

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

RÔMULO DE BARROS TEIXEIRA

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA
CERTIFICAÇÃO DAS NORMAS ISO 9000

BELO HORIZONTE
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

RÔMULO DE BARROS TEIXEIRA

A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA
CERTIFICAÇÃO DAS NORMAS ISO 9000

Monografia apresentada ao curso de Gestão Estratégica da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Profa. Orientadora: Marta Araújo
Tavares Ferreira

BELO HORIZONTE
2013

Resumo

Desde o advento do “boom” informacional, as organizações vêm buscando se adequar a nova realidade, onde o cliente se tornou mais exigente e busca, além de um atendimento diferenciado, a qualidade. Para tanto, as empresas têm de buscar formas de permitir que seu colaborador compartilhe o conhecimento com os demais, bem como consiga acessá-lo de forma rápida, permitindo que um erro não precise ser repetido e o acerto possa ser replicado. Esse compartilhamento das informações por parte dos colaboradores, mediante o constante incentivo da organização, não é o suficiente para atender aos anseios de uma sociedade que busca a qualidade. Faz-se necessário uma padronização dos processos e um pronto atendimento das necessidades de sua clientela, tornando o atendimento prestado uma forma contundente de mantê-lo fiel à organização e permitindo também a conquista de novos clientes. Para demonstrar a relação entre o Sistema de Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto da certificação das normas ISO 9000, será apresentada a importância do aprendizado organizacional, o compartilhamento das informações e do conhecimento por meio da padronização dos fluxos informacionais e dos processos para que o objetivo final da organização, que é conquistar novos e manter os antigos clientes, seja alcançado.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Gestão da Qualidade e ISO 9000

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1 – Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade	15
Figura 2 – Ciclo PDCA	16
Figura 3- A Espiral do Conhecimento	25
Figura 4- Processo de Aprendizagem Organizacional	27
Figura 5 - Resumo das atividades Principais do Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig.....	36
Quadro 1- Definições de Gestão do Conhecimento de alguns autores	30
Quadro 2- Definições de Gestão do Conhecimento de alguns autores	31
Tabela 1 - Detalhamento das fases do Processo de Gestão do Conhecimento	33

Sumário

<i>Introdução</i>	7
<i>1. Qualidade</i>	9
<i>2. Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9000</i>	10
<i>2.1 A ISO 9000 na prática</i>	10
<i>2.2 O processo de implantação da ISO 9000</i>	13
<i>2.3 O ciclo PDCA</i>	15
<i>2.4 Documentação para a Gestão da Qualidade ISO 9000</i>	17
<i>3. Informação</i>	20
<i>4. Gestão da Informação e Gestão da Qualidade</i>	22
<i>5. Aprendizagem Organizacional</i>	24
<i>6. Gestão do conhecimento</i>	29
<i>7. Relação da Gestão do Conhecimento com a Gestão da Qualidade</i>	35
<i>8. Metodologia</i>	39
<i>Considerações Finais</i>	41
<i>Referências Bibliográficas</i>	43

Introdução

A capacidade de uma organização em criar e disseminar o conhecimento, por meio do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) e de um conjunto de práticas e de políticas internas, de forma a incentivar o colaborador a compartilhar aquilo que sabe, permite a ampliação do aprendizado coletivo.

As empresas podem ser consideradas como verdadeiros sistemas de informação, de forma a permitir que o conhecimento gerado seja registrado para o sucesso do negócio, contudo, o armazenamento, o compartilhamento e a utilização desse conhecimento, especialmente àqueles que se encontram na cabeça dos colaboradores e é conhecido como *conhecimento tácito*, representa um grande desafio, já que nem todos os processos que visam esse registro e compartilhamento demonstram ser incentivados pela alta direção das organizações.

Os processos que envolvem a recuperação e a disseminação da informação devem necessariamente passar pela qualificação, onde a normalização possibilitará uma abordagem estratégica para os sistemas de gestão da organização, por meio de um caminho de estudo a ser seguido, o que permitirá a maximização de todos os ativos.

O processo de qualificação e normalização, onde o desempenho da organização é melhorado e o risco do negócio é diminuído, contribuindo-se para a elevação da reputação da marca, é conhecido por Gestão da Qualidade.

Em todas as atividades da organização, o conhecimento relativo a execução das atividades se encontra presente. Assim, o registro desse conhecimento pode ser considerado como o principal insumo.

Sem qualidade no registro e compartilhamento das informações não há possibilidade de se obter o esperado sucesso, uma vez que as tomadas de decisões devem ser feitas da primeira vez e a utilização do tempo deve ser a menor possível e com o menor custo, permitindo que o conhecimento gerado dentro da organização seja utilizado como forma de se alcançar os seus objetivos.

A forma de se estruturar a organização para torná-la melhor administrada e com uma gestão da qualidade eficiente passa diretamente pela implantação das normas ISO, onde a padronização e o efetivo gerenciamento permitirão a melhoria contínua dos processos e dos produtos oferecidos aos clientes da empresa. Vivemos na era da qualidade, onde todos e em todos os lugares, organizações e empresas, atentam para a qualidade (MORAES, 2007).

O intuito desse trabalho é discutir a relação existente entre a Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto da certificação das normas ISO 9000 por meio de seus processos e modelos de gerenciamentos padronizados. Estes fazem parte do Sistema de Gestão do Conhecimento, que trata da melhoria do desempenho das organizações do compartilhamento de experiências, da facilitação do acesso, compartilhamento das informações e melhoria na prestação de serviços.

Utilizaremos como caso a ser estudado o Banco A¹, instituição financeira que possui uma quantidade significativa de processos certificados pela ISO 9001 em várias áreas da organização.

A área observada é a do Departamento de Poder Público, área que foi criada há cerca de 8 (oito) anos com o intuito de estabelecer um maior e melhor relacionamento com os entes e órgãos públicos.

¹ Banco A é o nome fictício dado a Instituição Financeira pesquisada visando a preservação de sua identidade.

1. Qualidade

Qualidade é um termo subjetivo que pode demonstrar várias situações e onde não existe regra. Um carro esportivo pode ser de qualidade assim como uma van, ou seja, cada carro pode demonstrar seu diferencial de qualidade de uma forma diferente, permitindo atingir a públicos variados.

O termo qualidade pode se referir a variáveis diferentes, dependendo do que se quer avaliar. Pode-se avaliar a qualidade de vida, a qualidade do ensino, a qualidade de produtos, enfim, a qualidade deve ser conceituada partindo daquilo que se quer qualificar. A qualidade de um serviço ou produto, no geral, depende da sua capacidade de satisfazer os requisitos a que está destinado ou, ainda, a qualidade pode servir para designar um produto ou serviço livre de defeitos e satisfatório. Assim, a definição de qualidade vai variar, podendo depender de fatores diversos, tais como: valores e crenças sociais, tradições culturais, histórica e econômica de uma sociedade.

A qualidade neste trabalho será pensada como processo fundamental para a comunicação científica e também para a comunicação dentro das organizações. Segundo MORAES,

Vale salientar que, paralelamente a essas transformações, surge o conceito de qualidade e conseqüentemente a busca incansável das organizações para oferecer produtos e serviços com esta característica, não como um fator de vantagem competitiva, mas como uma condição para a sobrevivência no ambiente em que a empresa está inserida. (MORAES, 2007, p.134)

Partindo desse pressuposto, entendemos que a qualidade dentro das organizações deve, necessariamente, ser tida como objetivo a ser alcançado de forma permanente, uma vez que o mundo moderno não permite que as empresas se arrisquem no atendimento ao seu público alvo

2. Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9000

No final da II Guerra Mundial, as empresas responsáveis pela produção de munições da Grã-Bretanha, e que se utilizavam de alta tecnologia, notaram vários problemas com a qualidade final de seus produtos. Problemas estes que causaram várias mortes e grande perda de patrimônio. O governo local passou a cobrar de seus fornecedores procedimentos de fabricação conforme a norma registrada “BS 5750” por escrito, com o intuito de garantir o processo de produção e o como se deveria produzir.

Com o fim do segundo grande conflito mundial, representantes de cerca de 25 países se reuniram com o intuito de criar uma nova organização internacional que teria como missão facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais. Essa nova organização foi denominada de ISO (*International Organization for Standardization*). A ISO, (Organização Internacional de Normalização), uma organização não governamental, foi criada em 23 de fevereiro de 1947 com sede em Genebra, na Suíça.

