

AVALIAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE¹

**Alexandre Korowajczuk, CREA-A 75-1-02475-0
Bernadette S. C. Castilho²
Edson José Cossich, CREA-A 78-1-03436-2
Fábio José C. S. Fróes, CREA-A 80-1-00274-6³
Gilberto da Silva Ferrão, CREA-A 15.607/78**

RESUMO: Investiga a existência de elos entre a Gestão do Conhecimento e os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, com a finalidade de adequar tais critérios à avaliação de organizações. Traça o histórico dos modelos de gestão empresarial, e cita critérios de premiações nacionais estrangeiras de estímulo à qualidade e produtividade e que influíram na criação do prêmio brasileiro. Apresenta pontos comuns e mais significativos das obras de pesquisadores em Gestão do Conhecimento e conceitos da disciplina presentes e ausentes nos fundamentos dos Critérios de Excelência da Fundação. Sinaliza a contribuição que a Gestão do Conhecimento pode dar à melhoria da excelência da gestão empresarial e propõe alterações aos Critérios afim de ampliar o escopo da avaliação.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; inteligência de negócio; gestão empresarial; gestão estratégica; informação estratégica; critérios do PNQ; qualidade; gestão de processos; teoria do conhecimento.

¹ Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Pontifícia Universidade Católica do Paraná em convênio com a PETROBRAS – 1998/2000.

² Físico

³ Engenheiro Mecânico – UERJ. Atuou nas áreas de projeto, controle da qualidade de soldagem e aplicação de END, e em planejamento de suprimento para obras de instalações industriais. Atua na área de informação técnica desde 1990, tendo participado no desenvolvimento e implantação de: padronização documental; no tratamento da documentação de engenharia; gerenciamento eletrônico de documentos; sistema normativo e controle de documentos e dados conforme Item 4.5 da ISO 9001. PETROBRAS – SEGEN/DIAGE/SINTEC. Setor de Informações Técnicas, da Divisão de Apoio Gerencial, do Serviço de Engenharia. Tel. (21) 876-5286 Fax (21) 876-5283

1- INTRODUÇÃO

O ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas pode ser traduzido nos desafios impostos pelo mercado ou pelos concorrentes.

Para enfrentar e superar os desafios impostos pelo ambiente competitivo, as empresas vêm adotando novos modelos de gestão. Modelos de gestão que evoluem continuamente, incorporando novos conceitos e práticas e aperfeiçoando ou desconsiderando os que não se adaptem à realidade do momento.

A evolução das organizações vem conduzindo as empresas a considerar o conhecimento como algo útil. em ambiente de competição acirrada e reconhecimento da importância do conhecimento, identificam-se relatos de casos de sucesso de práticas empresariais que mostram semelhança com algumas práticas empregadas na gestão de empresas que aplicavam conceitos da qualidade e de competitividade.

Além do que estudiosos verificaram que uma nova disciplina começava a ser delineada. fato mostrado na diversidade de livros publicações descrevendo e sistematizando conceitos, fundamentos e práticas de gestão, reunidos sob o nome de Gestão do Conhecimento.

Práticas associadas à Gestão do Conhecimento, caracterizam novo modelo de gestão, onde os ativos do Capital Intelectual passam a ter tanta ou mais importância que os ativos físicos e financeiros.

A implantação de um programa de Gestão do Conhecimento na organização requer dispêndio de recursos e esforços, escassos em qualquer empresa. Assim, cumpre verificar periodicamente a eficiência e a eficácia dessas ações com vistas a assegurar economicidade, continuidade e sucesso do projeto. Contudo, a atividade de avaliação pressupõe existência de referências que permitam comparações.

Há vários anos, os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que têm por base inicial os conceitos da Gestão pela Qualidade Total, são empregados como referências para avaliar a gestão de empresas.

O presente trabalho é um estudo feito para investigar existência de elos entre Gestão do Conhecimento e os Critérios de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. O resultado indica que pequenas alterações poderiam suportar a aplicação dos Critérios de Excelência para a avaliação necessária.

2- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

No Brasil, a partir de 1990, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Tal programa visava estimular a competitividade e a produtividade das empresas brasileiras. Do PBQP resultou a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), em outubro de 1991, com a missão de promover qualidade e produtividade em empresas sediadas no Brasil, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Para fazer jus ao PNQ as empresas candidatas devem se submeter a processo de avaliação regulado por um critério estabelecido pela FPNQ e publicado com a denominação de Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (Critérios de Excelência). Estes “constituem um modelo sistêmico de gestão ... e ... são construídos sobre uma base de fundamentos essenciais para obtenção da excelência do desempenho” (FUNDAÇÃO: 1999, 4).

2.1 – Que são os Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência é um conjunto de requisitos e características diretamente relacionados ao desempenho e à gestão

organizacional. Estes critérios estão estruturados de modo a constituir mecanismo de avaliação e comparação que devem ser utilizados como referencial para avaliação e melhoria de empresas tendo em vista a excelência do desempenho. Não possuem caráter prescritivo de tecnologia, metodologias, ferramentas etc., nem definem o modelo organizacional a ser implementado (FPNQ, 1999: 7).

2.2 – Fundamentos dos Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência baseiam-se em um conjunto de fundamentos que, se conhecido, entendido e levado a efeito por todos os níveis da organização, permite-a atingir a excelência. Nesse sentido, uma síntese destes fundamentos, a seguir apresentadas, dão origem e servem como objetivo aos planos e ações da organização.

Qualidade centrada no cliente: todo esforço deve ser desenvolvido visando conhecer os desejos e necessidades dos clientes atuais e potenciais e alcançar, agilmente, sua satisfação e fidelidade à marca.

Qualidade centrada no cliente constitui também, fundamento que orienta todos os demais.

