

Pessoas, Qualidade e Gestão do Conhecimento

Elisabeth Brito¹ & Leonor Cardoso²

A literatura sobre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento sublinha a importância de um adequado modo de gerir as pessoas para que a sua implementação ocorra com o sucesso requerido. A perspectiva em que nos situamos considera as pessoas como a peça fundamental na optimização dos resultados organizacionais decorrentes da adopção destas duas filosofias de gestão.

É neste contexto que no presente artigo se reflecte sobre a importância das pessoas e o papel que às mesmas é atribuído/exigido na gestão da qualidade e na gestão do conhecimento, abordando-se, ainda, as relações entre estas duas filosofias de gestão. Para a reflexão efectuada tivemos em consideração diferentes contributos teóricos oriundos da literatura a este respeito produzida, que procuraremos sistematizar e articular.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento; gestão da qualidade; gestão das pessoas.

1. Introdução

O debate em torno do papel das pessoas na gestão da qualidade e na gestão do conhecimento assume, para nós, particular importância porquanto entendemos que estas têm um papel essencial em qualquer das duas abordagens.

Entendemos a gestão da qualidade total numa perspectiva sistémica, porquanto consideramos que para uma organização ser eficaz, cada uma das suas partes, cada departamento, nível, actividade e pessoa devem estar alinhados, trabalhar em conjunto. Todas as pessoas e actividades se afectam e são afectadas entre si, necessitando, neste sentido, da participação e envolvimento de todos os actores organizacionais, independentemente do seu posicionamento hierárquico.

A gestão do conhecimento considera como elementos-chave do contexto as pessoas, os processos e a tecnologia, entendendo nós que as pessoas têm um papel

1 Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro - ebrit@ua.pt

2 Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

essencial no estímulo e apoio à criação, partilha e utilização do conhecimento, sendo quem utiliza os processos ou métodos para criar, localizar, captar, partilhar e utilizar o conhecimento organizacionalmente relevante. Consideramos, por isto, que a gestão do conhecimento é, prioritariamente, uma questão de pessoas. Na verdade, o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento depende da sua motivação, da sua consciência, da sua capacidade e disponibilidade para partilhar e utilizar o conhecimento.

Facilmente entendemos que a implementação de uma estratégia eficaz, tanto da gestão da qualidade total, como da gestão do conhecimento, passa pela adesão total da gestão de topo (liderança) e pela possibilidade da sua transmissão ao conjunto dos actores organizacionais, pressupondo e requerendo o envolvimento de todos. Assim, ambas as filosofias de gestão necessitam das pessoas e só com a sua colaboração se implementam com sucesso.

2. As pessoas e a gestão da qualidade

A perspectiva da cultura organizacional orientada para a qualidade integra uma visão holística do indivíduo, enquanto alguém que necessita de encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional, pressupondo um sentimento de pertença ao todo e deixando de ser percebido como mais uma peça que compõe um todo olhado como se de uma máquina se tratasse. Neste processo, importa que a liderança seja efectiva e assuma um papel fundamental. Os líderes são, assim, chamados a actuar como facilitadores que procuram conhecer as individualidades/singularidades dos seus colaboradores, as canalizam em prol da equipa e criam sinergias que, por sua vez, orientam a energia partilhada para o todo da organização.

Na gestão da qualidade total, o princípio da melhoria contínua pressupõe o desenvolvimento de programas de educação e formação dos colaboradores numa lógica de promoção das suas competências. São postas em prática técnicas que visam melhorias de vária ordem e que funcionam a partir do envolvimento e do comprometimento das pessoas, tendo em consideração a sua motivação. Dito de outro modo, o comprometimento das pessoas para com a qualidade nos processos de trabalho depende do seu grau de motivação. Se na implementação de qualquer programa de qualidade, ainda que haja boa vontade da gestão de topo, forem apenas consideradas a obrigação e a obediência dos colaboradores para com as regras e normas definidas, poderão emergir dificuldades. Estas podem ser provenientes da falta de motivação dos indivíduos, uma vez que o seu interesse não consegue ser accionado apenas pelo vislumbrar de possibilidades futuras, ainda

que sejam muito benéficas e possam, algumas delas, ocorrer a curto prazo. Não perdendo de vista o colectivo, importa atender à singularidade dos colaboradores, ou seja, aos seus objectivos, às suas emoções, à sua forma de aprender, à sua forma de interagir e estabelecer parcerias, à sua integração, que são geradoras de sinergia e motivação.

