



GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MODELO DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: PERCEPÇÕES DAS EMPRESAS PREMIADAS NO CICLO DE 2009

Rosa Maria de Oliveira Eiras (LATEC/UFF)

rosa_eiras@uol.com.br

Stella Regina Reis da Costa (UFRRJ/UFF)

stellare@ig.com.br

Este artigo tem por objetivo apresentar a percepção das empresas premiadas no ciclo de 2009 do Prêmio Nacional da Qualidade quanto à utilização dos critérios de excelência na dimensão da gestão para o conhecimento como ação de diferenciação competitiva. Dessa forma, realizou-se revisão bibliográfica dos temas gestão do conhecimento e modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade e, pesquisa de campo com três das empresas premiadas. Utilizou-se para esta pesquisa, um questionário composto de: quinze perguntas fechadas com resposta tipo de escala Likert e uma questão semi-estruturada. Conclui-se que no cenário em que o conhecimento passa a fazer parte do paradigma da estratégia empresarial como processo e não mais como ferramenta de apoio a processos clássicos e consolidados, tais como: as estratégias de marketing, as estratégias financeiras e estratégias de qualidade, o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade surge como a resposta a esse novo desafio que se apresenta às empresas. Modelo de múltiplo recurso, seu uso nas empresas pesquisadas é associado a consolidação da imagem da empresa no mercado e a gestão por resultados.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento; modelo de gestão; Prêmio Nacional da Qualidade

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MODELO DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE: PERCEPÇÕES DAS EMPRESAS PREMIADAS NO CICLO DE 2009

Rosa Maria de Oliveira Eiras (LATEC/UFF)
rosa_eiras@uol.com.br

Stella Regina Reis da Costa (UFRRJ/UFF)
stellare@ig.com.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a percepção das empresas premiadas no ciclo de 2009 do Prêmio Nacional da Qualidade quanto à utilização dos critérios de excelência na dimensão da gestão para o conhecimento como ação de diferenciação competitiva. Dessa forma, realizou-se revisão bibliográfica dos temas gestão do conhecimento e modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade e, pesquisa de campo com três das empresas premiadas. Utilizou-se para esta pesquisa, um questionário composto de: quinze perguntas fechadas com resposta tipo de escala Likert e uma questão semi-estruturada. Conclui-se que no cenário em que o conhecimento passa a fazer parte do paradigma da estratégia empresarial como processo e não mais como ferramenta de apoio a processos clássicos e consolidados, tais como: as estratégias de *marketing*, as estratégias financeiras e estratégias de qualidade, o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade surge como a resposta a esse novo desafio que se apresenta às empresas. Modelo de múltiplo recurso, seu uso nas empresas pesquisadas é associado a consolidação da imagem da empresa no mercado e a gestão por resultados.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; modelo de gestão; Prêmio Nacional da Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

À luz da expansão contemporânea das tecnologias de informação e comunicação, algumas mudanças paradigmáticas vêm afetar pessoas, sociedades e sistemas de gestão das organizações, alterando o diferencial competitivo entre organizações nos mercados globais. No cenário em que as organizações desdobram-se para desenvolver mecanismos de diferenciação competitiva, destaca-se, em um primeiro momento, o interesse pelas ferramentas e métodos associados às histórias de sucesso. Porém, espelhar-se em fragmentos de gestões, amplamente divulgados, por si só, não basta mais.

Assim, as empresas passam a buscar a excelência nos processos organizacionais através do uso de modelos reconhecidamente de sucesso.

Entre os modelos, destaca-se o Modelo de Excelência em Gestão ®, divulgado pela Fundação Nacional da Qualidade, que busca, através de um pensar sistêmico, facilitar à empresa a sobrevivência, o crescimento e o posicionamento em mercados cada vez mais competitivos.

Então, ao final da última década do século XX, os bens tangíveis deixam de ser reconhecidos como vantagem competitiva estratégica e o conhecimento baseado na visão sistêmica passa a ser a dimensão diferenciadora da estratégia competitiva. Passa a existir, nas organizações, o entendimento do conhecimento como uma dimensão fomentadora da inovação passível de gestão e desdobrável em indicadores estratégicos de resultado organizacional.