Foco nos resultados: toda a organização deve ter sua atenção voltada para obtenção de sucesso e excelência de todas as partes envolvidas, estabelecendo metas desafiadoras para o futuro com base em análise crítica dos resultados obtidos e dos cenários previstos.

Comprometimento da Alta Direção: todas as ações, posturas e exemplos dos membros da Alta Direção deverão explicitar entendimento e cumprimento dos objetivos da empresa, bem como reforçar sua cultura, valores e ética.

Visão de futuro de longo alcance: a organização deve procurar antever as necessidades futuras de todos os envolvidos e preparar-se para seu atendimento. Possibilidade de mudanças de cenários devem fazer parte de todos os planos estratégicos e a organização deve ter

flexibilidade suficiente para acomodação e desempenho excelente em quaisquer situações.

Valorização das pessoas: o sucesso da organização depende muito de habilidades, conhecimento, criatividade, motivação e comprometimento de sua força de trabalho.

Responsabilidade social: a organização deve agir no sentido de contribuir para melhoria da sociedade que lhe fornece clientes, trabalhadores e arcabouço legal e cultural e também para a manutenção do ambiente que lhe dá matérias-primas e energia.

Gestão baseada em fatos e processos: análise crítica e tomada de decisão na organização devem ser baseadas em fatos e dados detectados em indicadores de gestão claros e fidedignos. A organização precisa dispor de um sistema de informação eficaz e rápido, com estrutura adaptada à sua estratégia.

Enfoque pró-ativo e resposta rápida: a organização deve apresentar agilidade em estratégia e ação para introdução de produtos novos ou melhorados no mercado.

Aprendizado contínuo: manter atitude de desenvolvimento de gerência e processos de trabalho.

2.3 – Os Critérios de Excelência

A estrutura de avaliação dos Critérios de Excelência é constituída pelos seguintes critérios: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente e no Mercado, Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados da Organização. Definem em conjunto o que a organização deve fazer pela busca da excelência no desempenho empresarial. A abordagem de cada um desses critérios é apresentada a seguir:

Liderança: sistema de liderança organizacional e pessoal da Alta Administração em estabelecimento, internalização, disseminação e prática das diretrizes da organização e de um conjunto de valores que

promovam a excelência do desempenho; como a liderança leva em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, bem como os aspectos de responsabilidade pública e cidadania;

Planejamento Estratégico: definição das estratégias da organização e seu desdobramento em planos de ação de forma a conduzir a um sistema eficaz de gestão de desempenho.

Foco no cliente e no mercado: identificação, entendimento e antecipação das necessidades dos clientes e dos mercados pela organização; como sua imagem, sua marca e os seus produtos são comunicados; como a organização estreita seu relacionamento com os clientes e mede e intensifica sua satisfação.

Informação e análise: gestão e eficácia da utilização das informações da organização, da sociedade e do ambiente e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização.

Gestão de pessoas: estabelecimento de estímulo e condições às pessoas que compõem a força de trabalho para desenvolver e utilizar seu potencial em alinhamento com as estratégias da organização; estabelecimento de clima de confiança e segurança para manifestações das pessoas que tencionem introduzir melhorias em processos ou produtos; esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

Gestão de processos: principais aspectos da operação da organização, como projeto do produto com foco no cliente e no atendimento às necessidades dos envolvidos, produção, processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores e parceiros em todos os setores e unidades e processos relativos à sociedade e ao ambiente; exame de como os principais processos são projetados, executados,

avaliados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global.

Resultados da organização: exame da evolução do desempenho da organização em aspectos críticos como satisfação dos clientes, mercados, finanças, pessoas, ambiente, fornecedores e parceiros, produtos e processos organizacionais.

2.4 – Correlação entre os Fundamentos e os Critérios

Tendo como base tão-somente o texto dos Critérios de Excelência, os autores analisaram os critérios apresentados em relação aos seus fundamentos listados. Avaliou-se a presença de cada fundamento em cada um dos critérios e verificou-se a necessidade de, se presente, o fundamento ser abordado de maneira informal ou ser formalmente sistematizado nas organizações. O resultado foi esquematizado na Tabela 2.1.

As correlações mostram que o fundamento que menos permeia os Critérios de Excelência, Valorização das Pessoas, é exatamente o mais focado pela Gestão do Conhecimento. O conceito de Capital Intelectual, apresentado em 3.2.2, *infra*, como fator de diferenciação para competitividade de empresa e, por conseguinte, para a excelência empresarial, é pouco enfatizado nos Critérios de Excelência.

Tabela 2.1 – Correlação entre fundamentos e critérios contidos nos Critérios de Excelência

		FUNDAMENTOS								
		Qualidade centrada no cliente	Comprometimento da alta direção	Valorização das pessoas	Responsabilidade social	Visão de futuro de longo alcance	Foco nos resultados	Aprendizado contínuo	Gestão baseada em fatos e processos	Enfoque pró-ativo e resposta rápida
CRITÉRIOS	Liderança	O	X		X	O	O	O		
	Planejamento Estratégico	O	O		O	X	X	O	O	
	Foco no cliente e no mercado	X				O	O	O	O	X
	Informação e Análise					O	O	O	O	X
	Gestão de pessoas		O	X	O	O	O	O		
	Gestão de processos	O		O			O	X	X	X
	Resultados da organização					X	X		O	

Legenda:

X – fundamento presente e necessita ser formalmente sistematizado

O – fundamento presente e pode ser tratado de maneira informal

3– GESTÃO DO CONHECIMENTO

O ambiente competitivo das empresas está tomando nova dimensão, intensificando-se em áreas que incluem inovação de produtos e relacionamento com clientes e fornecedores num mercado global. Passa a ser crítica a habilidade da empresa em lidar com o conhecimento que possui ou de que necessita sobre suas operações e mercado e utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos.