Neste sentido, a gestão de recursos humanos é considerada como parte integrante da abordagem da gestão da qualidade total. Os colaboradores são considerados clientes internos, cujas necessidades e preocupações devem ser encaradas na perspectiva global da satisfação de clientes. É destacada a importância de cada colaborador pelo impacto directo que tem na obtenção da qualidade globalmente considerada, considerando que todos são responsáveis pela qualidade do seu trabalho. O valor relacionado com a execução de um trabalho correcto tem de integrar a cultura organizacional, uma vez que qualquer erro cometido pode resultar num produto ou serviço de má qualidade que chega, deste modo, ao cliente externo. Será, então, necessário promover uma cultura orientada para a qualidade, concretizando a convicção de que todas as partes da organização contribuem para a satisfação dos clientes externos, sendo necessário satisfazer inicialmente os clientes internos (Slack et al., 1999). Quando uma organização é certificada ou tem um compromisso para com a gestão pela qualidade total, a percepção da qualidade deve ser “tangivelmente sentida” no primeiro contacto que um qualquer cliente externo tem com a organização.

Deste modo, a gestão da qualidade total encoraja a modificação da cultura organizacional, no sentido do que tem sido apelidado de cultura da qualidade (Adebanjo & Kehoe, 1999; Ahmed *et al.*, 1999; Kanji & Yui, 1997; Manley, 1998; Vermeulen, 1997). No contexto desta cultura, é de particular importância a cooperação de todos os indivíduos para desempenhar eficientemente as actividades (Anderson *et al.*, 1994, 1995), sendo, também, premente uma adequada gestão de recursos humanos. Esta deve ser entendida como um sistema-chave na gestão da qualidade total, podendo ser um factor organizacionalmente distintivo, ou seja, responsável pelas diferenças significativas entre os desempenhos de organizações com capacidades técnicas similares. Na implantação da qualidade total é, por isso, fundamental o desenvolvimento de uma política de recursos humanos que tenha em conta a satisfação das pessoas.

De forma congruente, a gestão da qualidade total exige que todos os aspectos da gestão de recursos humanos (e.g., planeamento, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão do sistema de recompensas) assumam papéis estratégicos. Focando um nível individual de análise, diríamos que as organizações carecem de colaboradores qualificados, empenhados na concretização de um trabalho com qualidade, satisfeitos com a forma como ocorre

a sua interacção com a organização e que estejam dispostos a dar o seu melhor para a implementação da qualidade total. Ao nível grupal, releva-se o desempenho de todos os grupos de trabalho, como, por exemplo, as equipas de melhoria da qualidade, os grupos encarregues de missões especiais e/ou os círculos da qualidade³. Numa análise macro, uma política eficaz de gestão de recursos humanos deverá resultar numa cultura organizacional de cooperação e participação que se reflectirá nas interacções coordenadas e sinérgicas dos indivíduos e das equipas, no sentido do alcance da qualidade total, bem como da confiança e satisfação dos clientes que os fidelizará à organização.

Apesar de não avultarem estudos empíricos centrados sobre as relações entre a gestão das pessoas e a da qualidade, faz sentido referir aqui os resultados obtidos por alguns autores que têm contribuído para a sustentação empírica desta relação.

Ahire et al (1995) reviram 226 artigos sobre gestão da qualidade total, tendo identificado 60 cujo foco primário era a gestão de recursos humanos. Destacaram a importância que nestes era atribuída à gestão participativa, aos círculos da qualidade e aos efeitos da gestão de recursos humanos realizada. De acordo com esta revisão, a gestão participativa era abordada numa perspectiva genérica por alguns autores (Everett & Sohal, 1991; Harber, Marriott & Indrus, 1991; Oliver, 1988; Sonfield, 1984), numa lógica que considerava o seu potencial na promoção da eficácia de pequenas operações do negócio por Sonfield (1984), na procura dos factores contextuais que afectam o comprometimento com o trabalho num ambiente participativo (tais como, a clareza e transparência dos objectivos de desempenho, a revogabilidade das acções de cada um, a notoriedade consequente e a volição das acções) por Oliver (1988), e no sentido do estudo das relações entre a participação dos colaboradores, as variáveis demográficas e a sua posição na hierarquia organizacional por Harber, Marriott e Indrus (1991).

