

GESTÃO DO CONHECIMENTO ALIADA AOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Ângela Patrícia Linard Carneiro (CENTEC)
patricialinard@centec.org.br
Elisabeth de Amorim Coelho (CELENE)
elisabethamorim@superig.com.br



Quando a qualidade e o conhecimento organizacional possuem uma gestão que os concilia, objetivando a manutenção da competitividade da instituição, geram confiabilidade, credibilidade e respeitabilidade elevando a reputação organizacional. Ppondo em destaque a qualidade e o conhecimento, este trabalho faz a correlação entre a gestão do conhecimento, através de dois modelos e os princípios da gestão da qualidade, apontando as congruências existentes entre ambos. Observa-se que os princípios da qualidade e a gestão do conhecimento repercutem nos processos e negócio da organização favorecendo um melhor desempenho e satisfação dos clientes.

Palavras-chaves: Modelos de Gestão do Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Princípios da Qualidade.

1. Introdução

O mundo atual é caracterizado pela grande velocidade com que as mudanças acontecem. Evoluiu-se da era agrícola à industrial e defronta-se hoje com a era do conhecimento que leva as organizações a se alicerçarem numa proporção de tempo muito menor, colocando os indivíduos na difícil missão de aceitar, acompanhar, compreender e avaliar o que realmente significa esse conceito em muito pouco tempo.

Diante desta rápida transformação global, as empresas são forçadas a se inserir neste contexto, necessitando, portanto, atualização de seus processos de gestão, embasando-se na qualidade e no conhecimento organizacional. A constatação deste embasamento é evidenciada neste artigo que apresenta a correlação da gestão do conhecimento e gestão da qualidade. Esta correlação é feita através de dois modelos de gestão de conhecimento com os princípios de gestão da qualidade, destacando as congruências existentes e a importância dessa correlação dentro de uma organização.

Utilizou-se para demonstrar esta correlação a pesquisa bibliográfica em gestão do conhecimento e na gestão da qualidade, constatando-se pontos que fortalecem ambos os pilares, proporcionando sustentabilidade às organizações.

2. Metodologia

Este trabalho está fundamentado em pesquisa bibliográfica com elementos que fundamentam a gestão do conhecimento e embasam nos princípios da qualidade.

As pesquisas bibliográficas têm como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto conforme explicitam Lakatos e Marconi (2003). E segundo Manzo (1971) *apud* Lakatos e Marconi (2003), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”, e cujo objetivo permite ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”, salienta Trujillo (1974) *apud* Lakatos e Marconi (2003).

Os modelos de gestão de conhecimento de Terra (2005) e Bukowitz e Williams (2002) foram utilizados para oferecer meios de demonstrar a correlação entre gestão do conhecimento com os princípios da gestão da qualidade.

3. Gestão do Conhecimento

As transformações constantes que vêm ocorrendo nas últimas décadas no ambiente organizacional parecem ser a única certeza que se tem do futuro. As mudanças não param: a globalização das economias e o surgimento de blocos econômicos regionais; a transnacionalização das organizações, a evolução na tecnologia da informação; a automação dos processos produtivos; a busca das empresas por qualidade e produtividade (GONÇALVES, 1996; FERRAZ, 1995).

A obtenção da qualidade e produtividade empresarial é obtida através da geração do conhecimento tácito ou explícito o que proporciona o desenvolvimento da competência organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam que competência pode ser interpretada por conhecimento tácito de algum colaborador, que é difícil de formalizar e comunicar, mas deve ser administrado como capital intelectual da organização. Enquanto o conhecimento explícito é expresso em palavras, documentos, manuais, instruções de trabalho e mais diversas

formas de “concretizá-lo”. Ressalta-se que a Gestão do Conhecimento é responsável pela administração dessa riqueza existente nas empresas.

Bukowitz e Williams (2002) explicam que o conhecimento ou capital intelectual é tudo que é valorizado pela organização que esteja contido nas pessoas, ou seja, derivado de processos, de sistemas e da cultura organizacional, exemplificando alguns: conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais. Evidencia-se que este ativo intangível é responsável pela geração de riqueza para organização e cria valor para o cliente. Nesse sentido a sua gestão se faz necessária dentro da organização.

