



## A EMERGÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ANCORAR A EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

**Rosane de Fátima Antunes Obregon**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [antunesobregon@gmail.com](mailto:antunesobregon@gmail.com)

**Gisele Vasconcelos Dziekaniak**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal do Rio Grande, Brasil.

E-mail: [giseledziekaniak@yahoo.com.br](mailto:giseledziekaniak@yahoo.com.br)

**Tarcizio Vanzin**

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor do Departamento de Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [tvanzin@yahoo.com.br](mailto:tvanzin@yahoo.com.br)

### Resumo

A nova organização se redesenha menos centralizadora e mais inspiradora de estratégias, valores e competências. Perfil em transição, que exige maior disposição para o aprendizado, de forma a responder aos seguintes questionamentos: Qual o modelo para a excelência da organização na sociedade do conhecimento? Quais os fundamentos teóricos para orientar os processos e suprir lacunas na gestão? Quais os ativos intangíveis que definem as estratégias para a competitividade e agregam valor aos processos de gestão? Visando responder a estas questões, este artigo estabelece elos conceituais entre os pressupostos teóricos que sustentam o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e, os fundamentos que alicerçam o modelo de excelência da gestão, propostos pela Fundação Nacional de Qualidade. Em adição, são analisados os ativos intangíveis, a fim de compreender os processos de gestão como indicadores da excelência das organizações. Conclui-se, que não existe uma definição cientificamente consensual sobre essa temática, pois as variáveis que interferem são múltiplas. Por outro lado, as teorizações permitem inferir que o conhecimento emana do processo de aprendizagem e do envolvimento das pessoas. Portanto, a Gestão do Conhecimento constitui-se na âncora estratégica para a competitividade organizacional.

**Palavras-chave:** Organização. Processos. Aprendizagem. Competitividade.

### 1 INTRODUÇÃO

*“Em épocas de mudança, quem aprende herdará a terra, ao passo que quem conhece estará magnificamente preparada para lidar com um mundo que não existe mais”.*

*Eric Hoffer*

O Brasil começa a ser considerado um *player* estratégico nas relações internacionais, destacando-se, como seu diferencial, ativos representados por uma ampla riqueza de recursos

naturais, um extenso território, e um povo moldado pela diversidade cultural. Ativos que somente serão transformados em vantagem competitiva se apoiados firmemente em uma rede objetiva de Gestão, na direção da sustentabilidade (FIALHO et al., 2006). A nova organização se redesenha a cada dia, menos centralizadora e mais mobilizadora, inspiradora de estratégias, conceitos, valores e competências (BAR, 2000). É um perfil em transição, que exige mais estudos e disposição para o aprendizado - matérias-primas ideais para levar adiante ações como: produzir, organizar e disseminar conhecimento.

Conforme Fialho (2008), a empresa moderna deve ser inteligente na sua organização, flexível na sua produção e ágil em sua comercialização. Não bastam pessoas capazes de aprender, mas pessoas capazes de gerenciar o conhecimento explicitado para gerar novos conhecimentos, novas riquezas e negócios cada vez mais inteligentes. Para isso, a organização inteligente precisa estabelecer diretrizes e colocar em prática novas formas de gerir suas atividades, com velocidade de resposta às mudanças que ocorrem no mercado, e de forma mais rápida que a concorrência (STEIL, 2006).

Para muitos teóricos esta é a era da economia do conhecimento, na qual o principal fator de produção de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico é o conhecimento (SANTOS, 2005). Grande parte do conhecimento que uma organização necessita para se manter competitiva já está presente em seus processos e produtos. No entanto, isso não significa dizer que eles estejam acessíveis. O desafio recai na identificação, criação e disseminação do conhecimento, o que pode agregar valor à empresa e colocá-la no rumo de suas metas. Entretanto, percebe-se um hiato entre acessar conhecimentos, desenvolver novos conhecimentos aplicáveis e efetuar mudanças a partir desses conhecimentos. Assim, a economia baseada no conhecimento lança novas perguntas, oferece novas respostas e estabelece novas regras para a competitividade (FIALHO et al., 2006).

