

**THE KNOWLEDGE IN SERVICES OPERATIONS:
The Role of Organizational Learning and Knowledge Management**

**O CONHECIMENTO EM OPERAÇÕES DE SERVIÇOS:
O Papel da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento**

Edson Oliveira Neves

Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: edson.neves@posgrad.ufsc.br

RESUMO

Este trabalho destaca a importância do conhecimento nas operações de serviços, reconhecendo-o como insumo imprescindível e estratégico, conforme a visão baseada em recursos da organização. Considerando as questões relacionadas à criação do conhecimento e o seu gerenciamento, o estudo tece uma discussão em torno do papel da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. Estas duas abordagens são integradas, tendo como objeto comum o conhecimento organizacional no contexto de operações de serviços, caracterizadas, entre outros aspectos, pela variabilidade, imprevisibilidade, participação efetiva do cliente e simultaneidade entre produção e consumo. A pesquisa se fundamenta em uma revisão de literatura para fins de integração dos estudos, caracterizando-se como exploratória e descritiva.

Palavras-chave: *Serviços, Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento.*

ABSTRACT

This paper highlights the importance of knowledge in service operations, recognizing it as an essential and strategic resource, according to the organization's resource-based view. Considering the issues related to creation of knowledge and its management, the study makes a discussion on the role of organizational learning and knowledge management. These two approaches are integrated with focus on organizational knowledge in the context of service operations that are characterized, among other aspects, by variability, unpredictability, effective participation of the client and by simultaneity of production and consumption. The research is based on a literature review for integration of studies and characterized as exploratory and descriptive.

Keywords: *Services, Knowledge, Organizational Learning, Knowledge Management.*

1. INTRODUÇÃO

Os serviços assumiram ao longo das últimas décadas um papel estratégico para as organizações, assim como para as economias nacionais (MEIRELLES, 2006; JOLA-SÁNCHEZ, 2013). É um setor em contínuo crescimento, caracterizado pela facilidade de acesso ao mercado, pela heterogeneidade e, pela variedade de serviços e de prestadores. Estes podem ser, tanto profissionais quanto organizações, categorizados como específicos do setor, ou entes tipicamente industriais que agregam ao seu pacote serviços como um diferencial de competitividade (ROTH; MENOR, 2003; CORRÊA; CORRÊA, 2005).

Assim como na manufatura, o conhecimento tem sido reconhecido como um importante fator de produção em serviços. Aliás, seu impacto nesta atividade é considerado ainda maior que naquela, dadas as características específicas e a dinâmica operacional que envolve o processo de oferta em serviços. Ou seja, os fluxos de conhecimento nestas operações são efetivamente insumos, que partem tanto do prestador como do consumidor para que ocorra a sua entrega (VARGO; LUSCH, 2004; MALDONADO et al., 2007; MANHÃES, 2010).

Tendo em vista a importância do conhecimento neste contexto, este trabalho destaca o papel de duas abordagens no âmbito dos estudos organizacionais relacionadas à criação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento da organização: a aprendizagem organizacional (AO) e a gestão do conhecimento (GC). Estas duas áreas se comunicam, se interagem e se complementam, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais e a promoção de vantagem competitiva (VERA, CROSSAN, 2005; ANGELONI; STEIL, 2011).

A AO evidencia o processo de criação do conhecimento da organização a partir de uma evolução do aprendizado que perpassa diferentes níveis, tendo sua origem no indivíduo (CROSSAN et al., 1999). Diferentes estudos destacam a AO como fundamental para que a organização desenvolva vantagens competitivas sustentáveis, inove e consiga lidar adequadamente com toda turbulência e complexidade do ambiente de negócios (DIBELLA et al., 1996; BONTIS et al., 2002).

Da mesma forma, a GC está intimamente ligada à atual sociedade, à economia que a fundamenta e aos modelos inovadores de gestão que têm o conhecimento como principal meio para o alcance dos objetivos organizacionais. A GC se relaciona com o planejamento, fluxo, armazenamento e exploração do conhecimento da organização, buscando otimizar sua utilização em torno das ações organizacionais, seus processos, produtos, serviços e sistemas (WIIG, 1993; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DALKIR, 2005).

Diante do exposto, em função da importância das questões relacionadas à oferta de serviços, este trabalho tem por objetivo discutir o papel da AO e da GC em suas operações, destacando a importância destas abordagens no que refere ao processo de criação do conhecimento e sua gestão.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (CRESWELL, 2010), sendo utilizada a revisão de literatura como forma de integrar os estudos desenvolvidos no campo e orientar a discussão em torno destes. A escassez de estudos acadêmicos no contexto brasileiro que integrem estas três áreas foi determinante para o caráter exploratório do trabalho. Assim como a necessidade de descrever e analisar a relação entre elas, o que denota o perfil descritivo do estudo.

Apesar do destaque dado ao setor de serviços, a discussão também abrange (e é do interesse) as organizações vinculadas ao setor industrial que empreendem a diversificação dos resultados organizacionais, integrando produção manufatureira e prestação de serviços.

