

# RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

## RELATIONSHIPS BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INTEGRATIVE REVIEW

Amanda Soares<sup>a</sup>  
Julio Ríos-Zaruma<sup>b</sup>  
Gregório Jean Varvakis Rados<sup>c</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Este estudo buscou identificar quais as relações entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade no desempenho das organizações, por meio da análise dos facilitadores, mediadores e resultados existentes entre os elementos. **Metodologia:** O método utilizado foi a revisão integrativa da literatura, baseado na recomendação Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). O levantamento dos dados foi realizado nas bases de dados Web of Science, Scopus e SciELO. As buscas ocorreram em outubro de 2020. Com base em um grupo de 19 artigos científicos pertencentes às áreas de estudo: Gestão, Negócios, Operações e Economia, os autores analisaram a pesquisa e recomendações no contexto das organizações. **Resultados:** A relação mais frequente entre os construtos apresentados foi a gestão da qualidade como elemento facilitador e a gestão do conhecimento como elemento mediador no alcance do desempenho organizacional. As práticas e processos de gestão do conhecimento mais frequentes, foram o compartilhamento e a aquisição do conhecimento. Referente aos princípios e práticas de gestão da qualidade, foi identificado um maior número de artigos que utilizam os princípios da gestão da qualidade total. A gestão do conhecimento e gestão da qualidade possuem uma relação positiva no desempenho das organizações. **Conclusões:** A utilização de apenas duas variáveis pode auxiliar na identificação das relações, enquanto uma análise do desempenho organizacional de maneira integrada exige uma análise a partir de

---

<sup>a</sup> Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. E-mail: amanda.soares0995@gmail.com.

<sup>b</sup> Mestre em Gestão Empresarial pela Universidade Técnica Particular de Loja (UTPL). Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Qualidade e Responsabilidade Social Corporativa na Universidade Técnica Particular de Loja (UTPL), Loja, Equador. E-mail: jarios@utpl.edu.ec.

<sup>c</sup> Doutor em Manufacturing Engineering pela Universidade de Loughborough (LBORO). Docente no Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. E-mail: g.varvakis@ufsc.br.

diferentes perspectivas, incluindo novas variáveis. Os indicadores de desempenho presentes nos artigos não foram totalmente objetivos. Além disso, foi evidente a ausência de estudos que possuíssem como população as economias emergentes e inovadoras.

**Descritores:** Gestão do conhecimento. Gestão da qualidade. Organizações. Revisões de literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 90 surge um novo paradigma de estratégia corporativa, chamado abordagem baseada em recursos (Wernerfelt, 1995), com o objetivo de auxiliar as organizações a competirem com mais eficácia no ambiente de constante mudança e globalização. Essa abordagem considera as competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como fonte de vantagem competitiva sustentável para a organização (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Grant (1996) amplia esta abordagem em recursos baseada para uma abordagem baseada no conhecimento, reconhecendo o conhecimento como elemento crítico na produção e principal fonte de geração de valor. Nesse período, as organizações se depararam com a necessidade de modificar a estratégia de obtenção de sucesso e reconhecimento no mercado de atuação, onde anteriormente bastava garantir e manter uma posição adequada, iniciou-se o que Nonaka e Takeuchi (1995) apresentaram como guerra de movimentos, na qual a garantia de sucesso exige a antecipação das tendências do mercado e um rápido retorno às necessidades dos clientes.

Um dos componentes mais importantes e complexos da estratégia corporativa é a qualidade, pois as organizações competem pela qualidade, os clientes buscam qualidade e os mercados são transformados pela qualidade (Golder; Mitra; Moorman, 2012).

De acordo com a NBR ISO 9001 (ABNT, 2015, p. 7),

[...] a adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização, que pode ajudar a melhorar seu desempenho global e a prover uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável.

A norma também apresenta o termo "conhecimento organizacional" (ABNT, 2015) como um recurso a ser gerenciado e mantido pela organização, a

fim de assegurar o alcance da conformidade de produtos e serviços.