O processo de gestão do conhecimento é uma ação prática desenvolvida por gerentes organizacionais que dão sentido de direção e de utilização para o ativo organizacional denominado conhecimento (TERRA, 2001). Ressaltando que a gestão do conhecimento deve levar em consideração, simultaneamente, tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto às conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas nas organizações. Desta forma, o conhecimento organizacional disponível em uma empresa manter-se-á sempre compatível com as realidades interna e externa, garantindo o máximo de rendimento quando de sua utilização prática.

A gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais (TERRA, 2005). O modelo de gestão do conhecimento do Terra (2005) com seus planos e dimensões apresentado na figura 1 são ressaltam as sete dimensões da prática gerencial:

- a) O papel da alta administração em reforçar quais conhecimentos devem ser aprendidos pelos funcionários, além da definição de estratégias e desafios motivadores. Para este fim, uma série de elementos devem ser levados em consideração, como parâmetros estratégicos da empresa, processos, tecnologia, recursos utilizados, influência e configuração dos fatores ambientais, dentre outros;
- b) Desenvolver uma cultura organizacional voltada à inovação e ao aprendizado contínuo, e comprometidas com resultados de longo prazo e com a maximização de recursos operacionais;
- c) Adotar novas estruturas organizacionais de forma a desenvolver o trabalho de equipes multifuncionais, com autonomia para superar limites à inovação e aos novos conhecimentos. Torna-se necessária, portanto, uma melhor distribuição da autoridade, assim como a prática intensiva da delegação de autoridade, de forma a viabilizar a adoção na prática na filosofia do *empowerment*;
- d) As práticas e políticas de administração de recursos humanos conciliando a aquisição de conhecimentos internos e externos à organização, com objetivo de gerar, difundir e armazenar conhecimentos na empresa;
- e) As tecnologias de informação, tecnologias de comunicação e os sistemas de informação que afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas empresas para criação de um equilíbrio na interação com as pessoas;
- f) Utilizar a mensuração de resultados com uso de indicadores para avaliação de várias dimensões do capital intelectual. Sistemas de recompensas com o objetivo de incentivar a

geração de idéias produtivas e viáveis podem ser instituídos, funcionando com base nos resultados de tais indicadores;

- g) O engajamento em processos de aprendizado com o ambiente onde interagem as empresas, fazendo alianças com outras empresas e no relacionamento com clientes. Ferramentas como o benchmarking adquirem importância significativa em tal processo.