Além desta seção introdutória, este trabalho compreende mais quatro seções. Inicialmente é apresentado um panorama histórico e conceitual em torno da abordagem de serviços. Posteriormente, destaca-se o papel do conhecimento nessas atividades, precedendo a discussão sobre a influência da AO e da GC sobre as organizações e suas operações de serviços. Conclui-se o trabalho com algumas considerações sobre o estudo, suas limitações e contribuições para a literatura bem como, com um direcionamento para futuras pesquisas.

2. SERVIÇOS: ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEITUAIS E PECULIARIDADES

Há poucas décadas atrás o setor de serviços era descrito no cenário econômico como residual ou improdutivo, exercendo apenas papel complementar em relação aos setores industrial e agrícola. Mesmo com o setor apresentando um contínuo crescimento desde o início do século XX, este pensamento predominou até pouco mais da metade deste, resultado do papel hegemônico exercido pela indústria na economia mundial (KON, 2004; MEIRELLES, 2006; HEINEKE; DAVIS, 2007).

Na década de 1950, o setor já ultrapassava 50% do PIB em alguns países desenvolvidos. Mas, é a partir da década de 1970 que é amplamente reconhecida sua importância para as economias nacionais. Nesse período, a participação do setor nos indicadores econômicos torna-se ainda mais significativa, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Ao mesmo tempo, este foi um período amargo para a indústria que experimentou uma acentuada desaceleração da produtividade, em função das crises do petróleo ocorridas naquela década. Tais eventos levaram a uma prolongada recessão nos Estados Unidos e na Europa, desestabilizando toda a economia mundial (TRIPLETT, 1999).

A estrutura de custos reduzidos - própria dos serviços - e a dinamicidade do setor em relação à indústria foram os grandes diferenciais neste momento histórico (BAUMOL et al., 1985). Estes aspectos, somados a outros fatores contextuais, foram determinantes para a ampla expansão do setor, que passou a receber uma maior atenção do mercado. Atualmente, o setor de serviços é considerado por muitos autores como crítico para o desenvolvimento e o equilíbrio na economia mundial (LOVELOCK; WRIGHT, 2004; MEIRELLES, 2006; JOLA-SÁNCHEZ, 2013).

Grosso modo, o contexto descrito é definido em parte pela globalização econômica e dos meios de comunicação, assim como pelo avanço tecnológico, o incremento de novos hábitos de consumo e estilos de vida da sociedade que, em contrapartida, geram novas necessidades a serem atendidas (ROTH E MENOR, 2003). O impacto destas transformações nos países industrializados, especialmente as de natureza tecnológica, refletiram diretamente no aumento da oferta de serviços ao longo do século passado e assim se mantém. Atualmente, mais de dois terços da força de trabalho das nações desenvolvidas estão empregadas em serviços. Da mesma forma, o setor chega a representar de 70 a 85% do PIB na maioria desses países (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2004; JOHNSTON; MICHEL, 2008; OECD, 2013).

O setor de serviços no Brasil teve uma trajetória semelhante a dos países desenvolvidos da Europa, de alguns países da Ásia e dos Estados Unidos, no entanto, um pouco mais tardia. Ainda na década de 1970, o país apresentava uma nítida concentração econômica nas atividades industriais. Apenas a partir de 1985 - em um contexto de recessão econômica - verifica-se um crescimento mais significativo do setor em detrimento da

indústria. No início da década de 1990, ocorre sua consolidação em termos de maior participação no PIB do país, mantendo-se dessa forma até os dias atuais (ROCHA et al., 1997; MELO et al., 1998; IBGE, 2014a).

Segundo o último relatório de indicadores das contas nacionais publicado pelo IBGE, em 2013 o setor de serviços respondeu por 69,3% do PIB brasileiro, de um total de R\$ 4,84 trilhões (IBGE, 2014a). No ano anterior, considerando todas as empresas pertencentes ao setor, excluindo-se apenas as de serviços não financeiros, verificou-se a existência de 1.155.634 unidades empresariais. Estas, por sua vez, concentraram um total de receita operacional líquida de R\$ 1,1 trilhão e aproximadamente 12 milhões de pessoas ocupadas em todo o Brasil (IBGE, 2014b).

A partir do cenário descrito é possível vislumbrar a dimensão e a importância do setor para o país, assim como para as demais economias nacionais. Nesse sentido, a própria literatura acadêmica de gestão - antes concentrada nos estudos da produção manufatureira - tem apresentado uma crescente inclinação para a área, investigando suas características, a dinâmica processual de suas operações e sua relação com outros construtos no âmbito dos estudos organizacionais (ROTH; MENOR, 2003; HEINEKE; DAVIS, 2007).