Grande parte das atividades de melhoria da qualidade requerem a criação de novos conhecimentos para a organização. Linderman *et al.* (2004) apresentam uma perspectiva histórica de autores, que sugere que o conhecimento desempenhou um papel crítico no desenvolvimento inicial da gestão da qualidade, porém, a ligação entre ambos não foi totalmente desenvolvida em termos concretos, pois há poucas pesquisas acadêmicas que abordam a relação entre conhecimento organizacional e gestão da qualidade.

Com base neste contexto, apresenta-se o objetivo desta pesquisa: Identificar as relações entre gestão do conhecimento (GC), gestão da qualidade (GQ) e gestão do desempenho nas organizações (DO). Considera-se que a partir da identificação dos processos, práticas e princípios executados no ambiente organizacional dentro do contexto apresentado, será possível compreender as características e contribuições dos construtos no desempenho das organizações.

Ao realizar uma busca pelos termos "*quality management*", "*knowledge management*" e "*performance*", na base de dados *Web of Science*, é possível identificar a existência de poucas pesquisas que estudam essa relação no desempenho das organizações. Por meio da estratégia de busca utilizada, foram recuperados apenas 78 artigos com essa temática publicados entre os anos 2000 e 2020.

Nesse sentido, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as relações entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade no desempenho das organizações?

Além da questão central, três subquestões também são abordadas:

- a) Quais as práticas e processos de gestão do conhecimento existentes, visando o melhor desempenho das organizações?
- b) Quais os princípios e práticas de gestão da qualidade existentes, visando o melhor desempenho das organizações?
- c) Quais os resultados da gestão da qualidade e gestão do conhecimento no desempenho das organizações?

Com base em um grupo de 19 artigos científicos indexados nas bases de

dados *Web of Science*, *SciVerse Scopus* e *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*, pertencentes às áreas de estudo: Gestão, Negócios, Operações e Economia, os autores analisam e discutem as relações entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade no desempenho das organizações. A estrutura deste artigo está disposta da seguinte maneira: A seção 2 apresenta o referencial teórico dos construtos “gestão da qualidade”, “gestão do conhecimento” e “desempenho organizacional”; a seção 3 destaca os procedimentos metodológicos da revisão integrativa realizada; a seção 4 apresenta a análise dos resultados da pesquisa e discussão, e por fim, na seção 5 são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento consiste nos processos de aquisição, organização, sustentação, aplicação, compartilhamento e renovação de todas as formas de conhecimento, a fim de melhorar o desempenho organizacional (DO) e criar valor. Para que isso ocorra de maneira eficaz, é necessário aprender a gerenciá-lo tanto como objeto, quanto como processo, o que exige dos envolvidos uma compreensão geral do conceito de conhecimento, e dos métodos eficientes e sistemáticos para gerenciá-lo dentro da organização (Evans; Dalkir; Bidian, 2014).

Na economia do conhecimento, o componente intelectual de produtos e serviços ganha importância devido aos benefícios que a gestão do conhecimento proporciona à organização. De acordo com Ali e Ahmad (2006), os benefícios podem ocorrer no nível individual e organizacional. No nível individual, a gestão do conhecimento proporciona aos funcionários oportunidades de aprimoramento das habilidades e a experiência do trabalho em conjunto, compartilhando o conhecimento e aprendendo uns com os outros, melhoram o desempenho pessoal, ocasionando um avanço na carreira. No nível organizacional, melhora o desempenho da organização por meio do aumento da eficiência, produtividade e inovação. A partir do conhecimento dos funcionários, as organizações tomam

decisões com maior precisão, agilizam processos, reduzem o retrabalho, têm aumento na inovação, integridade dos dados e colaboração (CIO Council, 2001 *apud* Ali; Ahmad, 2006).

A gestão do conhecimento representa uma resposta ao desafio encontrado durante a tentativa de gerenciar o ambiente de trabalho complexo e sobrecarregado de informações (Dalkir, 2005). A complexidade encontrada pelas organizações está em converter o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito. Para isso, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem um modelo de conversão do conhecimento, conhecido na literatura como SECI, que engloba quatro modos de conversão do conhecimento: socialização: de tácito para tácito; externalização: de tácito para explícito; combinação: de explícito para explícito; internalização: de explícito para tácito.