Adicionalmente, Ebrahimpour e Withers (1992)⁴ concluíram que as organizações que utilizam a gestão da qualidade total apresentam níveis mais elevados de envolvimento dos colaboradores e que estes se mostram mais satisfeitos com a formação que recebem, enquanto que um conjunto de outros autores identificou a formação e o desenvolvimento, em todos os níveis, como estratégias para melhorar a qualidade e a produtividade (Ebrahimpour, 1985; Juran 1981a, 1981b; Lee & Ebrahimpour, 1985).

3 Os círculos da qualidade, enquanto técnicas para a melhoria da qualidade, da produtividade e das relações humanas foram criados por Ishikawa, no Japão, e amplamente defendidos no ocidente por Juran (1981a, 1981b).

4 Os estudos foram efectuados por Ebrahimpour e Withers (1992) e procuraram determinar se as empresas que incorporam uma abordagem japonesa de gestão da qualidade tinham níveis significativamente mais elevados de participação dos seus trabalhadores.

Hostage (1975) discutiu os oito componentes⁵ da gestão de recursos humanos que ajudaram a *Marriott Corporation* a obter e a manter um elevado nível de qualidade nas operações dos seus hotéis, uma vez que estes componentes, desenvolvidos e implementados apropriadamente, asseguraram uma qualidade superior das operações, em qualquer serviço da organização.

Snell e Dean (1992) concluíram pela existência de uma correlação positiva entre a gestão da qualidade total e algumas práticas de gestão de recursos humanos (tais como, selecção de pessoal, formação, desenvolvimento, avaliação e recompensas externamente equitativas). A literatura revista salienta, ainda, que a gestão da qualidade total favorece a partilha de responsabilidades e o empenho de todos os colaboradores, o que, por sua vez, resulta num grande sentido de autonomia e responsabilização, tendo um efeito benéfico na inovação, uma vez que os colaboradores assumem papéis mais amplos na geração e triagem de ideias no contexto da melhoria contínua (McAdam, 2004).

No que se refere à gestão de recursos humanos, pensamos haver, ainda, caminhos por percorrer. Julgamos pertinente a realização de estudos que permita analisar o impacto da gestão da qualidade total na planificação e execução das funções da gestão de recursos humanos, como, por exemplo, no recrutamento, na formação, na avaliação e compensação, e vice-versa. Também seria relevante estudar o impacto da gestão da qualidade sobre os papéis e as responsabilidades dos diferentes níveis da gestão (por exemplo, gestores e supervisores intermédios das organizações), podendo ser, ainda, analisados modelos contingentes para avaliar o impacto de factores contextuais como a dimensão da organização, a sua complexidade e a tecnologia de que dispõe na eficácia das estratégias de gestão de recursos humanos, num ambiente de gestão da qualidade total.

No que às pessoas diz respeito, falta-nos abordar um aspecto que consideramos de grande relevância e ao qual deve ser dada especial atenção – os aspectos comunicacionais. Uma das preocupações da gestão da qualidade total prende-se com a necessidade de facilitar a criação de uma linguagem comum e partilhada por todos, que integre as questões da qualidade e se consubstancie nas métricas comuns, representativas dessa linguagem (Choo et al. 2007). Possuir métricas consistentes e abrangentes pode viabilizar o uso de uma “linguagem” em função da qual todos os projectos e negócios são avaliados (Kaplan & Norton, 1993). Assim, existem evidências de que possuir “uma linguagem consistente com a actividade organizacional existente ajudará a compreender e a incorporar a vertente técnica

5 Os componentes da gestão de recursos humanos que ajudaram a *Marriott Corporation* a obter e a manter um elevado nível de qualidade nas operações dos seus hotéis são: o desenvolvimento individual, a gestão da formação, a planificação da mão-de-obra, os padrões de desempenho detalhados e precisos, a progressão de carreira, as entrevistas de opinião, o tratamento justo e a partilha de lucros (Hostage, 1975).

da gestão pela qualidade total” (Zbaracki, 1998, p. 615), ou seja, facilita a integração da qualidade nas actividades diárias de uma organização e nas interacções que nela obrigatoriamente ocorrem entre os seus diversos actores.