Emergem questionamentos tais como: Qual o modelo para a excelência da organização na sociedade do conhecimento? Quais os fundamentos teóricos para orientar os processos e suprir lacunas na gestão? Quais os ativos intangíveis que definem as estratégias para a competitividade e agregam valor aos processos de gestão?

Visando responder a essas questões, este estudo estabelece elos conceituais entre os pressupostos teóricos que sustentam o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e as diretrizes norteadoras do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) proposto pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ). Justifica-se essa análise por considerar importante trazer as capacidades de pessoas e de organizações no desenvolvimento de uma visão sistêmica dos processos que definem novas performances de competitividade organizacional.

## **2 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (EGC)**

O Programa do EGC foi delineado para gerar pesquisas relacionadas à criação, explicitação, gestão e disseminação de conhecimentos, convertendo-o em recursos/insumos para as organizações e para a sociedade. Segundo Santos (2008), o conhecimento, por ser altamente explicitável, compartilhável e reutilizável, é pesquisado enquanto fator de produção, gerador de riqueza/valor e de equidade social. Para Pacheco (2008), o conhecimento tem estrutura interna estável, analisável e tipificável, permitindo assim sua modelagem e representação. Em complementação a estas ideias, Fialho (2008) explica que o conhecimento como fator de produção cresce quando compartilhado, e quanto mais utilizado e difundido maior o seu valor. Nessa perspectiva, são delineadas a seguir as três áreas de concentração do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC, 2008).

## **2.1 Engenharia do Conhecimento (EC)**

Compreendendo que gerar, codificar e gerir conhecimento organizacional tornaram-se tarefas essenciais às organizações, essa área está centrada na intensificação do papel do conhecimento como elemento estratégico nas organizações. A moderna EC não está centrada na codificação como extração direta de conhecimento, mas como um processo de modelagem e representação de conhecimento explícito. Assim, fornece metodologia científica para analisar e engenhar conhecimento, sendo esse o principal objetivo dessa área de concentração do Programa. Para tal, inclui a pesquisa e o desenvolvimento de técnicas e ferramentas para a formalização, codificação, gestão, construção de melhores sistemas de conhecimento e apoio ao trabalhador do conhecimento. Centrada na explicitação de conhecimento, a EC provê metodologias e ferramentas à gestão e à disseminação na preservação do conhecimento organizacional. O importante é a estrutura conceitual do conhecimento e não a sua programação (PACHECO, 2008).

## **2.2 Gestão do Conhecimento (GC)**

Essa área procura estudar como o conhecimento e seus ativos estão contidos nos produtos de nosso dia-a-dia, o que são os ativos intangíveis de uma determinada organização e como se processam os desdobramentos de sua valorização no mercado, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Tudo isso com o intuito de atingir os objetivos da organização através da gestão dos processos que atuam sobre os seus ativos (SANTOS, 2008).

A GC oferece elementos de pesquisa e desafios para a disseminação, constituindo-se em fonte geradora de novas abordagens e aplicações, dada sua visão de organização como uma estrutura de conhecimento, o que permite novas bases para concepção e desenvolvimento de pesquisas. Dentre os aspectos da GC, observa-se que o conhecimento, diferentemente dos ativos tangíveis, cresce à medida que é utilizado e compartilhado, e que, ao contrário, como ressalta Santos (2008), o conhecimento, quando não utilizado, se deteriora. Para este teórico, a GC é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis, pois é na ação que se identifica a competência individual ou organizacional. Assim, fazer gestão é explorar o capital humano através das diversas possibilidades que as redes organizacionais proporcionam na potencialização de processos criativos e transformadores.

## **2.3 Mídia do Conhecimento (MC)**

Quando se pensa na organização do século XXI, se pensa em Tecnologia, pois essa vai viabilizar o que se pensa. Emerge daí a ideia de que investir nas mídias parece ser garantia de qualidade organizacional. Nessa direção, os progressos da humanidade, em todos os campos científicos, estão visceralmente ligados à evolução dos meios de comunicação, a partir da qual a absorção dessas novas tecnologias permitiu as rápidas transformações que aconteceram na tecnologia e na ciência nesses últimos quinhentos anos. Hoje, a relação simbiótica das mídias mantidas em um ambiente de redes organizacionais possibilita uma interconectividade significativa entre os indivíduos envolvidos nesse processo.