2 METODOLOGIA

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Collis e Hussey (2005), classifica-se o presente trabalho da seguinte maneira:

- Quanto ao objetivo da pesquisa: o estudo é exploratório. Porque o fim desse estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses.
- Quanto ao processo de pesquisa: o estudo é qualitativo. Porque o método adotado pela autora envolve examinar e refletir sobre as percepções dos respondentes do questionário acerca da gestão do conhecimento no MEG.

- Quanto à lógica da pesquisa: o estudo é dedutivo. Porque o estudo parte de uma estrutura conceitual e teórica a respeito dos temas prêmio da qualidade e gestão do conhecimento para só então fazer as observações baseado na respostas ao questionário.
- Quanto ao resultado da pesquisa: o estudo é de natureza básica. Porque o estudo está sendo conduzido para aumentar o entendimento das questões gerais, sem ênfase em sua aplicação imediata.

Ainda segundo Collis e Hussey (2005) a pesquisa também pode ser classificada quanto à tipologia como fenomenológica. Isso quer dizer que o paradigma que norteia a pesquisa é qualitativo e busca percepções a partir de pequena amostra, restrita a um período de tempo.

No caso dessa pesquisa, busca-se a percepção dos representantes das empresas premiadas no ciclo de 2009 do PNQ, quanto ao uso do MEG como facilitador da gestão do conhecimento.

Já fundamentado em Vergara (2007), se classifica essa pesquisa do seguinte modo:

- Quanto aos meios de investigação: a pesquisa é bibliográfica. Porque seu desenvolvimento ocorre com base em material acessível ao público em geral que são livros e artigos. E, também, é de campo. Porque a investigação empírica é realizada através da aplicação do questionário de pesquisas aos representantes das empresas premiadas no ciclo 2009 do PNQ.
- Quanto aos fins: a pesquisa é exploratória. Porque sua natureza não comporta hipóteses e examina uma área pouco estudada que é o MEG como facilitador da gestão do conhecimento na percepção das empresas vencedoras do ciclo de 2009 do PNQ. E, também, é descritiva, porque expõe as características das empresas vencedoras do ciclo de 2009 do PNQ no âmbito do MEG como facilitador da gestão do conhecimento.

2.2 UNIVERSO E SELEÇÃO DO SUJEITO DE PESQUISA

Em universo conhecido e restrito a quatro empresas, a amostra foi selecionada pela facilidade de acesso às empresas sem qualquer procedimento estatístico que suporte a escolha. Então podemos dizer, conforme Vergara (2007), que a amostra foi não probabilística definida pelo critério de acessibilidade.

Das quatro premiadas, uma não respondeu ao questionário e outra solicitou confidencialidade das respostas. Assim, os resultados são apresentados com as empresas numericamente codificadas.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA

Para a realização da pesquisa de campo, usou-se questionário composto de quinze perguntas factuais fechadas com resposta tipo de escala Likert, e uma questão semi-estruturada, na qual a empresa pôde expressar as suas necessidades associadas à gestão para o conhecimento frente ao MEG.

A escolha da escala de Likert se deu por ser essa empregada para se assegurar a opinião do respondente, segundo Collis e Hussey (2005). Com objetivo de evitar erros de transcrição no momento da análise dos dados, o questionário foi enviado às empresas em formato de planilha Excel[®] versão 2007.

A validação e revisão do questionário foram feitas por dois especialistas, a saber: uma consultora da área de gestão do conhecimento sócia de uma empresa de consultoria que atua na região sudeste do Brasil e um gestor da área de qualidade de uma empresa multinacional produtora de materiais médico-hospitalar. A validação e revisão do questionário tiveram por objetivo minimizar os erros de interpretação associados à linguagem. Na interpretação de Collis e Hussey (2005), garantir o bom entendimento das questões deve ser a maior preocupação neste tipo de pesquisa.

No quadro 1 é apresentado o questionário em sua forma final após validação, como foi enviado às empresas.

