

A utilização de sistemas de gestão da qualidade e do planejamento estratégico como ferramentas de apoio a gestão do conhecimento organizacional

Giselli Cristina Opuskevich Dal Santo (UFPR) gisellidalsanto@yahoo.com.br

Resumo:

Este artigo apresenta a partir de uma revisão literária a utilização de Sistemas de Gestão de Qualidade e do Planejamento Estratégico como ferramentas de apoio a Gestão do Conhecimento Organizacional. Utiliza-se uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica acerca do assunto. O objetivo foi apresentar a relação e a importância da Qualidade e do Planejamento Estratégico como apoio as práticas da Gestão do Conhecimento Organizacional. Na implantação de sistemas de gestão da qualidade deve haver comprometimento e colaboração de todos para que as estratégias estabelecidas sejam alcançadas. Entre outros resultados, a pesquisa proporciona condições para um entendimento acerca da interatividade entre Gestão do Conhecimento, Sistemas de Gestão da Qualidade e o Planejamento Estratégico.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento; Sistemas de Gestão da Qualidade; Planejamento Estratégico; Práticas Organizacionais.

Use of quality management systems and strategic planning as a tool of knowledge management support organizational

Abstract

This article presents a literature review from the use of Quality Management Systems and Strategic Planning as tools to support organizational knowledge management. We use a qualitative approach with a literature review on the subject. The aim was to present the relationship and the importance of Quality and Strategic Planning to support the practices of Organizational Knowledge Management. In the implementation of quality management systems must be commitment and cooperation of all to the established strategies are achieved. Among other results, the research provides the conditions for an understanding of the interaction between Knowledge Management Systems, Quality Management and Strategic Planning.

Key-words: Knowledge Management; Quality Management Systems; Strategic Planning; Organizational Practices.

1. Introdução

Diante dos desafios do meio empresarial, verifica-se que as organizações estão cada vez mais voltadas e centradas em pessoas.

Empresas que possuem um alto grau de maturidade organizacional já possuem Sistemas de Gestão da Qualidade consolidados e um processo eficiente de Planejamento Estratégico que favorecem a implantação e implementação da Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de auxiliar as empresas a organizarem suas idéias e as colocarem em prática, dando a real e devida importância para o recurso humano existente dentro da organização.

Por mais que uma organização possua avanços tecnológicos, ela necessita ter um conhecimento organizado, e este conhecimento se constrói com trabalho, coerência e dedicação de todos os seus membros. Verifica-se que as verdadeiras promessas de geração de riquezas estão no conhecimento.

Assim sendo, o objetivo foi apresentar a relação e a importância da Qualidade e do Planejamento Estratégico como apoio as práticas da Gestão do Conhecimento Organizacional. Este artigo está dividido em seções, contando com esta introdução. A primeira seção faz-se o referencial teórico a cerca de Gestão da Qualidade, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Práticas Organizacionais, Programas de Qualidade e Metodologias de Implantação. Na seção dois aborda-se a metodologia que será utilizada para construção deste artigo e sua aplicação. Por fim na seção quatro apresenta-se as Considerações Finais.

2. Gestão da Qualidade

A qualidade é um conceito subjetivo e está relacionada com fatores culturais, necessidades e expectativas do indivíduo em relação ao produto ou serviço que está sendo analisado. Diz-se que um produto ou serviço possui qualidade quando o mesmo está em conformidade com as exigências dos clientes. (IAUPE, 2012).

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. Essa preocupação deslocou as atenções para o desenvolvimento de um sistema de qualidade que pudesse abranger a empresa como um todo, em todos os aspectos de sua operação, em busca da qualidade dos produtos e serviços o que antes ficava somente na responsabilidade de departamentos específicos. (LONGO, 1996).

A escolha de um sistema de gestão de qualidade para a criação de um Programa Setorial da Qualidade deve levar em conta duas perspectivas principais: a estratégia da empresa e as competências para a melhoria contínua. (IKEDA & PIOVEZAN, 2006).