Nessa linha de abordagem, a MC está fundamentada na convicção segundo a qual as tecnologias podem oferecer melhorias e transformações. Assim, busca catalisar a habilidade de grupos para pensar, comunicar, apreender, e criar conhecimento. A MC contribui com a visão de mundo, auxilia na modelagem da comunicação, e permite à EC e a GC ampliarem o potencial de seus sistemas de conhecimento, tornando a comunicação mais efetiva no

processo de gestão. Para Santos (2005), há um incremento de conhecimento organizado na forma de expertise digitalizada, estocada em banco de dados, sistemas especialistas, planos organizacionais e outras mídias, caracterizando um novo cenário de transformações estruturais para as organizações.

## 2.4 Espaço Semântico do EGC

Para melhor compreensão do espaço semântico das áreas que compõem a base conceitual do EGC, a figura [1] apresenta as relações de convergência que as ligam ao objeto de estudo: o conhecimento.



Figura 1 - Espaço Semântico EGC

Fonte: Pacheco, R. Aula 09/1º Trim. EGC, 2008

Sintetizando o processo de gestão, Santos (2008) destaca que o talento das pessoas exige mobilização dos potenciais intra e inter-organizacionais. Para atingir esse intento, as empresas devem reconhecer, conforme Stewart (1997), que o conhecimento se tornou o ativo mais importante e indispensável, com o qual todas elas trabalham, sendo assim mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro. A experiência e o conhecimento adquiridos pelas pessoas integram a memória da organização e são a base para a melhoria contínua. Essas organizações possuem a habilidade de incorporar o conhecimento, transformando-as em verdadeiras fontes de desenvolvimento e competitividade para organizações e nações. Segundo Davenport & Prusak (1998), as únicas vantagens competitivas que uma empresa tem são aquilo que ela coletivamente sabe e a eficiência com que ela usa o que sabe, ou seja, a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

## 3 FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)

Criada em 11 de outubro de 1991, a FNQ, é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas. É considerada o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Foi fundada com o propósito de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), o maior reconhecimento da gestão das organizações sediadas no País.

Através do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), a FNQ busca incluir as organizações entre as de Classe Mundial, integrando as premiadas ao processo estratégico de influenciar outros setores a abraçar a causa da Excelência em Gestão. Esse modelo não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas, caracteriza-se pela flexibilidade e simplicidade da linguagem, sendo útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização. O MEG é um instrumento de auto-avaliação, disponível para *download* gratuito no Portal FNQ, sendo alicerçado em um conjunto de onze (11) conceitos fundamentais, constituído por oito (08) critérios (FNQ, 2008).

Utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico da sua Gestão Organizacional, além de poder se candidatar ao PNQ através de um Sistema de Pontuação envolvendo um total de 1.000 pontos.

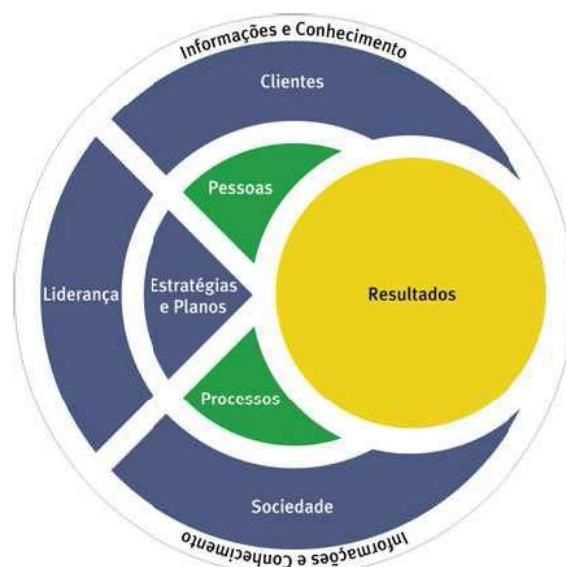
### **3.1 Fundamentos da Excelência**

1. Pensamento Sistêmico: Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2. Aprendizagem Organizacional: Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3. Cultura de Inovação: Ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias para gerar diferencial competitivo.
4. Liderança e Constância de Propósitos: Atuação democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes.
5. Orientação por Processos e Informação: Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agregam valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho.
6. Visão de Futuro: Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
7. Geração de Valor: Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada.
8. Valorização das Pessoas: Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competência e espaço para empreender.
9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado: Conhecimento e entendimento, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente, gerando maior competitividade.
10. Desenvolvimento de Parcerias: Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma.
11. Responsabilidade Social: Relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras e respeitando a diversidade, além de promover a redução das desigualdades sociais como parte integrante das estratégias da organização.