3. As pessoas e a gestão do conhecimento

Encontramo-nos perante uma nova realidade no mundo do trabalho. A utilização da potencialidade produtiva, veiculada pelas novas tecnologias, exige o desenvolvimento do “capital intangível”. Alguns aspectos deste capital intangível, como sejam a motivação, a capacidade de iniciativa, a criatividade, a formação e em especial a identificação e o comprometimento com o projecto empresarial, adquirem importância estratégica para a gestão das organizações. Esta pressupõe a implicação da inteligência humana no processo produtivo, de que decorrem um novo estatuto e um maior protagonismo do trabalhador na gestão do conhecimento organizacional.

Pode, por isto, afirmar-se que a utilização da potencialidade produtiva, permitida pelas novas tecnologias, conduz a uma transformação das relações sociais e técnicas com inequívocas implicações na redistribuição do poder no interior da organização. Assistimos, de uma forma geral, a uma crescente preocupação com o desenvolvimento de estratégias de participação, sob a forma de experiências de co-gestão, círculos de qualidade, comunidades de prática e gestão participativa por objectivos, implicando uma maior coesão com o projecto empresarial e uma maior implicação da inteligência humana no processo produtivo.

Também ao nível da gestão do conhecimento as pessoas adquirem uma importância acrescida, na medida em que delas dependem questões tão fundamentais, já anteriormente referidas, como a disponibilidade e motivação para partilhar e utilizar do conhecimento (CIO Council, 2001). No contexto organizacional, as pessoas actuarão sempre como vectores facilitadores ou dificultadores das práticas de gestão do conhecimento. O maior desafio reside, assim, na criação das condições internas susceptíveis de potenciar a acção dos elementos catalisadores e transformar ou eliminar os que num determinado momento podem identificar-se como dificultadores.

Steve Denning, CKO do Banco Mundial⁶, refere que a gestão do conhecimento é, em 90%, relativa a mudanças culturais e em 10% referente a questões de disponibilização e utilização de tecnologia. Afigura-se, então, evidente que o sucesso da

6 O Banco Mundial é uma organização internacional que se encontra activamente envolvida na gestão do conhecimento.

gestão do conhecimento depende de uma abordagem apropriada aos aspectos da mudança cultural (Davenport, 2000), em que se consideram as dinâmicas da cultura organizacional e o modo como os indivíduos com ela se relacionam.

Adoptamos uma abordagem à gestão do conhecimento orientada para as pessoas, pois não é possível deixar de ter como pressuposto que o conhecimento reside na mente humana e que só com a implicação do seu detentor, e por seu intermédio, aquele pode ser gerido. A utilização de plataformas tecnológicas podem apoiar as organizações a explorar mais eficazmente os dados e a informação de que são detentoras, porém, o problema da interpretação permanece, uma vez que só através das pessoas a informação é interpretada e transformada em conhecimento. Deste modo, no sentido de uma eficaz gestão do conhecimento, uma organização deverá moldar e redefinir as interações entre os seus colaboradores, tecnologia e técnicas. As técnicas utilizadas pelos colaboradores determinarão a destreza com que a tecnologia é manuseada e o modo como são compreendidos os significados da informação. Pelo reconhecimento das interações críticas entre pessoas, tecnologia e técnicas pode tomar-se consciência dos motivos que subjazem às múltiplas interpretações de uma mesma situação.

De facto, uma organização não é, exclusivamente, nem um sistema tecnológico nem representa, unicamente, um sistema social (Bhatt, 2001). É um sistema de experiências pessoais, relações sociais e tecnologia. A tecnologia facilita a coordenação entre diversas comunidades pela minimização de constrangimentos humanos e físicos. Este processo de interação auxilia no desenvolvimento de uma visão holística da realidade, facilitando a integração nas organizações de um conjunto diverso de conhecimento.

No entanto, as soluções tecnológicas podem ser alugadas ou adquiridas, mas para gerar e gerir o conhecimento as organizações precisam de construir ambientes de confiança, participação e coordenação, algo intimamente relacionado com as pessoas e a sua gestão. Um dos problemas de implementação, subjacentes à gestão do conhecimento é a mudança do comportamento das pessoas (Glasser, 1998), na medida em que os projectos desta natureza conduzem a organização à redefinição dos seus tradicionais processos de trabalho, estruturas de poder e tecnologia. Neste sentido, uma organização precisa de assimilar, gradualmente, os princípios da gestão do conhecimento.