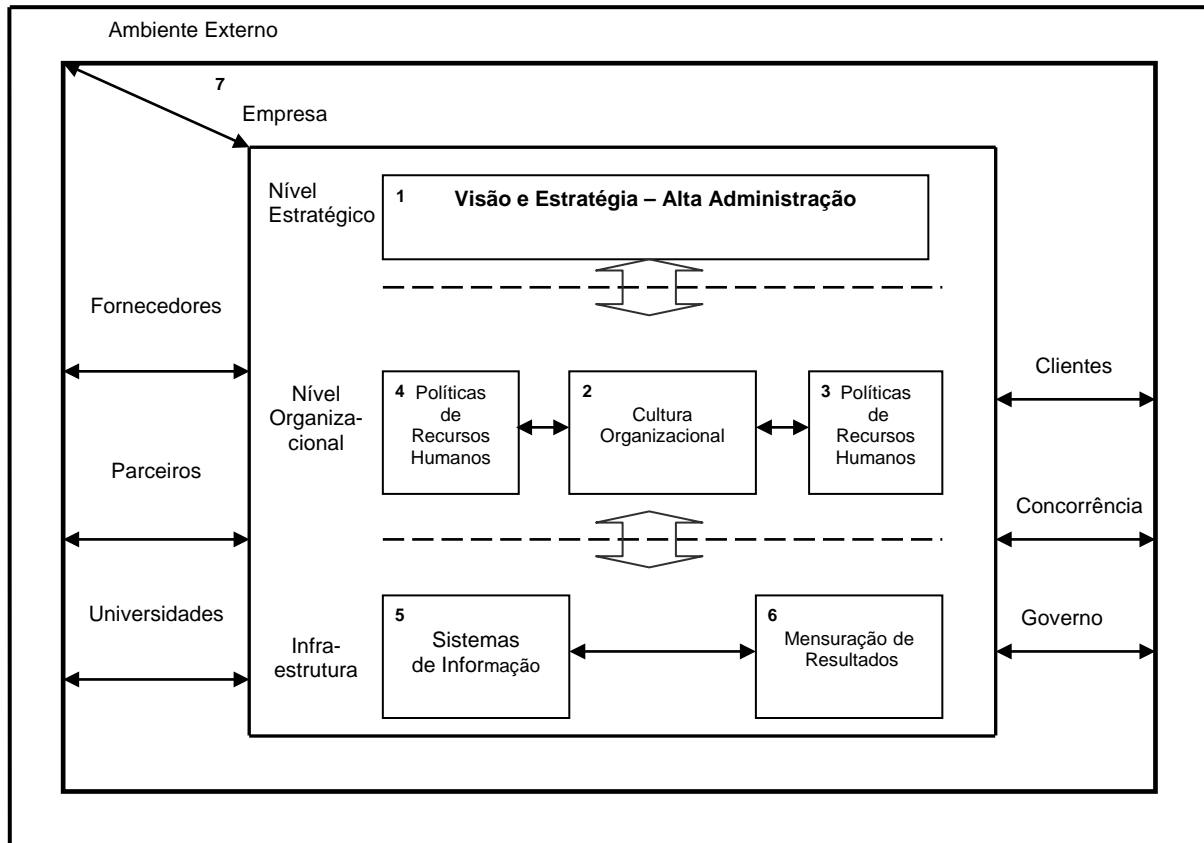


Figura 1: Gestão do conhecimento: planos e dimensões.
Fonte: Terra (2000, p.71).

Estas dimensões salientam a importância do papel da organização em gerir o conhecimento organizacional, e reforçado por Rossatto (2002) que gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico com o objetivo de administrar o capital intangível da organização e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimulando a conversão do conhecimento. A gestão do conhecimento acontece com a participação dos indivíduos e da organização, onde a organização deve tomar algumas iniciativas para garantir todas as etapas da gestão de conhecimento, que resultam de uma infra-estrutura humana e tecnológica que dêem sustentação juntamente com o estabelecimento de pontos estratégicos.

Muñoz-Seca e Riverola (2004) evidenciam que a gestão do conhecimento é o conjunto de elementos que garante a melhor utilização do ativo intelectual, um recurso fundamental para empresa, e que visa garantir a sua utilização, determinadamente, colocando num mesmo objetivo: a melhoria constante da produtividade e da competitividade da empresa. Os responsáveis por esta gestão são os dirigentes da empresa. Para tanto, de acordo com Moresi *in* Tarapanoff (2001) se faz necessário o estabelecimento de políticas, procedimentos e tecnologias com capacidade de gerar, coletar, armazenar, manter, distribuir e utilizar realmente o conhecimento e tê-lo como fator de mudança no comportamento organizacional.

A gestão do conhecimento é uma prática em evolução de acordo com Davenport e Prusak (2003) e que pode ser vinculada ao valor econômico de resultados positivos para empresa e colaboradores como também para satisfação do cliente, sendo esta uma forma de valorar ou mensurar a importância da gestão do conhecimento para as empresas.

Dada a relevância do tema gestão do conhecimento, faz-se necessário assegurar instrumentos e modelos que possam orientar as instituições a utilizar-se desses recursos estratégicos para manter a competitividade de forma eficiente e efetiva. Bukowitz e Williams (2002) apresentam um modelo de gestão de conhecimento baseado em dois níveis: tático e estratégico, que podem ser observados na esquematização da figura 2.