Neste novo ambiente, as empresas estão sendo compelidas a

melhorar sua gestão e cuidar do conhecimento existente na organização e na mente dos seus empregados como um novo tipo de ativo empresarial. É então necessário um novo modelo para gerir o conhecimento como um ativo, chamado de Gestão do Conhecimento.

Este novo modelo tem por objetivo gerenciar os ativos intelectuais de uma empresa, promovendo uma abordagem sistêmica, integrada e colaborativa para criação, captura, organização, acesso e utilização de ativos de conhecimento. Estes ativos incluem bases de dados estruturais, documentos técnicos e administrativos e, o mais importante, conhecimento tácito e *expertise* residentes na mente dos empregados e suas capacidades de gerar conhecimento.

3.1 – Conceitos relacionados a conhecimento

Aplicação de conhecimento nas empresas implica necessidade de estabelecer embasamento conceitual e entendimento comum sobre o tema, como apresentado a seguir.

3.1.1 – Dado, Informação e Conhecimento

Neste trabalho o contexto será delimitado ao ambiente empresarial e seus objetivos alinhados com a estratégia e o mercado competitivo. Serão adotadas, por base, as definições apresentadas por Davenport e Prusak (1998: 2-7).

Dados são um conjunto de atributos ou símbolos distintos e objetivos, relativos a eventos. Em um contexto empresarial, os dados podem ser descritos como registros estruturados de transações.

Informações são dados dotados de significado dentro de um contexto. No contexto empresarial, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que tem para aquela empresa.

Finalizando, chega-se ao conhecimento, que deriva da informação da mesma maneira que informação deriva de dados. Apresenta-se uma

definição funcional do conhecimento, uma descrição pragmática que ajude a comunicar seu significado quando se abordar o conhecimento empresarial.

De uma maneira simplificada, pode-se considerar que o conhecimento é gerado a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele com o conhecimento e informações existentes em seu cérebro.

3.1.2 – Tipos de Conhecimento

O conhecimento pode estar incorporado em pessoas já capacitadas (conhecimento tácito) ou descrito de alguma forma (conhecimento explícito) que possa ser localizado e utilizado pelas pessoas. Adicionalmente, o conhecimento explícito pode se encontrar embutido nos produtos, serviços ou sistemas.

3.1.3 – Criação do Conhecimento

O conhecimento nas empresas é criado por meio da interação do conhecimento tácito com o explícito, cujo processo é chamado de conversão do conhecimento empresarial. Essa interação ocorre de 4 maneiras diferentes, conforme Nonaka e Takeuchi (1997: 81) e Sveiby (1998: Cap. 4) e mostrado no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Interação entre conhecimento tácito e explícito nas empresas

Conhecimento	Para Tácito	Para Explícito
De Tácito	Socialização (Troca de experiências, com criação de novo conhecimento tácito)	Exteriorização (Articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, criando novos conhecimentos explícitos)
De Explícito	Interiorização (Absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, intimamente relacionada ao aprendizado pela prática)	Combinação (Sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, combinação de diferentes partes de conhecimento explícito, por meio de análise, categorização e reconfiguração de informações)

O conhecimento pessoal é percebido, ou não, pelo indivíduo conforme sua autocrítica sobre o que sabe e o que não sabe sobre um determinado assunto. A partir de Stewart (1998: Cap. 8) construiu-se o Quadro 3.2, que mostra as relações entre o indivíduo e o conhecimento.

Quadro 3.2 – Percepção do conhecimento pelo indivíduo

Conhecimento	Existente	Não existente
Percebido	Explícito Indivíduo sabe que tem	Lacunhas conhecidas Indivíduo sabe que não tem
Não percebido	Tácito Indivíduo não sabe que tem	Lacunhas desconhecidas Indivíduo não sabe que não tem

3.1.4 – Valor do Conhecimento

O valor do conhecimento em uma empresa depende de sua aplicabilidade para alcançar os objetivos do negócio.

O conhecimento torna-se um ativo quando promove criação de uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, a descrição de um processo); quando capturado de uma forma que permita que seja descrito, compartilhado e explorado; e quando pode ser aplicado a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.

3.2 – Gestão do Conhecimento nas empresas

O conhecimento é um ativo, que deve ser gerenciado com a mesma ênfase dada aos ativos físicos, observando apenas as suas particularidades devido a sua natureza intangível que exige a utilização de novas abordagens e ferramentas.

A evolução de modelos de gestão faz incorporar novos conceitos e abordagens aos conceitos dos modelos existentes. o modelo da Gestão

do Conhecimento é uma evolução dos modelos de gestão da qualidade e de competitividade incorporando formalmente os ativos intangíveis na administração de uma empresa.

3.2.1 – Empresa e conhecimento

O conhecimento não é novo para as empresas, que sempre investiram em treinamento, promoveram seminários, patrocinaram pesquisas e elaboraram manuais de procedimentos e padrões. Entretanto, o conhecimento não era gerenciado de maneira sistemática e alinhada a objetivos estratégicos com um foco claro de resultados.

As empresas criavam, armazenavam e utilizavam grande quantidade de conhecimento, porém de maneira desordenada e não eficaz. A maior parte do conhecimento gerado era disperso por toda empresa ficando, muitas vezes, inacessível e sem nenhum controle que garantisse integridade e atualidade.

Outros fatores que não permitiam sua gestão eram falta de ferramentas adequadas, o alto custo para captura, registro e compartilhamento, e o fato das empresas possuírem diferentes soluções tecnológicas. Que dificultavam ou inviabilizavam o intercâmbio de informações entre as pessoas de diferentes departamentos.

3.2.2 – Capital Intelectual como ativo empresarial

O Capital Intelectual está sendo considerado como um ativo empresarial intangível e o mercado está reconhecendo e pagando por este valor. Segundo Stewart (1998: Cap. 4), o Capital Intelectual pode ser dividido em três segmentos: Humano, Estrutural e Relacional. É importante ressaltar que o Capital Intelectual não é composto apenas pelo somatório desses segmentos, uma vez que há interação, influência e sinergia entre eles.

