

E-learning as an Instrument of Organizational Knowledge Management in Shared Services of the Portuguese Public Administration

Agostinho de Sousa Pinto
ISCAP – Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto
Porto, Portugal
apinto@iscap.ipp.pt

Luís Amaral
Universidade do Minho
Guimarães, Portugal
amaral@dsi.uminho.pt

Paula Peres
ISCAP – Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto
Porto, Portugal
pperes@iscap.ipp.pt

Abstract — The public and private organizations, taking advantage of Internet based tools, have adopted new models of economic and social innovation, supporting the interaction with the environment and enhance the management of organizational knowledge.

This paper aims to define a context in which the E-learning as a process of organizational communication may, where appropriate to that end, be an instrument of knowledge management in complex environments as are the shared services administration public, proposing to continue the program defined in PRACE.

Keywords: Organizational Management knowledge, Shared Services and E-learning.

I. INTRODUÇÃO

Frase introdutória. As Organizações reconhecem a necessidade de utilizar a inovação colaborativa – forma de criar e acumular conhecimento que melhora a competitividade e vitalidade das organizações [1], para revolucionar não só a forma de trabalhar e criar riqueza, mas também a forma de promover a aprendizagem organizacional, gerar e gerir conhecimento e interagir com o meio. Devendo a gestão do conhecimento organizacional ser estimular para optimização dos recursos tangíveis e intangíveis.

Por via da globalização, o sucesso das organizações depende da sua capacidade de interacção com o meio e da sua capacidade de operar globalmente [2]. Há necessidade de identificar tecnologias e definir modelos capazes de suportar eficazmente essa interacção, prosseguindo uma abordagem inovadora e empreendedora. Esta realidade representa, por um lado, condicionantes à actividade das organizações e até à sua própria sobrevivência, acarretando novos desafios e ameaças, mas, por outro, pode representar novas oportunidades de negócio que importa aproveitar. Para responder a estes desafios, as organizações, incluindo a Administração Pública, como se verifica no Programa de Reestruturação da

Administração Central do Estado (PRACE) necessitam de estimular a utilização dos serviços partilhados, do *E-learning*, da aprendizagem e da gestão do conhecimento organizacional.

A experiência profissional enquanto gestor de uma Unidade de Negócios de Serviços Partilhados, modelo de gestão que se caracteriza pela concentração da gestão dos serviços numa unidade organizacional, sendo a sua operacionalização local ou distribuída, foi determinante para verificar a importância do modelo e identificar soluções adaptáveis à realidade. Serviu também para identificar alguns aspectos incipientes que deverão evoluir, tornando premente continuar a desenvolver o seu suporte teórico. Abriram-se aqui alguns espaços a novos estudos académicos, que tem vindo a acontecer. Numa primeira fase, em dissertação de mestrado foi estudado “Um novo modelo de Implementação de Serviços Partilhados” [3] com enfoque nas tecnologias, de seguida o *E-learning* foi estudado como um serviço partilhado nos Centros de Serviços Partilhados [4] e ainda a apresentação de um meta-modelo de integração de arquitecturas orientadas aos serviços e o *E-learning* como um serviço partilhado nos Centros de Serviços Partilhados [5].

Nas secções seguintes é efectuada uma contextualização dos serviços partilhados, do e-learning nas organizações e da gestão do conhecimento organizacional. De seguida é descrito o trabalho realizado e por último são apresentadas as notas finais.

II. CONTEXTUALIZAÇÃO

Uma organização é uma entidade de natureza sistémica, composta por grupos de pessoas que interagem para atingir objectivos comuns [6]. A adopção das Tecnologias e Sistemas da Informação, por parte das organizações, permite que estas melhorem o seu fluxo informacional facilitando a sua interacção e quando utilizadas estrategicamente, diferencia-as positivamente dotando-as de vantagens competitivas, pela

disseminação e actualização do conhecimento organizacional imprescindível num mundo globalizado.