A formulação do conteúdo do questionamento se deu pela livre interpretação das autoras ao referencial teórico deste estudo, objetivando sempre responder as dúvidas expostas nas questões de pesquisa.

Quadro 1 - Questões desta pesquisa.

Questão	Afirmações
---------	------------

Q01	Reconhecemos que o Modelo de Excelência em Gestão ajuda esta empresa a consolidar sua imagem no mercado.
Q02	Adotamos o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade devido ao seu enfoque principal em gestão por resultado, gestão mantenedora da vantagem competitiva desta empresa.
Q03	Reconhecemos a gestão do conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa como o principal elemento de diferenciação em relação à concorrência.
Q04	O uso do Modelo de Excelência em Gestão promove o vínculo entre os processos - conjunto de atividades desta empresa, que visam responder rapidamente ao ambiente competitivo - e as atividades desta empresa associados à gestão do conhecimento - gestão do conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa.
Q05	O Modelo de Excelência em Gestão possui ferramentas que de maneira formal ajuda esta empresa a identificar, mensurar, analisar, melhorar, disseminar e controlar os ativos do conhecimento - conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa.
Q06	Até este momento não tivemos necessidade de uso de outros modelos, tais como: Padrões ISO 9000 e Metodologia Six Sigma para atingirmos o nível de gestão do conhecimento que nos assegure a sobrevivência sustentável do negócio.
Q07	O conhecimento como conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa é o elemento chave usado nas nossas atividades associadas ao desenho de produto, ao planejamento de marketing, ao planejamento orçamentário e ao planejamento da gestão de pessoas.
Q08	Possuímos cargo executivo para a gestão do conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa.
Q09	Investimos 50% ou mais dos nossos recursos financeiros em gestão do conhecimento.
Q10	O uso dos ativos do conhecimento é fonte de oportunidades para esta empresa.
Q11	Temos indicadores, dados ou informações usados para medir, que demonstram o impacto do processo de gerir o conhecimento no valor financeiro de nossa empresa para o mercado. O que levaria a um investidor a pagar milhões pelos nossos ativos do conhecimento. Entendendo conhecimento como: conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa.
Q12	Temos uma cultura organizacional que facilita a disseminação do conhecimento tácito - conhecimento pessoal individual que somente após ser explicitado passa a fazer parte do conhecimento da empresa.

Q13	Avaliamos sistematicamente a obsolescência, isto é, a diminuição da vida útil e do valor de nossos produtos e serviços, devido não ao desgaste causado pelo uso, mas ao progresso técnico ou ao surgimento de novos produtos.
Q14	O conhecimento externo de cliente, fornecedor, acionista, governo e sociedade fazem parte do ativo do conhecimento desta empresa.
Q15	Os obstáculos ao uso dos ativos do conhecimento - conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio desta empresa - são mapeados como fontes de projetos e ou planos de ação.
Q00	Partindo do pressuposto que o Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade é facilitador do processo de gestão do conhecimento, você tem alguma sugestão de melhoria a apresentar no que se refere à dimensão gestão do conhecimento - gestão do conjunto de bens intangíveis que integram o patrimônio da instituição? Responda sim ou não. Sendo positiva a resposta, favor listar as sugestões.

Fonte: Elaborado pelas autoras

2.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram coletados através de questionário entregue por meio eletrônico ao gestor responsável pelo relatório da candidata – relatório entregue à Fundação Nacional da Qualidade no momento da candidatura ao prêmio.

Não sendo previsto encontro presenciais entre a autora e os respondentes, o contato explicativo dos objetivos da pesquisa e de solicitação da participação foi feito primeiramente por telefone entre autora e gestor e, posteriormente, uma carta de apresentação foi enviada pela Universidade Federal Fluminense à empresa.

Com o auxílio da planilha eletrônica Excel[®] versão 2007 foi elaborada tabela que consolida as respostas. O conteúdo da questão semi-estruturada recebeu uma análise qualitativa. Assim, o tratamento foi qualitativo para os resultados da pesquisa de campo.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO MODELO DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

Em um ambiente globalizado no qual o cliente não busca mais somente a qualidade intrínseca ao produto e ou serviço, mas também valoriza outras questões, como responsabilidade social e ambiental, as empresas, como ressalta Miranda e Silva (2002), buscam cada vez mais modelos novos e sofisticados.