As contribuições conceituais para serviços encontradas na literatura são as mais diversas. Todavia, em sua grande maioria, as definições sublinham características que diferenciam as suas operações da manufatura. Essencialmente, serviço é descrito como uma atividade ou uma série de atividades que, geralmente, envolvem interações entre o prestador (ou seus recursos, tecnologias e sistemas) e o cliente. Onde o resultado principal (ou de interesse maior) não resulta um produto tangível, entretanto, também pode estar associado a este ou até mesmo complementá-lo (KOTLER, 1998; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2004; GRÖNROOS, 2007).

Um entendimento que parece ser comum entre os autores é que a caracterização de uma empresa como estritamente de serviços ou de manufatura não se justifica. De uma forma geral, as empresas oferecem ao cliente um composto de bens e serviços, onde um destes predomina no pacote conforme o negócio da empresa. O grau de representatividade desses elementos é que determina a natureza da organização como sendo de produção manufatureira ou de prestação de serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2004; CORRÊA; CORRÊA, 2005).

As características específicas das operações de serviços trazem implicações importantes quanto ao seu gerenciamento. Os aspectos mais pontuados dizem respeito ao predomínio do caráter intangível, a inseparabilidade entre produção e consumo, a participação mais acentuada do cliente, a variabilidade (sua prestação dificilmente ocorre de maneira idêntica) e a qualidade relacionada à percepção e expectativa do consumidor (ROTH; MENOR, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2004; SPILLER et al., 2006).

Os sistemas de operações de serviços apresentam duas linhas de ações inter-relacionadas: *front office* ou operações da linha de frente, e *back office* (ou *back room*) que se relaciona com as atividades de retaguarda. A primeira concentra as atividades que exigem um maior grau de contato com o cliente; já na segunda, não existe este contato ou, ele é muito reduzido (LOVELOCK; WRIGHT, 2004; CORRÊA; CORRÊA, 2005).

O *front office* representa a parte visível da operação de serviços para o cliente. Nesta etapa ocorrem as interações entre este e o prestador, podendo envolver o contato pessoal (direto ou indireto) ou não pessoal (instalações físicas, equipamentos ou recursos tecnológicos). As atividades da linha de frente são muito importantes na construção da percepção de qualidade do serviço pelo cliente. É uma etapa caracterizada pela dificuldade de padronização e pela variabilidade, o que requer dos profissionais envolvidos uma maior autonomia para possibilitar um adequado atendimento.

As atividades de retaguarda têm o propósito de apoiar e suprir o processo de prestação do serviço. De forma contrária ao *front office*, apresentam mais oportunidades de padronização e menor grau de contato com o cliente. Assemelham-se aos processos de manufatura, denotando um ambiente mais previsível e com uma maior possibilidade de controle.

Tanto no *front office* como no *back office*, é o contato com o cliente que orienta o planejamento e as ações desenvolvidas. Ele é visto ao mesmo tempo como consumidor e coprodutor do serviço, criando valor por meio de sua participação nas operações. Diferente da manufatura, em serviços o cliente influencia diretamente o processo de prestação, alimentando o sistema de operações com dados e informações que se comunicam com a base de conhecimento organizacional (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2004; VARGO; LUSCH, 2004; CORRÊA; CORRÊA, 2005).

O que se apresenta na literatura mostra claramente que a prestação de serviços carrega certas peculiaridades, e estas não estão presentes ou não são significativas para o seu sucesso na produção manufatureira. Nessa linha, o

conhecimento é um dos aspectos que toma uma dimensão bem diferente em termos de impacto (COSER, et al., 2008; MALDONADO et al., 2007; MANHÃES, 2010).

3. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

O conhecimento organizacional tem sido pontuado como um importante ativo da empresa, construído de forma dinâmica, a partir de processos individuais e coletivos que envolvem a troca de informações e de experiências vivenciadas no contexto organizacional ou fora deste (LEVITT; MARCH, 1988; BONTIS et al., 2002; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

Essa visão se alinha com a abordagem baseada em recursos (BARNEY, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003) que se concentra na identificação e explicação das propriedades de recursos considerados críticos para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis das organizações (STEIL, 2002).

Nesse sentido, a literatura de economia e negócios já reconhece há algum tempo o conhecimento como um recurso econômico singular, sendo destacado como principal fator de produção da nova economia, em detrimento dos tradicionais: terra, trabalho e capital. É apontado como estratégico para as organizações, em função do potencial de agregar valor e possibilidades aos demais fatores (HEBELER; VAN DOREN, 1997; BROOKING, 1997; STEWART, 1998).

O conhecimento pode ser explorado e combinado com outros recursos existentes, passando a influenciar tanto as ações organizacionais como seus resultados, sejam eles na forma de produtos ou serviços. Consequente, sua associação com a melhoria do desempenho e competitividade da organização, tem se mostrado presente em boa parte dos estudos que tecem essa discussão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WADE; HULLAND, 2004; FREILING et al., 2008).

Em serviços, pela sua natureza, o impacto do conhecimento nas operações é ainda mais significativo que na produção manufatureira. Cada serviço é único e imprevisível. O fluxo de dados, informações e conhecimentos nas operações tende a ser intenso, especialmente por não existir uma etapa intermediária entre sua produção e consumo. São ocorrências simultâneas. Dessa forma, é comum a necessidade de tomadas de decisão rápidas, resolução de problemas, levantamento de informações, dentre outros aspectos que se relacionam com a emergência de variáveis contextuais (VARGO; LUSCH, 2004; CORRÊA; CORRÊA, 2005).