2.1 A ISO 9000 na prática

Na busca por oferecer serviços e produtos de qualidade, as empresas, independente de seu porte (micro, pequena, média, grande ou gigante), de caráter industrial ou de prestação de serviços, ou mesmo uma empresa cuja responsabilidade de administrar seja o governo, fazem a opção pela implementação das normas ISO 9000 com o objetivo de aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, como normas técnicas, classificações de países, normas de procedimentos e processos, e etc. Ela promove a normatização de empresas e produtos para que a permanente melhoria da qualidade dos processos e produtos seja mantida de forma perene.

A ISO desenvolve de forma voluntária normas de alta qualidade que permitem às organizações uma facilitação no processo de intercâmbio de seus bens e serviços no âmbito internacional, de forma a apoiar o crescimento econômico sustentável e equitativo, promovendo a inovação e protegendo a saúde e o meio ambiente.

A ISO 9000 representa uma série de cinco normas contendo 20 elementos² e a garantia da qualidade, que vai desde a ISO 9000 até a ISO 9004, onde a ISO 9001 é utilizada pelas organizações a fim de controlar seus sistemas de qualidade durante o desenvolvimento dos produtos. Essa norma sofreu alteração no que tange aos 20 elementos, que por sua vez se tornaram 05 itens³. Estes itens possuem todos os 20 elementos de qualidade que devem estar presentes no sistema de qualidade, sendo revisado constantemente por meio de seu manual, considerado o documento centro para a certificação.

A NBR ISO 9001:2000 está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes, com a finalidade de certificação das instituições que a adotem (MORAES, 2007). Segundo VALLS,

A ISO é a organização com a mais vasta representatividade na emissão de normas internacionais de âmbito global, alcançando hoje 148 países. Foi criada oficialmente no dia 23 de fevereiro de 1947 com o objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões técnicos, porém atualmente está ligada também à normalização de padrões de gestão, com alta repercussão econômica e social, tendo impacto não somente no setor de produção de bens tangíveis, mas também na área de serviços, contribuindo para a sociedade como um todo, principalmente nos aspectos de segurança e atendimento às exigências legais. (VALLS, 2004, P.174)

No processo de avaliação, os clientes externos e internos devem ter suas expectativas atendidas, de forma a garantir a total satisfação do cliente. Cada setor da organização tem sua responsabilidade, como a Alta Direção, os Gerentes e os Colaboradores, e os setores de fora da organização como os Clientes, o Governo e a Sociedade, formando uma engrenagem. Nesta engrenagem, todos devem agir em harmonia de forma que a prestação do serviço por um colaborador em determinada região seja a mesma do outro em outra cidade, estado ou país. Assim, a padronização acaba por permitir uma adequação dos processos para os colaboradores, permitindo uma igualdade na forma de conduzir os negócios da organização.

² Os 20 elementos são: 1-Responsabilidade da Administração; 2 – Sistema da Qualidade; 3-Análise Crítica dos Contratos; 4-Controle do projeto; 5-Controle de documentos; 6-Aquisição; 7-Produtos fornecidos pelo comprador; 8-Identificação e rastreabilidade dos produtos; 9-Controle dos processos; 10-Inspeção e ensaios; 11-Equipamentos de inspeção, medição e ensaios; 12-Situação da inspeção e ensaios; 13-Controle dos produtos não-conformes; 14-Ação corretiva; 15-Manuseio, armazenagem, embalagem e entrega; 16-Registros da qualidade; 17-Auditorias da qualidade; 18-Treinamento; 19-Assistência técnica e 20-Técnicas estatísticas.

³ Os cinco itens são: 1-Sistema de Gestão da Qualidade; 2-Responsabilidade da Gestão; 3-Gestão de Recursos; 4-Realização do Produto e 5-Medição, análise e Aperfeiçoamento.

A Gestão da Qualidade pode ser considerada como a parte responsável por direcionar a organização no sentido de buscar melhorias nos produtos e serviços oferecidos, de forma a garantir a completa satisfação dos clientes. A atividade de Gestão pode ser considerada como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002).

A organização garantirá que as perspectivas de todos os envolvidos estejam incluídas nas especificações, de forma clara e satisfatória para seus clientes. O objetivo maior com a implantação do sistema de gestão da qualidade deve ser o de proporcionar troca de informações mais eficientes entre todos os níveis da organização, tornando todos os colaboradores peças-chave no alcance dos objetivos globais da organização. De acordo com MORAES,

No intuito de garantir o cumprimento desses procedimentos a norma prevê e exige um sistema de documentação voltado à qualidade, que abranja desde as políticas e os objetivos da qualidade existentes na instituição, até o registro dos procedimentos criados (e implementados). Inclui-se, nessa documentação o manual da qualidade, que deve conter o escopo do sistema, os procedimentos documentados e as relações de interação entre os processos organizacionais. Todos os registros devem ser mantidos como comprovação e evidência da conformidade e da eficácia do sistema de gestão da qualidade. (MORAES, 2007, p. 139)

Em um Sistema de Gestão da Qualidade, o funcionário não deve somente compor o processo de normatização. É necessário que ele vá além, de forma a se sentir parte importante do processo por meio da valorização de sua atividade. Desta forma,

E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena. (PALADINI apud MORAES, 2007, p. 144)

O advento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma organização irá diferenciá-la das demais, desde que sejam determinados processos de qualidade e de inovação. Processos estes que permitam a todos os colaboradores entender que o SGQ tem o intuito de desenvolver produtos e serviços que permitam melhorar a vida das

pessoas, além de proporcionar a gestão e controle dos processos de certificação da qualidade.

Uma organização certificada com base na NBR ISO 9001 não é perfeita, sem falhas nem problemas, mas certamente mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos e oportuniza a satisfação de seus clientes, pois está totalmente voltada para esses propósitos. A padronização dos processos baseada na NBR 9001 possibilita a previsibilidade, que minimiza os riscos e custos de operação, itens decisivos nos resultados econômicos e sociais de uma organização. (VALLS, 2004, P.174)

Assim, as normas baseadas na ISO não representam uma qualidade extra no produto ou serviço desenvolvido, mas sim a garantia de que o produto ou serviço executado apresentarão sempre as mesmas características.

2.2 O processo de implantação da ISO 9000

O processo de implantação de um SGQ requer identificar e gerenciar a família de processos para assegurar a conformidade, a fim de garantir que o SGQ atenda aos objetivos descritos pela qualidade.

Sem dúvida o que há na efetuação destas normas é a concretização de efeitos de poder e de saber, na medida em que estes dissociam-se do domínio exclusivo da organização e passam para o domínio geral da população. Trata-se agora de expor o que foi produzido aos olhos do coletivo e o pessoal responsável pela produção não tem apenas um inspetor principal, mas uma sociedade inteira que a inspeciona. (SCHMIDT, 2000, p.20)

A ISO 9000 traz informações para que a organização possa verificar por meio de seu conjunto de processos qual ISO deverá ser utilizada por ela. Assim, para conduzir a organização à melhoria de seu desempenho, oito princípios da Gestão da Qualidade foram identificados, sendo que os mesmos poderão ser utilizados pela alta direção da organização de forma a melhorar seu desempenho, sendo eles:

1 – Foco no Cliente – por dependerem de seus clientes, as organizações devem atendê-los de forma a entender suas necessidades presentes e futuras, a fim de exceder suas expectativas.

2 – *Liderança* - os líderes são os responsáveis pelos rumos tomados pela organização. Faz-se necessário a criação de um ambiente interno propício a participação de toda a equipe de colaboradores, com o propósito de atingir seus objetivos.

3 – *Envolvimento de pessoas* – todos os níveis da organização devem ser envolvidos e, dessa forma, todas as habilidades poderão ser utilizadas em benefício da organização.

4 – *Abordagem de processo* – o resultado esperado será alcançado de forma mais eficiente quando as atividades e todos os recursos disponíveis são gerenciados como um processo.

5 – *Abordagem sistêmica para a gestão* – a identificação, o devido entendimento e o gerenciamento dos processos inter-relacionados como um sistema, contribuirá para a eficácia e eficiência da organização no sentido de atingir seus objetivos.

6 – *Melhoria contínua* – para que se crie um ambiente favorável a gestão da qualidade, a melhoria contínua do desempenho global deve ser tido como seu objetivo permanente.

7 – *Abordagem factual para a tomada de decisão* – a devida análise de dados e informações permitirá uma tomada de decisão mais eficaz.