Assim nascem os modelos de excelência fomentados por Institutos/Fundações que possuem como princípio divulgar e reconhecer as melhores práticas de Gestão pela Qualidade Total através do Prêmio Nacional da Qualidade.

Miguel (2001) e Kumar (2007) expõem que o primeiro prêmio da qualidade foi instituído no Japão por Kenichi Koyanagi, na época diretor gerente da JUSE, União Japonesa de Cientistas e Engenheiros, sendo esse, até os dias atuais, o instituto responsável pela administração do Prêmio Japonês.

Trinta e seis anos após a instituição do primeiro prêmio da qualidade, em agosto de 1987, o congresso americano dá partida ao desenho do segundo prêmio, consolidando, assim, em 1988 o Prêmio Malcolm Baldrige. Segundo os autores Miguel (2001), Kumar (2007) e Mavroidis, Toliopoulou e Agoritsas (2007), reconhecido como o mais importante dos prêmios, *benchmarking* da maioria dos prêmios nacionais existentes, inclusive o brasileiro, conforme esclarece Buccelli (2001). Todavia, como ressalta Pignanelli (2006), é importante lembrar que o prêmio brasileiro tem origem no Prêmio Malcolm Baldrige, mas a sua evolução se dá, de fato, através de um processo sistêmico de atualizações que acompanham a dinâmica da gestão empresarial e refletem as características culturais próprias do Brasil.

Logo após a criação do prêmio americano, em 1991, surgiu o prêmio brasileiro e o prêmio europeu.

A origem do prêmio brasileiro se dá, como relatado por Buccelli (2001), em 1990, através da parceria do governo brasileiro com um grupo composto por 39 das mais respeitadas empresas atuantes no mercado local, estabelecendo primeiramente o programa de qualidade e produtividade com foco na conscientização e divulgação dos preceitos da qualidade. Após um

ano de preparação do mercado, em outubro de 1991, é, então, oficialmente criada a instituição responsável por administrar o prêmio: a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ, hoje transformada em Fundação Nacional da Qualidade, FNQ.

3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na busca pela evolução da gestão do conhecimento destacam-se os autores Peter Drucker, Peter Senge, Nonaka-Takeuchi, Karl Erick Sveiby, Edvinsson-Malone, Thomas Stewart e Choo, como afirmam Tonet e Paz (2006); Dalkir (2005); Silva (2004); Mertins, Heisig e Vorbeck (2003); Rodriguez (2002); Gomes e Barroso (1999).

Gomes e Barroso (1999) assinalam três tipos de modelos de gestão do conhecimento, descritos a seguir:

- Mecanicista – foco na aplicação de tecnologias e recursos. Tem como objetivo gerir volume e facilitar acesso às informações;
- Cultural-corporamental – foco na gestão de mudanças ou na reengenharia dos processos. Tem como objetivo a inovação e a criatividade;
- Sistemática – foco nos modelos mentais. Tem como objetivo promover novas maneiras de pensar.

Já segundo Dalkir (2005) a gestão do conhecimento é classificada nos três modelos seguintes:

- Modelos associados à aprendizagem organizacional – foco na organização que aprende. Surge em 1990 com o livro “A quinta disciplina” de Peter Senge.
- Modelos associados à gestão de recursos – foco na gestão do capital intelectual. Destaque para os modelos de Sveiby (1996); Terra (2005); Edvinsson-Malone(1997); Kaplan e Norton (1992). Segundo Ribeiro e Andrade (2008) o BSC, modelo de Kaplan e Norton (1992), traz a perspectiva financeira ao modelo de capital intelectual; o que o distingue dos outros modelos associados ao capital intelectual.
- Modelos associados à teorias de criação do conhecimento– foco na criação do conhecimento. Nessa classificação, encontram-se os modelos desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) como os mais difundidos.