O Capital Humano é composto pelos talentos dos profissionais de uma empresa, cujo conhecimento, habilidades e relacionamento social

são capazes de oferecer soluções diferenciadas aos clientes por meio de inovações e personalizações demandadas pelo mercado. O conhecimento que reside nos empregados não se restringe ao aspecto técnico. Inclui as habilidades de relacionamento internas à empresa no aspecto de saber identificar as fontes de conhecimento e *expertise* e o relacionamento com os clientes e o mercado, buscando sintonia com seus anseios e queixas.

O Capital Estrutural é composto pelos itens que passam a ser de propriedade da empresa, representados por seus ativos intangíveis explícitos. Quando o conhecimento tácito de um empregado é capturado e armazenado passa a fazer parte do Capital Estrutural. Este é formado por tecnologia, invenções, dados, arquivos, repositórios de conhecimento, publicações, processos e programas que registram o conhecimento da organização. Pode-se considerar, também, que é o valor dos sistemas empresariais que garantem a consistência e possibilitam aprimoramento do Capital Humano e a ampliação do Capital Relacional da organização.

O Capital Relacional é formado pelo conhecimento gerado e pelo caráter desenvolvido no relacionamento de uma empresa com clientes, empregados, fornecedores ou parceiros.

3.2.3 – Processo de Gestão do Conhecimento

Consta de etapas bem definidas desde a criação do conhecimento até sua utilização para criar valor para a empresa, representado na Figura 3.1.

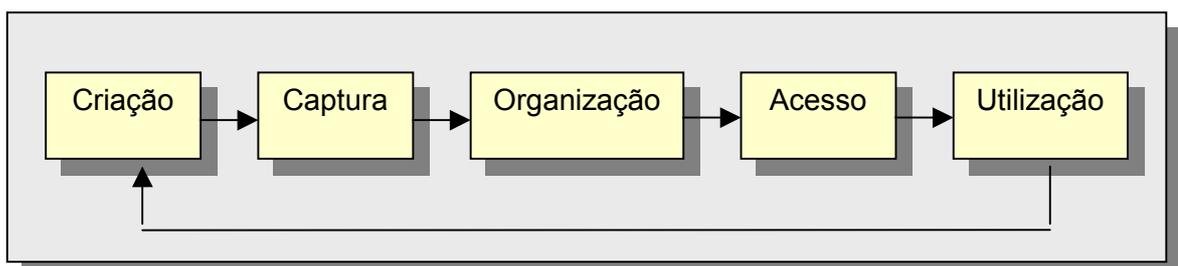


Figura 3.1 – Processo de Gestão do Conhecimento

Segundo Harris *et al.* (1999c), cada uma das etapas do processo implica diversas ações, como apresentado no Quadro 3.3.

Quadro 3.3 – Detalhamento das fases do Processo de Gestão do Conhecimento

Etapas do processo de Gestão do Conhecimento	Detalhamento	Ações compreendidas
Criação	Resulta em novo conhecimento ou nova apresentação do conhecimento já existente	Descobrir Realizar Concluir Articular Discutir
Captura	Requer articulação de conceitos e discernimento para a captura de conhecimento tácito na forma explícita, conversão de informação de uma mídia para outra	Digitalizar Documentar Extrair Representar Armazenar
Organização	Inclui as atividades que classificam e categorizam o conhecimento para navegação, armazenagem e recuperação	Estruturar Catalogar Abstrair Analisar Categorizar
Acesso	Fornecimento ou disseminação de conhecimento, diretamente ou atendendo a um programa de perfil do usuário	Apresentar Mostrar Notificar Achar Perfilar
Utilização	Permite que seja feito uso efetivo do conhecimento necessário para a atividade de negócio	Fazer Servir Aprender Desenvolver Desempenhar

3.2.4 – Conceitos Básicos da Gestão do Conhecimento

Os diversos conceitos da Gestão do Conhecimento apresentados podem ser sintetizados no que os autores denominaram Conceitos Básicos da Gestão do Conhecimento, os quais são apresentados a seguir:

- a) O conhecimento útil ou Capital Intelectual é um ativo intangível da empresa: o Capital Intelectual é considerado um ativo formado

pelo conhecimento formalizado ou não, existente na organização e na mente dos seus empregados, nas suas propriedades intelectuais e nas suas competências internas; diferentemente dos ativos ditos tangíveis convencionais tradicionalmente contabilizados, estes ativos do conhecimento são chamados de intangíveis;

b) O conhecimento divide-se em explícito e tácito: o conhecimento pode estar registrado de forma que possa ser localizado e consultado, neste caso chamado explícito; ou incorporado no consciente e inconsciente das pessoas, neste caso chamado tácito ou implícito;

c) O gerenciamento dos ativos intangíveis da empresa deve ser diferente daquele dos ativos tangíveis: o conhecimento, por ser considerado um ativo, deve ser gerenciado; ademais, por ser intangível exige a utilização de novas abordagens e ferramentas de aplicação e acompanhamento;

O conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável: o conhecimento aumenta com sua utilização, ao contrário dos ativos materiais, que diminuem ou perdem valor à medida que são utilizados;

d) O Capital Intelectual é composto pela união sinérgica dos capitais Humano, Estrutural e Relacional: Capital Humano – formado pelos talentos dos profissionais da organização; Capital Estrutural – representado pelos ativos intangíveis explícitos (tecnologia, invenções, dados, arquivos, publicações, processos etc.); Capital Relacional – relativo ao conhecimento gerado no relacionamento de uma empresa com seus clientes, empregados, fornecedores, parceiros, acionistas e a Sociedade em geral;

e) A Gestão do Conhecimento promove uma espiral de

transformação do conhecimento dentro da corporação: à medida que os profissionais fazem uso do conhecimento explícito disponível na empresa e compartilham entre si seu conhecimento tácito, surgem novos conhecimentos, tanto explícitos quanto tácitos, que vão sendo incorporados aos anteriores, alimentando o ciclo;