Para obter resultados satisfatórios nos processos de criação e utilização do conhecimento, estes devem estar associados às práticas de gestão do conhecimento, e alinhados à cultura e estratégia da organização.

As organizações são como um organismo, em que cada célula contém uma imagem particular, parcial e mutante de si mesma em relação ao todo. Como tal organismo, as práticas organizacionais são geradas dessas imagens: suas teorias aplicadas dependem das formas pelas quais seus membros a representam. (Argyris; Schön, 1996, p. 305).

Isto é, a construção do conhecimento organizacional apenas será eficaz se os envolvidos no processo compreenderem a necessidade e importância dessa ação, e executarem as recomendações.

Para sobreviver nesse ambiente altamente dinâmico, as organizações precisam compreender que a gestão do conhecimento representa uma questão chave no desenvolvimento de uma cultura de qualidade. Essa questão é evidenciada pela representação da importância da gestão do conhecimento em estruturas e sistemas de gestão da qualidade conhecidos, além de pesquisas na área (Marchiori; Mendes, 2018).

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade é uma filosofia administrativa focada na melhoria contínua, atendendo aos requisitos do cliente, melhorando liderança, treinamento, medição de requisitos, relacionamento próximo com fornecedores, redesenho de processos; e, reduzindo retrabalho (Kaynak, 2003; Powell, 1995; Saraph; Benson; Schroeder, 1989).

Um sistema de gestão da qualidade compreende atividades para a organização identificar os objetivos, processos e recursos para alcançar os resultados esperados. Neste aspecto, são também consideradas a alta direção e a oferta de produtos e serviços (ISO, 2015). Dentre os sistemas de gestão da qualidade, destaca-se a gestão da qualidade total (TQM), o modelo europeu de qualidade (EFQM) e o modelo dos Estados Unidos *Malcolm Baldridge National Quality Award* (MBNQA).

Em referência ao modelo TQM, Powell (1995) indica que os seguintes 12 fatores são realizados:

1. Liderança comprometida.
2. Adoção de TQM.
3. Relacionamento com o cliente.
4. Relacionamento com o fornecedor.
5. Benchmarking.
6. Treinamento.
7. Organização aberta.
8. Capacitação do funcionário.
9. Mentalidade zero defeito.
10. Manufatura flexível.
11. Melhoria de processos.
12. Medição.

Dentro do modelo EFQM, 9 elementos são apresentados, 5 são facilitadores:

1. Liderança.
2. Pessoas.

3. Estratégia.
4. Recursos e alianças.
5. Processos, produtos e serviços.

Os 4 elementos restantes são resultados:

6. Pessoas.
7. Clientes.
8. Sociedade.
9. Empresa (EFQM, 2013).

No modelo MBNQA, são apresentados os seguintes critérios:

1. Liderança;
2. Planejamento estratégico;
3. Foco no cliente;
4. Medição,
5. Análise e gestão do conhecimento;
6. Foco nos funcionários;
7. Foco na organização;
8. Resultados (MBNQA, 2013).

Kaynak (2003) em seu estudo, identifica que existe uma relação positiva entre as práticas de TQM e o desempenho das organizações. A liderança é um dos principais elementos para evitar falhas na implementação de um sistema baseado em TQM, e a pesquisa empírica é recomendada para determinar o grau em que a organização funciona sob este modelo, e para descobrir novos elementos entre a relação entre as práticas de TQM e o desempenho nas organizações.

## **2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Não há um consenso na literatura sobre o conceito de desempenho organizacional, o mesmo é definido de diferentes maneiras por pesquisadores da área de gestão estratégica, de acordo com suas respectivas visões e abordagens. Slater, Olson e Hult (2010) descrevem o desempenho organizacional de maneira ampla, como a ação da empresa para atender ou exceder seus objetivos.

O desempenho organizacional refere-se aos resultados que uma organização atinge num período (Fernandes, Fleury; Mills, 2006), que podem ser avaliados por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores (Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2006). A definição dos indicadores e metas organizacionais deve ser realizada com base nas estratégias de negócio das organizações, considerando o potencial de sua influência nos ambientes interno e externo.

De acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), a concepção mais estreita de desempenho organizacional, centra-se no uso de indicadores financeiros baseados em resultados que refletem o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa. A abordagem financeira do desempenho organizacional examina indicadores como crescimento de vendas, lucratividade (refletida por índices como retorno sobre o investimento - ROI, retorno sobre a venda - ROS e retorno sobre o patrimônio líquido - ROE), lucro por ação, entre outros.

Uma conceituação mais ampla enfatiza indicadores operacionais, isto é, não financeiros, onde são tratadas medidas “Como participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, eficácia de marketing, valor agregado de fabricação e outras medidas de eficiência tecnológica dentro do domínio empresarial” (Venkatraman; Ramanujam, 1986, p. 804).

Kennerley e Neely (2003) abordam as deficiências nas medidas tradicionais de desempenho financeiro, e suas inadequações referentes às mudanças nos desafios competitivos enfrentados pelas organizações. Como justificativa, apresentam autores da área que sugerem que essas medidas fornecem pouca indicação de desempenho futuro, possuem foco no ambiente interno, com pouca atenção em seus concorrentes e clientes, e muitas vezes inibem a inovação. Portanto, é amplamente aceito que a utilização individual de informações baseadas em custos é insuficiente para o gerenciamento eficaz das organizações.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada caracteriza-se quanto à abordagem do problema,

como qualitativa, pois busca descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e possibilitar um maior entendimento de particularidades do contexto estudado (Triviños, 1987). Do ponto de vista de seus objetivos e procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa descritiva e bibliográfica, pois visa descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, a partir de material já publicado (Silva; Menezes, 2005).

O método utilizado para realização da pesquisa foi a revisão integrativa da literatura, por meio da execução de 6 etapas estabelecidas conforme recomendações de Whittemore e Knafl (2005):

1. Identificação do problema.
2. Pesquisa de literatura.
3. Avaliação e coleta de dados.
4. Análise de dados.
5. Comparação de dados.
6. Interpretação e apresentação dos resultados.

A revisão integrativa é uma forma de pesquisa que possui como características a revisão, crítica e sintetização da literatura representativa de um tópico específico de maneira integrada, visando a geração de novas perspectivas sobre o assunto (Torraco, 2005), além de uma análise de estrutura conceitual (metodológica) (Torraco, 2016).

O processo de revisão baseou-se na recomendação Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)<sup>1</sup>, que consiste em um checklist com 17 itens e um diagrama de 3 etapas, que possui como objetivo auxiliar autores a otimizarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (Galvão; Pansani; Harrad, 2015). No quadro 1 estão apresentados os 17 itens e as 3 etapas.

---

<sup>1</sup> PRISMA statement (c2024).

**Quadro 1 – Recomendação PRISMA**

Seção e tema	Nº item	Lista de controle
<b>Informações administrativas</b>		
Título:		
Identificação	1a	Identifique o relatório como um protocolo de uma revisão sistemática
Atualização	1b	Se o protocolo for para uma atualização de uma revisão sistemática anterior, identifique como tal
Registro	2	Se registrado, forneça o nome do registro e o número de registro
Autores:		
Contato	3a	Fornecer nome, afiliação institucional, endereço de e-mail de todos os autores do protocolo; fornecer o endereço físico do autor correspondente
Contribuições	3b	Descrever as contribuições dos autores do protocolo e identificar o fiador da revisão
Correções	4	Se o protocolo representar uma alteração de um protocolo previamente concluído ou publicado, identifique-o como tal e liste as alterações; caso contrário, plano estadual para documentar alterações importantes do protocolo
Apoio		
Fontes	5a	Indique fontes de apoio financeiro ou outro apoio para a revisão
Patrocinador	5b	Forneça o nome do financiador e/ou patrocinador da revisão
Papel do patrocinador ou financiador	5c	Descrever as funções do(s) financiador(es), patrocinador(es) e/ou instituição(ões), se houver, no desenvolvimento do protocolo
<b>Introdução</b>		
Justificativa	6	Descreva a justificativa para a revisão no contexto do que já é conhecido
Objetivos	7	Forneça uma declaração explícita da(s) questão(ões) que a revisão abordará com referência aos participantes, intervenções, comparadores e resultados (PICO)
Métodos		
Critério de elegibilidade	8	Especifique as características do estudo (como PICO, desenho do estudo, cenário, prazo) e características do relatório (como anos considerados, idioma, status de publicação) a serem usados como critérios de elegibilidade para a revisão
Fontes de informação	9	Descreva todas as fontes de informação pretendidas (como bancos de dados eletrônicos, contato com autores de estudos, registros de ensaios ou outras fontes de literatura cinzenta) com datas planejadas de cobertura
Estratégia de busca	10	Apresentar estratégia de busca a ser usada para pelo menos uma base de dados eletrônica, incluindo limites planejados, de modo que possa ser repetida
<b>Registros do estúdio</b>		
Gerenciamento de dados	11a	Descrever o(s) mecanismo(s) que serão usados para gerenciar registros e dados durante a revisão
Processo de seleção	11b	Declare o processo que será usado para selecionar estudos (como dois revisores independentes) em cada fase da revisão (ou seja, triagem, elegibilidade e inclusão na meta-