3.3 ADERÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE AOS MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ponto de destaque no modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade é o estímulo à melhoria contínua. A Fundação sugere a aplicação do ciclo PDCL (planejar, executar, checar e aprender) em todos os processos. O uso do ciclo PDCL pode ser identificado como uma abordagem que favorece a gestão do conhecimento no modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, suportada pelo fundamento de que melhoria contínua é uma ferramenta que valoriza o que as pessoas precisam aprender e que valorizar o que as pessoas precisam aprender e não o que sabem é um aspecto que fortalece a gestão do conhecimento, como afirma Netto (2005).

4 ANÁLISES DAS PONTUAÇÕES RECEBIDAS POR CADA AFIRMATIVA

Analisando a tabela 1 que apresenta as pontuações dadas por cada empresa respondente a cada afirmativa do instrumento de pesquisa destaca-se: as questões 01 e 10 que receberam o mesmo alto grau de concordância pelas três empresas pesquisadas. Essas questões fazem, respectivamente, referência ao uso do modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade como promotor da imagem da empresa como classe mundial no mercado e ao uso na prática dos ativos do conhecimento como fonte de oportunidades para empresa. As empresas respondentes também compartilham concordância, conforme respostas dadas a questão 02, que adotam o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade devido ao enfoque gestão por resultado, gestão que consideram mantenedora da vantagem competitiva da empresa.

Observa-se nas questões 08, 09 e 12 antagonismo entre as respostas. A questão 12 investiga se a empresa promove ambiente que facilite a transformação do conhecimento tácito em explícito, isto é, a alocação indireta de recursos – criação de ambiente favorável à transformação de conhecimento – e as questões 08 e 09 investigam a alocação direta de recursos. Indicando que nas empresas estudadas a gestão do conhecimento é tratada de maneira informal, não explicitada.

A Empresa 1 fez sugestões ao modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, a Empresa 2 não relata oportunidades de melhoria para o modelo e a Empresa 3 não respondeu a questão, como pode ser visto no quadro 1.

Ficando, então, as análises desse item restritas à Empresa 1.

Na interpretação das autoras, a resposta dada pela Empresa 1 indica que ela sente necessidade, no modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, de um item específico para a dimensão conhecimento como estratégia de negócio. Bem como propõe a inclusão de questões associadas aos efeitos financeiros da dimensão, incluindo na análise os riscos da não gestão e os ganhos da gestão.

Tabela 1 - Pontuação, na escala de Likert, recebida por cada afirmativa.

	Q0 1	Q0 2	Q0 3	Q0 4	Q0 5	Q0 6	Q0 7	Q0 8	Q0 9	Q1 0	Q1 1	Q1 2	Q1 3	Q1 4	Q1 5
Empres a 1	5	5	4	4	4	2	5	2	2	5	2	5	2	5	4
Empres a 2	5	5	3	4	5	1	3	2	2	5	3	5	5	4	4
Empres a 3	5	4	5	5	5	2	5	3	2	5	3	4	4	5	5

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 1 – Respostas referentes à questão aberta.

Empresa	Resposta apresentada
1	Sim. A análise específica das dimensões: eficiência na criação de valor financeiro e risco.
2	Não tem sugestões a fazer
3	Não respondeu

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em resumo analisando a tabela 1 e o quadro 1, que apresentam respectivamente as pontuações dadas por cada empresa respondente a cada afirmativa do instrumento de pesquisa e a resposta a questão aberta, identifica-se que:

- Baixo percentual de respostas “nem concordo nem discordo” evidência de que os respondentes possuem conceitos claros sobre o tema e, que a validação do questionário com os especialistas atingiu seu objetivo.
- O modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade tem múltiplas aplicações.

- O conhecimento é visto pela respondentes como um elemento de diferenciação estratégica.
- Nas respondentes o conhecimento como dimensão de diferenciação estratégica é tratado de maneira informal.
- O reflexo da dimensão conhecimento nos resultados financeiros não ocorre, demonstrando que o processo de monitoramento do conhecimento como dimensão de diferenciação estratégica, desse grupo de empresas, possui ainda lacunas a serem sanadas.

