

## O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) GERA ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO?

### *THE MANAGEMENT MODEL OF EXCELLENCE (MEG) GENERATES KNOWLEDGE ORGANIZATIONS?*

Leonardo Guimaraes Garcia

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo analisar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em especial seus fundamentos e requisitos relacionados ao critério “Informações e Conhecimento”, segundo as proposições do modelo de Choo (2006), identificando se há ou não lacunas passíveis de serem preenchidas. Para tanto, analisou-se a tanto a documentação do MEG quanto o modelo de Choo (2006), definindo os elementos centrais de ambos. Na sequência, testou-se a seguinte hipótese de confronto entre o MEG e o modelo de Choo: *Uma organização que implanta o MEG em sua plenitude e atinge o mais alto nível de excelência, atende plenamente os critérios estabelecidos por Choo (2006) para as “Organizações do Conhecimento”?* Desse confronto, concluiu-se que o MEG é capaz de gerar organizações do conhecimento, mas que há oportunidades de atuação de profissionais da informação, sobretudo: 1) no aprofundamento da compreensão pelos membros da organização da natureza dos processos de uso estratégico da informação; 2) no apoio ao ciclo necessidade-busca-uso da informação no contexto desses processos; e 3) no gerenciamento dos aspectos emocionais e situacionais desses processos, não enfatizados pelo MEG.

**Palavras-chave:** Chun Wei Choo. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Criação de Significado. Geração de Conhecimento. Tomada de Decisão.

**Abstract:** This article aims to analyze the Management Model of Excellence (MEG), in particular the fundamentals and requirements related to the criteria "Knowledge and Information", according to the propositions of the model of Choo (2006), identifying if there are gaps that could be fulfilled. To this end, both the MEG documentation and the model of Choo (2006) was analyzed, defining their core elements. After that, a confrontation hypothesis between MEG and the model of Choo was tested: An organization that implements the MEG in its fullness and reaches the highest level of excellence, fully meets the criteria established by Choo (2006) for "Knowledge Organizations"? From this comparison, it was concluded that the MEG is capable of generating knowledge organizations, but there are opportunities for information professionals intervention, particularly on: 1) deepening the understanding of organizational members about the nature of the processes of strategic use of information; 2) supporting the information need-search-use cycle in the context of these processes; and 3) the management of emotional and situational aspects of these processes, not emphasized by MEG.

**Keywords:** Chun Wei Choo. Management Model of Excellence (MEG). Sense Making. Knowledge Creation. Decision Making.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o mundo em constante transformação, as organizações precisam enfrentar o desafio de compreender o contexto em que se inserem e se posicionar ativamente, a fim de satisfazer as necessidades sociais que as justificam.

Tal compreensão, por sua vez, exige o domínio consciente dos fluxos informacionais de dentro e para fora das organizações. E mais: exige a conversão dessas informações em conhecimento, em inovações e em decisões articuladas entre si e alinhadas aos grandes objetivos estratégicos da organização.

Essa visão sistêmica dos processos informacionais auxiliando a produção de conhecimento, inovação e tomada de decisão é a marca da “Organização do Conhecimento” de Chun Wei Choo. Em Choo (2006), o autor descreve um modelo para a compreensão do contexto organizacional, a geração do conhecimento e a tomada de decisão vinculado ao ciclo informacional (desde as necessidades até o uso da informação), considerando suas necessidades cognitivas, reações emocionais e dimensão situacional.

A profundidade e a abrangência do modelo de Choo (2006) posiciona-o como uma importante referência para organizações que desejam tirar o melhor proveito das informações e ampliar suas chances de sucesso no dinâmico e competitivo mundo de hoje. No entanto, tendo em vista a importância largamente reconhecida das informações e do conhecimento, outras referências com o mesmo propósito do modelo de Choo têm sido criadas.

Uma delas está inserida no âmbito do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Sob a responsabilidade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ – <http://www.fnq.org.br/>), o MEG engloba oito critérios (dentre os quais, o critério “Informações e Conhecimento”) num modelo sistêmico, concebido para ser uma referência da gestão de excelência.

O critério “Informações e Conhecimento” é descrito por meio de requisitos cujo nível de exigência cresce à medida em que a organização avança na assimilação do MEG como um todo. Por sua flexibilidade na escolha das práticas e ferramentas informacionais, por sua natureza processual e sistêmica, e por inserir as informações e o conhecimento como elemento indispensável à gestão, o MEG cria importantes oportunidades para a melhoria do desempenho das organizações no que diz respeito às informações e ao conhecimento.

Por outro lado, ainda que o MEG apresente em sua documentação referências da área de informação (BEUREN, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; McGEE; PRUSAK, 1994; ROSSINI, 2003; STEWART, 1997), essas são apenas mencionadas ao final dos documentos – em nenhum momento nenhuma delas é citada diretamente no texto. Desse modo, não se tem evidências da consistência teórica das concepções adotadas pelo modelo para o critério “Informações e Conhecimento”.

Esse fato é condizente com a natureza mais prática que acadêmica do MEG. No entanto, essa realidade pode representar uma importante oportunidade de ampliação do escopo de atuação dos profissionais da informação empregados em organizações que utilizam

o MEG, caso o confronto de sua proposta com alguma referência sólida na área (como o modelo de Choo, por exemplo) revele lacunas.

Sendo assim, o objetivo desse artigo é analisar o MEG, em especial os fundamentos e requisitos relacionados ao critério “Informações e Conhecimento”, segundo as proposições do modelo de Choo (2006), identificando se há ou não lacunas passíveis de serem preenchidas pelas contribuições de Choo.