- f) Gestão do Conhecimento é um processo de negócio apoiado por requisitos estruturais, culturais e tecnológicos: este processo não é uma disciplina com foco tão-somente em ferramentas e processos de geração, acúmulo e compartilhamento de conhecimento; necessita de um ambiente organizacional propício a seu desenvolvimento;
- g) Focam-se os níveis de conhecimento e a competência das pessoas: a Gestão do Conhecimento leva em consideração não somente os níveis de conhecimento cognitivo (conhecimento básico), habilidade avançada (aplicado em uma ação prática), sistêmico (conhecimento profundo) e criatividade auto-motivada (motivação) mas também a competência das pessoas.

3.2.5 – Fundamentos da Gestão do Conhecimento

Os autores analisaram os oito conceitos básicos da Gestão do Conhecimento propostos em 3.2.4, *supra*, e concluíram ser adequado seu agrupamento em três fundamentos, que denominaram Fundamentos da Gestão do Conhecimento e são apresentados a seguir.

- a) Importância do Conhecimento: com a redução da capacidade de vencer os desafios atuais dos modelos de gestão tradicionais, que atuavam basicamente nos processos ligados a ativos materiais, a Gestão do Conhecimento surge como meio para obtenção de vantagem competitiva para a corporação a partir de ações sistemáticas sobre um segmento ainda pouco explorado, o

conhecimento. Assim, é uma prática essencial para o sucesso da corporação. Este fundamento engloba os Conceitos Básicos “O conhecimento útil ou capital intelectual é um ativo intangível da empresa” e “O conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável”;

- b) Sistematização da Gestão do Conhecimento: por ser um instrumento para se obter vantagem competitiva, é importante que os princípios da Gestão do Conhecimento permeiem todos os processos da corporação e sejam tratados de modo sistematizado. Este fundamento engloba todos os Conceitos Básicos, com exceção do primeiro;
- c) Valoração do Conhecimento: estabelece que a organização deve identificar e acompanhar periodicamente os indicadores de desempenho relativos ao Capital Intelectual. Além disso, uma vez que se trata de um ativo, não obstante intangível, e de uma vantagem competitiva, deve-se buscar relacionar esses indicadores a valores financeiros. Mas, considerando suas naturezas distintas, o conhecimento e patrimônio físico não podem ser valorados da mesma forma. Este fundamento engloba os Conceitos Básicos “O conhecimento útil ou capital intelectual é um ativo intangível da empresa”, “O gerenciamento dos ativos intangíveis da empresa deve ser diferente daquele dos ativos tangíveis” e “O conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável”.

Esses três fundamentos foram analisados *vis-à-vis* os Critérios de Excelência e os pontos relevantes são apresentados a seguir.

4- COTEJAMENTO ENTRE OS FUNDAMENTOS DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA E OS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com o objetivo de averiguar a adequação dos Critérios de

Excelência como referenciais para avaliação de organizações em relação à Gestão do Conhecimento, analisaram-se os Fundamentos do referido instrumento de avaliação à luz dos Fundamentos da Gestão do Conhecimento, identificados em 3.2.5, *supra*. Cada um dos fundamentos foi foco de estudo descrito nos itens 4.1, 4.2 e 4.3, onde se descrevem presenças e lacunas.

Foi investigada pelos autores a adequação destes Critérios de Excelência como referenciais para avaliação de organizações em relação à Gestão do Conhecimento.

4.1 – Acerca do Fundamento Importância do Conhecimento

Os Critérios de Excelência abordam o fundamento Importância do Conhecimento com certo grau de profundidade em Gestão Baseada em Fatos e Processos e Valorização das Pessoas.

No primeiro, a identificação e o mapeamento de todos os processos e a necessidade de ter um sistema de informações que registre os aspectos importantes acerca de clientes, mercados, pessoas, produtos, processos, fornecedores, sociedade ou aspectos financeiros denotam, ainda que parcialmente e não declarada como tal, certa visão para a Gestão do Conhecimento.

Em Valorização das Pessoas, este fundamento da Gestão do Conhecimento é realçado quando afirma-se que “o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades e criatividade da força de trabalho” (FUNDAÇÃO, 2000: 14). Isto é claramente explicitado pela Gestão do Conhecimento conforme seus Conceitos Básicos relacionados em 3.2.4, *supra*, “A Gestão do Conhecimento promove uma espiral de transformação do conhecimento dentro da corporação” e “Focam-se os níveis de conhecimento e a competência das pessoas”.

De uma forma não tão evidente, verifica-se que o Fundamento

Importância do Conhecimento permeia todos os demais Fundamentos dos Critérios de Excelência citando-se por exemplo, o Aprendizado Contínuo, quando é afirmado que “o aprendizado precisa ser internalizado e tornar-se um traço da cultura organizacional” (FUNDAÇÃO, 2000: 16).

Apesar de todas estas confirmações, é preciso realçar que a maioria dos Fundamentos dos Critérios de Excelência enfocam somente o conhecimento explícito da organização. Apenas o fundamento Gestão Baseada em Fatos e Processos faz menção à sistematização do conhecimento tácito. Assim surge como uma lacuna no conjunto de fundamentos dos Critérios de Excelência a abordagem geral e sistemática do conhecimento tácito.

4.2 – Acerca do Fundamento Sistematização da Gestão do Conhecimento

Os Fundamentos dos Critérios de Excelência, com exceção de Comprometimento da Alta Direção, Valorização das Pessoas e Responsabilidade Social, abordam a necessidade de sistematizar de alguma forma a gestão do conhecimento relacionado ao cliente (atual e futuro, real e potencial), ao ambiente competitivo e aos indicadores de negócio e de processos da organização. Estes fundamentos têm sido normalmente utilizados para buscar a reorientação da corporação em suas ações rumo à excelência empresarial.