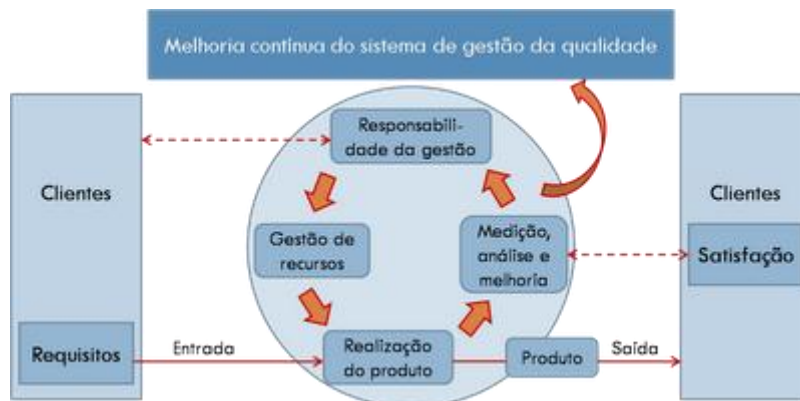
8 – *Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores* – a relação com os fornecedores da organização é interdependente, portanto, uma relação de benefícios mútuos permitirá um aumento na habilidade de ambos em agregar valor na prestação de serviços ou na produção de produtos.

O Sistema de Gestão da Qualidade passa por processos de auditoria de modo a verificar em que grau os requisitos foram atendidos. As constatações da auditoria são usadas para avaliar a eficácia do SGQ e também identificar oportunidades de melhoria.

Essas auditorias podem ser realizadas pela própria organização ou em nome delas, para propósitos internos ou para formar a base para uma autodeclaração da conformidade da organização, pelos clientes da organização ou por outras pessoas em nome dos clientes e por organizações externas independentes. As organizações externas independentes, quando credenciadas, fornecem certificações de registro de conformidade com requisitos, tais como aqueles da ISO 9000.

Os relatórios emitidos pela auditoria, entre outras fontes de informação, são utilizados para a análise crítica do sistema da qualidade.

Figura 1 – Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Economia & Gestão (2010)

A organização, por meio da análise e avaliação de seus processos existentes, poderá identificar as áreas que podem ser melhoradas, estabelecer os objetivos para a melhoria, pesquisar as possíveis soluções para atingir os objetivos, avaliar e selecionar essas soluções, implementar as soluções definidas e ainda medir, verificar, analisar e avaliar os resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atendidos e, por fim, formalizar as devidas alterações.

Para que essas alterações ocorram de forma a atender toda a organização de forma perene, uma metodologia que permita que as melhorias geradas pelo Sistema de Gestão da Qualidade sejam permanentes e possam ser sempre verificadas deve ser utilizada. É o que será apresentado no próximo item, o Ciclo PDCA.

2.3 O ciclo PDCA

As Normas ISO 9000:2000 promovem a adoção de uma abordagem de processo para se desenvolver, implementar e melhorar um sistema de gestão da qualidade (SGQ).

Uma das maneiras de realizar a análise dos processos e alterá-los de acordo com as normas internacionais de qualidade é um procedimento de quatro passos chamado **ciclo PDCA**. A sigla vem do Inglês: Plan, Do, Check, Act (Planejar, Executar, Verificar e Agir). O próprio nome descreve as etapas que as empresas devem que realizar para adequar os processos. (BLOG CANAL DO CONHECIMENTO, 2013)

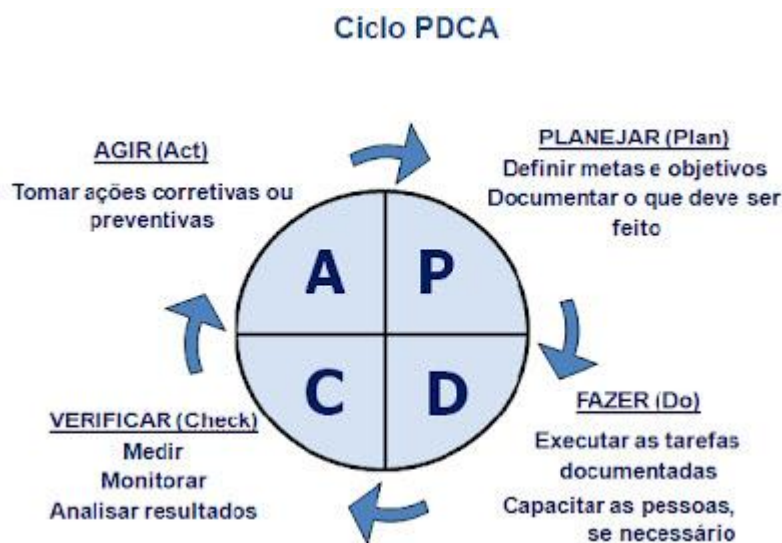
O ciclo PDCA pode ser considerado como um dos conceitos mais importantes da Gestão da Qualidade. Introduzido no Japão, acabou se espalhando pelo resto do

mundo. Esse ciclo representa a análise de um problema e sua solução, sendo apresentado de forma gráfica e denotando a ideia de um circuito.

No Sistema de Gestão da Qualidade, o ciclo PDCA pode ser considerado como um sistema dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada um dos processos da organização e para o conjunto de processos. Está diretamente vinculado ao planejamento, implementação, controle e melhoria contínua da realização do produto e outros processos que compõem o SGQ.

A aplicação do ciclo PDCA (P=Plan (Planejamento) D=Do (Fazer) C=Check (Verificar) A=Action (Agir)) permitirá um maior e melhor nivelamento dos processos estratégicos da organização, dando uma diretriz para a conclusão dos processos. Pode ser utilizada, ainda, para a obtenção de informações a respeito de determinado processo antes da implementação de uma melhoria.

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: KBOQualidade (2012)

Segundo GODOY (2010), as siglas que compõem o Ciclo PDCA podem ser entendidas da seguinte maneira:

PLAN – Planejar – Refere-se ao planejamento do seu projeto de melhoria, ou seja, quais são os objetivos, o que já sabemos, o que queremos aprender e como iremos fazer (quem, o que, quando, onde, como).

DO – Executar – Conduzir o plano, ou seja, implementar de acordo com o que foi planejado na etapa anterior.

CHECK – Verificar – Coletar dados, realizar a análise dos dados e com base nessa, verificar quais são as conclusões possíveis de se obter.

ACT – Agir Corretivamente – Definir quais mudanças poderão ser feitas e quais outros ciclos podem ser disparados para a melhoria do processo em questão.

O PDCA provavelmente seja o Sistema de Gestão da Qualidade mais conhecido, além de permitir que a organização que a utiliza se mantenha mais competitiva e tenha maior predomínio no mercado.

O PDCA pode ser aplicado em todas as áreas funcionais da organização (produção, recursos humanos, marketing, finanças, entre outras), nas quais podem ser identificadas as funções da administração: planejamento, organização, controle e direção.

O ciclo PCDA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis na atividade de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo, padroniza as informações do controle de qualidade, evita erros lógicos nas análises e torna as informações mais fáceis de entender, facilita a transição da administração direcionada para a melhoria contínua. (BLOG IMPLEMENTA QUALIDADE, 2012)

2.4 Documentação para a Gestão da Qualidade ISO 9000

O atendimento à norma da ISO 9000 pela organização requer uma série de ações que visam o controle de documentos que irão compor o sistema, sendo estes:

- Manual da qualidade – documentos que forneçam informações consistentes, tanto internamente quanto externamente sobre o SGQ da organização;
- Planos da qualidade – documentos que descrevam como o SGQ deve ser aplicado em um determinado projeto, contrato, produto ou serviço;
- Especificações – documentos que estabeleçam os requisitos necessários para a execução do projeto, contrato, produto ou serviço;
- Procedimentos documentados – documentos que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistente;

- Registros – documentos que forneçam evidências objetivas de atividades realizadas ou de resultados alcançados;
- Documentos que descrevam a política de qualidade da organização.

Toda documentação informada acima deve, necessariamente, ser constantemente atualizada, de forma que a mais antiga não faça parte da documentação. Do contrário, danos poderiam ser causados.

A documentação que permeia todo o SGQ terá seu tamanho de acordo com o tamanho da organização. Assim, quanto maior for a empresa, maior será a extensão da documentação exigida e todo o desenvolvimento da documentação irá depender dos seguintes requisitos:

- Tamanho e tipo da organização;
- Complexidade e interação dos processos organizacionais;
- Competência das pessoas.