Os sistemas de gestão da qualidade devem aumentar o relacionamento com o ambiente externo, ampliando seus canais de comunicação, desenvolvendo um ambiente harmônico entre clientes, governo e sociedade. Deve-se buscar redefinir o papel da gerência pois em muitas organizações verifica-se que os gerentes são omissos na implementação, manutenção e no desenvolvimento de sistemas de gestão de qualidade.

A qualidade não pode ser vista como algo temporário dentro da organização, ela deve ser inserida e incorporada de forma que se torne permanente.

Na visão de Ruthes (2006):

Alguns gerentes têm tentado implementar um programa da qualidade temporário ou sob forma de campanha, geralmente incluindo reuniões com empregados, seminários, *posters*, *slogans*, emblemas e artigos em boletins de informações dos empregados. A qualidade é produto de uma cultura organizacional que orienta a melhoria contínua e a preocupação em produzir mercadorias e serviços de alta performance. Se os empregados acreditam que o programa da gerência é passageiro, eles o tratarão como tal. Depois de instalado um programa passageiro, a qualidade do produto pode até alcançar uma certa melhoria, mas ele não permanecerá nesse novo nível e certamente essa melhoria não irá além daquele ponto. Os programas improvisados são, na melhor das hipóteses, transitórios.

Porém o que verifica-se é que determinados motivos levam as organizações a serem afetadas negativamente em termos de competitividade e desempenho. Segundo Longo(1996) estes motivos foram: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua.

Os sistemas de controle são necessários para qualquer organização mas eles não devem ser muito complexos pois se o forem as pessoas reagem com pouca participação. Os funcionários devem ser constantemente motivados para que o benefício comum seja superior ao das partes, desta forma o sistema de gestão de qualidade adotado pela organização tem grandes chances de dar certo.

3. Programas de qualidade

Um Sistema de Gestão da Qualidade deve ser implementado para que a empresa possa alcançar sua visão de futuro e seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

Programas oriundos de Sistemas de Gestão da Qualidade são importantes para as organizações que buscam através tanto do conhecimento individual quanto coletivos, entre outros motivos, também uma melhora da Gestão do Conhecimento Organizacional. A implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade possibilita também maiores lucros para as organizações.

Na opinião de Penczkoski (2008) “A melhoria contínua da qualidade já faz parte do plano de negócios de indústrias que focam suas atividades na competitividade e na liderança de mercado”.

Um Planejamento Estratégico adequado, envolvendo ativamente os colaboradores , utilizando-se a dinâmica do Conhecimento aplicado à Qualidade da Empresa, e a maneira como os colaboradores verificam a importância que suas participações no compartilhamento do conhecimento refletem em todo o processo organizacional a melhoria contínua. Essas participações estão atreladas a programas de qualidade adotados pelas organizações.

Conforme Penczkoski (2008):

Assim como as tecnologias, essas ferramentas também evoluíram e se modificaram para aumentar cada vez mais a qualidade dos processos. Dessa evolução é que começam a surgir os chamados programas de melhoria da qualidade. Em suma, os programas visam à melhoria contínua da qualidade, pode-se citar: ISO 9001:2000, programa de melhoria contínua através do uso de ferramentas da qualidade; as diversas variantes das siglas relacionadas à qualidade como o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) ou Controle da Qualidade Total (TQC), que buscam a

melhoria da qualidade pelo gerenciamento da produção e pelo controle de produção enfatizando a satisfação dos clientes.

Neste aspecto, se destacam práticas que auxiliam as organizações na busca por maiores lucros e na satisfação de seus clientes. No quadro 1 está apresentado alguns destes programas e suas descrições.