### **3.2 Critérios da Excelência**

Em adição aos fundamentos que alicerçam a excelência em gestão, o modelo está constituído por oito (08) critérios, a saber: Informações e Conhecimento, Sociedade, Liderança, Clientes, Pessoas, Estratégias e Planos, Processos, Resultados. A figura [2], representativa do

MEG, simboliza a organização considerada um sistema orgânico e adaptável que interage com o ambiente externo. Os elementos do modelo, imersos num ambiente de Informação e Conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados à geração de Resultados. Nesse contexto, identificar, entender e utilizar as necessidades e expectativas dos clientes no desenvolvimento de produtos proporciona a sobrevivência e o sucesso de uma organização (FNQ, 2008).



**Figura 2** - Modelo de Excelência da Gestão (MEG)  
Fonte: FNQ, 2008

#### 4 CONVERGÊNCIA CONCEITUAL: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Visando responder aos questionamentos propostos na formulação desse artigo, foi realizado um estudo exploratório ancorado na convergência conceitual entre os pressupostos que sustentam o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e os fundamentos que alicerçam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), preconizados pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

A análise teórica permite inferir que os fundamentos e critérios preconizados pela FNQ estão direcionados ao princípio de “qualidade”, que por sua vez está diretamente ligado à “competência”, conceito esse que define as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados. O conjunto de qualificações que a organização possui para executar um trabalho com um nível superior de *performance*, associado às realizações das pessoas, o que produzem e/ou entregam, irá qualificá-la no *ranking* de excelência em gestão.

Assim, no escopo do modelo delineado observa-se o inter cruzamento do olhar sistêmico do EGC, ao valorizar as relações de interdependência dos elementos envolvidos no processo e a geração da cultura da liderança como espaço na formação de empreendedores (FIALHO, 2008). Nessa visão destaca-se a aprendizagem organizacional como eixo que interliga as variáveis na compreensão e entendimento de novos patamares de gestão organizacional, emergindo nesse ponto a orientação para os processos que agregam valor aos negócios. Para alcançar resultados consistentes é necessária a emergência de novas idéias e o fomento às

capacidades inovadoras, fatores esses que foram identificados nos campos conceituais que circunscrevem o escopo em estudo.

Tanto na perspectiva do EGC quanto na abordagem proposta pela FNQ, o processo organizacional tem uma particularidade muito interessante: a competência em ação, a prática, o conhecimento aplicado produzindo resultados e gerando riquezas, e o compartilhamento no desenvolvimento de parcerias. Entretanto, é válido observar que no Modelo de Excelência da Gestão destaca-se o resultado com um fator determinante no alcance dos objetivos traçados. Se por um lado o referido modelo destaca o “resultado” como diferencial competitivo, para o EGC, o “processo” é o que fortalece novas formas de geração de valor. Compreender o processo é transformar o conhecimento em habilidade para gerar competência. Como diz Santos (2008), o que interessa é o que fazemos, pois as grandes mudanças exigem um melhor e maior uso de toda a experiência e conhecimentos adquiridos, permitindo o desenvolvimento de produtos e serviços competitivos e de qualidade superior. Assim, o foco do EGC está centrado no processo, por reconhecer seu alto poder de criação de conhecimento, sustentado crescentemente pela evolução das tecnologias de informação e comunicação.