		(análise)
Processos de coleta de dados	11c	Descrever o método planejado de extração de dados de relatórios (como formulários piloto, feitos de forma independente, em duplicata), quaisquer processos para obtenção e confirmação de dados dos investigadores
Itens de dados	12	Liste e defina todas as variáveis para as quais os dados serão procurados (como itens PICO, fontes de financiamento), quaisquer suposições de dados pré-planejadas e simplificações
Resultados e priorização	13	Listar e definir todos os resultados para os quais os dados serão procurados, incluindo a priorização dos resultados principais e adicionais com justificativa
Risco de viés em estudos individuais	14	Descrever métodos previstos para avaliar o risco de viés de estudos individuais, incluindo se isso será feito no nível do resultado ou do estudo, ou ambos; indicar como essas informações serão usadas na síntese de dados
Síntese de dados	15a	Descrever os critérios sob os quais os dados do estudo serão sintetizados quantitativamente
	15b	Se os dados forem apropriados para síntese quantitativa, descreva medidas resumidas planejadas, métodos de tratamento de dados e métodos de combinação de dados de estudos, incluindo qualquer exploração planejada de consistência
	15c	Descreva quaisquer análises adicionais propostas (como análises de sensibilidade ou de subgrupos, meta-regressão)
	15d	Se a síntese quantitativa não for apropriada, descreva o tipo de resumo planejado
Meta-viés(es)	16	Especifique qualquer avaliação planejada de meta-viés(es) (como viés de publicação entre estudos, relatórios seletivos dentro de estudos)
Confiança em evidências cumulativas	17	Descreva como a força do conjunto de evidências será avaliada (como GRADE)

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

O levantamento dos dados foi realizado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *SciELO*. As buscas ocorreram no mês de outubro de 2020. A estratégia de busca incluiu a população do estudo por meio da utilização de termos e palavras-chave derivados da pesquisa de escopo, e experiência no campo do assunto. Os termos utilizados foram: *knowledge management*, *quality management*, *organizational performance*, *firm performance*, *gestión de la calidad*, *gestión del conocimiento*, *desempeño*.

Na etapa de avaliação e coleta de dados, utilizou-se o site Rayyan<sup>2</sup>, onde foram aplicados critérios de elegibilidade, a fim de determinar quais artigos seriam incluídos e excluídos da pesquisa. Para construção dos critérios de

<sup>2</sup> Ver: RAYYAN (c2022).

elegibilidade, foram considerados aspectos como: população, exposição, resultados e desenho do estudo. No quadro 2 estão apresentados os critérios de inclusão e exclusão para seleção dos artigos por meio do site mencionado.