## **2 MÉTODO**

### **2.1 Escolha do Corpus**

Foram selecionadas obras essenciais para a descrição do MEG (vide seção 3) e do modelo de organização do conhecimento de Choo (seção 4). São elas:

- Os documentos indicados pela própria FNQ em seu site como descritores do MEG:
  - ✓ Conceitos fundamentais da excelência da gestão (<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/fundamentos-da-excelencia-em-gestao>);
  - ✓ Cadernos de implantação do MEG (<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/cadernos-de-implementacao>). Utilizou-se os cadernos do nível “Compromisso com a Excelência”, por representarem de maneira mais detalhada os aspectos fundamentais dos requisitos/itens do modelo.
- O livro de Choo sobre as organizações do conhecimento – a obra “A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões”, traduzida pela Editora SENAC.

A título de debate e adensamento das descrições de pontos específicos, adicionou-se a essa lista outras obras relacionadas ao MEG e ao modelo de Choo, obtidas a partir de pesquisa bibliográfica. Esses conteúdos são citados nas seções 3, 4 e 6 (considerações finais).

### **2.2 Análise do Corpus**

Tendo em vista o objetivo do trabalho, o processo de análise guiou-se pela busca de oportunidades de contribuição ao MEG por parte do modelo de Choo. Para tanto, estabeleceu-se uma pergunta que suscitasse o confronto entre essas abordagens, enfatizando as discrepâncias entre ambas. A pergunta adotada foi: uma organização que implanta o MEG em sua plenitude e atinge o mais alto nível de excelência, atende plenamente os critérios estabelecidos por Choo (2006) para as “Organizações do Conhecimento”?

Para responder a pergunta, realizou-se as seguintes atividades:

- Analisou-se a documentação do MEG para descrição dos aspectos essenciais do modelo (seção 3 do artigo). Com isso, estabeleceu-se a referência do que seria uma organização plenamente desenvolvida segundo o MEG;
- Analisou-se as obras relacionadas à proposta de Choo sobre as organizações do conhecimento (seção 4), estabelecendo assim os elementos que a definem;
- Buscou-se, na documentação do MEG que forma o *corpus*, indícios da existência de cada um dos elementos definidores das organizações do conhecimento de Choo. Cada indício descoberto foi anotado em quadros analíticos específicos, um para cada elemento definidor (seção 5);
- Da análise de cada quadro, concluiu-se pela capacidade ou não do MEG de gerar os elementos definidores do modelo de Choo, fornecendo assim as discrepâncias e lacunas entre ambas as abordagens;
- Estabeleceu-se então, nas considerações finais (seção 6), uma discussão sobre as duas abordagens e suas implicações, tanto para a resposta à pergunta formulada quanto para a atuação dos profissionais da informação em organizações que utilizam o MEG.

### 3 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG)

Em resposta à demanda das organizações brasileiras por um modelo gerencial de referência focado na busca da excelência, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desenvolveu o Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Trata-se de um modelo de referência, que representam “modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010)

Aplicável a qualquer tipo de organização, independente do tipo ou porte, o MEG está alinhado às proposições de algumas das mais importantes organizações internacionais na área da qualidade e da gestão – em especial o *Baldrige National Quality Program*, a *European Foundation for Quality Management* e a *International Organization for Standardization* (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011).

A grande aceitação do MEG não só no âmbito das organizações privadas mas até das públicas (FERREIRA, 2012) deve-se, em grande parte, ao fato deles não se basearem na prescrição de práticas ou ferramentas gerenciais específicas. Ao contrário, tais modelos baseiam-se em princípios gerenciais adotados em todo o mundo por organizações de excelência reconhecida. No caso do MEG, esses princípios são denominados “fundamentos da excelência” (vide QUADRO 1).

QUADRO 1 – Fundamentos da excelência

Fundamentos da Excelência	Breve explicação
Pensamento sistêmico	Compreensão das relações de interdependência entre as partes constituintes da organização, e dessa com seu meio-ambiente.
Visão de futuro	Entendimento das forças capazes de afetar a organização e seu meio-ambiente no curto, médio e longo prazos.
Cultura de inovação	Expõe a importância de se criar um ambiente de trabalho aberto à criatividade e à experimentação.
Aprendizado organizacional	Representa a busca contínua pela ampliação da base de conhecimentos na qual se baseiam as operações da organização.
Liderança e constância de propósitos	Destaca a necessidade de uma liderança participativa, motivadora, comprometida com a excelência e focada nos resultados que beneficiam a todas as partes interessadas no sucesso da organização.
Valorização das pessoas	Incentivo permanente à realização pessoal e profissional, bem como à melhoria do desempenho.
Orientação por processos e por informações	Noção de que as melhores ações e decisões são tomadas quando se conhece bem os processos principais da organização e seus resultados, e quando se tem acesso às melhores informações e análise de riscos possíveis.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Compreensão da necessidade de se conhecer o perfil e as demandas dos clientes, assim como as características do mercado.
Desenvolvimento de parcerias	Reconhecimento da importância das parcerias interorganizacionais para o sucesso nos dias de hoje.
Responsabilidade social	Ética e transparência na relação da organização com suas partes interessadas, tendo sempre em consideração a sustentabilidade, o respeito à diversidade e a redução das desigualdades.
Geração de valor	Foco contínuo na ampliação do valor tangível e intangível para as partes interessadas da organização.

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2009).

O propósito fundamental do MEG é apresentar às organizações uma forma coesa e sistemática de compreensão e melhoria das suas práticas gerenciais. Para tanto, o modelo propõe a organização das práticas em torno de oito critérios (QUADRO 2), vistos como subsistemas de um sistema gerencial maior (concepção sistêmica de gestão).