Serviços Partilhados são uma estratégia colaborativa que visa a optimização dos recursos Humanos, capital, tecnológicos e outros recursos corporativos, como concentrando numa nova Unidade de negócio, Centro de Serviços Partilhados (semi)-autónoma, designada para promover a eficiência, criar valor, reduzir custos e prestar serviços de excelência a toda a Organização [7], continuam a ser implementados nos Grupos Económicos e na Administração Pública, visam a disponibilização de serviços adequados a cada Cliente Interno ou Unidade Organizacional, de forma colaborativa e virtual, suportados por uma única plataforma tecnológica e por uma arquitectura empresarial orientada ao serviço.

A forte componente comunicacional inerente à prestação dos serviços que exige uma comunicação constante entre o Centro de Serviços Partilhados (CSP) e as entidades receptoras dos serviços, a distância que pode separar os intervenientes bem como a constante rotatividade dos colaboradores impõe a adopção de processos de comunicação a distância.

O XVII Governo Constitucional, consciente da necessidade de corresponder às condições mutáveis que caracterizam as organizações, à evolução tecnológica, económica e de cidadania, no seu Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), estabeleceu, entre outras, uma linha de acção para implementar Serviços Partilhados ao nível ministerial e inter-ministerial bem como incentivou o recurso a soluções de E-learning.

A aprendizagem contínua é um elemento essencial para manter actualizados os recursos humanos relativamente às inovações tecnológicas e práticas de trabalho, tendo nesta área as Tecnologias da Informação facilitado a aprendizagem pelo recurso ao E-learning, [9]. Para que a mudança seja efectiva é necessário que todo o corpo funcional da organização esteja preparado para a mudança, receptivo à mesma e, mais do que isso, interessado em que se concretize. Neste contexto é fundamental promover a formação como veículo da mudança organizacional e de cultural, através de um reconhecimento da formação / aprendizagem como um catalizador fundamental do sucesso organizacional.

O *E-learning* iniciou o seu percurso nos meios académicos suportando o processo ensino/aprendizagem, tendo conquistado o seu espaço nas organizações, como instrumento de comunicação, formação e repositório de informação. O E-learning que, na sua essência, é instrumento de comunicação e partilha, adquire relevância num contexto de serviços partilhados, que é um ambiente de partilha por excelência. Contudo, um grande desafio das organizações em geral mas dos CSP em particular, numa tentativa de acompanhar a evolução de todas as organizações com quem trabalha, é a gestão do conhecimento organizacional – Função de gestão que tem por objectivo a criação, retenção, aplicação, reformulação, partilha e transferência de conhecimento, como forma de melhorar o desempenho organizacional [9]. A aprendizagem organizacional é encarada como um processo social de interacção entre indivíduos o qual, embora nem

sempre de forma consciente ou intencional, resulta na criação de novo conhecimento.

A. Serviços Partilhados

Serviços Partilhados são uma estratégia colaborativa que apresenta quatro modelos de implementação, [7] o modelo básico, marketplace, marketplace avançado e empresa independente, há muito tempo adoptado pelos Grupos Económicos, chegou à Administração Pública Portuguesa, tendo como objectivos principais a redução de custos, a uniformização de procedimentos e a promoção do nível de serviço prestado aos cidadãos.

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 é uma entidade autónoma com localização física própria, preferencialmente equidistante dos seus parceiros, responsável pelo controlo, reporte e gestão dos recursos humanos e tecnológicos. A responsabilidade executar as actividades de suporte das diferentes organizações passa para os serviços partilhados, libertando-as, para melhor executarem o fundamental das suas actividades.



Figura 1 - As forças de Porter e os Centros de Serviços Partilhados.

Com base nas Forças de Porter, a figura enquadra o papel dos CSP, como responsáveis pela execução das actividades de suporte, transformando-as em actividades principais do CSP. O sistema de E-learning, como serviço partilhado, implementado e administrado pelo CSP, potencia o armazenamento, a comunicação, a partilha do saber logo fomenta a gestão do conhecimento.