Mesmo com todos os esforços prévios para eliminação de imprevistos, como as ações planejadas de retaguarda ou outros mecanismos institucionalizados pela organização (treinamentos, manuais de procedimentos, equipes de suporte), a heterogeneidade e susceptibilidade dos serviços às contingências fazem com que a sua oferta exija dos prestadores atitudes *on time*, dependentes em grande parte das habilidades, conhecimentos e experiência que os profissionais carregam (POWELL, et al., 2001; DIAO, 2007).

Ao mesmo tempo, este cenário se apresenta como extremamente propício ao surgimento de novos conhecimentos que podem passar a configurar na base de conhecimentos da organização. Já que os profissionais envolvidos atuam como agentes de aprendizagem, exercitando a experimentação, realizando descobertas, reagindo às adversidades, identificando e corrigindo erros e interagindo com outros profissionais e organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; VARGO; LUSCH, 2004; JIMENEZ et al., 2012).

Diante do exposto, abordagens cujo objeto é o conhecimento podem contribuir, em muito, para o desenvolvimento das operações de serviços, como é o caso da AO e da GC. Tendo em vista, a relação da primeira com a incorporação do conhecimento em rotinas, processos e sistemas (BONTIS, et al., 2002); da segunda com estratégias de otimização do uso dos dados, informações e conhecimentos organizacionais (DALKIR, 2005); e, de ambas, com a mudança cognitiva e comportamental (VERA; CROSSAN, 2005). Portanto, afetando a forma como a organização atua, inclusive no que diz respeito ao planejamento e oferta de serviços.

4. LIGANDO AO, GC E OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

A AO é entendida como um processo de construção social do conhecimento da organização que envolve e integra os níveis individual, de grupo e organizacional (CROSSAN et al., 1999). Ou seja, a aprendizagem da organização ocorre quando o aprendizado individual e de grupo se tornam institucionalizados¹, incorporando-se

¹ Os processos psicossociais de intuição, interpretação, integração e institucionalização, que compreendem o processo de aprendizagem da organização são discutidos no trabalho “*An organizational learning framework: from intuition to institution*” de Crossan, Lane e White (1999).

o conhecimento criado em rotinas, sistemas, estrutura, cultura, estratégias, ou a outros aspectos não humanos (BONTIS et al., 2002; ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; STEIL; SANTOS, 2012).

O processo de aprendizagem é visto como essencial para que a organização assegure que os seus processos e ações possam ocorrer normalmente (CROSSAN et al., 1999). De uma forma mais ampla, a AO favorece a inovação (CROSSAN; APAYDIN, 2010), a adaptação organizacional a novos contextos (LIPSHITZ et al., 1996), a renovação estratégica da empresa (LENGNICK-HALL; INOCENCIO-GRAY, 2013), dentre outros aspectos relacionados à vantagem competitiva e desempenho, seja qual for o tamanho, atividade ou natureza da organização.

Um entendimento amplamente aceito pelos pesquisadores da área é que a AO tem como gênese o indivíduo. É por ele que o conhecimento adentra a organização enquanto um domínio pessoal e incorpora-se a sua rede de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SNYDER; CUMMINGS; 1998; BONTIS et al., 2002).

Conforme pontuam Crossan et al. (1999), novos conhecimentos são criados quando ocorrem a identificação e o reconhecimento de padrões e/ou de possibilidades pelo indivíduo em diferentes circunstâncias de trabalho. Geralmente estão associados a um histórico anterior de aprendizagem e experiências que criam as condições para o desenvolvimento de novos *insights*.

Bontis et al. (2002) observam que os fluxos de aprendizagem nos níveis individual, de grupo e organizacional se influenciam mutuamente, impactando o conhecimento e a aprendizagem que ocorre em cada nível. Assim, existe uma tensão estabelecida entre o uso ou aplicação daquilo que já está institucionalizado na organização (ou seja, que já faz parte de suas rotinas, manuais, sistemas) e a criação de novos conhecimentos por meio da aprendizagem.

Esta tensão está relacionada ao processo de renovação ou de continuidade na organização. Assim, a renovação estratégica e a inovação organizacional, como também a continuidade de boas práticas e de modelos de negócios bem sucedidos, são decorrentes dessa tensão entre manter ou aprender algo novo (CROSSAN; BERDROW, 2003).

Quando consideradas as operações de serviços, onde a interação com aspectos contextuais em domínio de trabalho fomentam de maneira mais contundente as percepções, descobertas e *insights* dos indivíduos, têm-se um ambiente fértil para que novos conhecimentos sejam criados. De forma especial no *front office*, depara-se com problemas, imprevistos e novas ocorrências que tendem a ser administradas *on time* para garantir a execução e sucesso das operações, denotando uma perspectiva diferenciada do papel humano neste processo (POWELL, et al., 2001; VARGO; LUSCH, 2004; DIAO, 2007). Na Figura 1 é representada essa dinâmica de criação do conhecimento em serviços fundamentada na abordagem de AO.