Os fundamentos Responsabilidade Social e Valorização das Pessoas, que abordam respectivamente conhecimento sobre a sociedade e sobre empregados, não fazem menção alguma a sistematização da gestão desses conhecimentos nem que estes sirvam como orientadores para a organização. Esta falta de retroalimentação do conhecimento pela corporação denota existência de outra lacuna nos Critérios de Excelência, também a ser apresentada em 5.1, *infra*.

4.3 – Acerca do Fundamento Valoração do Conhecimento

Logicamente, por ser um conceito novo contido na disciplina Gestão do Conhecimento, que por seu turno vem a ser uma evolução dos atuais modelos de gestão, nenhum fundamento dos Critérios de Excelência aborda este fundamento proposto. Nenhum deles faz menção ao monitoramento de índices e resultados relativos ao conhecimento corporativo. Nos atuais Critérios de Excelência o Capital Intelectual ainda não é considerado como um ativo. Assim, surge mais uma lacuna nos Fundamentos dos Critérios de Excelência.

4.4 – Análise do cotejamento entre os fundamentos

O Fundamento Comprometimento da Alta Direção não se relaciona explicitamente com nenhum dos três fundamentos da Gestão do Conhecimento. Contudo, da mesma forma que ocorre nos Critérios de Excelência, o Comprometimento da Alta Direção também serve de base para todos estes fundamentos mencionados.

O conteúdo dos itens 4.1, 4.2 e 4.3, relações levantadas entre os Fundamentos dos Critérios de Excelência e os Fundamentos da Gestão do Conhecimento, são sintetizadas no Quadro 4.1. Objetiva-se com esse quadro propiciar visão de conjunto das presenças e lacunas detectadas. Existe de modo explícito nos Fundamentos dos Critérios de Excelência resposta positiva com relação à importância do conhecimento, como mostrado em 4.1, *supra*, embora sem nenhuma menção explícita ao conhecimento tácito. Nota-se, também, existência de ampla referência à Sistematização da Gestão do Conhecimento, mas não existe abordagem de conhecimentos preciosos acerca de empregados e Sociedade. Sobretudo, observou-se que a Valoração do Conhecimento não é em momento algum abordada.

Quadro 4.1 – Relações entre os fundamentos dos Critérios de Excelência e os fundamentos da Gestão do Conhecimento

		FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		
		Importância do Conhecimento	Sistematização da Gestão do Conhecimento	Valoração do Conhecimento
FUNDAMENTOS DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA	Qualidade Centrada no Cliente	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado ao cliente	Lacuna
	Foco nos Resultados	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado aos indicadores de negócio	Lacuna
	Comprometimento da Alta Direção	Não existe relação direta, embora seja condição necessária		
	Visão de Futuro de Longo Alcance	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado ao ambiente competitivo	Lacuna
	Valorização das Pessoas	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Lacuna: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado aos empregados	Lacuna
	Responsabilidade Social	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Lacuna: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado à sociedade	Lacuna
	Gestão Baseada em Fatos e Processos	Presença: conhecimento explícito e menção ao conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado aos processos da organização	Lacuna
	Ação Pró-Ativa e Resposta Rápida	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado aos indicadores de negócio	Lacuna
	Aprendizado Contínuo	Presença: conhecimento explícito Lacuna: conhecimento tácito	Presença: sistematização e retroalimentação do conhecimento relacionado aos processos da organização	Lacuna

5– ALTERAÇÕES NOS FUNDAMENTOS DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

5.1 – Sugestão de alterações

Sugere-se rever os atuais fundamentos dos Critérios de Excelência. Eles seriam ampliados com incorporação dos fundamentos da Gestão do Conhecimento. Assim, os autores propõem:

- a) em todos os fundamentos, declarar de forma explícita a necessidade de abordar tanto o conhecimento tácito quanto o explícito;
- b) no fundamento Valorização das Pessoas, incluir a Sistematização da Gestão do Conhecimento relacionado aos empregados e usá-lo para orientar a organização, com a conseqüente valorização do Capital Humano;
- c) no fundamento Responsabilidade Social, incluir a Sistematização da Gestão do Conhecimento relacionado à Sociedade e usá-lo para orientar a organização, com a conseqüente valorização do Capital Relacional;

Com visão mais abrangente, pela importância do fundamento Valoração do Conhecimento para a disciplina Gestão do Conhecimento e por sua característica inovadora em relação aos conceitos dos demais modelos de gestão, propõe-se também que este fundamento seja incorporado aos nove atuais Fundamentos dos Critérios de Excelência, que passariam a ter a seguinte composição:

- Qualidade centrada no cliente;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento da alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Valorização das pessoas e do respectivo capital humano;
- Responsabilidade social e valorização do respectivo capital

relacional;

- Gestão baseada em fatos e processos;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado contínuo;
- Valoração do Conhecimento.

Suportados por esta relação de fundamentos atualizada, os Critérios de Excelência passariam por revisão e possibilitariam também avaliar a organização em relação à Gestão do Conhecimento.

5.2 – Impactos dos novos fundamentos nos Critérios de Excelência

No item 2.4, *supra*, analisou-se a correlação entre critérios e fundamentos originais, contidos nos Critérios de Excelência. Nesse item, avaliou-se a presença de cada fundamento em cada critério e verificou-se a necessidade de, se presente, o fundamento ser abordado pelas organizações de maneira informal ou de ser formalmente sistematizado. Com a proposição de novos fundamentos, torna-se necessário rever esta análise, avaliando possíveis impactos nesta correlação e, por conseguinte, na abordagem dos critérios. Assim, os referidos critérios foram avaliados, agora em relação ao novo fundamento proposto e aos dois fundamentos que foram mais impactados.