No nível tático utiliza-se o conhecimento para a gestão do dia-a-dia com a finalidade de responder as demandas ou as oportunidades específicas e imediatas de mercado, que compreende:

- Obter dados e informações necessários para capacitar membros da organização a resolver problemas, facilitando a execução do trabalho;
- Uso do conhecimento na geração do valor para o cliente através da combinação de conjuntos de habilidade, experiências, práticas e capacidades sob várias perspectivas e possibilidades diferentes;
- Aprendizado com a criação de novos conhecimentos como meio de alcançar metas como a produtividade, a eficiência dos processos e o foco no cliente;
- Compartilhamento e disseminação do conhecimento organizacional, beneficiando toda empresa, o que ocasiona o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais através do direcionamento de todas as ações desencadeadas ao que for de fato relevante para a instituição.

Já o nível estratégico segue do desencadeamento por mudanças no macroambiente, ou seja, os processos são desencadeados por mudanças no ambiente macroeconômico e manifestam-se por alterações de direção estratégica, variações na velocidade e intensidade das respostas organizacionais ao mercado e mudanças no nível de distribuição de recursos.

Este modelo da gestão de conhecimento objetiva a integração da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio. Os processos que compõem o nível estratégico são:

- A avaliação do conhecimento: neste processo a organização capta o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional cujos desafios são os de identificar novas formas de capital organizacional e de conceber novas tarefas da gestão, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos e estratégias empresariais.
- A construção e a manutenção do conhecimento: a alta administração direciona recursos para reabastecer e criar conhecimentos com uma infra-estrutura de tecnologia de informação para coletar, armazenar e compartilhar o conhecimento, e subordiná-las às necessidades das pessoas com o objetivo de melhorar os fluxos de informação e promover os relacionamentos entre as pessoas. A direção tem como outro desafio estruturar posições em que a gestão do conhecimento é estrategicamente importante para organização. É estratégico para a organização ter um relacionamento que promova os seus objetivos de gestão do conhecimento: pregar a cooperação entre as divisões internas; formar parcerias criativas com outras organizações; e reter as pessoas certas. A direção deve, ainda, extrair o valor integrado no conhecimento e utilizar este conhecimento para

fortalecer o relacionamento com o cliente, lançando um olhar novo nos detalhes da organização. E ainda com relação ao aspecto de reciprocidade criar um ambiente com condições seguras e motivadoras com todas as condições para que a satisfação do profissional seja constante.