Por último, não podemos reflectir sobre as pessoas sem aludirmos a uma perspectiva que nos parece importante, já tratada por alguns autores, relacionada com o facto de se considerar que o conhecimento tem uma natureza política. Nesta lógica, onde se associa conhecimento a poder, a sua detenção pode constituir uma barreira à partilha e difusão. Segundo Haynes (2005), o que os profissionais sabem e aquilo

que pensam saber, transporta-nos para uma dimensão política. O conhecimento é sempre uma combinação da descoberta sistemática com valores e crenças e os repositórios do conhecimento estão enraizados nas políticas organizacionais. A construção/criação do conhecimento capacita algumas pessoas e ao dar-lhes poder, tenderá a despromover outras. Os subgrupos e as alianças podem emergir, conduzindo a que o decréscimo do conhecimento (pela ausência da sua partilha) se torne cada vez mais numa possibilidade, constituindo, conseqüentemente, uma dificuldade acrescida para a organização. Haynes (2005) considera que é um mito pensar que a gestão do conhecimento pode desvincular-se de debates sobre quais os valores verdadeiramente importantes e sobre como deveriam os recursos estar distribuídos.

Por outro lado, Stacey (2001) afirma que o valor real do conhecimento se encontra nos processos interactivos, através dos quais a informação se recria enquanto conhecimento, assumindo novas formas. Assim, este autor argumenta que, no que se refere ao trabalho em equipa e à criatividade, o conhecimento é replicado continuamente e potencialmente transformado na interacção comunicativa entre as pessoas. Com comportamentos eticamente orientados, as novas ideias podem florescer e ser observadas, tanto pela sua potencial contribuição como pelos resultados subsequentes. Esta abordagem à gestão do conhecimento procura não só acrescentar valor através da partilha aberta, como maximizar a criatividade, em detrimento de definições de captação estática e de prática estandardizada. Este autor coloca a interacção auto-organizadora no centro da criação do conhecimento e identifica-a como um processo qualitativo que pode envolver conjuntamente o intelecto, o poder e a emoção.

A gestão que é feita das pessoas e a forma como seu empenhamento é recompensado, contribui para o modo como as questões da disponibilização e partilha do conhecimento são perspectivadas num determinado contexto organizacional. Assim, numa cultura que valoriza o colectivo, que acentua a importância da cooperação, sem desrespeitar a singularidade contributiva dos seus colaboradores e que premeia, sobretudo, os resultados emergentes das sinergias resultantes do trabalho em equipa, as questões (da perda) do poder associadas à partilha do conhecimento deixam de fazer sentido ou, no mínimo, perdem relevância face aos ganhos inerentes ao funcionamento de acordo com um outro paradigma.

4. A gestão da qualidade e a gestão do conhecimento

Na continuidade do que temos vindo a dizer e focalizando agora as duas abordagens sobre as quais nos temos vindo a debruçar, gestão da qualidade total

e gestão do conhecimento, tendemos a afirmar que ambas procuram, através de meios diferentes, atingir objectivos similares e complementares, que visam dotar as organizações de colaboradores mais competentes e proficientes, com desempenhos que alcançam níveis de eficácia e eficiência mais elevados (Fernandez et al., 2006). É deste modo que as questões relacionadas com a gestão das pessoas continua a revestir-se de particular relevância.

Para Kurta et al. (2004), a aplicação dos conceitos da gestão do conhecimento na gestão da qualidade total passa por utilizar o potencial do capital humano, que existe na organização, com o objectivo de resolver problemas, poder partilhar as suas experiências e dispor do seu contributo na elaboração da estrutura documental que é exigida quer pela gestão da qualidade total, quer pela ISO (e.g., manual da qualidade, procedimentos e instruções de trabalho). A partilha de dados, informações, a aprendizagem ocorrida, a memória organizacional e o capital intelectual, colocados ao serviço do sistema de gestão da qualidade, podem conduzir a organização a um melhor aproveitamento do potencial humano existente com o objectivo de implementar, manter e melhorar todo o sistema.