5.2.1 – Impactos do fundamento Valorização das Pessoas e do Capital Humano

É evidente que o critério Gestão de Pessoas é ampla e diretamente impactado por este fundamento. A sistematização da gestão do conhecimento relacionado aos empregados e o uso deste conhecimento para orientar a organização facilita as tarefas de estabelecer estímulos e condições favoráveis, clima de confiança e de segurança. No entanto, este não é o único critério impactado por esta alteração. Outros critérios, apresentados a seguir, também o são.

Com a inclusão da sistematização da gestão do conhecimento

relacionado aos empregados, percebe-se também, a influência direta e positiva no critério Foco no Cliente e no Mercado. O conhecimento tácito dos empregados da linha de frente da organização, aqueles que tratam com os clientes no dia-a-dia, passa a ser incorporado no processo de identificação, entendimento e antecipação das necessidades dos clientes.

O critério Gestão de Processos também é impactado positivamente por esta sistematização. A busca da disseminação dos mais complexos fatores relacionados a processos relativos a produtos e apoio, presentes no conhecimento explícito e tácito de empregados de todos os níveis, promove o contínuo aprimoramento destes processos e sobretudo, a espiral de transformação do conhecimento na organização.

O uso do conhecimento relacionado aos empregados para orientar a organização por sua vez afeta também, direta e positivamente, o critério Planejamento Estratégico. A definição das estratégias da organização e o seu desdobramento em planos de ação dar-se-ão de forma mais eficaz se forem levados em consideração os atuais níveis de conhecimento e competências de seus empregados.

5.2.2 – Impactos do Fundamento Responsabilidade Social e Valorização do Capital Relacional

O critério Liderança, principalmente, por abordar como se leva em consideração os aspectos de responsabilidade pública e cidadania, é ampla e diretamente impactado pela alteração proposta a este fundamento. A sistematização da gestão do conhecimento relacionado à Sociedade supre a organização de dados necessários à identificação das necessidades daquela. O uso deste conhecimento para orientar a organização permite aprimorar a liderança e, por conseguinte fortalecer o relacionamento da organização com a sociedade. Percebe-se que outros critérios são também impactados.

O uso do conhecimento relacionado à sociedade para orientar a organização também afeta, por sua vez, direta e positivamente, o critério Planejamento Estratégico. Se forem levados em consideração os atuais níveis de conhecimento e competências disponíveis na sociedade, sobretudo na concorrência, a visualização dos possíveis cenários competitivos para a definição das estratégias corporativas dar-se-á de uma forma mais eficiente.

O critério Gestão de Processos também é impactado positivamente pelo uso do conhecimento relacionado à sociedade. O contínuo aprimoramento de processos relativos a produtos e apoio é facilitado pela aplicação dos conhecimentos explícitos sobre concorrentes atuais e potenciais, parceiros, fornecedores e clientes. Mais uma vez, promove-se a espiral de transformação do conhecimento na organização.

5.2.3 – Impactos do Fundamento Valoração do Conhecimento

Este fundamento, por sua característica de total inovação em relação aos demais, afeta de alguma forma todos os sete critérios. Em qualquer caso, onde quer que seja abordado, o conhecimento passa a ser encarado sob novo ponto de vista, materializado no valor das vantagens competitivas que pode vir a proporcionar. Contudo, dois critérios são os mais fortemente impactados que os demais: Informação e Análise e Resultados da organização.

Primeiro, observa-se que o processo de gestão e a eficácia da utilização das informações, abordado no critério Informação e Análise, encontra-se embutido na sistematização da gestão de conhecimento e no seu uso para orientar a organização. Ainda mais, ao atribuir-se valor ao conhecimento e por este Critério ser base aos demais processos e a gestão do desempenho da organização, Informação e Análise passa a ser percebido como um processo essencial na busca da excelência na Era da Gestão do Conhecimento.

A Valoração do Conhecimento pressupõe o monitoramento de índices e resultados relativos ao conhecimento corporativo. Assim, o critério Resultados da organização também é direta e amplamente influenciado pela proposição deste novo fundamento. Observa-se, sobretudo, que a característica intangível do conhecimento não permite que a análise da evolução dos referidos índices seja realizada da mesma forma que a análise dos indicadores tradicionais. É preciso buscar novos métodos para avaliar a evolução do desempenho da organização em relação ao valor do conhecimento corporativo e a capacidade da organização de transformar conhecimento em processos, produtos e serviços, enfim, valor.

5.2.4 – Visão geral dos impactos dos novos fundamentos

De modo a propiciar uma melhor visão do que foi analisado, os impactos dos novos fundamentos nos Critérios de Excelência são apresentadas no Quadro 5.1, *infra*.

Os impactos provocados por estes novos fundamentos proporcionam, como pode ser observado, ampliação na abrangência dos Critérios de Excelência. A adequação proposta a este importante instrumento de avaliação empresarial surge como uma evolução natural, acompanhando a melhoria da própria gestão empresarial.