5 CONCLUSÕES

As vantagens do conhecimento como uma dimensão estratégica de diferenciação da empresa frente à concorrência, relatada na literatura, é um conceito compartilhado pelas empresas premiadas no ciclo de 2009 do PNQ que responderam ao instrumento de pesquisa. Porém, sua incorporação como prática formalizada ainda apresenta lacunas importantes que influenciam na utilização do conhecimento como dimensão estratégica de diferenciação da empresa frente à concorrência. Entre as lacunas, destacam-se a falta de visão da dimensão conhecimento como um processo; a falta de indicadores que relacionem conhecimento ao valor financeiro; a falta de ferramenta de mapeamento de risco associado a não gestão do conhecimento; e o mapeamento das oportunidades associadas à gestão do conhecimento.

O Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade ajuda, desde 1991, as empresas brasileiras a aumentarem o nível de conhecimento da gestão aplicada, a melhorar a eficiência da gestão e a fornecer uma fotografia das oportunidades futuras para a empresa a partir da visão de especialistas terceiros.

No cenário em que o conhecimento passa a fazer parte do paradigma da estratégia empresarial como processo e não mais como ferramenta de apoio a processos clássicos e consolidados, tais como: as estratégias de *marketing*, as estratégias financeiras e estratégias de qualidade, o modelo de gestão da Fundação Nacional da Qualidade surge como a resposta a esse novo desafio que se apresenta às empresas. Modelo de múltiplo recurso, seu uso nas empresas pesquisadas é associado a consolidação da imagem da empresa no mercado e a gestão por resultados.

REFERÊNCIAS

BUCCELLI, D. O. **Excellence in Brazil: 10 years of national quality award**. ASQ: Annual Quality Congress, v. 55, n. 0, p. 507-516, maio 2001.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice: converting theory into practice**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

GOMES, E.B.P.; BARROSO, A.C.O. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Revista de Administração Pública, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar./abr. 1999.

KUMAR, M. R. **Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time**. The TQM Magazine, v. 19, n. 3, p. 245-258, 2007.

MAVROIDIS, V.; TOLIOPOULOU, S.; AGORITSAS, C. **A comparative analysis and review of national quality awards in europe. development of critical success factors**. The TQM Magazine, v.19, n. 5, p. 454-467, 2007

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK J. **Knowledge management: concepts and Best Practices**. 2ª ed. New York: Springer, 2003.

MIGUEL, P.A.C. **Comparing the brazilian national quality award with some of the major prizes**. The TQM Magazine, v.13, n. 4, p. 260-272, 2001.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho. In: Paulo Schmidt (org.). controladoria agregando valor para a empresa**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NETTO, J. P. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos**. São Paulo: Tese de Doutorado, FEA/USP, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIGNANELLI, A. **O impacto da adoção de critérios de excelência na maximização da riqueza dos acionistas.** Anais do IX Simpósio de Administração da produção, logística e operações internacionais. 2006. Disponível em: <http://www.simpoi.wivix.com.br/arquivo/2006/artigos/E2006_T00633_PCN15747.pdf>. Acesso em: 16 Out 2009.

RIBEIRO, A. C. S.; ANDRADE E. P. **Modelo de gestão para incubadora de empresas sob a perspectiva de metodologias de gestão apoiadas em rede: o caso da incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade Federal Fluminense.** Organização & Estratégia, v. 4, n. 1, p. 71-90, janeiro a abril de 2008.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Ed. Best Seller, 2004.

SILVA, S. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ciência da Informação, v.33, n.2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf> >. Acesso em: 24 Out 2009. doi: 10.1590/S0100-19652004000200015.

TERRA, J.C.C.; **Balanced scorecard descobre a gestão do conhecimento.** São Paulo: Biblioteca Terra Forum Consultores, 2005. Disponível em: <<http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca>>. Acesso em 23 Out. 2009.

TONET, H. C.; PAZ M. G. T. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.** RAC – Revista de Administração Contemporânea, ano/v.10, n. 2, p.1-14, abril-junho 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.