De facto, segundo Fernandez et al. (2006), o novo foco na gestão do conhecimento permite reforçar a importância efectiva da gestão de recursos humanos. Tal como na gestão da qualidade total, as questões que se prendem com os colaboradores e a sua lealdade são, por estes autores, consideradas como cruciais para a gestão do conhecimento. Neste sentido, a organização deve dotar-se de uma cultura empreendedora adequada que tem de ser promovida e desenvolvida no âmbito de ambas as abordagens – gestão da qualidade total e gestão do conhecimento. Em organizações que tenham uma gestão pela qualidade total, esses requisitos encontram-se já colmatados, ou seja, os colaboradores fornecem os seus esforços, aptidões e conhecimentos, confiando na probidade da organização e nos sistemas de recompensas, de modo a assegurar a lealdade mútua necessária. Segundo os autores, a gestão da qualidade total colmata uma parte dos requisitos do novo foco da gestão do conhecimento, concretamente no que se refere às questões especificamente relacionadas com a gestão de recursos humanos. Assim, as organizações, que tenham implementado e desenvolvido um conjunto de estratégias e de programas baseado nos princípios e requisitos formais da gestão da qualidade total, podem constituir-se como organizações do conhecimento onde os seus colaboradores são considerados recursos fulcrais para a competitividade e inovação organizacionais.

Também os processos de formalização exigidos pela certificação, através da ISO 9000, têm influência na transferência e partilha do conhecimento (Bénézech et al., 2001; Molina et al., 2004), não significando, contudo, que as organizações certificadas tenham, necessariamente, mais transferências de conhecimento. Por isso,

podemos pensar que o fundamental não é definir instrumentos que permitam a circulação do conhecimento, especialmente através da codificação electrónica e da divulgação de informação (McAdam & McCreedy, 2000), mas antes criar um ambiente organizacional que encoraje a transferência do conhecimento (Nonaka & Konno, 1998). Para tal, é premente uma cultura organizacional que ajude e estimule essa transferência (Empson, 2001) e prestar atenção a aspectos relativos à gestão dos recursos humanos, tendo em consideração que “todo o bom profissional possui uma quantidade imensurável de conhecimento e as organizações devem fazer com que esse conhecimento seja transferido para outros profissionais, preferivelmente de forma espontânea” (Kukla e Kruglianskas, 2003: p.149).

Os processos de melhoria contínua de todo o sistema organizacional podem ser facilitados e pode agregar-se valor sustentável à organização se a gestão de topo valorizar os indivíduos, considerando a melhoria do clima organizacional e o processo de partilha de conhecimento. Neste sentido, é sugerido reconhecer e valorizar as atitudes e comportamentos positivos dos indivíduos na organização, isto é, comportamentos que contribuam para o sucesso dos processos de gestão implantados, tanto ao nível da gestão da qualidade como da gestão do conhecimento.

Quer na gestão da qualidade total, quer na gestão do conhecimento, a ideia base remete para a criação de um ambiente de confiança (Adler, 2001) que leve os membros a interiorizar os objectivos organizacionais, não deixando, no entanto, de assegurar os seus próprios objectivos. Importa, contudo, que as metas da organização passem por melhorar os processos que conduzem à qualidade, criação, partilha, integração e utilização do conhecimento (Conner & Prahalad, 1996).

Para que isto ocorra, no caso da qualidade, é sugerido por Dean e Evans (1994) a criação de equipas de trabalho e no caso da gestão do conhecimento Brown e Duguid (1991) e Wenger e Snyder (2000) sugerem o apoio à criação de comunidades de prática.

Na gestão da qualidade total esta necessidade de cooperação não é limitada às relações no interior da organização uma vez que se torna necessária, e é enfatizada a cooperação para a criação de canais, redes e parcerias com clientes e fornecedores (Schonberger, 1990). Dada a complexidade dos referidos canais, os mesmos devem ser estabelecidos com base na assumpção de que as relações organizacionais existentes vão para além das simples relações comerciais (Dean & Evans, 1994). As organizações, à medida que se preocupam com a gestão do conhecimento, são também fortemente encorajadas a estabelecer alianças e relações estáveis com os agentes externos (Molina et al. 2004).

Reflectindo sobre o que atrás foi dito, pode dizer-se que os recursos humanos podem ser geridos de forma mista, tendo em consideração as propostas baseadas no foco da gestão da qualidade total e na incorporação de novos conceitos e teorias, tais

como a abordagem dos colaboradores do conhecimento de Peter Drucker (2002) e a teoria Z⁷ de Ouchi (1982). Qualquer modelo de gestão de recursos humanos deve, para reter e conquistar pessoas e conhecimento, considerar, por exemplo, a auto-gestão dos colaboradores, a necessidade de processos de formação contínua, de aquisição de competências e aptidões que são requeridas pela inovação contínua, pela tolerância perante o fracasso e pela imagem corporativa que se perspectiva alcançar.