Quadro 1- Programas de Qualidade

Programas de Qualidade	Descrição
5s	É um método para organizar o espaço de trabalho, especialmente o espaço compartilhado e mantendo-o organizado.
FMEA	Tem o objetivo de identificar falhas potenciais e o grau dos efeitos a elas associados de modo a identificar as características críticas e significativas no projeto e planejamento do bem ou serviço, de modo a prevenir possíveis falhas.
Kaizen	Busca melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, onde o recurso humano é o mais importante na empresa.
Six-Sigma	É um sistema que liga idéias, tendências e ferramentas desconexas nos negócios, onde o foco no cliente torna-se prioridade principal.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o exposto no quadro acima, verifica-se que para a implantação de qualquer programa de qualidade é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos os membros da organização, tendo sempre o foco no cliente que é a razão de existir das organizações.

Para que as organizações consigam implantar Sistemas de Gestão de Qualidade se torna necessário elaborar um Planejamento Estratégico, buscando através dele o caminho a seguir, pois quando a empresa possui um Planejamento Estratégico, todas as decisões e direções tomadas internamente devem proporcionar o alcance das estratégias estabelecidas. E para saber qual é este caminho primeiramente precisa-se entender o que um Planejamento Estratégico.

4. Planejamento Estratégico

A elaboração de um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Oferece uma visão de futuro.

Muitas organizações ainda confundem o Planejamento Estratégico com o Planejamento de Longo Prazo. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. E para que seja realizado um adequado Planejamento Estratégico a organização deve primeiramente saber o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado.

Para Drucker (1984) “planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Um olhar estratégico faz com que o gestor passe a gerenciar os problemas do dia-a-dia, buscando qual a direção que a organização deseja seguir. Isto permite ao gestor visualizar as futuras ações da organização que efetivamente possam ser realizadas.

O planejamento estratégico possibilita, entre outras vantagens, que todos os funcionários entendam de que forma podem contribuir para o sucesso da empresa como um todo.

No processo de planejamento estratégico de uma organização devem estar contidos quais os produtos e serviços que a mesma pretende oferecer aos seus clientes, qual o perfil de mercado e de clientes que ela pretende atingir e principalmente qual o comportamento que ela adotará para atingir as metas e objetivos estabelecidos. Porém este planejamento deve ser realizado numa linguagem de fácil compreensão a todos os membros da organização.

Na opinião de Justus (2011):

Tradicionalmente, e infelizmente em alguns casos ainda nos dias atuais, as empresas apresentam planos de difícil compreensão, extensos, com vários volumes, de caráter sigiloso e, em consequência, pouco divulgados ou guardados em um cofre, sendo do conhecimento só da alta cúpula. É importante que estes planos sejam completos e que possam ser até complexos em determinadas empresas. Mas, complexo não significa complicado e de difícil entendimento. Se assim for, a sua implementação também será de difícil execução. Desta forma, é fácil concluir que um bom plano tem que ser adequado à sua gestão, ou seja, deve ser o mais simples possível, objetivo e do conhecimento de todos os envolvidos na sua execução.

O comprometimento de quem participa da elaboração e execução de um planejamento estratégico é fundamental para a elaboração de objetivos, definição da missão e visão da organização, formulação de estratégias, análises internas e externas em relação ao ambiente em que a organização está inserida.

Para Tarabay et al (2010):

A estratégia de uma empresa define como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva, ou seja, a capacidade de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais. Embora seja difícil avaliar se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de cometer erros. Isso pode ser alcançado por meio de uma análise cuidadosa e sistemática dentro do processo de administração estratégica, que se inicia com a definição da missão empresarial.

O planejamento estratégico não pode ser fixo, pois a medida em que ele vai sendo executado mudanças podem ocorrer e estas devem incorporadas ao mesmo para que os objetivos da organização possam ser atingidos pois o objetivo maior do Planejamento Estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter o melhor desempenho e, conseqüentemente, o melhor resultado.

O planejamento estratégico se torna uma ferramenta de apoio para a Gestão do Conhecimento a partir do momento em que ele apresenta condições para a organização traçar seus caminhos de maneira projetada, e para que sejam traçados estes caminhos utiliza-se a sistemática de geração, codificação e transferência do conhecimento propostos pela Gestão do Conhecimento que veremos logo a seguir.