Essas teorizações permitiram a realização de uma análise comparativa do campo conceitual que caracteriza o Programa de Pós-Graduação em EGC e os fundamentos que alicerçam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) proposto pela FNQ. Inicialmente, e tendo como ferramenta de análise o substrato teórico que circunscreve o escopo desse estudo, as autoras identificaram dezenove (19) palavras-chave representativas dos pressupostos que orientam o Programa EGC<sup>1</sup>/UFSC. Em um segundo momento, e utilizando o recurso tecnológico de contagem de palavras no texto, foi possível quantificar a evidência das palavras-chave no documento que sugere o modelo de excelência da gestão<sup>2</sup>. O Quadro 1 apresenta o cômputo representativo da convergência semântica dos conceitos que caracterizam ambas as propostas: EGC e FNQ.

Palavras-Chave	Número de Registros
1. Processo	198
2. Gestão	147
3. Informação	98
4. Pessoas	58
5. Valor	39
6. Conhecimento	30
7. Aprender	28
8. Disseminação	22
9. Criar	15
10. Tecnologia	12
11. Comunicar	12
12. Intangível	12
13. Parceria	11
14. Explicitar	09
15. Compartilhar	02
16. Codificar	0
17. Mídia	0
18. Armazenar	0
19. Reutilizar	0

**Quadro 1** - Convergência conceitual EGC/FNQ  
Fonte: EGC e FNQ

<sup>1</sup> Disponível em: [www.egc.ufsc.br](http://www.egc.ufsc.br)

<sup>2</sup> Disponível em: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

O estudo exploratório da frequência com que as palavras-chave descritivas das áreas do EGC são encontradas no documento proposto pela FNQ revela tópicos interessantes para análise. As palavras com maior destaque foram “processo” (198), “gestão” (147), “informação” (98) e “pessoas” (58) demonstrando uma significativa relação com a abordagem do EGC. Em seguimento, a palavra “valor” (39) e a palavra “conhecimento” (30) obtiveram um índice mais baixo, o mesmo sendo observado com as palavras “disseminar” (22), “criar” (15), “tecnologia” (12), e “compartilhar”, essa última com pontuação dois (2). Sob a ótica do EGC, as organizações são consideradas como entes cognitivos, assim, o processo de aprendizagem torna-se relevante. Entretanto, a análise apresenta um baixo registro da palavra “aprender” (28). Fato semelhante verifica-se com o bloco de palavras que parecem não ter relação no documento: “comunicar” (12), “intangível” (12), “parceria” (11) e “explicitar” (09). As palavras-chave “mídia”, “codificar”, “armazenar” e “reutilizar”, não estão presentes, revelando uma ausência de relações com o espaço semântico proposto pelo EGC. Essa situação parece revelar certo distanciamento da visão do EGC, o qual enfatiza o “conhecimento” presente nos “processos” e no “compartilhamento” e “disseminação” como fio condutor na compreensão de novos conceitos em gestão.

A análise indica o compartilhamento e disseminação das competências como os fundamentos teóricos para orientar os processos e suprir lacunas na gestão. Para a Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, esse universo de perfis diferenciados de excelência em gestão poderá constituir um terreno fértil de pesquisas e estudos centrados na identificação, produção, explicitação e disseminação de conhecimentos. Pesquisar o acervo de saberes explícitos e experiências registradas disponíveis nas empresas poderá favorecer a criação de condições que permitam viabilizar sua utilização para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de Gestão de Conhecimento. Nesse enfoque, os processos de compartilhamento entre o conhecimento individual e coletivo definem as estratégias para potencializar os padrões de competitividade, agregando valor a gestão organizacional.

Portanto, a tessitura teórica empreendida nesse estudo indica que não é possível definir um modelo para a excelência da organização. Por outro lado, é possível inferir que o conhecimento constitui-se no principal ativo para ancorar e fortalecer a excelência da gestão na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES

As apreciações descritas no decorrer desse trabalho definem o conhecimento como “ativo chave” para a organização, porém de natureza tácita e privada. Assim, identificar e avaliar as novas práticas de gestão organizacional permitirá não somente criar novas maneiras de converter conhecimento em riqueza, como propiciar que as organizações caminhem, no futuro, para serem parte de uma “rede” de conhecimento, interligadas por interesses comuns, residindo nesse aspecto o diferencial competitivo.