A população típica de um CSP é jovem, maioritariamente licenciada, com conhecimento de línguas e, portanto, com razoável mobilidade e apetência para novas aprendizagens. As organizações de serviços partilhados são normalmente estruturas com poucos níveis hierárquicos concebidas para possibilitar uma larga cobertura de controlo e, desse modo, minimizar custos. Assim, é importante considerar alternativas à tradicional “transmissão do saber” por parte dos superiores hierárquicos aos seus subordinados, é importante substituir manuais de procedimentos, funcionais ou outros por soluções mais apelativas, mais fiáveis e mais úteis que garantam a recolha, geração, gestão e disseminação do conhecimento organizacional

B. E-learning

As organizações que desejam alcançar e sustentar vantagens competitivas necessitam de melhorar o conhecimento e as competências dos seus trabalhadores. O E-learning e a gestão do conhecimento são disciplinas distintas mas com o mesmo objectivo de atingir o propósito de incrementar o conhecimento organizacional [5].

A adopção do *E-learning* pelos Centros de Serviços Partilhados, quando estrategicamente planeado, representa uma solução tecnológica e metodológica de suporte ao processo formação contínua, proporcionando condições para a gestão do conhecimento organizacional, operando ao nível da criação, retenção, partilha e aplicação do conhecimento. Contudo, a definição do modelo de *E-learning* para uma boa aceitação por parte das organizações clientes, justifica um planeamento e uma estratégia de mudança pois “Apenas um pequeno grupo de empresas diferenciadas na sua Gestão está alerta para o fenómeno TI nas suas dimensões mais recentes, designadamente organizacionais” [9]. O enquadramento do *E-learning* nos serviços partilhados com uma estratégia de gestão de conhecimento e não somente com o objectivo de aumentar a eficiência dos processos, nomeadamente dos processos de formação poderá representar um potencial de mudança.

C. Gestão do conhecimento Organizacional

A aprendizagem ao longo da vida é instrumento essencial para que Recursos Humanos interiorizem uma cultura de pró-activa e inovadora, produzindo produtos e serviços com valor acrescentado como se exige à Europa. A gestão do conhecimento organizacional assume assim um papel fundamental nas organizações. O *E-learning*, enquanto tecnologia de comunicação organizacional pode, quando ajustado, ser um instrumento de gestão de conhecimento em ambientes complexos como são os ambientes de serviços partilhados.

As organizações necessitam de melhorar os conhecimentos e as competências dos seus colaboradores, o *E-learning* e a gestão do conhecimento são duas disciplinas que se destinam a esta finalidade [8].

O processo de Gestão do Conhecimento é, assim, estruturado em quatro formas fundamentais [6]:

- criação do conhecimento.
- retenção e recuperação de conhecimento.
- partilha e transferência de conhecimento.
- aplicação de conhecimento.

A criação do conhecimento pode ocorrer de diferentes formas [11], 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 os autores, o objectivo é tornar o conhecimento acessível a quem precisa dele.

Um componente importante do conhecimento é a denominada memória organizacional que amplia o conhecimento organizacional ao capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores internamente na organização. A memória organizacional é definida como um sistema capaz de armazenar percepções resultantes da experiência ou da construção abstracta guardando os registos de memória por um longo período de tempo e recuperando-os num momento posterior [10].

A Memória Organizacional, sistema capaz de armazenar percepções resultantes da experiência ou construção abstracta, guardando os registos de memória por um longo período de tempo, [10] segundo diversos estudiosos, é a base do conhecimento, como tal, deve ser trabalhada e estimulada. Nela são acumuladas experiências do quotidiano para serem utilizadas durante a vida e assim dar significado aos factos diários. Partindo deste princípio, no contexto das organizações pode entender-se memória organizacional como um conjunto de informações demonstrativas da história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações, fornecendo informações que aumentam a eficácia e eficiência da organização.

III. TRABALHO PROPOSTO

Um traço comum entre a multiplicidade de definições de gestão do conhecimento é que o seu objectivo é identificar e fomentar o conhecimento colectivo das organizações ajudando-as a cumprir a sua missão e assim sobreviverem. O *E-learning* é aqui apresentado como uma alavanca que potencia a criação e disponibilização do conhecimento organizacional através da disponibilização *online* de informação, comunicação, educação e formação [8].