Vale ressaltar que todo o processo de avaliação do SGQ passa por uma certificação que envolve uma auditoria. Esta auditoria pode ser tanto de adequação, que tem o objetivo de avaliar a documentação do sistema implantado, quanto de conformidade, que tem o objetivo de procurar a evidência que o auditado está agindo de acordo com o estabelecido pelas instruções recomendadas. Essa auditoria deverá ser realizada sob a responsabilidade da organização com auditores independentes do serviço e/ou setor a ser auditado, podendo ser realizada por uma empresa independente. Essa avaliação verificará se existe documentação que comprove o que se pede, tais como:

- Há algum procedimento documentado para controle de registros?
- Os registros da organização foram identificados?
- Os períodos de retenção e os requisitos de disposição foram determinados para todos os registros?
- Os registros são dispostos conforme exigido pelos procedimentos documentados da organização?
- Foram determinados e implementados requisitos referentes ao armazenamento e à recuperação de registros?

O controle da documentação será feito pela Organização que determinará o tempo de guarda de cada documento e ainda garantirá a identificação, a disponibilidade e os locais corretos de armazenamento. Após o período de auditoria, a empresa que cumpriu todos os requisitos a que se propôs receberá um certificado que terá validade de 03 (três) anos. No entanto, ela receberá uma auditoria periódica para verificar se os requisitos estabelecidos na auditoria continuam a ser atendidos.

Os Sistemas de Gestão da Qualidade são os responsáveis pela criação de instrumentos que permitirão o devido acompanhamento para que os requisitos sejam devidamente cumpridos.

Os sistemas da qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e atividades especificados sejam acompanhados e verificados de uma maneira planejada, sistemática e documentada. Deste modo, estabelecer um sistema da qualidade não significa aumentar ou reduzir a qualidade dos serviços ou produtos, mas sim, aumentar ou reduzir a certeza de que os requisitos e atividades especificados sejam cumpridos. (MARQUES, 2011, p.368)

Toda a documentação pertinente ao Sistema de Gestão da Qualidade permitirá a comunicação do propósito e a consistência da ação, permitindo o atingimento da conformidade com os requisitos dos clientes e a melhoria da qualidade, treinamento apropriado, a rastreabilidade e a repetibilidade, provendo a evidência objetiva, a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão da qualidade.

3. Informação

Segundo Setzer (1999), dado é uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Um dado, necessariamente, pode ser representado formalmente, ou seja, ele possui uma função puramente sintática, uma vez que são símbolos que podem ser armazenados em um computador. Já para Davenport e Prusak (1999) apud Bassani et al. (2003), dados podem ser considerados como um conjunto de fatos distintos relativos a eventos, onde no contexto organizacional serão os registros de movimentações efetuadas disponíveis para consultas. Não exibem significados por si só e demandam interpretação, análise especulativa e julgamento, de forma a não fornecerem base para a tomada de ação.

A informação pode ser considerada como o dado com valor agregado, ou seja, de acordo com Setzer (1999), representa algo significativo para alguém que pode ser representado através de textos, imagens, sons ou animação. Para Le Coadic (1996), informação comporta um elemento de sentido, um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal, que permitirá o acompanhamento da vanguarda do conhecimento científico, se tornando o meio de transmissão para o conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou, ainda, lança luz sobre conexões inesperadas. Dessa forma, a informação pode ser considerada como um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento.

Segundo Bassani et al. (2003) é a transmissão de dados de um emitente para um receptor, sendo plena de significado, relevância e propósito fornecidos pelo emitente, que de forma intencional dá forma aos dados para atingir o objetivo do conhecimento pelo receptor. Os dados são transformados em informação quando são agregados valores.

A representação da informação pode eventualmente ser feita por meio de dados. (...) Essa representação pode ser transformada pela máquina - como na formatação de um texto - mas não o seu significado, já que este depende de quem está entrando em contato com a informação. Por outro lado, dados, desde que inteligíveis, são sempre incorporados por alguém como informação, porque os seres humanos (adultos) buscam constantemente por significação e entendimento. Quando se lê a frase "a temperatura média de

Paris em dezembro é de 5°C", é feita uma associação imediata com o frio, com o período do ano, com a cidade particular, etc. (SETZER, 1999, p._).

A informação necessariamente conterà significado para o receptor da mensagem, o que necessariamente não ocorrerá com o dado, uma vez que ele não possui nenhuma representatividade para quem irá recebê-lo.

Segundo Stewart (2002) a era da informação não é apenas um slogan, mas um fato; a economia baseada no conhecimento é, realmente, uma nova economia, com novas regras, exigindo novas maneiras de fazer negócios.

4. *Gestão da Informação e Gestão da Qualidade*

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

(...) a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998 apud MARCHIORI, 2002, p.74).

Assim, a Gestão da Informação pode ser considerada com um conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização armazenagem e disseminação, segundo Valentim (2004). O objetivo da Gestão da Informação é o de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

O fluxo de informação percebido na Gestão da Informação é o de conhecimento explícito, trabalhando no âmbito da informação registrada, sem importar o tipo de suporte. Percebe-se que as organizações ainda hoje fazem gestão da informação, uma vez que a Gestão do Conhecimento tácito ainda é incipiente. Assim, a Gestão da Informação se preocupa com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo (Valentim, 2004).

As organizações que adotam a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade por meio da ISO 9000 buscam garantir sua competitividade no mercado, de forma a assegurar sua sobrevivência. A principal finalidade de um sistema de Gestão da Qualidade é satisfazer os clientes e utilizadores dos produtos e serviços da empresa (MEDEIROS, 2000).

A necessidade de sistemas da qualidade nas empresas é amparada pela necessidade de haver uma organização formal para a implementação e manutenção da gestão da qualidade. Se o sistema da qualidade estrutura a organização necessária para a implementação da gestão da qualidade, é porque ele deve estar presente em todas as fases do ciclo de vida dos produtos e dos processos desde a identificação inicial das necessidades do mercado até a satisfação das exigências dos clientes. (MEDEIROS, 2000)

Ainda de acordo com Medeiros (2000), para uma devida Gestão da Qualidade, o sistema deve ser composto de alguns elementos chaves e os mesmos deverão fazer parte de todo o ciclo de vida do processo, são eles:

- A responsabilidade da administração da organização;
- Os recursos humanos materiais;
- A estrutura do Sistema da Qualidade.

A junção destes três fatores representará a satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços prestados, uma vez que demonstram os aspectos necessários para o bom funcionamento da Qualidade na organização. Segundo Grimaldi e Mancuso (1994) apud Batista (2008), o cliente é a pessoa mais importante da organização e tudo relacionado a ele se torna prioritário. A organização que busca a qualidade estabelece processo sistemático, permanente troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes.

Deming apud Batista (2008) destaca que o líder de uma organização tem a responsabilidade de melhorar o sistema, isto é, tornar possível, e de maneira contínua, para que todos possam realizar um trabalho com maior satisfação, sendo fundamental que a alta liderança entenda o que é necessário e tomar a decisão que de fato eles querem melhorar.

A organização que gerencia o conhecimento com foco na qualidade é aquela que implementa práticas de Gestão do Conhecimento com o objetivo de assegurar a qualidade (atender as necessidades ou até mesmo superar as expectativas dos clientes), alcançar a excelência gerencial (implementar as práticas de gerenciais adotadas pelas melhores empresas no mundo todo) e consequentemente, melhorar o desempenho organizacional.” (BATISTA, 2008, p.163-164)

A organização que gerencia o conhecimento com foco na qualidade, capta e utiliza o conhecimento sobre as características do setor que atua e sobre os ambientes internos e externos para formular estratégias, conforma aponta Batista (2008). Esse conhecimento estratégico, aplicado na formulação de estratégias, permite que a organização direcione seu desempenho, estabeleça metas, aloque recursos e desdobre estratégias em planos operacionais, visando melhorar o desempenho da organização no mercado e também perante seus colaboradores.

5. *Aprendizagem Organizacional*

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a criação de conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundí-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Os autores afirmam ainda que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta e citam como exemplo a criança que aprende a comer, andar e falar através da tentativa e erro; aprende com o corpo e não apenas com a mente.

A criação de novos conhecimentos não representa somente aprender com os outros ou, ainda, adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação laboriosa entre membros da organização.

Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com os outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa. (NONAKA E TAKEUCHI, p.10, 1997)

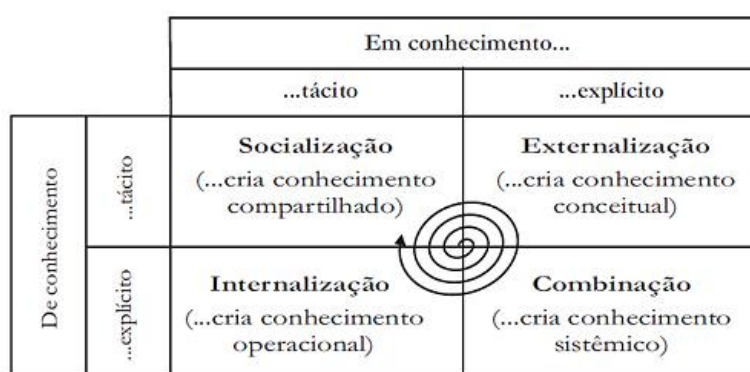
A aprendizagem pode ser considerada como um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em mudança perceptível de comportamento (FLEURY e FLEURY, 1997) e para eles o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. No entanto, a grande maioria das instituições de nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Outra condição organizacional que vale a pena mencionar aqui é a redundância. Para os gerentes ocidentais, o termo “redundância”, com sua conotação de repetição desnecessária e desperdício, pode soar pouco atraente. Entretanto, a construção de uma organização redundante tem papel de destaque na administração do processo de criação do conhecimento. A redundância é importante porque estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma “base cognitiva comum” entre os funcionários, facilitando assim a transferência do conhecimento tácito. Uma vez que compartilham informações superpostas, os membros de uma organização podem sentir o que outros estão tentando articular. A redundância, que ocorre principalmente no compartilhamento das idéias, também difunde o conhecimento explícito pela organização, permitindo sua internalização pelos funcionários. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.14-15)

Uma organização que aprende enfatiza sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem no mundo. Entretanto, SENGE apud FLEURY e FLEURY (1997) coloca que a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O segundo passo vai mais adiante: é criativo e produtivo.

A construção do conhecimento pela organização ocorre por meio da constante interação entre os pares e a conversão do conhecimento tácito e explícito existentes na organização e nos colaboradores.

Figura 3- A Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), funciona de forma a promover o conhecimento em forma de espiral dos conhecimentos tácito e explícito de forma crescente, de maneira que leve-os a romperem as barreiras da organização.

A organização por si só não tem a capacidade de criar o conhecimento. Sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo, a mesma terá seus objetivos de geração de conhecimento frustrados, uma vez que o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

A fim de obter um diferencial competitivo a partir do processo acelerado de acúmulo do conhecimento humano, Rodriguez (2002) afirma que as organizações devem:

- Automatizar as rotinas físicas e intelectuais, liberando as pessoas para outras atividades voltadas para análise, planejamento, criação e pesquisa;

- Motivar as pessoas a assumir atividades que requeiram criatividade, pesquisa e capacidade de análise;
- Desenvolver autocapacitação nas organizações, ou seja, a capacidade de aprender e melhorar através dela mesma – Organizações que aprendem – *Learning Organization*.

Os interesses da organização devem sempre prevalecer quanto aos interesses pessoais, ou seja, a competição individual e egoísta pode acabar prejudicando o compartilhamento do conhecimento. Assim, para sobreviver e prosperar nesse mercado competitivo no qual nos encontramos, é essencial que a organização adote uma estrutura capaz de assimilar, aplicar e utilizar novos conhecimentos e tecnologias (RODRIGUEZ, 2002).

Para Terra apud Gonzalez et al. (2009), a aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimento pelos atores (indivíduos e grupos) da organização, no momento em que estes analisam e tomam decisões acerca dos processos, sendo função das organizações disponibilizar este conhecimento para que outros indivíduos e grupos o utilizem.

Alguns autores citados por Gonzalez (2009) como Levitt e March (1988) e Crossan, Lane e White, entendem que a aprendizagem ocorre quando lições do passado são incorporadas às rotinas da organização, dirigindo o comportamento futuro. Desta forma, ou seja, a aprendizagem ocorrerá quando os indivíduos aprendem com suas experiências e de outros, gerando melhorias nas rotinas.

Figura 4- Processo de Aprendizagem Organizacional



Fonte: adaptado de Crossan et al. (1999) apud Gonzalez et al. (2009)

A aprendizagem é um fenômeno que se origina a partir dos indivíduos que constituem a organização, (CROSSAN, LANE e WHITE (1999) apud GONZALEZ et al. (2009)) e o trabalho em equipe, essencialmente voltado para a resolução de problemas no âmbito organizacional, servirá de estímulo aos processos de aquisição, distribuição e transformação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que o aprendizado que parte das experiências dos outros precisam ser internalizadas, ou seja, devem se ajustar à identidade e a auto-imagem da empresa de forma enriquecida, traduzida e modificada.

O fenômeno da aprendizagem organizacional não representa a simples soma do que seus membros aprenderam, portanto, cabe às organizações elaborar mecanismos para manter e reutilizar o conhecimento desenvolvido pelos indivíduos. Para que seja aproveitado esse conhecimento gerado pelos indivíduos, faz-se necessário a utilização de um modelo de Gestão do Conhecimento.

O aproveitamento desse conhecimento desenvolvido pelos indivíduos da organização depende de um modelo de gestão do conhecimento. Esse processo de gestão é caracterizado por três etapas principais, segundo Walsh e Ungson (1991) e Cohen e Levinthal (1990) citados por Gonzalez et al. (2009):

- Aquisição do conhecimento dos indivíduos da organização;
- Armazenamento do conhecimento referente a estrutura de um repositório;
- Distribuição do conhecimento aos indivíduos referente ao acesso.

Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com os outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.10)

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado consiste de dois tipos de atividade. O primeiro tipo passa pela obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos e o segundo tipo de aprendizado passa pelo estabelecimento de novas premissas como paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas, com o objetivo de anular as premissas já existentes na organização.

6. *Gestão do conhecimento*

Conhecimento é uma palavra que pode nos remeter a vários significados. De acordo com Sabbag (2007), é a soma do que é percebido, descoberto, válido e aprendido. Já de acordo com o dicionário Aurélio *on line*, pode ser entendido como a informação ou noção adquirida pelo estudo ou pela experiência.

Fernandes (2007) afirma que o conhecimento não é palpável e não se pode tocar e nem ver diretamente, a não ser por algo criado através de sua utilização. É isso que o difere dos ativos tangíveis, ou seja, de toda a riqueza física palpável que as organizações possuem como seus estoques, mobiliários, imóveis, etc.

Com relação ao conhecimento, este depende de uma abstração interior pessoal, não depende apenas de uma interpretação, assim como acontece com a informação. Ele não fará sentido para o receptor da mensagem se o mesmo não possuir um prévio conhecimento do que trata determinado assunto.

Segundo Davenport e Prusak apud Santos et al.(1998), o conhecimento é a informação contextualizada, com significado e interpretação já processada pelas pessoas. Assim, o conhecimento é gerado a partir da informação, por meio de aplicações de modelos mentais e processos de aprendizado das pessoas.

O conhecimento é gerado continuamente. As organizações competitivas devem tirar proveito deste conhecimento gerado e estarem sempre atualizadas. À medida que o tempo passa, torna-se mais difícil saber tudo, mesmo sobre uma especialidade, não havendo tempo para absorver todo o conhecimento existente. Manter-se atualizado tornou-se uma tarefa não trivial. (RODRIGUEZ, 2002, p. 45)

Para Tofler (1990), conhecimento é uma fonte de poder da mais alta qualidade, chave para a futura mudança no poder, podendo se tornar o substitutivo definitivo de outros recursos. A partir destas informações, vem o seguinte questionamento: o conhecimento pode ser gerido?

Três observações são necessárias aqui. Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA e TAKEUCHI, p.63, 1997)

No limiar dos tempos modernos, o conhecimento gerado dentro das organizações pelos seus colaboradores tende a ser cada vez mais disponibilizado, de forma a permitir que todos tenham acesso às experiências. Esse conhecimento gerado e compartilhado, que permite que outros colaboradores aprendam com as experiências vividas, é chamado de Gestão do Conhecimento.

Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.1).

Abaixo, seguem algumas definições quanto a Gestão do Conhecimento.