**Quadro 2 – Critérios de elegibilidade**

	<b>Critérios de inclusão</b>	<b>Critérios de exclusão</b>
<b>População</b>	Organizações privadas e públicas.	Estudos de caso em uma única empresa ou com menos de 10 funcionários.
<b>Exposição</b>	Aplicação de gestão da qualidade e gestão do conhecimento.	Estudos que não abordam a aplicação de gestão da qualidade e gestão do conhecimento.
<b>Resultados</b>	Modelo teórico de relação e coeficientes de influência entre os dois fatores.	Estudos que não apresentam um modelo teórico ou uma aplicação empírica com o coeficiente de relação.
<b>Desenho do estudo</b>	Estudos teóricos e empíricos.	Revisões de literatura.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

A pré-seleção dos artigos foi realizada por meio de leitura preliminar dos títulos, resumos e palavras-chave. Na sequência, os artigos pré-selecionados foram lidos integralmente para seleção da amostra final para análise.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A partir da pesquisa nas bases de dados, foram identificados 89 artigos, sendo 47 na base de dados *Web of Science*, 40 na base de dados Scopus e 2 na base de dados *SciELO*. Após a remoção das duplicatas, foram totalizados 79 artigos. Na leitura dos títulos, resumos e palavras-chave realizada na etapa de avaliação e coleta de dados, 41 artigos foram removidos por não atenderem os critérios de elegibilidade definidos, 38 artigos foram encaminhados para a última fase da revisão, onde foi realizada a leitura integral, resultando em 19 artigos para a revisão integrativa da literatura.

Para a análise das relações entre os construtos de gestão do conhecimento, gestão da qualidade e desempenho organizacional presentes nos artigos incluídos na revisão integrativa, foram consideradas cinco perspectivas:

1. Gestão do conhecimento como facilitador, gestão da qualidade como

- mediador e desempenho organizacional como resultado.
2. Gestão da qualidade como facilitador, gestão do conhecimento como mediador e desempenho organizacional como resultado.
  3. Gestão do conhecimento e gestão da qualidade como facilitadores e desempenho organizacional como resultado.
  4. Gestão da qualidade como facilitador e gestão do conhecimento como resultado.
  5. Gestão do conhecimento como facilitador e gestão da qualidade como resultado.

Estas perspectivas pretendem identificar os elementos facilitadores e mediadores e seus resultados, conforme descrito nos subtópicos a seguir.

#### **4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FACILITADOR, GESTÃO DA QUALIDADE COMO MEDIADOR E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO**

A análise realizada a partir dessa perspectiva possibilitou a identificação das práticas e processos de gestão do conhecimento existentes que visam o desempenho organizacional como resultado. No quadro 3 são apresentados os elementos que constituem essa relação.

**Quadro 3 – Resumo dos artigos que abordam GC como facilitador, GQ como mediador e o DO como resultado**

Autor/Ano	Processo ou Prática de GC (Facilitador)	Princípio ou Prática de GQ (Mediador)	Indicador do DO (Resultado)	Principais resultados
Alkhazali, Aldabbagh e Abu-Rumman (2019)	Conversão, aplicação, proteção e compartilhamento de conhecimento.	Total Quality Management (TQM).	Opinião dos membros da organização sobre a relação e variação dos construtos abordados com o desempenho organizacional.	A TQM modera a relação entre as práticas de GRH, as estratégias de GC e o desempenho organizacional. Relação estatisticamente positiva entre as estratégias de GC e o desempenho organizacional.

Mas-Machuca, Marimon e Malbašić (2020)	Criação e o compartilhamento do conhecimento.	Inovação, produtos personalizados, flexibilidade do produto, confiabilidade do produto, padrões de qualidade e confiabilidade na entrega.	Percepções dos membros da organização sobre os principais componentes de desempenho.	A respeito da mediação da criação de conhecimento, há um efeito principalmente direto entre a gestão da qualidade e o desempenho organizacional.
Yusr <i>et al.</i> (2017)	Aquisição, disseminação e aplicação do conhecimento.	Total Quality Management (TQM).	Inovação.	A aplicação da TQM como uma combinação de práticas afeta positivamente os processos de GC, ao invés de implementá-las separadamente.
Jiménez-Jiménez <i>et al.</i> (2015)	Exploração e exploração do conhecimento.	Total Quality Management (TQM).	Medidas baseadas na escala do modelo de excelência EFQM.	TQM está positivamente relacionada com a exploração e exploração do conhecimento.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise, foi verificado que os processos de gestão do conhecimento mais evidentes nos artigos são os de compartilhamento e aquisição do conhecimento. Pode-se considerar que o conhecimento interno seja mais relevante para as organizações que buscam um melhor desempenho organizacional, conforme exposto por Jiménez-Jiménez *et al.* (2015), que apresentam relações positivas entre o processo de exploração e exploração do conhecimento e a TQM. Além disso, também é comprovado que a capacidade de exploração afeta positivamente o desempenho organizacional. Esse resultado pode ser analisado na perspectiva do desempenho inovativo, considerando que o processo de inovação exige a análise de conhecimentos externos relacionados às partes interessadas, como clientes, concorrentes, entre outros.