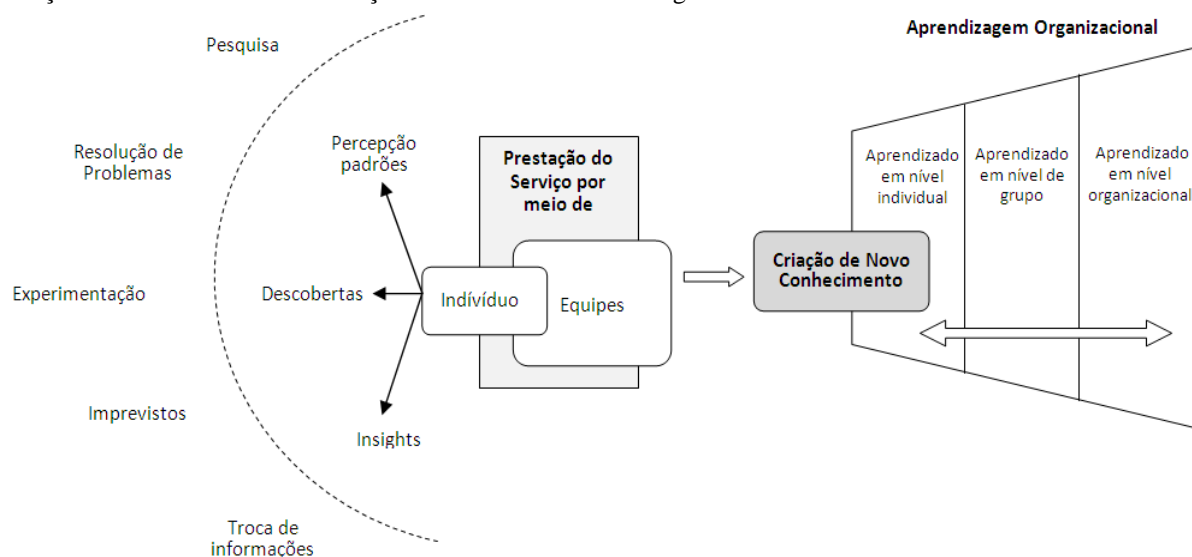


Figura 1 – A criação do conhecimento organizacional em Serviços
Fonte: Elaboração própria

O contexto descrito é um importante indutor para a geração de novos conhecimentos, que por sua vez, podem se incorporar aos fluxos de conhecimentos organizacionais já existentes nas operações de serviços a partir da institucionalização. Dessa forma, a aprendizagem efetiva, onde o conhecimento resultante é relevante para o

negócio, pode resultar em efeitos positivos para o desempenho organizacional, como pontuam Vera e Crossan (2005).

Diferentemente da AO que envolve um processo dinâmico centrado em como o conhecimento organizacional é criado, desenvolvido e renovado (VERA; CROSSAN, 2005), a GC relaciona-se com práticas organizacionais voltadas para potencializar a utilização de informações e conhecimentos existentes, otimizando sua incorporação em competências, processos e resultados organizacionais (DALKIR, 2005).

A compreensão do que vem a ser o conhecimento organizacional também difere entre as duas abordagens. Para a GC, qualquer conhecimento criado no contexto da organização ou obtido externamente pode ser considerado organizacional, independente se este é de domínio coletivo ou apenas individual. Ou, se existe uma compreensão compartilhada organizacionalmente ou não. Assim, quaisquer conhecimentos, experiências e boas práticas (individuais, de grupos ou organizacionais) que a partir de sua natureza tácita possam ser explicitados, codificados e disseminados pela organização, podem vir a constituir a base de conhecimentos da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; VON KROGH, 2009).

A GC também se destaca pela perspectiva de processamento que integra a abordagem. Neste sentido, dados, informações e conhecimentos compõem o escopo da gestão, tendo cada qual um papel de importância neste sistema. São igualmente considerados ativos intangíveis que, de acordo sua natureza e possibilidades, agregam valor a produtos, processos, projetos e orientam diferentes ações organizacionais (CHOO, 1998; DALKIR 2005; ROWLEY, 2007).

Enquanto a AO é uma área de estudos com características mais investigativas e descritivas, a GC tem uma natureza mais prescritiva, alinhada com o desenvolvimento de orientações acerca de como gerir o conhecimento existente na organização com a finalidade de incrementar suas vantagens competitivas (VERA; CROSSAN, 2005; ANGELONI; STEIL, 2011).