QUADRO 2 – Critérios do MEG

Critérios Gerenciais	Breve explicação e Lista de Requisitos
Liderança	Práticas gerenciais relacionadas às ações de liderança organizacional e interação com as partes interessadas, com destaque para a comunicação dos valores e dos princípios organizacionais, os processos de tomada e comunicação das decisões, de implementação e acompanhamento das ações, de análise do desempenho, de verificação do cumprimento dos padrões de

<p>Estratégias e Planos</p> <p>Clientes</p> <p>Sociedade</p> <p>Informações e Conhecimento</p> <p>Pessoas</p> <p>Processos</p>	<p>trabalho e de avaliação e melhoria das práticas de gestão (FNQ, 2008a)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas à definição de estratégias, mas também à criação de metas, indicadores e planos baseados na estratégia, além da alocação de recursos aos planos e da comunicação da estratégia, das metas e dos planos às partes interessadas (FNQ, 2008b)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas aos clientes da organização, com destaque para as ações de segmentação do mercado e definição dos clientes-alvo, identificação e tratamento das necessidades e expectativas dos clientes, divulgação dos produtos e marcas, tratamento das reclamações ou sugestões e avaliação da satisfação (FNQ, 2008c)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas à interação com a sociedade, incluindo a identificação e tratamento dos impactos sociais e ambientais, o tratamento de pendências e sanções referentes a requisitos legais e regulamentares, o tratamento de questões éticas nos relacionamentos com as partes interessadas, a execução e o apoio a projetos sociais e a implementação de políticas não-discriminatórias (FNQ, 2008d)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas à informação e ao conhecimento nas organizações, essencialmente ligadas à identificação das necessidades de informações, à definição dos sistemas de informação, à segurança das informações, à busca de informações comparativas e ao desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis (FNQ, 2008e)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas à gestão de pessoas, como a definição e implementação da organização do trabalho, definição da remuneração, reconhecimento, incentivos e programas de capacitação e desenvolvimento, além da identificação dos perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, identificação e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação e avaliação da satisfação (FNQ, 2008f)</p> <p>Práticas gerenciais relacionadas aos processos organizacionais, relacionadas ao projeto dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, bem como à definição de seus requisitos, seus itens de controle, as estratégias para o tratamento de suas não-conformidades e as soluções para sua análise e melhoria. Também compõem o rol de atividades ligadas a processos a seleção e avaliação de fornecedores e a elaboração e o gerenciamento de orçamentos (FNQ, 2008g)</p>
<p><b>Resultados Organizacionais</b></p>	<p><b>Breve explicação e Lista de Requisitos</b></p>
<p>Resultados</p>	<p>Práticas gerenciais relacionadas aos resultados organizacionais nos âmbitos econômico-financeiro, de clientes e mercado, da sociedade, das pessoas, dos processos e fornecedores (FNQ, 2008h)</p>

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2008a; 2008b; 2008c; 2008d; 2008e; 2008f; 2008g; 2008h).

Como se observa no QUADRO 2, um dos critérios gerenciais do MEG trata de informações e conhecimento nas organizações. Os documentos gerados pela FNQ acerca desse critério (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e; 2008i; 2008j) esclarecem às organizações como lidar com o ciclo da informação, apontando os requisitos

necessários ao trabalho com as informações e o conhecimento da organização que contribua com a conquista da excelência.

O propósito fundamental desse critério é garantir que a tomada de decisão e a execução de ações tenham sempre como base a medição e a análise do desempenho, considerando-se as informações disponíveis (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008e). Deseja-se, desse modo, que a organização assuma um profundo compromisso com as informações e o conhecimento, tornando-os guias da gestão como um todo.

Por se tratar de um modelo voltado à promoção da evolução, após a determinação das práticas e sua implantação, o MEG demanda a introdução de mecanismos que garantam a melhoria contínua. Essa demanda é atendida pelo uso sistemático dos ciclos PDCA e PDCL:

- Ciclo PDCL, que leva à formalização das práticas e padrões de trabalho, e introduz ações de aprendizado que levam à melhoria e à inovação;
- Ciclo PDCA, que garantem que a execução das práticas organizacionais serão baseadas nos padrões definidos no PDCL.

Desse arranjo, produz-se um impulso contínuo no sentido da evolução, que no âmbito do MEG implica na sucessão de estágios de maturidade gerencial, do inicial (denominado “Compromisso com a Excelência”), passando pelo intermediário (“Rumo à Excelência”) até o mais avançado (chamado simplesmente de “Excelência”).

O acompanhamento dessa evolução baseia-se na avaliação das práticas gerenciais segundo as demandas dos requisitos. Para tanto, as organizações constituem avaliadores que utilizam perguntas padronizadas como o principal guia para a avaliação.

Para a correta análise das respostas, o MEG possui fatores de avaliação que representam, para o modelo, um conjunto de princípios essenciais para a boa gestão. Os fatores são como uma bússula apontando para a excelência: quanto mais presentes nas práticas gerenciais, maior o nível de excelência da organização.

O MEG possui quatro fatores de avaliação para sete dos oito critérios do modelo, e três outros, aplicáveis apenas ao critério “Resultados” (QUADRO 3). Seu uso combinado com os requisitos do critério estabelecem, segundo o MEG, o que é a excelência gerencial: o cumprimento integral dos requisitos, por meio de práticas com a máxima avaliação pelos fatores de avaliação.

QUADRO 3 – Fatores de avaliação do MEG

<b>Crítérios Gerenciais</b>	<b>Breve explicação</b>
Enfoque	<p>Avalia a pertinência da prática gerencial frente ao critério do MEG ao qual ela está ligada e ao perfil/situação da organização. Avalia também os mecanismos internos à prática que a permitem antecipar os erros e as falhas. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item;</li> <li>• O atendimento a todos os requisitos é proativo.</li> </ul>
Aplicação	<p>Avalia quão difundida internamente uma prática é, e se elas são aplicadas contínua e sistematicamente, sem interrupções. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O conjunto de práticas de gestão abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes;</li> <li>• Uso continuado de todas as práticas de gestão apresentadas.</li> </ul>
Aprendizado	<p>Avalia se as práticas melhoram com o tempo, e se incorporam inovações. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as práticas de gestão apresentadas foram refinadas;</li> <li>• Muitas delas espelham o estado da arte;</li> <li>• Pelo menos uma delas apresenta uma inovação.</li> </ul>
Integração	<p>Avalia o quanto as práticas têm relação com os objetivos estratégicos da organização, o quanto estão interligadas e o nível de cooperação entre as partes interessadas em seu projeto e implementação. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e os objetivos da organização;</li> <li>• Todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas, onde apropriado, com outras práticas de gestão;</li> <li>• Todas as práticas de gestão apresentadas são implementadas com cooperação entre áreas, onde apropriado;</li> <li>• Na maioria delas, em cooperação com partes interessadas pertinentes.</li> </ul>
<b>Resultados Organizacionais</b>	<b>Breve explicação</b>
Nível atual	<p>Avalia o valor atual de cada resultado frente a dados comparativos de outras organizações similares. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível atual de todos os resultados apresentados comparáveis é igual ou superior ao do referencial comparativo pertinente;</li> <li>• Demonstra ser líder do mercado ou do setor de atuação em pelo menos um deles;</li> <li>• Demonstra ser referencial de excelência em pelo menos um deles;</li> <li>• O atendimento de todos os principais requisitos das partes interessadas é demonstrado.</li> </ul>