Referente aos princípios e práticas de gestão da qualidade como efeito mediador no alcance do desempenho organizacional, verificou-se que o mais

evidente é a TQM. Considera-se que isso ocorra, pois esse sistema de gestão de qualidade possui uma visão integral da organização, relacionando-se com os indicadores de desempenho organizacional.

#### **4.2 GESTÃO DA QUALIDADE COMO FACILITADOR, GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO MEDIADOR E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO**

A análise realizada a partir dessa perspectiva possibilitou a identificação dos princípios e práticas de gestão da qualidade existentes que visam o desempenho organizacional como resultado. No quadro 4 são apresentados os elementos que constituem essa relação.

**Quadro 4 – Resumo dos artigos que abordam GQ como facilitador, GC como mediador e DO como resultado**

Autor/Ano	Princípio ou prática de GQ (Facilitador)	Processo ou Prática de GC (Mediador)	Indicador do DO (Resultado)	Principais resultados
Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa e Para-Gonzalez (2019)	Total Quality Management (TQM).	Aquisição de conhecimento, distribuição e, interpretação da informação e memória organizacional.	Inovação.	Os resultados apoiam que o efeito da TQM na inovação é mediado por memória organizacional (MO) e GC. Não indicam uma relação linear significativa entre TQM e inovação como esperado, mas confirmam uma relação curvilinear.
Gowen, Henagan e McFadden (2009)	Sistemas de informação, liderança, treinamento e capacitação de funcionários, equipes multifuncionais, foco no cliente e ferramentas de qualidade.	Aquisição, disseminação e responsividade do conhecimento.	Segurança do paciente, financeiro e outros resultados organizacionais dos cuidados de saúde.	Considerando a aquisição e disseminação de conhecimento como contribuintes importantes para a melhoria nas organizações, os resultados demonstram que

				a capacidade de resposta do conhecimento pode estar mais intimamente ligada ao desempenho organizacional aprimorado.
Morris <i>et al.</i> (2013)	ISO 9001.	Criação, armazenamento, transferência e aplicação de conhecimento.	Compromisso social, cultura e clima organizacional.	O estudo possibilitou investigar o modelo de relacionamento existente nas operações de produção do IPV, entre os construtos SGC, GC, SCI e DO, a fim de determinar sua estrutura fatorial. Nesse sentido, o modelo teórico inicialmente formulado serviu de base para a configuração de um novo modelo empírico.
Camisón <i>et al.</i> (2009)	Sistemas de gestão da qualidade, sistemas de padronização e certificação de qualidade.	Capacidade da empresa de desenvolver programas de GC que levam à aceitação, ao desenvolvimento e retenção de talentos, bem como absorção e transmissão interna de conhecimento acumulado.	Lucratividade econômica, lucratividade financeira, lucratividade de vendas e margem operacional bruta.	O uso de sistemas de qualidade têm um efeito positivo no desempenho dos negócios. O papel mediador que os sistemas de gestão e gestão do conhecimento de P&D têm na relação entre gestão de qualidade e desempenho organizacional.
Qasrawi, Almahamid e Qasrawi (2017)	Total Quality Management (TQM).	Compartilhamento e aplicação do conhecimento.	Financeiro e operacional.	Dentre as práticas de TQM, o trabalho em equipe teve o