Apesar dos conflitos teóricos existentes em cada área, assim como entre estas, especialmente em termos do que vem a ser o conhecimento, sua gênese e natureza², são abordagens que se complementam e têm como objeto comum o conhecimento a serviço da organização. Este, por sua vez, reforça o processo de AO (VERA; CROSSAN, 2005; STEIL; SANTOS, 2012) e afeta as práticas de gestão do conhecimento (DALKIR, 2005). De modo semelhante, a AO também impacta a forma como a organização gerencia o conhecimento, influenciando na renovação e performance da gestão (LIAO; WU, 2010). Na Figura 2 é representado o modelo de integração entre as duas abordagens.

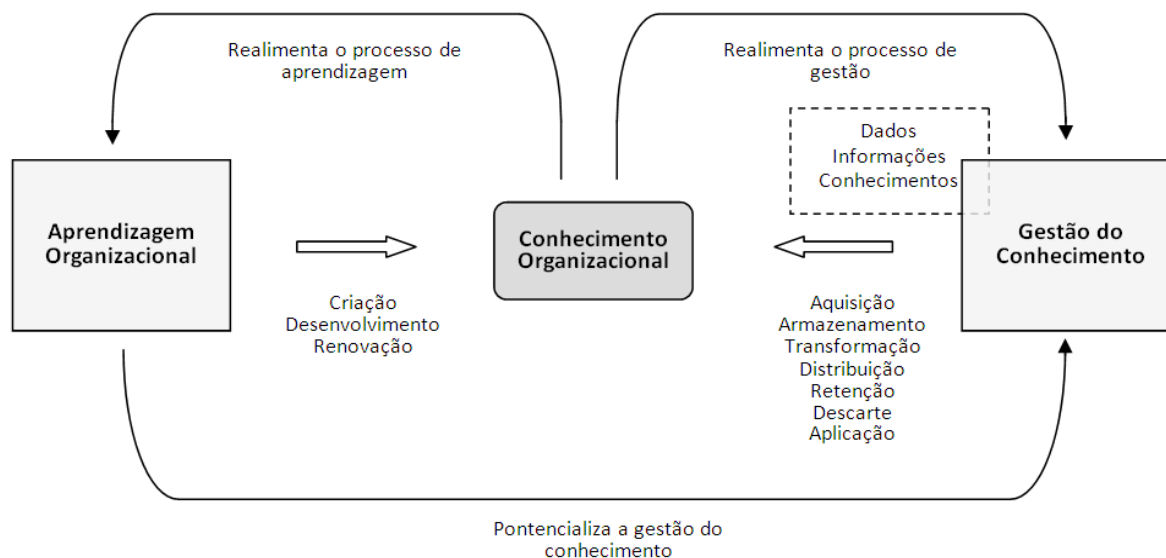


Figura 2 – Interação entre o processo de AO e a GC
Fonte: Elaboração própria

² Estes conflitos se estabelecem principalmente quanto ao escopo das abordagens, a definição de conhecimento e de informação, a criação do conhecimento e os tipos de armazenamentos. Para verificação destes conflitos e aprofundamento nas discussões, ver Crossan et al. (1999), Bontis et al. (2002), Vera e Crossan (2005), Bhatt (2001) e Nonaka e Toyama (2005).

A GC evidencia um modelo inovador de gestão que enxerga o conhecimento efetivamente como um ativo organizacional. Nesse sentido, a literatura tem destacado que a GC, entre outros aspectos, propicia à organização agir de forma mais inteligente (WIIG, 1993), potencializa a incorporação de informações e conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), orienta a tomada de decisão (CHOO, 1998), contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais e obtenção de vantagens competitivas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No âmbito da gestão, diferentes ações são empreendidas para capturar, armazenar, disseminar, transformar, descartar ou aplicar o conhecimento existente na organização conforme sua necessidade e estratégia de negócios (WIIG, 1993; CHOO, 1998; BHATT, 2001; BOSUA; VENKITACHALAM, 2013).

Como suporte a estas ações, a GC se apoia em rotinas específicas, sistemas e tecnologias, a fim de que o conhecimento existente possa ser trabalhado. Consequente, a organização ou qualquer de suas unidades, departamentos, equipes ou gestores podem ter acesso a informações e conhecimentos específicos como suporte as suas ações e projetos (DALIKIR, 2005; SAITO et al., 2007).

Em função das características peculiares de serviços já pontuadas anteriormente, a utilização e a disponibilização de dados, informações e conhecimentos de valor, na forma e no tempo adequado, podem ser determinantes para o sucesso das operações. Da mesma forma, a identificação, explicitação e disseminação de novos conhecimentos úteis, que podem emergir durante o processo de oferta, potencializam e renovam as operações de serviços, impactando diretamente em sua melhoria e qualidade (VARGO; LUSCH, 2004; COSER, et al., 2008; CHASTON, 2012; JIMENEZ et al., 2012).

Portanto, quanto mais suporte a organização puder oferecer, em termos de informação e conhecimento, para o desenvolvimento das operações de serviços, melhor. O propósito da GC é dar condições para que isto efetivamente ocorra (MALDONADO et al., 2007; COSER, et al., 2008; MANHÃES, 2010; GUCHAIT, et al., 2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho discutiu o papel da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento nas operações de serviços. As três abordagens foram integradas, tendo como elo as suas relações com o conhecimento organizacional.