Relevância	Avalia o quão importante é o resultado projetado para o sucesso da organização. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os resultados relevantes foram apresentados.</li> </ul>
Tendência	Avalia a tendência de variação do resultado no tempo. Quando uma organização atinge avaliação máxima nesse fator, diz-se que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.</li> </ul>

---

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (2009; 2011).

Em suma, sob a ótica do MEG, uma organização plenamente desenvolvida (i.e., que ocupa o mais elevado nível de excelência) assimila todos os fundamentos do QUADRO 1 em sua cultura, vivenciando-os em suas práticas gerenciais que cobrem todos os requisitos do QUADRO 2 e que cuja avaliação pelos fatores do Quadro 3 atinge o patamar máximo. Essa será a referência do MEG para o confronto com as propostas de Choo, apresentadas a seguir.

#### 4 AS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO DE CHUN WEI CHOO

Professor e pesquisador da Faculdade de Ciências da Informação da Universidade de Toronto, Chun Wei Choo publicou em 1998 o livro *“The Knowing Organization”* (CHOO, 1998), editado em 2003 no Brasil pela Editora SENAC com o título *“A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões”*. Nessa obra, o autor apresenta três processos de uso estratégico da informação:

- a) Criação de Significado: permite a criação de uma interpretação compartilhada do ambiente, orientando assim a ação dos membros da organização. É composto por quatro etapas: 1) Mudança ecológica, ou percepção pela organização dos indícios de uma mudança ambiental relevante para a sua operação; 2) Interpretação, que corresponde à delimitação da mudança ambiental pela obtenção e tratamento de dados e informações sobre o ocorrido; 3) Seleção, na qual os dados e informações são analisados e discutidos coletivamente, para a escolha do significado capaz de explicar as mudanças ambientais percebidas; e 4) Retenção, na qual se armazena o significado produzido para o uso da organização.
- b) Construção do Conhecimento: representa a produção de conhecimento vital à competitividade, à melhoria e à geração de inovações, conhecimento esse de natureza explícita (conhecimento cuja codificação não acarreta grandes perdas, como as normas, procedimentos e até equipamentos), tácita (conhecimento “não-codificável”, relacionado à experiência acumulada e à intuição dos indivíduos) ou cultural

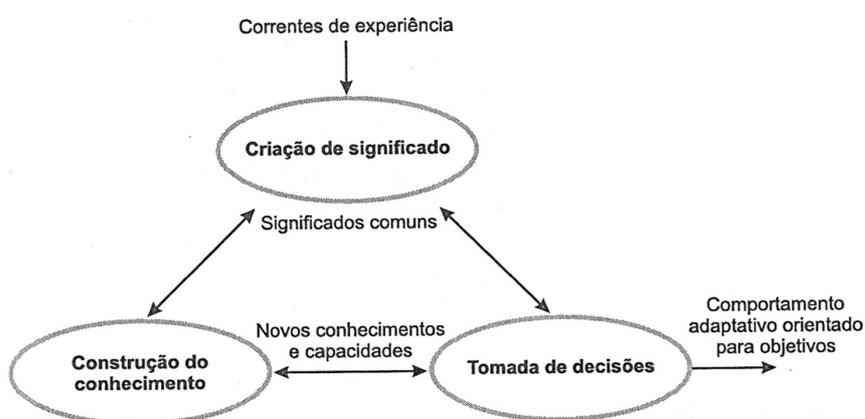
(compõem os aspectos essenciais da cultura organizacional). Para o autor, a criação de conhecimento é um processo de interação social, tal qual o representado por Nonaka e Takeuchi (1997), para os quais a criação do conhecimento ocorre por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito por ações de socialização, exteriorização, combinação e internalização.

c) Tomada de Decisões: aqui, as informações são usadas de forma a garantir decisões racionais, reduzindo as limitações impostas pela racionalidade limitada dos decisores pela utilização de premissas decisórias (ideias pré concebidas para nortear a tomada de decisão) e rotinas decisórias (rotinas e procedimentos que guiam o comportamento decisório em situações pré determinadas). Em contextos específicos, a organização pode adotar modelos decisórios tais como: 1) o processual, que identifica o problema e suas variáveis associadas, busca e/ou cria soluções e seleciona a mais conveniente; 2) o político, no qual a decisão deve ser fruto de negociação entre pessoas e grupos; e 3) o anárquico, aplicável quando o processo decisório é desorganizado ou complexo.

#### 4.1 O que é uma organização do conhecimento?

Para Choo, tornam-se “organizações do conhecimento” aquelas que alcançam elevados patamares de integração dos três processos de uso estratégico da informação. Nessa condição, estabelece-se um ciclo ininterrupto de aprendizagem e adaptação chamado “Ciclo do conhecimento” (Figura 1), no qual os três processos se complementam e se alimentam mutuamente (CHOO, 2006).

FIGURA 1 – O ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 51).