5. Gestão do Conhecimento

O termo Gestão do Conhecimento - GC é amplo e encontram-se inúmeras definições na literatura, verifica-se que não há consenso sobre a definição de GC, como também não existe um padrão para o alinhamento dos diferentes profissionais. Numa visão mais atualizada temos a definição de Terra (2011):

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders).

O processo de gerar, codificar e transferir conhecimento é realizado por meio das etapas apresentadas a seguir:

Quadro 2- O processo do conhecimento

Geração do Conhecimento	Esta fase contempla as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. A geração pode se dar através de processos como aquisição de recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Entretanto, é preciso ressaltar que aferir a geração de conhecimento é complexo, e que medidas equivocadas podem gerar resultados desastrosos. Porém, a empresa que deixar de gerar conhecimento novo muito provavelmente deixará de existir.
Codificação do Conhecimento	Seu objetivo é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Assim, gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas. Entretanto, o desafio é codificar o conhecimento e, ainda assim, manter suas propriedades distintivas sem transformá-lo em informações ou dados menos vibrantes. Para isso, deve-se buscar programar uma estrutura de codificação que seja tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento.
Transferência do Conhecimento	A transferência de conhecimento nas organizações sempre ocorre, esteja este processo sendo gerenciado ou não. A tarefa de promoção da transferência de conhecimento nas organizações basicamente se resume a descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer, e que quando é preciso transferir conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão. A necessidade de se gerenciar este processo torna-se patente à medida que as transferências cotidianas são sempre localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a

	probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento.
--	--

Fonte: Davenport & Prusak 1999.

Através da geração, codificação e transferência do conhecimento no ambiente das organizações, o mesmo consegue atingir a todos de maneira que a organização tenha conhecimento suficiente do meio em que está inserida e consiga tomar decisões acertadas.

As empresas devem estar sempre atentas para conseguirem se adaptar as mudanças que ocorrem e acompanhar as necessidades de seus clientes que, tornam-se cada vez mais exigentes, à medida que o mercado apresenta inúmeros produtos diferenciados a cada momento.

Como afirmam Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 135), se a empresa necessita criar, transferir, disseminar e aplicar conhecimento terá que, se adaptar a uma formatação que incentive o compartilhamento de saberes, de crenças e de opiniões.

Tomar uma decisão é tarefa que requer conhecimento, segurança e coerência. Não se trata de processo puramente racional, mas influenciado por características comportamentais da pessoa que toma a decisão.

Neste contexto, Nonaka (2001, p.28) afirma que em uma “economia onde a única certeza é a incerteza” somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva.

Terra (2007) acredita que a GC pode ser considerada um esforço de melhoria do desempenho humano e organizacional facilitando conexões significativas, o que garante acesso ao conhecimento por todos na organização sempre que necessitarem, bem como o compartilhamento do mesmo.

Na Gestão do Conhecimento existem práticas organizacionais que servem de apoio para que ocorra a disseminação e o compartilhamento do conhecimento nas organizações e segue abaixo algumas delas discriminadas.

6. Práticas Organizacionais

Entre as práticas organizacionais, foram selecionadas para serem analisadas : Aprendizagem Organizacional, Comunidades de Prática, Mapeamento do Conhecimento e Memória Organizacional por se destacarem como diretamente contribuintes ao suporte à Gestão do Conhecimento Organizacional.

Quadro 3- Práticas Organizacionais

Práticas Organizacionais	Descrição	Para que servem	Indicadores
Aprendizagem Organizacional (Probst, Raub,Romhardt, 2002)	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.	Tornar a organização mais produtiva e aumentar sua produtividade.	Satisfação de clientes quanto a resolução de problemas; Grau de inovação em produtos/serviços.