5. Conclusão

O impacto que a actuação das pessoas tem ao nível do desempenho das organizações, bem como a procura de conhecimento sobre a sua eficaz actuação aquando da implementação de processos organizacionais relacionados com a gestão da qualidade total e com a gestão do conhecimento são algumas das razões que podem estar na origem do crescente interesse das Ciências Organizacionais pelas temáticas que temos vindo a abordar.

Tendo em vista os objectivos propostos para o presente artigo, adoptámos uma perspectiva organizacional sistémica e considerámos os processos relacionados com a qualidade e o conhecimento integrados em filosofias de gestão entendidas e implementadas segundo esta perspectiva.

Sustentados na literatura revista e analisada realçamos a importância da existência de uma cultura organizacional consentânea com a filosofia de gestão que se pretende implementar e desenvolver, bem como a relevância da criação de um ambiente organizacional de confiança e cooperação, facilitador da sua gestão eficaz. Constatámos, assim, que quer a gestão pela qualidade total, quer a gestão do conhecimento exigem mudanças na gestão das pessoas, preconizando reconhecer, valorizar e estimular as atitudes e os comportamentos positivos que contribuam para o sucesso dos processos de gestão em causa.

7 A teoria Z, mais implícita do que explícita, enfatiza que o sucesso da gestão está ligado à motivação humana e não simplesmente à tecnologia. Proporciona a base para um programa de gestão orientado para os recursos humanos. Assim a teoria de Ouchi requer: Um claro sentido dos propósitos e crenças. Os chefes e líderes da organização devem ter capacidades de bem comunicar, para que todos compreendam o seu papel. (Consenso); Um compromisso geral com a excelência. Que todas as fraquezas sejam examinadas e corrigidas. Os padrões definidos de excelência devem ser continuamente medidos e refinados; Uma clara estratégia de negócios. Proporcionar a racionalidade através da qual ela possa alcançar os seus objectivos e sobreviver; Uma equipa forte voltada para a solução de problemas: Criação de uma mentalidade grupal orientada para a solução de problemas; Uma estrutura de trabalho e de informação: a maneira pela qual o trabalho está organizado deve ser analisada detidamente e questionada; Um conjunto de recompensas significativas. Combinação de objectivos organizacionais com objectivos individuais. As pessoas necessitam sentir que estão trabalhar para atingir objectivos organizacionais, mas que também encontram satisfação quanto aos seus objectivos individuais (Ouchi, 1982).

Para terminar, importa explicitar o que, aliás, consideramos ter ficado claramente expresso ao longo do texto produzido: as pessoas e a forma como com elas as organizações interagem constituem o cerne dos processos de gestão da qualidade e do conhecimento e consubstanciam prioridades estratégicas não negligenciáveis na realidade organizacional actual.

Bibliografia

- Adebanjo, D., & Kehoe, D. (1999). An investigation of quality culture development in UK industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(7), 633-649. doi: 10.1108/01443579910271656.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4(3), 277-306. doi: 10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x.
- Ahmed, P, Loh, A., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4/5), 426-434.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., & Devaraj, S. (1995). A Path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26(5), 637-658.
- Bénézech, D., Lambert, G., Lanoux, B., Lerch, C., & Loos-Baroin, J. (2001). Completion of knowledge codification: an illustration through the ISO 9000 standards implementation process. *Research Policy*, 30(9), 1395-1407. doi:10.1016/S0048-7333(01)00158-5.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interactions between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931.
- CIO Council, (2001). *Strategic Plan 2001*. U.S. General Services Administration.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dean, J. W., & Evans, J. (1994). *Total quality: Management, organization, and strategy*. New York: West Educational Publishing.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade*. São Paulo: Nobel.