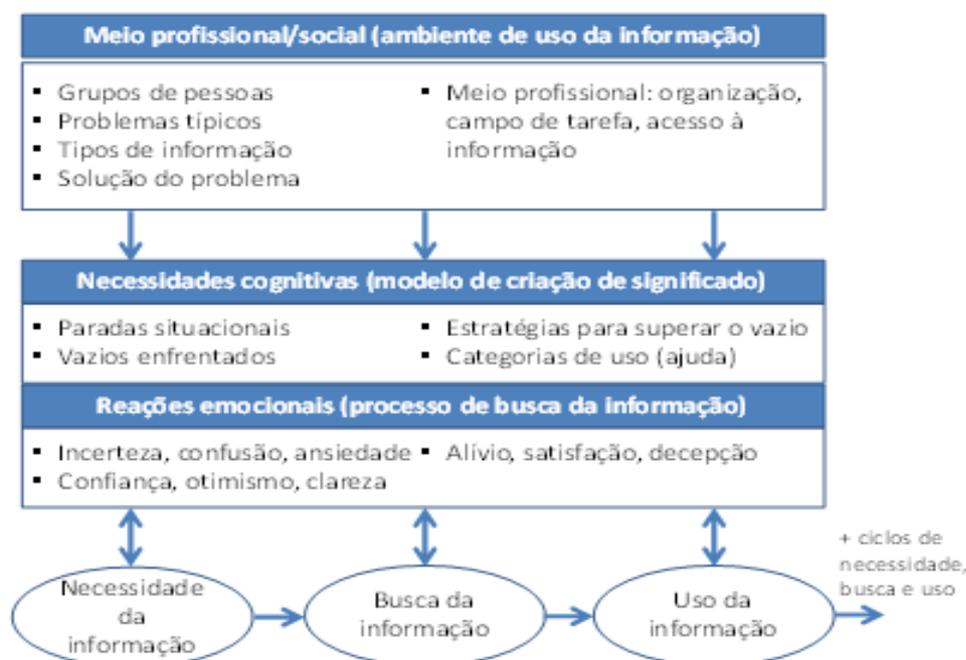
O ciclo do conhecimento amplia a percepção e o discernimento dentro da organização, facilita a compreensão de suas próprias necessidades e do ambiente ao seu redor, utiliza

eficientemente tanto as informações quanto a *expertise* de seus colaboradores, gerando um contexto de elevada competitividade e inventividade. Em suma, as organizações do conhecimento adquirem as seguintes competências:

- Capacidade de adaptação às mudanças ambientais com eficiência e eficácia;
- Capacidade de aprendizagem contínua e renovação de premissas, normas e crenças;
- Capacidade de inovação por meio da mobilização do conhecimento e da experiência de seus colaboradores;
- Capacidade de ação baseada em decisões racionais.

Os processos informacionais que sustentam as organizações do conhecimento são organizados e realizados por pessoas, por meio de incontáveis ciclos de percepção de uma necessidade de informação, a busca da informação necessária e seu uso. Choo considera a compreensão e o gerenciamento do contexto no qual esses ciclos ocorrem essencial para o sucesso dos mesmos. A FIGURA 2 representa esse contexto, e sua conexão com o ciclos de necessidades, busca e uso da informação.

FIGURA 2 – Necessidades, busca e uso da informação nas organizações



Fonte: Choo (2006, p. 114).

#### 4.2 O MEG produz organizações do conhecimento?

Essa pergunta sintetiza aquela apresentada no método e que deverá ser respondida nessa seção: uma organização que implanta o MEG em sua plenitude e atinge o mais alto

nível de excelência, atende plenamente os critérios estabelecidos por Choo (2006) para as “Organizações do Conhecimento”?

Para tanto, utilizou-se a seguinte estratégia: considerando a descrição da seção 2 de organizações plenamente desenvolvidas segundo o MEG, buscou-se indícios na documentação do modelo da:

- a) Existência de cada um dos três processos de uso estratégico da informação de Choo (2006): como as organizações do conhecimento caracterizam-se pela integração desses três processos formando o ciclo do conhecimento (Figura 1), para que o MEG gere organizações do conhecimento, terá de promover criação de significado, geração de conhecimento e tomada de decisão;
- b) Integração entre os três processos de uso estratégico da informação, essencial à efetividade do ciclo do conhecimento.

Para facilitar a verificação da veracidade dos itens “a” e “b” acima, criou-se a moldura analítica dos quadros de 4 a 9, a partir dos itens constituinte do MEG (fundamentos da excelência, critérios e seus requisitos/itens, fatores de avaliação e outros elementos do modelo, se forem relevantes para a avaliação).

#### **4.3 Verificando a veracidade do item “a”: o MEG promove os três processos de uso estratégico da informação?**

Presença da “Criação de Significado” no MEG:

Como visto na seção 2, os fundamentos da excelência são o alicerce do MEG. A busca por implementar tais princípios é, portanto, central. Uma vez que dois desses fundamentos (sobretudo a “Visão de futuro”, claramente direcionado à compreensão do ambiente em seus aspectos mais importantes para o sucesso da organização) estão atrelados à criação de significado, pode-se considerar esse processo de uso estratégico da informação como vital para o MEG.

Devido à natureza sistêmica do modelo, vários critérios e requisitos associam-se à compreensão do ambiente (vide quadro abaixo). Isso frustra a expectativa inicial, de que todos os processos de uso estratégico da informação seriam fortemente dependentes do critério “Informações e Conhecimento”. Na verdade, o Quadro 4 mostra que, dentre os critérios envolvidos, “Informações e Conhecimento” não ocupa posição de destaque.

O MEG não discute a natureza social, interpretativa e negocial da interpretação do ambiente, nem o ciclo necessidade-busca-uso da informação associado a esse processo nem seus aspectos emocionais e situacionais (Figura 2) – pontos fortes de Choo (2006). Há,

portanto, uma boa oportunidade de melhoria do desempenho do processo de criação de significado em organizações que utilizam o MEG, pela adoção da visão de Choo sobre o tema. Essa possibilidade, associada ao fato de que o MEG não dedica um requisito específico a essa prática (isso diminui a coesão e a capacidade de controle dos esforços realizados), poderia viabilizar a proposição de uma unidade de gerenciamento desse processo, vinculada diretamente ao sistema de liderança da organização e gerida por profissionais da informação conhecedores do modelo de Choo.