Comunidades de Prática (Terra, 2005)	É um complemento as estruturas formais que tendem prosperar em organizações onde há estágio elevado de confiança entre os gestores e os colaboradores.	Gerar e trocar conhecimento entre seus membros.	Nível de capacitação dos colaboradores; Grau de motivação individual. Atualização.
Mapeamento do Conhecimento((Davenport e Prusak, 1999)	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização.	Identificar o nível de conhecimento das pessoas.	Desempenho das equipes; Grau de mapeamento atualizado
Memória Organizacional (Probst, Raub,Romhardt, 2002)	É um sistema de conhecimentos e habilidades para preservar e armazenar percepções e experiências , para que possam ser recuperadas posteriormente.	Repositório do conhecimento adquirido pela organização e por seus funcionários.	Quantidade de documentos disponíveis na Memória Organizacional; Estatísticas de uso e atualização.

Fonte: Adaptado de Leuch (2006).

De modo geral, as organizações utilizam as práticas de Gestão do Conhecimento na sua administração, e dentre as várias práticas, verifica-se que a participação dos funcionários é essencial para sua eficácia. A participação dos funcionários é incentivada de muitas formas, e uma delas é por intermédio dos programas de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis, podendo ser avaliados pelo estabelecimento de metas e do uso de indicadores. A escolha de indicadores para Práticas Organizacionais deve se basear na existência de problemas concretos na organização. A definição de indicadores deve , naturalmente estar associada à estratégia pretendida pela empresa para a implantação de tais Práticas. Mas não basta selecionar indicadores. É preciso implantá-los, definir seu mecanismo de apuração, periodicidade e público para divulgação. É preciso ter critérios claros de análise dos resultados, bem como definir ações específicas para cada situação evidenciada pelos indicadores usados. Isso pode se traduzir em ações corretivas, preventivas e evolutivas específicas.

Assim sendo, percebe-se que existem diversos indicadores que podem ser utilizados em relação as Práticas Organizacionais. Conforme os exemplos citados, e independente do modelo conceitual que se siga, deve-se: Evitar o excesso de indicadores: quanto mais variáveis em foco, mais complexa é a análise; Observar o comportamento dos indicadores no tempo: o uso de séries históricas indica tendências e enriquece a análise e ; Divulgar os resultados da análise dos indicadores amplamente, mas de forma criteriosa:pela sua própria natureza, a interpretação de indicadores pontuais é sempre limitada.

7. Considerações finais

Metodologias para implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade não possuem receitas prontas que possam facilitar o diagnóstico para o trabalho de implementação – diferente, mas não muito, de quando se projeta um Planejamento Estratégico. E, no caso, da Gestão do Conhecimento Organizacional, a realidade é mais subjetiva ainda.

Segundo Drucker (1995), a função primordial das Organizações Empresariais é tornar produtivo o Conhecimento – e considera ainda que só há produtividade quando os diferentes

conhecimentos se fundem em um grande Conhecimento Aplicado unificado. Afinal, conhecimentos por si mesmo seriam estéreis em termos de aplicabilidade.

Mudanças culturais devem existir para que qualquer Sistema de Gestão da Qualidade que for a ser implementado na organização possa atingir os resultados esperados. Para isso a melhor maneira é apostar na interação entre colaboradores, clientes, fornecedores e mesmo concorrentes que permitem criação de novos conhecimentos e a transferência dos já existentes, pois conhecimentos para gerar competitividade e produtividade devem ser disseminados e compartilhados.

Verifica-se que os Sistemas de Gestão de Qualidade e o Planejamento Estratégico se tornam ferramentas de apoio a Gestão do Conhecimento Organizacional no sentido de apresentarem um diferencial de competitividade, determinando quais são os objetivos da organização e a escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Os líderes das empresas baseadas no conhecimento utilizando-se de Sistemas de Gestão da Qualidade e do Planejamento Estratégico tem condições de extrair e usar o conhecimento de cada membro da organização afim de atingir os objetivos almejados pela organização.

Adotar um programa de sistemas de Gestão da Qualidade é o começo da busca da empresa que deseja angariar benefícios mediante o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio a Gestão do Conhecimento Organizacional. A abordagem do programa de sistemas de Gestão da Qualidade torna-se relevante para as organizações que desejam se manter competitivas buscando sempre o desenvolvimento e novas estratégias.

