prescott, C. (2002). Centers of Excellence in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, Vol 23, Nº 11, pp. 997-1018.
- Gartner. (2008). *Achieving Success with Shared Services*. Gartner EXP Premier March 2008.
- Horibe, F. (2002). *KM and Innovation: can they thrive together?* KM Review. Volume 5 Issue 2. May/Jun 2002. pp. 18-21.
- IBM. (2005). *Shared Services: Raising the game in public sector*. London: IBM - Business Consulting Services.
- IBM. (2008). *Services science: a new academic discipline?* IBM Research.
- Leliaert, P., Candries, W., & Tilmans, R. (2003). Identifying and managing IC: a new classification. *Journal of Intellectual Capital*, (pp. 202-214).
- Liebowitz, J., & Wright, K. (1999). *Does measuring knowledge make 'cents'?* Expert Systems with Applications, Vol. 17 No. 5, pp. 99-103.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (2003). Ethics:The failure of positivist science. *Turning points in qualitative research:Tying knots in a handkerchief* (pp. pp. 219-238). Walnut Creek, CA:Altamira Press.
- Longo, M., & Mura, M. (2010). *A methodology for measuring intellectual capital. A structural equations modelling approach*. Advances in Measurement Systems, ISBN: 978-953-307-061-2 .
- Marciniak, R. (2012). *Center of Excellence as a Next Step for Shared Service Center*. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, ISSN 1313-2555; 6, (3).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro. Campus.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, NY: Wiley.
- Pinto, A. (2010). E-learning as a shared service in Shared Services Center. *Centeris 2010 - Conference on Enterprise Information Systems*. Springer - Communications in Computer and Information Science.

- Pinto, A. (2015) Um modelo para a Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados com recurso à utilização do e-Learning - Tese de Doutoramento.
- Pinto, A., & Amaral, L. (2014). A Gestão do Conhecimento Organizacional no contexto dos Serviços Partilhados. CAPSI - Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Santarém.
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations*. Washington: Butterworth-Heinemann.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (1999). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. London: Prentice-Hall - Financial Times.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). *Measuring your company's intellectual performance*. Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, p. 325.
- Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2005). *Managing intellectual capital in practice*. Elsevier Publications.
- Schulman, D., Harmer, M., Dunleavy, J., & Lusk, J. (1999). *Shared services: Adding Value to the Business Units*. New York: JOHN WILEY & SONS, INC.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven Intellectual Capital*. Wiley.