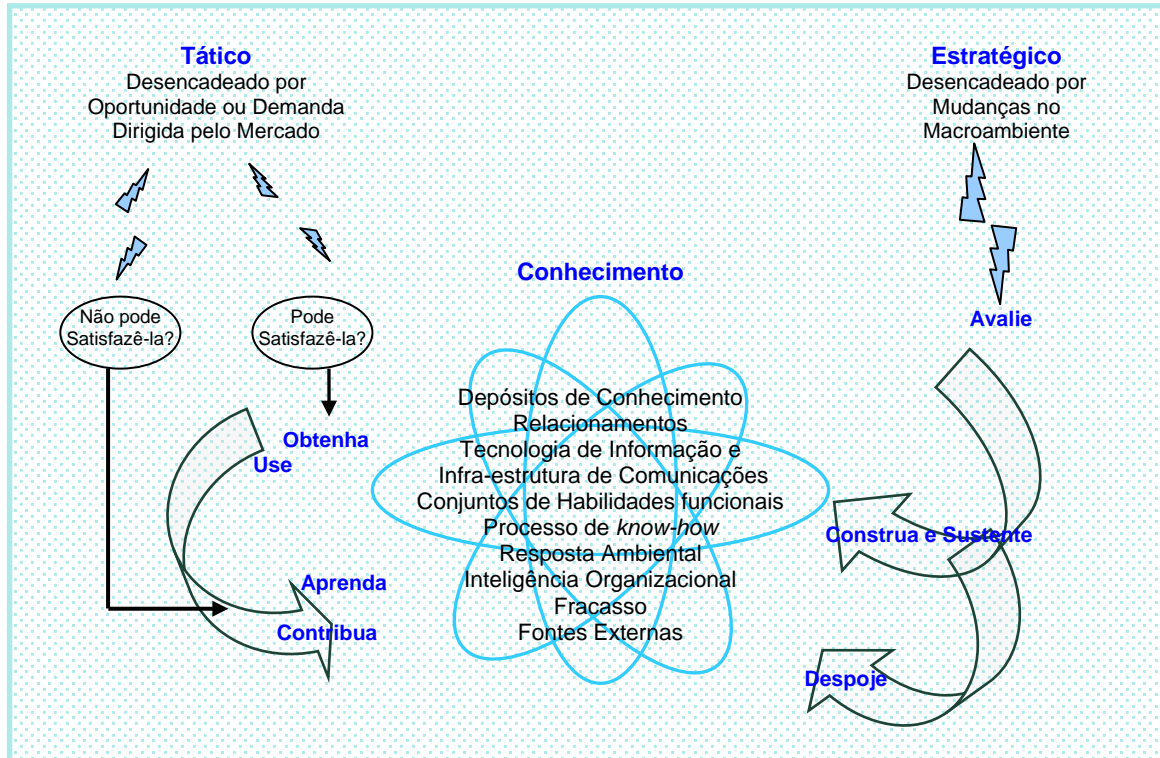


Figura 2 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento
Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

- Descarte do conhecimento: neste processo se faz necessário não absorver conhecimento desnecessário ou expurgar todo aquele que em virtude de mudanças internas ou externas tenha se tornado irrelevante, tendo como desafio reconhecer formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que tragam prejuízos a organização. Outro desafio é o de transformar o conhecimento em valor para organização, e para isto, é necessário fazer uma análise crítica antes de descartar para não perder conhecimentos importantes para organização e evitar manter algum que cause prejuízos.

O nível estratégico no modelo abordado pelas autoras (Bukowitz e Williams, 2002) foca a necessidade da empresa construir e manter o seu capital intelectual através de relacionamentos com os empregados, fornecedores, clientes, as comunidades e concorrentes. Para tanto, é necessário que gerenciem simultaneamente tipos diferentes de capital intelectual para criar valor através dos fluxos de conhecimentos entre:

- **Capital humano:** capacidade dos indivíduos e das equipes de aplicarem soluções para as necessidades dos clientes; as competências e os *mind-sets*.
- **Capital do cliente:** a força do relacionamento com o cliente; o valor superior percebido pelo cliente; customização crescente das soluções.
- **Capital organizacional:** as capacidades da organização, compostas de conhecimento codificado de todas as fontes; as bases de conhecimento, os processos de negócios, a infra-estrutura de tecnologia; a cultura, valores e normas compartilhadas.

- **Capital intelectual:** a relação entre o capital humano, do cliente e organizacional que maximiza o potencial da organização para criar valor.

A gestão do conhecimento é um processo sistêmico e estratégico de geração, apropriação, mapeamento, codificação, disseminação, internalização e aplicação, focadas em ações que estimulem inovação, aprimorem competências e garantam a excelência organizacional. Como apresentado, a gestão do conhecimento tem demonstrado a importância de sua ligação com as demais áreas ligadas à gestão empresarial, pois estão envolvidos tanto os fatores táticos como estratégicos da organização.

4. Princípios da qualidade

A ISO 9000 objetiva auxiliar no desenvolvimento a implementação e a melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade com base na abordagem do processo e; aumentar os padrões de qualidade em produtos e serviços, a competitividade, a aceitabilidade e o crescimento do mercado das empresas certificadas por meio de normas documentadas. Ceron e Meira (2004, p.23) salientam que a Normas ISO 9000 é um conjunto de diretrizes, que necessitam ser moldadas ao estilo, cultura, negócio, produtos, enfim, as peculiaridades de cada organização..

A família de normas ABNT NBR ISO 9000 apóiam as organizações na execução e operacionalização de Sistemas de Gestão da Qualidade eficazes. Para que seja uma gestão de êxito, oito princípios de gestão da qualidade são destacados e podem ser utilizados pela alta administração para conduzir a organização ao processo de melhoria contínua. Destacam-se os princípios, de acordo com O'Hanlon (2006, p.30):