As características dos serviços como a simultaneidade da produção e consumo, a intangibilidade, imprevisibilidade, variabilidade e a participação do cliente no processo produtivo, impõem a estes uma dinâmica operacional e uma susceptibilidade a variáveis contextuais, bem diferente do que ocorre na manufatura (ROTH; MENOR, 2003; CORRÊA; CORRÊA, 2005; SPILLER et al., 2006).

Este estudo ressalta que, em relação ao conhecimento, o impacto sobre as operações de serviços também é diverso, em dimensão maior do que naquele sistema de produção. Este posicionamento é fundamentado nas ponderações de autores que enfatizam que os fluxos de conhecimento nestas operações, são efetivamente insumos imprescindíveis (VARGO; LUSCH, 2004; MANHÃES, 2010; KOETZ; KOETZ, 2012).

Para que ocorra a sua entrega, são requeridos dos indivíduos ou equipes envolvidas atitudes *on time*, que vão além do conhecimento procedimental próprio do serviço. São ações relacionadas às contingências, como a análise, tomadas de decisão rápidas e resolução de problemas que ocorrem durante a produção/consumo do serviço. Esse contexto faz com que suas operações sejam sensivelmente dependentes das habilidades, conhecimentos e experiência dos prestadores (POWELL, et al., 2001; DIAO, 2007).

Estes conhecimentos, por sua vez, podem fazer parte da base de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), incorporar-se em rotinas, sistemas e processos ou orientar as mudanças e estratégias organizacionais (VERA; CROSSAN, 2005). Por meio da explicitação, o conhecimento que alimenta as operações de serviços pode ser codificado, armazenado e disponibilizado a todos os prestadores. Seu gerenciamento possibilita o uso estratégico, e assim, com a identificação de valor e utilidade, serviços podem ser inovados, operações otimizadas, treinamentos e capacitações fomentados (CHOO, 1998; DALIKIR, 2005; MANHÃES, 2010; BOSUA; VENKITACHALAM, 2013).

É nessa perspectiva que a AO e a GC foram destacados neste estudo. A integração dessas abordagens permite construir uma visão mais abrangente em torno do conhecimento organizacional e sua relação com as operações de serviços. A AO relaciona-se mais diretamente com a criação do conhecimento (CROSSAN et al., 1999;

BONTIS et al., 2002), enquanto que a GC enfatiza sua exploração e a otimização do seu uso pela organização (WIIG, 1993; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LIAO; WU, 2010).

Reconhecendo o conhecimento como um ativo organizacional estratégico, assim como sua importância para as operações de serviços, este trabalho contribui para a literatura com uma proposta de integração entre GC e AO em serviços, clarificando suas relações e interações. Portanto, o estudo oferece uma orientação teórica que possibilita avanços neste campo de pesquisa. Da mesma forma, oferece subsídios para aplicações práticas e gerenciais pelas organizações em suas atividades de serviços.

Este trabalho não esgota todas as questões envolvidas na discussão, o que exige o empreendimento de outros estudos. Apresenta limitações claras, típicas da natureza metodológica da pesquisa, tendo em vista a possibilidade de omissão de trabalhos relevantes sobre a temática ou da não discussão de aspectos imbricados na integração entre as abordagens de estudo.

Como sugestões de pesquisas futuras, aponta-se o estudo mais aprofundado das adversidades e ocorrências no *front office* de serviços, analisando o seu impacto para a criação de novos conhecimentos. Adicionalmente, também podem ser investigados os fluxos de conhecimento naquela etapa de operações, destacando em que dimensão a base de conhecimento organizacional contribui para as atividades nela envolvidas.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, T.; STEIL, A. V. **Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional**. In: TARAPANOFF, K. *Aprendizado organizacional. Fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Volume 1. Curitiba: IBPEX, p. 115-147, 2011.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, vol. 22 iss. 5, p. 1123 -1137, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, 26, 41–56, 2001.
- BAUMOL, W. J.; BLACKMAN, S. A.; WOLFF, E. N. Unbalanced growth revisited: asymptotic stagnancy and new evidence. **American Economic Review**, v. 75, n. 4, p. 806-817, Sept. 1985.
- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- BONTIS, N., CROSSAN, M. M., E HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, 39 (4), 437-469, 2002.
- BOSUA, R.; VENKITACHALAM, K. Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, ed. 3, p. 331-346, 2013.
- BROOKING, A. The management of intellectual capital. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 364-364, 1997.
- CHASTON, I. Entrepreneurship and knowledge management in small service-sector firms. **Service Industries Journal**, v. 32, ed. 6, p. 845-860, 2012.
- CHOO, C. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações**. Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2005.
- COSER, A.; MALDONADO, M. U.; VARVAKIS, G. Promoting Knowledge Management in Service System Design: A System Dynamics Approach. In: VI CLDS, 2008, Santiago, Chile. **Anais do 6º. Congresso Latinoamericano de Dinâmica de Sistemas**, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, September, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.
- DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAO, Y. Using control theory to improve productivity of service systems. **IEEE International Conference on Services Computing**, p. 435 – 442, 2007.

- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C.; GOULD, J. M. Understanding organizational learning capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 361–379, 1996.
- FITZSIMMONS, J. A.; M. J. FITZSIMMONS. **Service Management**. 4th, ed., McGraw Hill Irwin, Boston, MA, 2004.
- FREILING, J.; GERSCH, M.; GOEKE, C. On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1143-1164, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester, UK, 2007.
- GUCHAIT, P.; NAMASIVAYAM, K.; LEI, P. W. Knowledge management in service encounters: impact on customers' satisfaction evaluations. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, ed. 3, p. 513-527, 2011.
- HEBELER, J. W.; VAN DOREN, D. C. Unfettered Leverage: the ascendancy of knowledge - rich products and processes. **Business Horizons**, v. 40, n. 4, p. 2-10, 1997.
- HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**. Vol. 25, p. 364-374, 2007.
- HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.24, p. 997-1010, 2003.
- IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais - Indicadores de Volume e Valores Correntes**. Outubro / Dezembro 2013. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasília, p.1-42, 2014a.
- IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços**. PAS – 2012. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, v. 12, p.1-208, 2014b.
- JIMENEZ, B.; ANGELOV, B.; RAO, B. Service absorptive capacity: its evolution and implications for innovation. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 3, n. 2, p. 142-163, 2012.
- JOHNSTON, R.; MICHEL, S. Three outcomes of service recovery – customer recovery, process recovery and employee recovery. **International Journal of Operations e Production Management**. Vol.28, No. 1, p. 79-99, 2008.
- JOLA-SÁNCHEZ, A. F. Development of the service sector and its role in consolidating global economic growth. **Ecos de Economía**, v. 17, ed. 36, p. 43-68, 2013.
- KOETZ, C.I; KOETZ, C.M. A lógica dominante do serviço em marketing – um novo paradigma? **Estudos do CEPE**, p. 147–169, 2012.
- KON, A. **Economia de Serviço - Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5, ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEGNICK-HALL, C. A.; INOCENCIO-GRAY, J. L. Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal: The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. Vol. 20, ed. 4, p. 420-435, 2013.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340. Annual Reviews, 1988.
- LIAO, S. H.; WU, C. C. System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. **Expert Systems with Applications**. 37 (2), p. 1096-1103, 2010.
- LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; OZ, S. Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 3, p. 292-305, 1996.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MALDONADO, M. U.; VIEIRA, R. J.; VARVAKIS, G.; SELIG, P. M. Knowledge Management Strategies on service production: A System Dynamics approach. In: V CLDS, 2007, Buenos Aires, Argentina. **Anais do 5º. Congresso Latinoamericano de Dinâmica de Sistemas**, 2007.
- MANHÃES, M. C. **A inovação em serviços e o processo de criação do conhecimento: uma proposta de método para o design de serviço**. 2010. 201 p., Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão de Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis, 2010.
- MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, jan-mar, 2006.
- MELO, H. P., ROCHA, F., FERRAZ, G., DI SABBATO, A., DWECK, R. **O setor serviços no Brasil: uma visão global - 1985/95**. (Texto para Discussão, 549). Brasília: IPEA, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, 2005.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

- OECD. **OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth**. OECD Publishing, Paris, 2013.
- POWELL, S.; SCHWANINGER, M.; TRIMBLE, C. Measurement and control of business processes. **System Dynamics Review**, v. 17, n.1, p. 63-91, 2001.
- ROCHA, F.; FERRAZ, G.; DI SABBATO, A.; DWECK, R. **É possível uma política para o setor serviços**. (Texto para Discussão, 457). Rio de Janeiro: IPEA/DIPES, jan. 1997.
- ROTH, A.; MENOR, L. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations management**, 12(2), 145–164, 2003.
- ROWLEY, J. The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n.2, p.163-180, 2007.
- SAITO, A.; UMEMOTO, K; IKEDA, M. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**. vol. 11, n.1, p. 97-114, 2007.
- SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.
- SPILLER, E. S.; PIÁ, D.; LUZ, J. F.; SÁ, P. R. G. **Gestão de serviços e marketing**. 2ª, ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação**. 2002. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC), Florianópolis, 2002.
- STEIL, A.; SANTOS, J.L.S. Building conceptual relations between organizational learning, knowledge, and memory. **International Journal of Business and Management Tomorrow**, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2012.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 11 ed. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- TRIPLETT, J. The Solow productivity paradox: what do computers do to productivity? **Canadian Journal of Economics**, v. 32, n. 2, p. 309-334, 1999.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January, p. 1-17, 2004.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge management: toward an integrative Framework. In: M. Easterby-Smith and M. Lyles (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, 122-141, 2005.
- WADE, M.; HULLAND, J. The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. **MIS Quarterly**, v.28, n. 1, p. 107-142, 2004.
- WIIG, K. **Knowledge management foundations**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.