Quadro 1- Definições de Gestão do Conhecimento de alguns autores

Autor	Obra	Ano	Definição
Rebecca O. Barclay e Philip C. Murray	What is knowledge management?	1997	"... atividade organizacional com dois aspectos principais: o tratamento do componente conhecimento nas atividades organizacionais como uma preocupação que se reflete na estratégia, política e prática em todos os níveis da organização; e a ligação direta entre os ativos intelectuais da organização, tanto explícitos (registrados) como tácitos (conhecimento individual) – e os resultados positivos da organização" (BARCLAY e MURRAY, 1997, p. 1)
Karl Wiig	Knowledge Management Foundations	2000	"A GC [Gestão do Conhecimento] ampla é a gestão sistemática e explícita das atividades, práticas, programas e políticas relacionadas com o conhecimento na organização... a viabilidade da organização depende diretamente da qualidade competitiva dos seus ativos de conhecimento e a aplicação bem-sucedida desses ativos em todas as atividades organizacionais ..." (WIIG, 2000, p. 6)
Karl-Erik Sveiby	What is knowledge management	2001	"A arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis" (SVEIBY, 2001, p. 1).
Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams	Manual de Gestão do Conhecimento	2002	"A Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual" (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 30)
Mark W. McElroy	The New knowledge management	2003	"Gestão do Conhecimento é uma atividade gerencial que busca aumentar o processamento do conhecimento" (McELROY, 2003, p. 54)
Alex Bennet e David Bennet	Organizational survival in the new world: The intelligent complex adaptive System	2004	"Gestão do Conhecimento é uma abordagem sistemática para conseguir que a organização faça o melhor uso possível do conhecimento na implementação da sua missão, vista de uma maneira geral como vantagem competitiva sustentável ou desempenho elevado e duradouro" (BENNET e BENNET, 2004, p. 227).
Steve Clarke	The Impact of Knowledge Management on Information Management Practice	2006	"A Gestão do Conhecimento pode ser vista como algo relacionado aos processos de criação do conhecimento, retenção do conhecimento, e identificação do conhecimento" (CLARKE, 2006, p. 16).

Fonte: Batista, 2008, p.53

Quadro 2- Definições de Gestão do Conhecimento de alguns autores

Autor	Obra	Ano	Definição
ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT	Survey on knowledge management practices for ministries/ departments/ agencies of central government in OECD member countries	2003	"... um amplo conjunto de práticas organizacionais relacionadas à geração, captura, disseminação de know how e promoção e compartilhamento do conhecimento na organização, e com o mundo exterior ..." (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2003, p. 1).
KPMG KNOWLEDGE ADVISORY SERVICES	Insights from KPMG's Europe Knowledge Management Survey	2003	"Gestão do Conhecimento é uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização para mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho" (KPMG, 2003, p. 4)
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION (ECS)	European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 5: KM Terminology	2004	"É a gestão planejada e sistemática de atividades e processos para desenvolver o conhecimento e aumentar a competitividade por meio do uso otimizado e da criação de ativos de conhecimento individual e coletivo (COMITÉ EUROPEÉN DE NORMALIZATION, 2004, p. 11).
BRASIL. COMITÉ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO	Oficinas de planejamento estratégico. Relatório consolidado. Comitês técnicos	2004	"... conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo"

Fonte: Batista, 2008, p.54

O conhecimento confere importância apenas quando é aplicado nos processos finalísticos e, por consequência, melhora a oferta de produtos e serviços.

O conhecimento é a própria razão de ser da empresa. Não se consegue alcançar vantagem competitiva com trabalho não qualificado, pois o pretense trunfo seria facilmente imitado; tampouco alguém diferencia-se dos concorrentes em função de máquinas disponíveis para todos, pois qualquer um também será capaz de adquiri-las. A vantagem duradoura deriva de algo exclusivo – ou pelo menos de difícil imitação: um tipo especial de conhecimento, (...) ou uma combinação singular de ativos do conhecimento e ativos físicos, (...) As demais fontes de vantagem competitiva – acesso ao capital, materiais, mercados, equipamentos – são facilmente superadas ou igualadas pela competição. (STEWART, 2002, p.56)

O conhecimento pode ser separado como explícito (que pode ser processado por um computador e processado eletronicamente) e como tácito (que possui uma natureza subjetiva e intuitiva, tendo de ser convertido em palavras ou números para que qualquer

um possa compreender) sendo o conhecimento tácito o responsável pelo início do compartilhamento das informações pelos colaboradores da organização.

O conhecimento tácito pode ter um grande facilitador que é a tecnologia, uma vez que ela facilita a colaboração presencial e virtual, permitindo que a comunicação entre os colaboradores da organização seja facilitada tanto no âmbito formal quanto no informal.

Uma grande parcela da vantagem competitiva das empresas está localizada em seu conhecimento tácito, afinal, sempre é possível, de alguma forma, documentar o conhecimento explícito, o que significa que é factível realizar cópias dele. Esse tipo de conhecimento pode ser armazenado em qualquer lugar (pastas, arquivos, bibliotecas, manual, etc.). Contudo, o conhecimento tácito reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas, etc., e quando as empresas conseguem armazenar esse tipo de conhecimento, isso certamente tem o seu valor (STEWART, 2002).

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser considerada como uma forma de melhorar a capacidade da organização de estimular o conhecimento para aumentar o desempenho. Davenport e Prusak (1998) apud Teixeira demonstram que os quatro maiores objetivos dos Sistemas de Gestão do Conhecimento passam pela criação da substituição do conhecimento, aumento do acesso ao conhecimento, melhora do ambiente do conhecimento e gerenciamento do conhecimento como um ativo intangível.

(...) uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação conceitual e insight experimentado, a qual proporciona uma infraestrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT E PRUSAK apud TEIXEIRA, 1998, p. 4)

Segundo (Stewart (2002) apud Bassani (2003) p.45), no âmbito de uma organização, “gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos”.

Segundo Terra (2001), a Gestão do Conhecimento depende de uma análise ampla do contexto em que a organização esta inserida. Ela está ligada diretamente ao desenvolvimento organizacional e consiste na troca de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas e as empresas, incentivando a criatividade e inventividade

das pessoas, criando uma cultura de aprendizado que é tão importante para um ambiente de mudanças como da atualidade.

A Gestão do Conhecimento no setor privado tem o intuito de permitir uma maior sobrevivência das organizações, tornando-as mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas, visando o lucro, o permanente crescimento, a permanência e a conquista de novos clientes, aliado ao aumento da satisfação dos mesmos.

O cenário em que se discute a GC é marcado pelo surgimento da economia ou sociedade do conhecimento. Nessa economia, o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes. (STEWART apud BATISTA, p.39, 2012)

Segundo Stewart (2002) à proporção em que cresce a economia do conhecimento, o trabalho do conhecimento substitui o trabalho físico.

Tabela 1 - 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 Articular Discutir
Captura	Requer a articulação de conceitos e discernimento para a captura de conhecimento informal 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

Fonte: Adaptado de Kathy Harris et al. (ap. Korowasjczuk, 2000) apud Bassani, et al (2003)

A GC explora todos os recursos que permitam o registro do conhecimento tácito gerado pela organização (software, netware, salas de aula, aprendizado prático, etc.) e

os colaboradores motivados encontrarão formas inesperadas de colocar o conhecimento para trabalhar a seu favor. Assim, o sucesso da GC na organização depende do devido reconhecimento de que todos os fatores vinculados ao compartilhamento do conhecimento precisam um do outro e devem atuar em conjunto.

A infraestrutura em Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir o conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia. (BATISTA, 2012, p. 57)

A Gestão do Conhecimento tem a função de identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de forma que gere retorno para a organização. No entanto, nada nesta definição diz qualquer coisa sobre computadores, mas a moderna definição quanto a GC entende ser inconcebível sem a utilização dessas máquinas e, sob algum aspecto, ela é criatura da tecnologia (STEWART, 2002).

7. *Relação da Gestão do Conhecimento com a Gestão da Qualidade*

Segundo Royer (2002), durante a era industrial no final do século XIX até os anos 80, o êxito das organizações passava pela forma como os recursos seriam alocados. A tecnologia era utilizada para viabilizar a utilização de ativos físicos para produção em massa e, somente a partir da década de 80, as organizações e a Academia entenderam que os recursos intangíveis, tais como know how, a capacidade de aprender da organização e a forma de se relacionar com seus *stake holders*, poderiam trazer um retorno financeiro (lucro) muito maior do que necessariamente aquele ativo tangível.

Segundo Itami apud Royer (2002) demonstrou que a real força estratégica e o fator chave de adaptação corporativa passam pelos ativos intangíveis, e SVEIBY apud Royer (2002) ratifica que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa, tudo mais, tangível ou intangível, será resultado da ação humana.

O dever de um gerente é desenvolver os ativos de uma organização. Mas as dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma empresa não são objetos materiais, como máquinas, imóveis e fábricas, de propriedade da empresa e que aparecem em seu balanço patrimonial, mas bens intangíveis e, portanto, invisíveis. (SVEIBY (1998) apud ROYER (2002), p.26)

O principal ativo intangível que uma organização pode ter são seus colaboradores. A gestão desse conhecimento permitirá que a organização não tenha problemas com as mudanças de seus funcionários e a conseqüente perda do conhecimento.