Quadro 5.1 – Impactos dos Novos Fundamentos nos Critérios de Excelência

	Valorização das Pessoas e do Capital Humano	Responsabilidade Social e Valorização do Capital Relacional	Valoração do Conhecimento
Liderança		A gestão do conhecimento relacionado à sociedade fornece dados necessários à identificação de suas necessidades. O uso deste conhecimento permite aprimorar a liderança e fortalecer o relacionamento da organização com a sociedade.	Conhecimento relativo às partes interessadas e à sociedade passa a ser encarado pelo valor que pode a vir representar.
Planejamento Estratégico	A definição das estratégias e o desdobramento em planos de ação dar-se-á de forma mais eficaz se forem levados em consideração os níveis de conhecimento e competências dos empregados.	Levando em consideração o conhecimento e competências disponíveis na sociedade, mesmo na concorrência, a visualização dos possíveis cenários competitivos para a definição das estratégias corporativas será mais eficiente.	Conhecimento relativo ao ambiente competitivo passa a ser encarado pelo valor que pode a vir representar.
Foco no cliente e no mercado	O conhecimento tácito dos empregados da linha de frente da organização passa a ser incorporado em identificação, entendimento e antecipação das necessidades dos clientes.		Conhecimento relativo a cliente e mercado passa a ser encarado pelo valor que pode a vir representar.
Informação e Análise			Informação e análise passa a ser percebido como processo essencial.
Gestão de Pessoas	A gestão e uso do conhecimento relacionado aos empregados facilita estabelecer estímulos e condições favoráveis, clima de confiança e segurança.		Conhecimento relativo a empregados passa a ser encarado pelo valor que pode a vir representar.
Gestão de Processos	A disseminação de conhecimento explícito e tácito de empregados de todos os níveis promove o contínuo aprimoramento dos processos e a espiral de transformação do conhecimento na organização.	O contínuo aprimoramento dos processos e a espiral de transformação do conhecimento na organização é facilitado pela aplicação dos conhecimentos explícitos de concorrentes atuais e potenciais, parceiros, fornecedores e clientes.	Conhecimento relativo a processos passa a ser encarado pelo valor que pode a vir representar.
Resultados da organização			Cumprir buscar novos métodos para avaliar a evolução do desempenho da organização em relação ao valor do conhecimento corporativo e a capacidade da organização de transformar conhecimento.

6- CONCLUSÃO

A investigação a que se propuseram os autores mostrou-se oportuna e enriquecedora por propiciar-lhes reunião e exame de informações dispersas sobre diversos aspectos de Gestão do Conhecimento bem como propiciar visão dos diversos aspectos do conhecimento e suas ligações com as empresas, descortina informações sobre implantação de Gestão de Conhecimento no tocante a seus requisitos e dificuldades. Vencidas as dificuldades e atendidos os requisitos as empresas poderão, como mostrado, implantar medições e contabilizar os grandes benefícios dessa implantação.

Em importante parte da investigação, foi levantada e mostrada no Capítulo 5 a possível adequação dos Critérios de Excelência para avaliar iniciativas de Gestão do Conhecimento. Significantes lacunas foram detectadas, o que levou os autores a propor aumento de abrangência dos Critérios de Excelência e, mais ainda, inclusão de novo fundamento nesses Critérios.

Foi plenamente atendido o objetivo geral do trabalho proposto: verificar adequação dos Critérios de Excelência como referenciais para avaliação de organizações em relação à Gestão do Conhecimento. Os Critérios de Excelência, se receberem as alterações propostas pelos autores, constituir-se-ão em valiosa ferramenta para ampliar o escopo da avaliação da excelência da gestão empresarial.

Bibliografia

- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas. 1994. 186 p.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240p.

DEVELOPERS' Magazine. Rio de Janeiro: ano IV – n.º 39, nov. 1999.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIRST CONFERENCE Knowledge Management in the oil and gas industry seminar, 1999, Houston (EUA). *Notas feitas em palestras diversas*.

FUNDAÇÃO para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ 1999*. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1998. 64p.

FUNDAÇÃO para o Prêmio Nacional da Qualidade. *Critérios de excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ 2000*. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1999. 84p.

GEORGE, Stephen. *O Sistema Baldrige da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1992. 334 p.

HARRIS, Kathy. 1999a. *Enterprise IQ. The Knowledge-Enabled Firm*. USA: Gartner Group, 1999.

HARRIS, Kathy. 1999b. *Gartner Group's Knowledge Management Glossary*. USA: Gartner Group, 1999.

HARRIS, Kathy; AUSTIN, Tom; FEEN, Jackie; HAYWARD, Simon; CUSHMAN, Alden. 1999c. *The Impact of Knowledge Management on Enterprise Architecture*. USA: Gartner Group, 1999.

HARRIS, Kathy; FLEMING, Maureen; HUNTER, Richard; ROSSER, Bill; CUSHMAN, Alden. 1999d. *The Knowledge Management Scenario; Trends and Directions for 1998-2003*. USA: Gartner Group, 1999.

HART, Christopher W. L.; BOGAN, Christopher E. *Baldrige: O que é o Prêmio Baldrige e o que representa para as empresas*. São Paulo: Makron, 1994.

MANN, Nancy R. *Deming: As chaves da excelência*. São Paulo: Makron, 1992. 130p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 362p.

PAIVA, Aerton. *Organizações Empresariais Celulares*. São Paulo: Makron Books, 1999.

PASTERNAK, Bruce A.; VISICIO, Albert J. *The Centerless Corporation*. New York: Fireside, 1998.

PEREIRA, Heitor J. *Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras. Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo: 1995. 287p.

PETROBRAS Knowledge Management Workshop, 1999, Rio de Janeiro. *Notas feitas em palestras de Kent Greenes: Knowledge management fundamentals and practice; Alan Hocking: Learning faster than the speed of change; Pam Holloway: Case study – oil and gas implantation; Brent Meyers: Case study – oil and gas implantation; Alex Garcia: Case study – oil and gas implantation; Tony Davies: Spotting the valuable knowledge in Petrobras; Scott John: The impact of e-commerce on KM*.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. *Managing Professional Intellet*, in Harvard Business Review on Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998. 223 p.

SILVA, Fábio G. da; JORGE, Fauzi T. *Economia aplicada à administração*. São Paulo: Futura, 1999. 242p.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 242p.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SYMPOSIUM Gartner Group Orlando, 1999. *Knowledge Management*. Orlando: Gartner Group, 1999.

WIIG, Karl M. *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Internet: <http://www.krii.com>. 2000