- Foco no cliente.* A importância do cliente para organização e a atenção que lhe deve ser dispensada: entender e atender às suas necessidades e expectativas.
- Liderança.* Os verdadeiros líderes de organismos produtivos fazem a diferença na hora das tomadas de decisões com o estabelecimento da unidade, direção e um ambiente interno para atingir os objetivos do negócio.
- Envolvimento de pessoas.* Fazer uso das habilidades e competências das pessoas da organização com os objetivos do negócio.
- Abordagem de processos.* Em todos os níveis as atividades e os recursos devem ser gerenciados como um processo.
- Abordagem sistemática para a gestão.* Inter-relacionar todas as atividades dos processos que formam o todo da organização possibilitando a operação eficiente e eficaz.
- Melhoria contínua.* Fazer da melhoria contínua um dos objetivos permanentes da organização.
- Abordagem factual para tomada de decisões.* Assegurar que a organização use a sua base de dados gerados e informações nas suas análises assegurando tomadas de decisões eficazes.
- Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.* Destaca-se a importância da interdependência que deve existir entre o ambiente interno da organização e o ambiente externo que envolve não só fornecedores, mas também clientes.

Os princípios da qualidade orientam a organização a identificação dos processos e a eficácia do processo evidenciada pela responsabilidade da direção e através do seu comprometimento. Busca a conscientização de todos da organização com o intuito de atender aos requisitos dos

clientes através das competências desenvolvidas através de treinamentos, habilidades e experiências apropriadas.

Os princípios da qualidade favorecem a sistematização adequada das informações e dos conhecimentos internos e externos, que repercutem nos seus processos e no seu negócio, resultando na sustentabilidade necessária às organizações. As organizações têm a necessidade de criar mecanismos para melhorar seu desempenho e satisfação, assim, aumentar níveis de bens e serviços prestados aos seus clientes.

Esses princípios, como base do sistema de gestão da qualidade valorizam o conhecimento existente nas empresas demonstrando que o conhecimento é parte integrante dos processos de gestão entre eles a gestão da qualidade.

5. Conclusões

Os princípios da gestão da qualidade estão relacionados aos modelos de gestão como se apresenta a seguir:

- **Foco no cliente:** o modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams (2002) evidencia que no nível tático a importância de dados e informações como meio de se gerir conhecimento com o alinhamento o interesse no cliente e organização. No mesmo enfoque o modelo do Terra (2005) em que direciona o engajamento da pessoas ao aprendizado e contato externo focado no cliente.
- **Liderança:** o papel da administração de definir as estratégias e desafios motivadores na organização apresentado no modelo do Terra (2005). Cabendo a administração as alterações de direção estratégica, variações na velocidade e intensidade das respostas organizacionais ao mercado e mudanças no nível de distribuição de recursos Bukowitz e Williams (2002).
- **Envolvimento de pessoas:** Nos dois modelos de gestão do conhecimento destacam o envolvimento das pessoas. A gestão do conhecimento acontece com a participação dos indivíduos e da organização, onde esta última deve tomar algumas iniciativas para garantir que todas as etapas da gestão dos conhecimentos se processem culminando em uma infraestrutura humana e tecnológica que dêem sustentação juntamente com o estabelecimento de pontos estratégicos.
- **Abordagem de processos e abordagem sistemática** para a gestão os meios para documentar e implementar seus processos, que vinculados as dimensões da prática gerencial apresentados por Terra como também Moresi *in* Tarapanoff reforçam a necessidade de suporte das referidas normas a formulação de um sistema de gestão do conhecimento eficiente e eficaz.
- **Melhoria contínua:** Nos modelos evidencia a gestão do conhecimento como um processo contínuo e dinâmico que propõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e ao aprendizado contínuo, e comprometidas com resultados de longo prazo e com a maximização de recursos operacionais relaciona ao principio da melhoria contínua.
- **Abordagem factual para tomada de decisões:** a gestão do conhecimento apresentada nos dois modelos assegura que pode se extrair o valor integrado no conhecimento e utilizar este conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente e conseqüentemente para a tomada de decisões.

- **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:** a relação entre o capital humano, do cliente e organizacional que maximiza o potencial da organização para criar valor para organização. O relacionamento com os empregados, fornecedores, clientes, as comunidades e concorrentes através do gerenciamento dos diferentes tipos de capital organizacional.