QUADRO 4 – Presença da “Criação de Significado” no MEG

<b>Criação de Significado</b>	
<b>Fundamentos da excelência</b>	<p>Os fundamentos “Visão de futuro” e “Conhecimento sobre o cliente e o mercado” tratam da compreensão do ambiente externo à organização, tendo portanto o mesmo objeto e objetivo da criação de significado</p> <p>Como o fundamento “Visão de futuro” baliza o critério “Estratégias e Planos”, e o fundamento “Conhecimento sobre o cliente e o mercado” é referência para o critério “Clientes”, alguns de seus requisitos estão alinhados à análise e compreensão do ambiente externo. Em “Estratégias e Planos” há o requisito “Desenvolvimento da estratégia”, que pressupõe a análise externa. Já o critério “Clientes” preconiza em seus requisitos a compreensão do mercado e a comunicação com os clientes da organização, o que favorece a compreensão desse elemento ambiental.</p>
<b>Critérios e seus requisitos/itens</b>	<p>Também o critério “Liderança”, por sua estreita vinculação à “Estratégias e Planos” e por sua atribuição de fomentar a construção e divulgação de consensos sob os quais se baseiam as ações coletivas, e o critério “Sociedade”, por lidar com diversos elementos presentes no ambiente externo, também possuem práticas que contribuem para a criação de significado.</p> <p>O critério “Informações e conhecimento” contribui para a criação de significado, garantindo a satisfação das necessidades informacionais dos gestores a partir das informações captadas pela liderança e outros colaboradores da organização (principalmente ligados à definição da estratégia, contato com clientes, mercado e entes da sociedade), que alimentam os sistemas de informação organizacional. Também a busca de informações comparativas auxilia a compreensão de aspectos do ambiente externo, facilitando a criação de significado.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

#### Presença da “Geração de Conhecimento” no MEG:

Tendo em vista o papel fundamental da competitividade para o MEG, e de que a mesma é pautada pelo aprendizado contínuo e pela inovação, a geração de conhecimento é fortemente amparada pelo modelo. Toda a documentação enfatiza essa perspectiva, que é traduzida em três fundamentos, nos critérios a eles associados e até nos fatores de avaliação da maturidade gerencial. O Quadro 5 apresenta esses elementos.

Ainda que abordado de maneira detalhada no MEG, as considerações de Choo (2006) sobre o tema podem contribuir, uma vez que discutem a natureza do conhecimento organizacional, além de detalhar o ciclo necessidade-busca-uso da informação nesse contexto.

QUADRO 5 – Presença da “Geração de Conhecimento” no MEG

Geração de Conhecimento	
<b>Fundamentos da excelência</b>	Os fundamentos “Cultura de inovação”, “Aprendizado organizacional” e “Valorização das pessoas” preconizam a geração de novos conhecimentos, <i>expertises</i> e inovações em produtos e processos, correspondendo perfeitamente à geração de conhecimento de Choo (2006)
<b>Crítérios e seus requisitos/itens</b>	<p>A “Cultura de inovação” e o “Aprendizado organizacional” balizam o critério “Liderança”, direcionada à busca da competitividade por meio da valorização dos recursos humanos e da inovação permanente. Já a “Valorização das pessoas” preconiza as ações de treinamento e desenvolvimento voltadas à ampliação da <i>expertise</i> alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Vários requisitos desses critérios garantem a implementação dos fundamentos, garantindo assim a geração do conhecimento.</p> <p>O critério “Informações e conhecimento” possui um requisito especialmente voltado ao desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis da organização. Desse modo, o modelo enfatiza a necessidade de gerenciamento dos processos de criação do conhecimento, além de reiterar a pertinência desse assunto à esfera informacional, valorizando assim os profissionais da informação vinculados a esse critério.</p>
<b>Fatores de avaliação</b>	Os fatores de avaliação “Aplicação” e “Aprendizado” também estão fortemente vinculados à geração de conhecimento, uma vez que estimulam processos sistemáticos e ininterruptos de busca de melhorias, de inovações e de novos conhecimentos essenciais para a competitividade da organização

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

#### Presença da “Tomada de Decisão” no MEG:

A tomada de decisão aparece no MEG em todos os critérios e fatores de avaliação, uma vez que o ato de decidir, que antecede a ação, está no cerne do processo gerencial. Portanto, como destaca o Quadro 6, podemos encontrar indicações de processos decisórios em toda a documentação do modelo, em especial na parte concernente ao critério “Liderança”.

Se, por um lado, o MEG discute extensivamente o processo de tomada de decisão, não há em sua documentação os debates de Choo (2006) sobre a natureza do processo decisório e seus temas-chave, como racionalidade limitada ou as premissas decisórias. Nesse sentido, suas considerações poderiam ajudar, inclusive por relacionar os diferentes modelos de decisão aos elementos do ciclo necessidade-busca-uso da informação.

QUADRO 6 – Presença da “Tomada de Decisão” no MEG

<b>Tomada de Decisão</b>	
<b>Fundamentos da excelência</b>	O fundamento “Orientação por processos e por informações” preconiza que as decisões na organização devem ser tomadas com base nas melhores informações e análises de risco disponíveis, colocando em destaque o processo qualificado de tomada de decisão
<b>Critérios e seus requisitos/itens</b>	<p>A tomada de decisão permeia todos os critérios gerenciais, uma vez que o binômio decisão-ação corresponde à essência da gestão. Em especial, o critério “Liderança” destaca o modo estruturado e sistemático com que as principais decisões da organização são tomadas, comunicadas e conduzidas, respeitando valores, princípios e os direitos das partes interessadas (requisito “Governança corporativa”).</p> <p>O critério “Informações e conhecimento” também descata a importância da tomada de decisão, trazendo em todos os seus requisitos a preocupação em municiar os decisores, nos diversos níveis hierárquicos, com as informações pertinentes às suas decisões (sobretudo as mais rotineiras) .</p>
<b>Fatores de avaliação</b>	Se considerarmos que toda avaliação serve para balizar uma decisão, todos os fatores de avaliação contribuem para a tomada de decisão.
<b>Outros elementos do modelo</b>	Um outro contexto de decisão relevante é o do ciclo PDCA/PDCL. Nele, decide-se a necessidade de correção das práticas organizacionais em andamento, mas também decide-se quanto à atualidade ou não dos padrões de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

Tendo em vista o exposto, podemos concluir que a aplicação do MEG resulta na existência dos três processos de uso estratégico da informação de Choo (2006), o que atesta a veracidade do item “a”. A seguir, testaremos a veracidade do item “b”.