Após ter definido, na sua componente tecnológica, baseado em de três níveis, um modelo de implementação de serviços partilhados, [1], ter apresentado o *E-learning* como um serviço partilhado nos Centros de Serviços Partilhados [2] e ter definido um meta-modelo de integração de arquiteturas orientadas aos serviços e o *E-learning* [3], propõe-se, com o presente estudo definir as condições técnicas e funcionais capazes de garantir a utilização de soluções de *E-learning* como instrumentos de gestão do conhecimento organizacional.

Para uma organização o desafio relacionado com a adopção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento é muito exigente. Neste sentido, é preciso avaliar várias experiências relatadas na literatura, como estudo de casos de empresas que enveredaram por grandes processos de mudança baseados na gestão do conhecimento organizacional. De maneira geral, os estudos efectuados até ao momento, apontam, antes de mais, para significativos esforços de consciencialização, de comunicação e participação activa das pessoas envolvidas, nomeadamente a alta administração, ocorrendo mudanças nos processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivo individual e colectivo.

O trabalho de investigação que está a ser desenvolvido enquadra-se nas ciências das organizações, desenvolvido em áreas de Gestão do Conhecimento e Tecnologias e Sistemas de Informação (TSI) em contexto, encerra em si ainda aspectos relacionados com as ciências sociais, na adopção de novas tecnologias, a resistência à mudança, entre outros factores das relações humanas.

É necessário desenvolver e implementar elementos que alavancem as tecnologias existentes e outras que promovam a aprendizagem organizacional e contribuam para a gestão do conhecimento organizacional.

Neste contexto de dissertação de doutoramento, que aqui se apresenta pela primeira vez, incorpora as fases:

- suportada na literatura existente será apresentada uma visão teórica, sobre o papel do *E-learning* nos Serviços Partilhados na Gestão do Conhecimento Organizacional (5);
- qual a perspectiva das organizações sobre o papel do *E-learning* nos Serviços Partilhados na Gestão do Conhecimento Organizacional (6);
- avaliar a prática, através do estudo da aplicação do PRACE no que concerne aos Serviços Partilhados, e analisar de que forma o *E-learning* foi considerado como instrumento de Gestão de Conhecimento Organizacional (7).

Uma vez conhecidas as três visões, encontradas as diferenças entre elas, com recurso a técnicas de triangulação, será apresentado um modelo que enquadre a utilização do *E-learning* num contexto de partilha como são os serviços partilhados como instrumento de gestão do conhecimento organizacional, ao nível da criação, retenção, partilha e aplicação do conhecimento ou seja gestão do conhecimento organizacional.