Para Lester Thurow (2001), as antigas instituições e os antigos modos de operação estão se tornando obsoletos, exigindo que pessoas, empresas e nações se transformem. Para isso, ele dá três conselhos: habilidades, habilidades e habilidades. Nesse pensamento, estruturar o conhecimento de forma a torná-lo explícito e de fácil acesso para ser utilizado nas atividades operacionais, ou como instrumento de capacitação, poderá auxiliar as organizações a se tornarem mais competitivas. Assim, o conhecimento e a ação humana se constituirão em verdadeiros patrimônios agregadores de valor e reconhecidos vetores de riqueza.

Nesse direcionamento, foi possível analisar as concepções do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na compreensão das relações de proximidade com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) proposto pela FNQ. Essa análise leva a concluir que o foco do EGC, em relação aos fundamentos e critérios do MEG, encontra



certa convergência ao destacar o “processo” como eixo direcionador para resultados diferenciados de qualidade. Entretanto, ao avaliar a frequência das palavras-chave descritivas das áreas do EGC, essas não estão muito nítidas no modelo proposto no documento.

Para finalizar, o estudo indica os ativos intangíveis como essenciais para o desenvolvimento organizacional. Conclui-se que não existe uma definição cientificamente consensual sobre a temática da Gestão do Conhecimento, pois as variáveis que interferem são múltiplas. Portanto, as teorizações permitem inferir que o conhecimento emana do processo de aprendizagem e do envolvimento das pessoas, cujas relações possuem como sustentáculo a tecnologia da informação e comunicação. Ressalta-se, todavia, que essa é uma conclusão provisória, baseada em um estudo exploratório e que sua sustentação precisa ser verificada de uma maneira mais aprofundada. A rigor, talvez seja melhor considerar tal conclusão como hipótese para uma futura pesquisa.

#### **THE EMERGENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TO ANCHOR ORGANIZATIONAL MODEL OF EXCELLENCE**

##### **Abstract**

*The new organization redesigns itself less centralized and more inspiring of strategies, values and skills. Having a profile in transition requires greater willingness to learn, in order to answer the following questions: What is the model for the excellence of the organization in the knowledge society? What are the theoretical foundations to guide the process and to fill gaps in the management? What are the intangibles assets that define the strategies for competitiveness and add value to management processes? In order to answer these questions, this article provides conceptual links between the theoretical assumptions that underpin the Graduate Program in Engineering and Knowledge Management of the Federal University of Santa Catarina, and the fundamentals that underpin the model of management excellence, proposed by the National Foundation for Quality. In addition, intangible assets are analyzed in order to understand the management processes as indicators of excellence in organizations. It is concluded that there is no scientific definition of consensus on the issue, since the variables that interfere are multiple. On the other hand, from the theories it can be inferred that knowledge comes from the learning process and the involvement of people. Therefore, knowledge management constitutes in the strategic anchor for organizational competitiveness.*

**Keywords:** Organization, processes, learning, competitiveness.

Artigo recebido em 08/07/2011 e aceito para publicação em 30/04/2012

##### **REFERÊNCIAS**

BAR, F. L. Planejamento estratégico em tempos de caos e complexidade. **Revista Alcance**. Ano VII, n. 1, p. 69-73, UNIVALI, jun. 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: now organizations manage what they Know**. Boston: HPS Press, 1998.

EGC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em: [www.egc.ufsc.br](http://www.egc.ufsc.br). Acesso em: 06 Maio 2008.

FIALHO, F. P. **Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Aula 1º Trim. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. dos; MITIDIERI, T. da C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo. Disponível em: [www.fpng.org.br](http://www.fpng.org.br). Acesso em 31 de Maio 2008.

PACHECO, R. **Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Aula 09/Parte II, PowerPoint. 1º Trim. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

SANTOS, N. **Introdução à Engenharia e Gestão do Conhecimento**. Aula 1º Trim. Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Florianópolis, 2005.

STEIL, A. V. **Competência e aprendizagem organizacional**: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

STEWART, T. A. **Intellectual Capital**: the new wealth of organizations. New York: Doubleday/Currency, 1997.

THUROW, L. Criando Riqueza. **ExpoManagement**. São Paulo, 2001.