- Ebrahimpour, M. (1985). Total quality control: The Japanese key to success. *The URI Student Chapter of the American Production and Inventory Control Society (APICS)*, March.
- Ebrahimpour, M., & Withers, B. (1992). Employee involvement in quality improvement: A comparison of American and Japanese manufacturing firms operating in the United States. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(2), 142-148.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between Professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Everett, R. J., & Sohal, A. S. (1991). Individual involvement and intervention in quality improvement programs: Using the Andon system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(2), 21-34.
- Fernandez, J. T., Segura, S. L., Salmeron, J. L., & Moreno, J. R. (2006). Operational knowledge management system design in total quality management: Small and medium size companies. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7(1). Retirado de <http://www.tlinc.com/artich05.htm>.
- Glasser, W. (1998). *The quality school* (Rev. ed.). New York: Harper Perennial.
- Harber, D., Marriot, F., & Idrus, N. (1991). Employee participation in TQC: An integrated review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(5), 24-34.
- Haynes, J. D. (2005). Inquiring organizations and the wisdom of tacit knowledge for a heideggerian inquiring system: The sixth sense. In J. Courtney, J. Haynes, & D. Paradice (Eds.), *Inquiring organizations: Moving from knowledge management to wisdom* (pp. 195-210). London: Idea Group Publishing.
- Hostage, G. M. (1995). Quality control in a service business. *Harvard Business Review*, 53(4), 98-106.
- Juran, J. M. (1981a). Product quality - A prescription for the west, Part I. *Management Review* 70(6), 8-14.
- Juran, J. M. (1981b). Product quality - A prescription for the west, Part II. *Management Review* 70(7), 57-61.
- Kanji, G. K., & Yui, H. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. In D. G. Shaw, C. E. Schneier, R. W. Beatty, & L. S. Baird (Eds.), *The performance measurement, management and appraisal sourcebook* (pp. 66-79). Massachusetts: Human Resource Development Press Inc.
- Kukla, A., Krulianskas, I. (2003). Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: Estudo de caso na Walar. In J. C. Terra, & I. Kruglianskas, (Orgs.). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas* (pp. 148-171). Rio de Janeiro: Campus.
- Kurta, V. L., Carvalho, H. G., & Kovaleski, J. L. (2004). A gestão do conhecimento dentro da filosofia do controle da qualidade total (TQC). *XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção*. Florianópolis, Brasil, 03 a 05 de Novembro.
- Lee, S. M., & Ebrahimpour, M. (1985). An analysis of Japanese quality control systems: Implications for American manufacturing firms. *SAM Advanced Management Journal*, 50(2), 24-31.
- Manley, J. E. (1998). Symbol, ritual and doctrine: the cultural 'tool kit' of TQM. *Journal of Quality Management*, 3(2), 175-191.
- McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: A critical quality perspective. *Technovation*, 24(9), 697-705. doi:10.1016/S0166-4972(02)00169-4.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (2000). A critique of knowledge management: Using a social constructionist model. *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 155-168.

- Molina, L. M., Montes, J. L., & Fuentes, M. D. M. (2004). TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Quality Management*, 15(7), 1001-1015.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1999). The concept of ba: Building foundation for knowledge creation. In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 37-51). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Oliver, N. (1988). Employee commitment and total quality control. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 7(1), 8-26.
- Ouchi, W. (1982), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Schonberger, R. J. (1990). *Building a chain of customers: Linking business functions to create the world class company*. New York: Free Press.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C. Harrison, A., & Johnston, R. (1999). *Administração da produção*. São Paulo: Editora Atlas.
- Snell, S. A., & Dean Jr., J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(2), 467-504.
- Sonfield, M. C. (1984). Can Japanese management techniques be applied to American small business? *Journal of Small Business Management*, 22(July), 18-23.
- Stacey, R. (2001). *Complex responsive process in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Vermeulen, W. (1997). Cultural change: Crucial for the implementation of TQM. *Training for Quality*, 5(1), 40-45.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 139-145. Retirado de http://itu.dk/people/petermeldgaard/B12/lektion%207/Communities%20of%20Practice_The%20Organizational%20Frontier.pdf.
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.

People, Quality and Knowledge Management

The literature on quality management and knowledge management underlines the importance of an appropriate way of managing people so that their implementation occurs with the required success. Our perspective considers people as the fundamental piece in optimizing the organizational results arising from adoption of these two management philosophies.

It is in this context that the article reflects on the importance of people and the role attributed to/demanded of them in quality management and knowledge management, considering also the relationships between these two management philosophies. In the reflection carried out, we took into consideration different theoretical contributions from the literature on the subject, which we will attempt to systematize and articulate.

KEY-WORDS: knowledge management; quality management; people management.