#### **4.4 Verificando a veracidade do item “b”: o MEG promove a integração dos três processos de uso estratégico da informação?**

1) Relações entre a “Criação de Significado” e a “Geração de Conhecimento” no MEG:

O MEG integra “Criação de Significado” e “Geração de Conhecimento” fundamentalmente durante o desenvolvimento/atualização da estratégia organizacional (vide Quadro 7). É no âmbito dessa atividade que os gestores e demais colaboradores participantes alinham suas percepções sobre o ambiente e as convertem em planos que privilegiam a ampliação da competitividade (que, para o MEG, ancora-se nos processos inovativos). Desse modo, torna-se impensável para uma organização de excelência no MEG, um processo estratégico que não promova essa integração.

Além disso, o fato do critério “Informações e conhecimento” concentrar requisitos ligados tanto à “Criação de Significado” quanto à “Geração de Conhecimento” amplia a

possibilidade de integração, sobretudo se houver uma equipe de profissionais da informação associada a esse critério. Convivendo com atividades de ambos os processos informacionais, os membros dessa equipe poderão visualizar e implementar diversas ações de integração.

O QUADRO 7 destaca a influência do fundamento “Pensamento sistêmico” que, aliado ao fator de avaliação “Integração”, promove continuamente a integração entre todas as práticas do modelo. Desse modo, esse fundamento contribui, mesmo que indiretamente, com o surgimento de relações entre os três processos de uso estratégico da informação (motivo esse da repetição desses itens nos próximos três quadros).

QUADRO 7 – Relações entre a “Criação de Significado” e a “Geração de Conhecimento” no MEG

<b>Criação de Significado + Geração de Conhecimento</b>	
<b>Fundamentos da excelência</b>	O fundamento “Pensamento sistêmico” provoca continuamente a organização a compreender as relações de interdependência entre seus os componentes e práticas, criando um ambiente propício à integração.
<b>Critérios e seus requisitos/itens</b>	<p>O critério “Estratégias e Planos”, em seu requisito “Desenvolvimento da estratégia”, preconiza a análise externa (vinculada à criação de significado) aliada à análise interna (que inclui e destaca o capital intelectual da organização responsável por seus diferenciais competitivos). Esse é, sem dúvida, o mais importante contexto para a integração entre significado e conhecimento.</p> <p>Já o critério “Liderança”, por sua ligação à “Estratégias e Planos” e sua atribuição de fomentar a construção e divulgação de consensos sob os quais deverão se basear as ações coletivas (inclusive as de inovação), também desempenha um papel indispensável na integração entre significado e conhecimento.</p> <p>Por fim, o critério “Informações e conhecimento” contribui tanto para a criação de significado (vide Quadro 4) quanto para a geração de conhecimento (Quadro 5), gerando um contexto muito satisfatório para a integração.</p>
<b>Fatores de avaliação</b>	O fator de avaliação “Integração” avalia a interligação das práticas. Nesse sentido, funciona como um instrumento de incentivo da aplicação do “Pensamento sistêmico” na organização como um todo, favorecendo assim a integração.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

## 2) Relações entre a “Criação de Significado” e a “Tomada de Decisão” no MEG:

Choo (2006) destaca a dupla função da integração entre “Criação de Significado” e “Tomada de Decisão”: garantir a escolha de cursos de ação condizentes com a interpretação ambiental mais adequada, e revisar as premissas decisórias frente à realidade ambiental vigente, mantendo assim o processo decisório atualizado em seus pressupostos básicos.

Sob a ótica do MEG, a primeira função está associada ao critério “Estratégias e Planos”. O requisito “Definição da estratégia” estabelece o modo como a organização define seus planos

para o futuro. Para tanto, o grupo responsável pela estratégia precisa interpretar o ambiente, estabelecendo ações condizentes com essa interpretação.

A segunda função relaciona-se ao critério “Liderança”, que no MEG assume a responsabilidade por organizar e conduzir o processo de mudança dos aspectos da cultura que se revelam obsoletos, incluindo aí os princípios e premissas decisórias ultrapassadas.

QUADRO 8 – Relações entre a “Criação de Significado” e a “Tomada de Decisão” no MEG

<b>Criação de Significado + Tomada de Decisão</b>	
<b>Fundamentos da excelência</b>	O fundamento “Pensamento sistêmico” provoca continuamente a organização a compreender as relações de interdependência entre seus os componentes e práticas, criando um ambiente propício à integração.
<b>Crítérios e seus requisitos/itens</b>	O critério “Estratégias e Planos”, em seu requisito “Definição da estratégia”, contribui para essa integração, assim como o critério “Liderança”, quando trata das mudanças dos aspectos culturais da organização que, com o tempo, tornam-se inadequados.
<b>Fatores de avaliação</b>	O fator de avaliação “Integração” avalia a interligação das práticas. Nesse sentido, funciona como um instrumento de incentivo da aplicação do “Pensamento sistêmico” na organização como um todo, favorecendo assim a integração.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

### 3) Relações entre a “Geração de Conhecimento” e a “Tomada de Decisão” no MEG:

No MEG, a busca pelo desenvolvimento de novos conhecimentos e *expertises* visando as inovações é um processo gerenciado com base na estratégia organizacional e em seus diferenciais de competitividade. Sendo assim, cada rumo tomado é fruto de uma decisão gerencial, associando de forma definitiva geração de conhecimento e tomada de decisão.