Moura (1996) afirma que em todas as atividades da empresa está presente a informação, de forma a constituir o principal insumo das organizações e também o meio de combinar as diversas funções, processos e setores da mesma em busca de seus objetivos, oferecendo produtos e serviços que atendam ao mercado de forma a alcançar o objetivo de prosperar no mercado. Em síntese, significa ter qualidade.

Podemos citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos: i) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cliente e alcançar alto desempenho institucional; iii) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cliente e a manutenção dos resultados da organização; e v) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para

melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços. (BATISTA, 2012, p.60)

A GC, segundo Batista (2008), teve alguns marcos históricos que levou o tema a ser reconhecido pelo meio acadêmico como um campo de estudo legitimado e relevante para a sociedade, como o lançamento do livro *The Know-how Company*, de Karl – Erik Sveiby em 1989 e a descrição da organização como aquela que aprende com suas experiências, de Peter Senge. Em 1991, surge pela primeira vez a utilização do termo *Capital Intelectual* no artigo *Brainpower* no artigo de Thomas Stewart e a publicação do artigo na *Harvard Business Review* de Nonaka e Takeuchi, relatando os resultados dos seus estudos sobre como o conhecimento é gerado, utilizado e disseminado em empresas japonesas e como tal conhecimento promove tal conhecimento (STANKOSKY, 2005 apud BATISTA, 2008).

Com o decorrer do tempo, novos autores surgem, tais como: *Karl Wiig* em 1993, *Karl-Erik Sveiby*, *Leif Edvinsson* e *Michael Malone* em 1997 com o início da medição do capital intelectual devido a sua crescente importância para a geração do conhecimento organizacional e por fim, Thomas Davenport e Larry Prusak de 1998 sobre como as organizações gerenciam seu capital intelectual, de forma a orientar a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações (BATISTA, 2008). Desde então, cursos de renomadas universidades vêm adotando o tema em sua grade curricular.

Figura 5 - Resumo das atividades Principais do Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig

Passo 1		Passo 2		Passo 3		Passo 4
Desenvolver	→	Reter	→	Compartilhar	→	Usar
Criação (obtenção)		Retenção		Coordenação		Executar tarefas
Análise		Acumulação em repositórios		Reunião		Pesquisar e descrever
Síntese ou reconstrução		Inserção nos manuais		Acesso e recuperação		Selecionar
Codificação/ Modelagem		Arquivamento				Observar e analisar
Organização						Resumir
						Avaliar
						Decidir
						Implementar

Fonte: BATISTA, 2008, p.115

A qualidade pode ser considerada como a melhor forma de atender e superar as expectativas dos clientes, uma vez que toda melhoria ocorrida na organização tem como objetivo final os clientes. Neste contexto, ele é o mais importante e tudo relacionado a ele é prioritário na organização. (BATISTA, 2008, p.97)

A Gestão da Qualidade, como mencionado em tópicos anteriores, permitirá a padronização dos processos e permitirá a maior efetividade, sobrevivência das organizações e a redução dos custos, de forma a auxiliar no alcance dos objetivos.

A inserção do conhecimento em manuais consiste em assegurar que o conhecimento integre os procedimentos organizacionais. Isso ocorre quando o conhecimento é registrado em manuais, procedimentos operacionais padrão e material de treinamento. (BATISTA, 2008, p.117)

A Gestão da Qualidade, por meio de seus planos e manuais, permitirá que o conhecimento, além de ser registrado de forma que se execute os processos e projetos de forma padronizada, permita a toda organização condições de seguir aquilo que rezam os manuais, dificultando a perda do conhecimento gerado pelos colaboradores da organização e garantindo a continuidade do serviço prestado.

Observando-se o processo evolutivo dinâmico o qual as organizações se encontram, não resta a menor dúvida de que o melhor caminho a ser seguido pelas mesmas é o do aprendizado, pois dessa forma será possível estar intimamente ligada às novas exigências a que o mercado expõe as organizações. (FERNANDES, 2007, p.27)

Segundo Fernandes (2007), por menores que sejam as organizações, são as pessoas que permitem que as mesmas existam e, através das mesmas, por meio da utilização da criatividade inata às pessoas, novos produtos e serviços podem ser lançados e atingidos os objetivos da organização. Hoje as pessoas são tidas como o grande diferencial das organizações.

Sveiby apud Fernandes (2007) diz que tudo que a organização cria é através de seus funcionários ou adquire de algum outro lugar, ou seja, ela constitui o intelecto de uma organização. A interação das pessoas com a estrutura interna é o que criam as organizações. A estrutura externa de uma organização é formada pela interação que existe entre ela e o mercado onde atua, podendo citar-se as relações entre os fornecedores e clientes, marcas e patentes de produtos e sua idoneidade perante a este mesmo mercado.

No contexto atual, não vale mais para as organizações o que elas possuem de ativos tangíveis somente, mas sim, o conhecimento que está agregado a estes ativos tangíveis, o que poderá definir a sua própria existência ou extinção. Contudo, isto só será possível através de uma mudança de visão das próprias organizações que deverão promover uma valorização não só de seus ativos tangíveis, mas a partir de agora, valorizar também os seus ativos intangíveis. (FERNANDES, 2007, p.33)

Nos dias atuais, as organizações vivem em um ambiente de constante mudança, onde quanto mais incerto o futuro dela, maior deverá ser a sua preparação quanto a permanência e sobrevivência no mercado, uma vez que aprendendo com o ambiente no qual estão inseridas e capacitando seus profissionais a lidar com a realidade, maiores serão as possibilidades de sucesso.

A capacidade de aprendizado de uma organização não deverá ser utilizada como seu único objetivo. Assim, torna-se fundamental que o mesmo seja aproveitado ao máximo, garantindo o desenvolvimento de suas estruturas e permitindo que o mesmo seja utilizado de forma a possibilitar que os colaboradores compartilhem, de forma dinâmica, o processo de Gestão do Conhecimento.

Observando-se o processo evolutivo dinâmico o qual as organizações se encontram, não resta a menor dúvida de que o melhor caminho a ser seguido pelas mesmas é o do aprendizado, pois dessa forma será possível estar intimamente ligada às novas exigências a que o mercado expõe as organizações. (FERNANDES, p.27, 2007)

A permanência e sobrevivência de qualquer organização nos tempos atuais, passa pelo compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores e do mapeamento dos processos da mesma, permitindo que o aprendizado organizacional ocorra por meio da busca incessante da maximização da capacidade de criação de sua equipe.

8. Metodologia

O Departamento do Banco A. que trata da área relacionada com o Poder Público, objeto deste estudo, dentro da política de segmentação adotada pelo Banco, tem como prerrogativa a busca pelo estreitamento da relação junto aos Entes e Órgãos Públicos, com o objetivo de aumentar os negócios do Banco A. junto a esse público.

O atendimento a esse segmento visa proporcionar o atendimento as demandas dos Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) nas três esferas de governo (Municipal, Estadual e Federal) e também o atendimento aos seus servidores.

A experiência do Banco A. junto a esse público veio desde a aquisição de algumas instituições financeiras públicas estaduais que se deu em Minas Gerais, Bahia, Amazonas, Ceará, Maranhão e Rio de Janeiro.

A Matriz do Banco A. é localizada no Estado de São Paulo, com plataformas de atendimento a esse segmento regionalizado, totalizando 32 Plataformas espalhadas pelo país.

O Banco tem um compromisso permanente com o seu cliente e, pensando nisso e buscando assegurar qualidade nas transações bancárias de seus clientes, ele implementou em 1996 o Sistema de Gestão da Qualidade baseado na NBR ISO 9000. Esse sistema busca a melhoria contínua a partir de seus princípios fundamentais: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, decisões com base em fatos e relacionamento mutuamente benéficos para fornecedores e usuários. Hoje, a organização conta com cerca de 194 processos de produtos e serviços certificados, assegurando facilidade e comodidade aos clientes.

O Departamento Poder Público iniciou em 2011 a implantação do SGQBA (Sistema de Gestão da Qualidade do Banco A.) por meio da ISO 9001 com o intuito de permitir aos colaboradores, lotados na Matriz e nas Plataformas, uma padronização das informações utilizadas por cada um, de forma a regulamentar formulários utilizados de forma separada por cada colaborador e permitir que outro funcionário desse sequência ao serviço executado pelo colega, independente de se ter um histórico do que se passou com determinado Órgão Público, uma vez que a informação fica armazenada e disponibilizada na rede para todos.