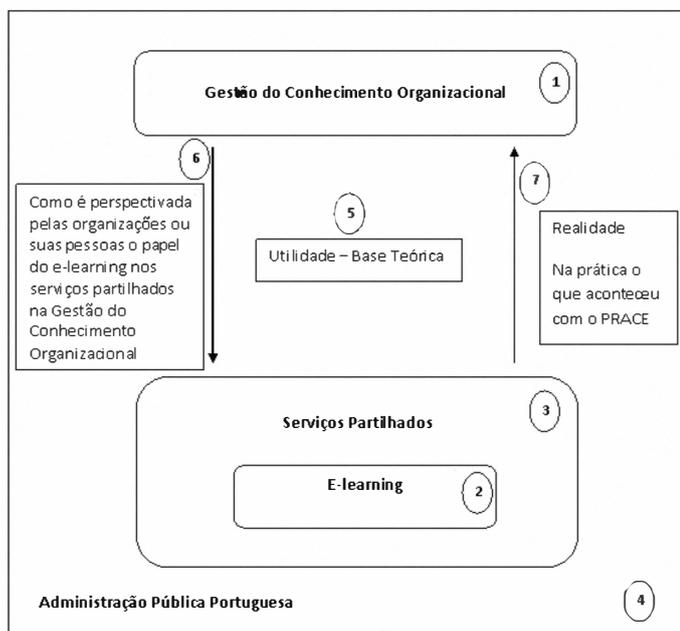


Figura 2 – Diagrama do Contexto da Investigação

Esta investigação enquadra-se na Gestão do Conhecimento Organizacional (1); propõem a utilização do *E-learning* (2) ao serviço dos Serviços Partilhados (3) no contexto da Administração Pública (4). A primeira fase do trabalho é reconhecer e validar utilidade (5), seguidamente conhecer a perspectiva dos gestores (6) e efectuar uma análise à realidade (7).

IV. NOTAS FINAIS

A Concentração de recursos humanos e tecnológicos, função dos serviços partilhados, aliado à dispersão e diversidade de actividades, devidamente enquadradas, suportadas em soluções de comunicação e disseminação do conhecimento, de que o *E-learning* pode ser um excelente

exemplo, pode potenciar, de forma clara, a Gestão do Conhecimento Organizacional. Esse enquadramento inclui o planeamento e implementação de elementos necessários para a organização alavancar as tecnologias existentes e implementar novas para promover a aprendizagem organizacional e contribuir para a gestão do conhecimento organizacional.

A adopção dos serviços de *E-learning* pelos Centros de Serviços Partilhados em ordem à Gestão do conhecimento, exige a definição de uma estratégia e enquadramento que o transforme num valor acrescentado para toda a organização. Subjacente às questões da Gestão do Conhecimento, à génese do conceito dos Serviços Partilhados e à utilização do *E-learning* como modelo de aprendizagem, está o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário geradoras de dinâmicas empreendedoras e inovadoras criadoras de valor para as empresas. Isto significa, por sua vez, reconhecer a necessidade de estimular a motivação intrínseca ao indivíduo, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efectiva comunicação e troca de experiências, tentativas e erros. A Gestão do Conhecimento têm um carácter universal, ou seja, faz sentido para o indivíduo, para o grupo ou para a comunidade.

A literatura analisada até então apresenta, por um lado, arquitecturas e modelos de implementação e utilização do *E-learning* como instrumento de gestão do conhecimento organizacional [12], e por outro, arquitecturas orientadas ao serviço [13], demonstrativo da oportunidade e relevância deste trabalho que desenvolve um modelo para aplicar conceitos de *E-learning* aos Serviços Partilhados da Administração Pública Portuguesa.

Bibliografia

- [1] Zhanh, Xue "The analysis and Evaluation of knowledge Tranfer Risks in Collaborative Innovation, 2006
- [2] Bradley, SP. Hausmann, JA. Richard, L. Nolan: Globalization 1993
- [3] AS. Pinto, "Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados", Universidade do Minho 2009.
- [4] AS. Pinto, "E-learning as a shared service in Shared Services Centers", Enterprise Information Systems, CENTERIS 2010.
- [5] J. Sousa, AS. Pinto, "E-learning Shared Service commoditization under Complex Adaptive Service Oriented Architecture" CAPSI 2010.
- [6] Lotty, M. Szapiro, M. "Economias de escala e escopo" 2002.
- [7] B. Quinn, R. Cooke, A. Kris "Shared services: mining for corporate gold", 2000
- [8] B. Mallinson, L. Vos, "A Theoretical Investigation of the Synergy Between Enterprise E-learning and Knowledge Management", Information Systems Development: Challenges in Practice, Theory, and Education , 2008, pp 483.
- [9] MY. Santos, I. Ramos, "Business Intelligence: tecnologias da informação na gestão de conhecimento", 2009.
- [10] Maier, R. Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management, 2007.
- [11] TH. Davenport, L. Prusak, "Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual", 1998.
- [12] R. Wild, K. Griggs, T Qowning, "A framework for e-learning as a tool for knowledge management", 2002.
- [13] I. Jorstad, S. Dustdar, V Thanh, "A service Oriented Architecture for Collaborative Services, 2005.