As relações entre a Qualidade e o Conhecimento tratadas neste estudo indicam claramente que Sistemas de Gestão da Qualidade são um diferencial expressivo como suporte à implantação e implementação de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Os líderes das organizações, utilizando-se da Qualidade e do Planejamento Estratégico, têm condições de extrair o conhecimento individual dentro das organizações e transformá-lo em conhecimento coletivo no sentido de tornar a organização mais competitiva.

As mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar, com uma visão muito clara de como diferenciar-se de seus concorrentes, serão facilmente extintas pois deve-se buscar o melhor uso do conhecimento existente na organização e com isso potencializar a capacidade de criação e disseminação de novos conhecimentos.

A implementação de sistemas de gestão da qualidade pode encontrar dificuldades devido a possíveis mudanças de cultura e resistência dos funcionários, porém deve-se seguir em frente no sentido de que esta implementação surtirá efeito no sentido da melhoria na satisfação dos clientes que são a razão de existir das organizações.

Verificou-se neste estudo que para as organizações adotarem qualquer programa de qualidade deve haver mudança de pensamento da organização e esta mudança deve ser levada da alta administração para os funcionários para que os mesmos se sintam motivados e aceitem participar efetivamente do programa que foi adotado pela organização.

Vale ressaltar que o que foi aqui discutido está longe de encerrar os assuntos relacionados a utilização de Sistemas de Gestão da Qualidade e o Planejamento Estratégico como auxiliares a Gestão do Conhecimento Organizacional. Há outros aspectos não abordados neste artigo que merecem atenção da comunidade acadêmica e empresarial. Sugere-se para trabalhos futuros que o referencial teórico levantado neste trabalho sirva de parâmetro para a aplicação dos Sistemas de Gestão da Qualidade e o Planejamento Estratégico como auxiliares da Gestão do Conhecimento Organizacional através de estudos de

caso realizados nas organizações para comprovar na prática o que a teoria apresentou através deste estudo.

Referências

- ANDRADE, E & SANTIAGO, A. C. *Mapeamento de Conhecimento: localizando as fontes de riqueza de uma organização*. ENEGEP 2001. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR82_0493.pdf . Acesso em: 19 dez.2011.
- ANSOFF, H. I. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo : Atlas, 1990.
- BRIALES, J.A. & FERRAZ, F.T. *Melhoria contínua através do Kaizen*. Disponível em: http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_70002.pdf . Acesso em: 19 dez.2011.
- COSTA, M. D. & KRUCKEN, L . *Aplicações de mapeamento do conhecimento para a competitividade empresarial*. In: KM BRASIL 2004 - Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira, São Paulo, 2004.
- INSTITUTO DE APOIO A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO. *Curso de Agentes Penitenciários-Módulo 12- Relacionamento Social. Disciplina: Qualidade no Atendimento*. Disponível em: <http://www.escolapenitenciaria.pe.gov.br/apostilas/12.1-Qualidade%20no%20Atendimento.pdf> . Acesso em: 09/ mar.2012.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. *Introdução a Administração*, São Paulo, Pioneira, 1984
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. 4ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FLEURY, M.T.L. & OLIVEIRA JR., M.M. (orgs.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 135.
- GAVIOLI, G.; SIQUEIRA, M. C. M. & SILVA, P. H. R. *Aplicação do programa 5S em um sistema de gestão de estoques em uma indústria d eletrodomésticos e seus impactos na racionalização de recursos*. SIMPOI 2009. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00383_PCN76566.pdf . Acesso em: 12 dez. 2011.
- GONZALEZ, E. F. & JUNGLES, A. E. *O 5s como ferramenta de qualidade em células de produção em canteiros de obras*. III Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção. UFSCAR, São Carlos, SP. 16-19 set/2003. Disponível em: <http://www.deciv.ufscar.br/sibragec/trabalhos/artigos/074.pdf> . Acesso em: 12 dez.2011.
- GUARNIERI, P.; OLIVEIRA, L.S.; PURCIDONIO, P.M.; PAGANI, R.N. & HATAKEYAMA, K. *Sistema de Custo Kaizen*. 2 Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. 14 e 15 ago/2008. Disponível em: http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/53%20SISTEMA%20DE%20CUSTO%20KAIZEN.pdf . Acesso em: 19 dez.2011.
- IKEDA, F. & PIOVEZAN, L.H. *Diagnóstico para a implantação de um programa setorial da qualidade para empresa de construção em aço*. IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2006. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- JUSTUS, W. *Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica?* Disponível em: <http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf> . Acesso em: 29 dez.2011.
- LEUCH, V. *Práticas de Gestão do Conhecimento em Indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR - Ponta Grossa – PR.
- LONGO, R. M. J. *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Texto para discussão n. 397. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf . Acesso em: 11 dez/2011.
- NONAKA, I. *A empresa criadora de conhecimento*. In: *Gestão do conhecimento: Konknowledge management*. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001. p.27-49.