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras... O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. (SENGE apud FERNANDES, 2007, p.38)

A padronização por meio do SGQBA permitiu a todos os envolvidos nos processos gerir o conhecimento de forma mais eficaz e eficiente uma vez que, antes do envolvimento da implantação do SGQBA, cada um fazia da forma como julgava melhor para ele, sem compartilhar a informação e sem dar condição a outro colega de substituí-lo em uma possível necessidade de se ausentar.

Podemos citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos: i) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; ii) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cliente e alcançar alto desempenho institucional; iii) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; iv) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cliente e a manutenção dos resultados da organização; e v) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços. (BATISTA, 2012, p.60)

O SGQBA permitiu ao Banco A um maior compartilhamento das iniciativas de sucesso que foram implantadas nas Plataformas com a visão do processo de Gestão da Qualidade ISO 9000, permitindo a maior retenção e proteção do conhecimento gerado pelos colaboradores.

A qualidade tem de se tornar a nova filosofia... Não podemos mais dar ao luxo de tolerar erros, defeitos, mau trabalho, materiais ruins, estragos de manipulação, operários com medo e sem uniforme, mau treinamento ou falta total de treinamento, executivos mudando de emprego com frequência e serviço desatento e mal humorado. (WALTON, 1986 apud BATISTA, 2008, p. 101)

Outros objetivos alcançados com a implantação do SGQBA foram a facilidade ao acesso as informações estratégicas para a execução das atividades vinculadas ao Poder Público e o incremento a produtividade do trabalho dos funcionários que trabalham de forma direta no relacionamento com os entes e órgãos públicos, de forma a eliminar os esforços em duplicidade e a rapidez na recuperação das informações pertinentes a execução das atividades diárias.

Considerações Finais

Fernandes (2007) demonstra que um modelo de aprendizado não possui necessariamente um modelo previamente definido, podendo acontecer de várias formas e cita Terra (2001) que propõe que o aprendizado organizacional rompeu os muros das empresas concorrentes ou não, de forma a buscar o aprendizado constante e parcerias com outras empresas.

A criação de conhecimento por parte da organização deve ocorrer de forma contínua e horizontal, permitindo que ele interaja com os conhecimentos tácito e explícito que são utilizados pelas pessoas no contexto organizacional. A geração desse conhecimento servirá como ferramenta de base para a obtenção do sucesso por meio da atualização e o crescimento desse conhecimento gerado.

No limiar dos tempos modernos, conhecer o contexto organizacional torna-se imprescindível para que não seja decretado o fim da organização, uma vez que, com as facilidades proporcionadas pela tecnologia, o nível de competitividade tornou-se parêlho (FERNANDES, 2007).

O desenvolvimento da inteligência organizacional tornou-se fundamental para o sucesso das organizações no mercado, e para que esse desenvolvimento ocorra de forma contínua, o estímulo a criação, compartilhamento e disseminação do que se sabe proporcionará uma relação de custo-benefício favorável ao surgimento da inovação nos processos da organização, permitindo que o aumento na fatia de mercado correspondente a empresa seja mais factível.

Segundo Deming (1986) citado por Batista (2008) um dos princípios da transformação organizacional é a participação das pessoas da força de trabalho e Juran (1989) também citado por Batista (2008) afirma que o controle ideal da qualidade deveria ser delegado o máximo possível à força de trabalho e para Ishikawa (1985) citado também por Batista (2008) somente quando os trabalhadores da linha de frente assumem a responsabilidade pelo processo, o controle da qualidade é bem sucedido.

A Gestão da Qualidade demonstra que a organização é observada como um grande processo que tem como finalidade atender os clientes com a prestação de serviços ou a entrega de produtos, e para Campos (1992) citado por Batista, uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos: não só processos de manufatura como também processos de serviços.

Por meio da identificação dos processos de Gestão do Conhecimento (identificação, captação, criação, retenção, mensuração, compartilhamento e utilização do conhecimento) a Gestão da Qualidade permitirá avaliar por meio do desempenho organizacional como os processos vinculados a GC ocorrerão na organização, de forma a verificar as características de cada setor, o ambiente interno, as formas de colaborações, os indicadores que vão avaliar a implementação das estratégias e as necessidades e expectativas dos clientes.

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade por meio da ISO 9000 do Banco A. permitiu a redução de barreiras e a redução de esforços no sentido da execução das atividades por parte dos colaboradores da organização, uma vez que por meio da padronização dos processos e atendimento aos clientes e fornecedores, o Banco A. passou a ter condição de compartilhar o conhecimento tácito, tanto de seus colaboradores e fornecedores, que não estava registrado, facilitando a comunicação e o maior desenvolvimento da organização.

O aprendizado organizacional, a retenção do conhecimento gerado pelos colaboradores com o enfoque no processo de qualidade da ISO 9000 permitiu a organização se desenvolver, implementar e melhorar os processos que estão inseridos na organização, de forma a atender melhor seu cliente e padronizar seus processos internos. Neste sentido, espera-se que este trabalho tenha alcançado o objetivo inicial de discutir a relação entre a Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto da certificação das Normas ISO 9000 por meio de seus processos e modelos de gerenciamento padronizados, tendo-se a expectativa que novos trabalhos relacionados ao tema possam enriquecer a discussão apresentada.

Referências Bibliográficas

BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 jun. 2013.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Proposta de um modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade**. 2008, 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e Documentação da UNB, Brasília, 2008.

BLOG IMPLEMENTA QUALIDADE. **Ciclo PDCA**. Gestão da Qualidade. Disponível em: http://implementaqualidade.blogspot.com.br/2012_04_01_archive.html. Acesso em 03/07/2013.

FERNANDES, Airton José Eiterer. **O aprendizado e a inteligência nos modelos de gestão**. 2007, 59 f. Dissertação (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Programa de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade Estácio de Sá, Juiz de Fora, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurélio – **O Dicionário da língua Portuguesa**, Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, Adelize Leite. **Ciclo PDCA**. CEDET. Disponível em <<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/ciclo-pdca-plan-do-check-act-planejar-fazer-verificar-agir.html>>. Acesso em 02/07/2013.

GONZALEZ, R. V. D., MARTINS, M. F., TOLEDO, J. C. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, p.57-73, jan./abr. 2009.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.72-79, maio/ago. 2002.

MARQUES, Wagner Luiz. Qualidade total: o caminho para a excelência do empreendedor. In_____: **Diário de um empreendedor: a real informação para os gestores de sucesso**. 1ª edição, Cianorte: Minelli, 2011, p.361-412.

MEDEIROS, Denise Dumke de. Diagnóstico e análise de sistemas da qualidade: um modelo para avaliação e preparação dos sistemas para a certificação ISO 9000. **Revista de Produção**, Rio de Janeiro, v.9, n.2, p. 49-63, 1999.

MORAES, P. E. S.; ANDRADE, M. J. O. e RIETOW, V. O importante processo da comunicação para a gestão da qualidade e a implementação das normatizações ISO 9001. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 2, n.3, p. 133-148, jan./jun. 2007.

MOURA, Luciano Raizer. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 25, n.1, 1996

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA NETO, Geraldo Cardoso; GNIDARXIC, Paulo José; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Implementação estratégica no gerenciamento de pessoal: importância na vantagem competitiva e Gestão do Conhecimento – um estudo de caso em uma empresa do ramo de autopeças. **Revista Gestão Industrial**, v.07, n.04, p.195-225, 2011.

RODRIGUEZ, Martius V. Rodriguez y. **Gestão empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROYER, Jorge André B. **Valorização dos ativos intangíveis na obtenção de recursos em instituições financeiras.** 2002. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

SABBAG, Paulo Yazigi. *Espirais do Conhecimento – Ativando Indivíduos, Grupos e Organizações.* São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

SANTOS, Néri, et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v.37, n.1, p.61-72, jan./abr. 2008.

SCHMIDT, Maria Luiza Gava. Qualidade total e certificação ISO 9000: história, imagem e poder. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.20, n.3, p.16-23, Set.2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** 6. ed., São Paulo: Best Seller, 2000.

SETZER, W. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero**, n.0, dez. 99.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. Gestão do Conhecimento: uma abordagem inicial. **Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação.** Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/10205>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: especificações e convergências. **Organizações do Conhecimento**, colunas, Nov. 2004.

VALLS, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 172-178, ago/2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200018&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 08 jun. 2013.