Observa-se que grande parte dos princípios acima listados apresenta relação direta com a gestão do conhecimento, sendo esta fundamental para a operacionalização dos primeiros. Inicialmente, o foco no cliente exige por parte da empresa um conhecimento aprofundado sobre o perfil, características e exigências de seu cliente alvo. O trabalho de liderança, por sua vez, exige dos gestores um conhecimento amplo da organização como um todo, relativo a práticas, recursos, tecnologia, dentre outros elementos, sendo tal característica fundamental para conseguir envolver e comprometer as pessoas com as metas e objetivos estratégicos da instituição.

Já a gestão de processos relaciona-se com a capacidade da empresa em dimensionar, implementar, controlar e melhorar continuamente seus processos críticos, assim como assegurar o perfeito inter-relacionamento entre os processos críticos de uma organização. Para tanto, a empresa deverá compatibilizar o conhecimento das necessidades e exigências de seu público alvo, assim como o conhecimento das capacidades e limitações ora existentes, o que viabilizará a instituição de processos factíveis e efetivos. Já a integração entre os diferentes processos, característica fundamental para uma abordagem sistêmica da empresa, não se faz sem uma adequada comunicação, capaz de viabilizar um fluxo contínuo de conhecimento entre as diversas áreas, possibilitando uma visão comum e o foco nos objetivos centrais da instituição por parte dos gestores dos diferentes processos meios, que passarão a atuar sempre visando o bom rendimento dos processos fins.

A melhoria contínua, por sua vez, implica em uma postura de inconformidade com os resultados atualmente alcançados, por melhores que estes sejam, o que implica, de outra forma, na insatisfação permanente com o nível de conhecimento organizacional até o momento disponível para a empresa. Desta forma, passa a haver um forte direcionamento ao desenvolvimento de novas habilidades, experiências, capacidades relevantes à organização e que possam ampliar seus resultados.

O relacionamento entre a empresa e seus fornecedores exige, por um lado, um maior conhecimento por parte da empresa em relação a suas possíveis fontes de suprimento, deixando o preço de ser o parâmetro principal na definição dos parceiros comerciais, que passarão a ser avaliados pela capacidade de fornecimento de insumos de alta qualidade e compatíveis com as exigências do mercado fim. A nova realidade exige um nível de conhecimento bem maior do fornecedor do que simplesmente avaliar comparativamente seus preços. Por outro lado, como uma relação de parceria passa a ser instituída, exige-se a disseminação do conhecimento da empresa para seus fornecedores, e vice-versa, a fim de viabilizar um trabalho conjunto em busca do objetivo de satisfazer e fidelizar os clientes finais.

Os princípios da gestão da qualidade estão alinhados a gestão do conhecimento organizacional como demonstram os dois modelos de gestão do conhecimento através sistematização adequada das informações e dos conhecimentos internos e externos, que repercutam nos seus processos e no seu negócio, resultando na sustentabilidade necessária às organizações.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 9001:2000 – Requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

BUKOWITZ, WENDI R.; WILLIAMS, RUTH L. *Manual de gestão do conhecimento.* Porto Alegre: Bookman, 2002.

CERON, GIANCARLO; MEIRA, ALEXANDRE. *Abordagem completa, inovadora e didática.* Curitiba: Editora Domo, 2004.

DAVENPORT, THOMAS H.; PRUSAK, LAURENCE. *Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FERRAZ, J. C. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GONÇALVES, R. *Globalização e emprego. Revista Brasileira de Comércio Exterior, 46, janeiro/março, 1996, 64-71.*

LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, MARIA DE ANDRADE. *Fundamentos de metodologia científica.* São Paulo: Atlas 2003.

MUÑOZ-SECA, BEATRIZ; RIVEROLA, JOSEP. *Transformando conhecimento em resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade.* São Paulo: Clio Editora, 2004.

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA. *Criação de conhecimento na empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'HANLON, TIM. *Auditoria da Qualidade: com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor; tradução Gilberto Ferreira de Sampaio.* São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSATTO, MARIA ANTONIETA. *Gestão do conhecimento, a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.* Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. *Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva.* Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, JOSÉ CLÁUDIO C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.* São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.