PENCZKOKI, D. P.; PEDROSO, B. & PILATTI, L. *Dificuldades da implantação do programa Seis Sigma*. 4 Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais. 25 a 29 ago/2008. Disponível em: http://www.4eetcg.uepg.br/oral/70_1.pdf . Acesso em: 15 dez. 2011.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAMOS, E. F. *Utilização da FMEA para gestão de riscos em projetos de desenvolvimento de software*. Disponível em: <http://www.pmisc.org.br/uploaded/File/FMEA%20para%20gestao%20de%20riscos%20em%20projetos.pdf> . Acesso em: 12 dez. 2011.

RUTHES, S.; Ceretta, P. S. & SONZA, I. B. *Seis Sigma: melhoria da qualidade através da redução da variabilidade*. Revista Gestão Industrial. v. 02, n. 02: p. 181-199, 2006. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/viewArticle/123> . Acesso em: 15 dez. 2011.

SANTOS, A. M.; CHUEKE, G. V.; SANTOS, N.; OTANI, N. & SILVEIRA, R. R. *A Aprendizagem Organizacional a serviço da Gestão do Conhecimento, na perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho: Abordagem a luz do Método Sistêmico e do Paradigma da Complexidade*. 3 CONAHPA. Congresso Nacional de Ambientes Hipermedia para Aprendizagem. São Paulo. 18 a 21 mai/2008. Disponível em: <http://www.faculdadesenergiasul.com.br/Artigos/aprendizagem-organizacaoal-e-paradigma-da-complexidade.pdf> . Acesso em: 12 dez/2011.

SARTORI, R. V. *Sistemas de Gestão da Qualidade como apoio a Gestão do Conhecimento*. Disponível em: http://www.theoracle.com.br/SITE/Artigo_01.pdf . Acesso em: 29 dez. 2011.

SILVA, A. *Aprendizagem e Comunidades de Prática*. Universidade Aberta. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-adelina-aprendizagem-e-comunidade.pdf> . Acesso em: 12 dez. 2011.

TARABAY, C. M.; BASSANELLO, F.; NOVAIS, I. A. & SIMÕES, L. P. *O planejamento estratégico e seus reflexos no desempenho operacional de instituições financeiras*. Revista Jovens Pesquisadores, vol. 7, n.1(12) jan/jul. 2010. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/972/446> . Acesso em: 14. dez. 2011.

TERRA, J. C. C. & BAX, M. P. *Portais Corporativos: instrumento de gestão da informação e do conhecimento*. In: Isis Paim. (Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, p. 33-53 Disponível em <http://www.bax.com.br/research/publications>. Acesso em 4 março de 2007.

TERRA, J.C.C. *GC no Brasil: Cenário atual e perspectivas futuras*. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/GCnoBrasilcen%C3%A1rioatualeperspectivasfuturas.aspx?page=2> . Acesso em: 29 set. 2011.