Em termos de critérios do modelo, encontram-se ligados por essa associação a “Liderança”, “Estratégias e Planos” e “Informações e Conhecimento”. Compete ao requisito “Definição da estratégia” a indicação das diretrizes que nortearão a atuação do sistema de liderança e dos processos de “Desenvolvimento e proteção dos ativos intangíveis” (requisito de “Informações e Conhecimento”). Ambos os critérios terão processos que irão interagir e direcionar os esforços da organização na manutenção de sua competitividade por meio de inovações e novas competências.

QUADRO 9 – Relações entre a “Geração de Conhecimento” e a “Tomada de Decisão” no MEG

<b>Geração de Conhecimento + Tomada de Decisão</b>	
<b>Fundamentos da excelência</b>	O fundamento “Pensamento sistêmico” provoca continuamente a organização a compreender as relações de interdependência entre seus os componentes e práticas, criando um ambiente propício à integração.
<b>Crítérios e seus requisitos/itens</b>	Os fundamentos “Estratégias e Planos”, “Liderança” e “Informações e Conhecimento” interagem por meio de seus requisitos, criando práticas inter-relacionadas com foco no desenvolvimento de inovações e <i>expertises</i> que garantam a competitividade e o sucesso da organização
<b>Fatores de avaliação</b>	O fator de avaliação “Integração” avalia a interligação das práticas. Nesse sentido, funciona como um instrumento de incentivo da aplicação do “Pensamento sistêmico” na organização como um todo, favorecendo assim a integração.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da documentação do MEG citada na seção 3.

Considerando os argumentos apresentados, pode-se concluir pela veracidade do item “b”. Como ambos, itens “a” e “b” são verdadeiros, conclui-se que uma organização em pleno desenvolvimento do MEG constitui-se uma organização do conhecimento, como definida por Choo (2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou um modelo de referência em gestão (o Modelo de Excelência da Gestão – MEG), atual e muito utilizado em nosso país, frente ao conceito de organização do conhecimento de Choo (2006). O intuito foi o de investigar a existência de lacunas no âmbito informacional que representassem oportunidades de melhoria para o próprio MEG e/ou de atuação para profissionais da informação em organizações que utilizam esse modelo de gestão.

Com base na análise da documentação do modelo, concluiu-se que uma organização que implanta o MEG em sua plenitude e atinge o mais alto nível de excelência, atende plenamente os critérios estabelecidos por Choo (2006) para as “Organizações do Conhecimento”. Foi possível elencar indícios convincentes tanto da existência dos três processos de uso estratégico da informação, quanto da integração entre eles.

Essa conclusão é convergente tanto com contribuição de Obregon, Dziekaniak e Vanzin (2012), que relaciona o MEG à gestão do conhecimento, quanto com a descoberta de Duarte, Silva e Costa (2007), de que organizações bem avaliadas pelos programas estaduais

da qualidade (vinculados à FNQ e baseados no MEG) desenvolvem práticas de gestão da informação e do conhecimento condizentes com a literatura.

No entanto, a análise da documentação do MEG revelou que alguns elementos do modelo de Choo são ignorados, como o fato do MEG considerar apenas os aspectos cognitivos ao falar dos processos de uso estratégico da informação. Com base em contribuições de diversos autores, Choo defende que apenas demandas cognitivas não são suficientes para explicar as necessidades, os processos de busca e uso de informações e conhecimento numa organização: há que se considerar aspectos emocionais e vários elementos contextuais nessa reflexão (vide FIGURA 2).

Em face à conclusão de que os elementos do MEG, em seu máximo grau de desenvolvimento, levem à consolidação de organizações do conhecimento, pode-se interpretar as lacunas identificadas na seção 5, similares ao do parágrafo anterior, como evidências de que o processo de amadurecimento induzido pelo MEG transcende o conteúdo da sua documentação. Se assim não o fosse, não seria possível a emergência das organizações do conhecimento, como já concluímos.

O corolário dessa interpretação que mais nos interessa é o que indica haver espaço para profissionais da informação, atuantes em organizações que adotam o MEG, durante o processo que conduz à excelência. Se conhecedores do modelo de Choo e de seus elementos ausentes na documentação do MEG, esses profissionais terão maior discernimento do processo evolutivo, podendo assim auxiliar a organização a atingir a excelência com maior eficiência e eficácia.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico na gestão empresarial. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. Oxford: Oxford University Press, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, E. N.; SILVA, A. K. A.; COSTA, S. Q. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas às unidades de informação. **Informação e Sociedade: Estudos**, v. 17, n. 1, p. 97-107, jan./abr., 2007.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, n. 1, v. 1, p. 31-43, jan./jun., 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Clientes**. São Paulo: FNQ, 2008c. 17 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 4)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Estratégias e Planos**. São Paulo: FNQ, 2008b. 17 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 3)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008e. 17 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 6)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008i. 21 p. (Cadernos Rumo à Excelência, 6)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Informações e Conhecimento**. São Paulo: FNQ, 2008j. 25 p. (Cadernos de Excelência, 6)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Introdução ao modelo de excelência da gestão – MEG**. São Paulo: FNQ, 2011. 21 p. (Cadernos de Excelência, 1)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Liderança**. São Paulo: FNQ, 2008a. 15 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 2)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Pessoas**. São Paulo: FNQ, 2008f. 17 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 7)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Processos**. São Paulo: FNQ, 2008g. 21 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 8)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Resultados**. São Paulo: FNQ, 2008h. 17 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 9)

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sociedade**. São Paulo: FNQ, 2008d. 15 p. (Cadernos Compromisso com a Excelência, 5)

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBREGON, R. F. A.; DZIEKANIAK, G. V.; VANZIN, T. A emergência da gestão do conhecimento para ancorar a excelência organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 218-227, jan./jun., 2012.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.

ROSSINI, A. **Administração de sistema de informação e gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 2003.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.