				impacto mais forte nos processos de GC. Apenas o compartilhamento e aplicação do conhecimento tiveram um impacto significativo no desempenho organizacional.
Anil e Satisfish (2017)	Total Quality Management (TQM)	Não especificado.	Satisfação do cliente.	Práticas de TQM estão positivamente relacionadas ao nível de satisfação do cliente. O fator mais dominante e com forte associação ao nível de satisfação do cliente é a GC.
Akdere (2009)	Práticas de recursos humanos com foco na qualidade (QHRP)	Não especificado.	Resultados financeiros.	Relação significativa entre GC e os resultados financeiros do desempenho organizacional.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise, foi verificado que sistemas de gestão da qualidade, como o TQM e a ISO 9001 são mais utilizados pelas organizações que buscam a melhoria contínua associada ao desempenho organizacional. Os autores Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa e Para-Gonzalez (2019) mencionam que no início da implementação do sistema de gestão da qualidade foram identificados resultados satisfatórios no desempenho inovativo, porém, foi posteriormente identificada a necessidade de aplicação da gestão do conhecimento para obter os resultados similares ao início da implementação, demonstrando uma relação curvilínea entre qualidade e desempenho organizacional.

Referente aos processos ou práticas de gestão do conhecimento como efeito mediador no alcance do desempenho organizacional, verificou-se que os

mais evidentes são aquisições, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Considerando a abordagem da norma ISO 9001, que evidencia a importância do registro e atualização de documentação interna para o correto funcionamento da organização, é justificada a presença dos processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como as práticas de memória organizacional e gestão do conhecimento no efeito da TQM na inovação (Jiménez-Jiménez; Martínez-Costa; Para-Gonzalez, 2019).

#### **4.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA QUALIDADE COMO FACILITADORES E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO**

A análise realizada a partir dessa perspectiva possibilitou a identificação do relacionamento direto entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade no desempenho organizacional. No quadro 5 são apresentados os elementos que constituem essa relação.

**Quadro 6 – Resumo dos artigos que abordam GQ e GC como facilitadores e DO como resultado**

Autor/Ano	Princípio ou prática de GQ (Facilitador)	Processo ou Prática de GC (Facilitador)	Indicador de DO (Resultado)	Principais resultados
Honarpour, Jusoh e Nor (2017)	Total Quality Management (TQM).	Aquisição, disseminação e aplicação de novos conhecimentos.	Inovação.	Relação recíproca entre TQM e GC, considerando a inovação como um critério. A GC desempenha um papel importante na implementação da TQM.
Loke <i>et al.</i> (2012)	Total Quality Management (TQM).	Criação do conhecimento.	Aprendizado.	Estratégias de TQM e GC podem ser integradas para aumentar a criação de conhecimento e, posteriormente,

				aumentar o desempenho e a lucratividade.
Yiu e Pun (2014)	Total Quality Management (TQM).	Aquisição, manipulação, distribuição, armazenamento e uso do conhecimento.	Foco no cliente, resultados financeiros e não financeiros, responsabilidades sociais.	Relação causal entre os processos de DO / GC e o desempenho de GC em suas respectivas organizações. O modelo IGC incorpora os critérios que fornecem um guia objetivo para identificar os indicadores apropriados de GC e DO nas organizações.
Garstenauer, Blackburn e Olson (2014)	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve e Control).	Socialização, externalização, combinação e internalização.	Qualidade do produto.	Empresas que implementam estratégia de GC e GQ podem ter uma qualidade de produto maior que empresas sem estratégia, pois estas estratégias contribuem positivamente para a qualidade do produto ao longo do tempo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise, foi verificado que estratégias integradas de gestão do conhecimento e gestão da qualidade apresentam melhores resultados no desempenho organizacional (Garstenauer; Blackburn; Olson, 2014; Loke *et al.*, 2012). Essa informação é justificada considerando a visão baseada em recursos, que reconhece ambas como recursos estratégicos que permitem uma vantagem competitiva sustentável. Por isso, as relações descritas anteriormente são importantes para compreender quais as recomendações da literatura sobre os elementos facilitadores ou mediadores mais indicados para maximizar o efeito

do desempenho organizacional.

#### **4.4 RELAÇÕES ALTERNATIVAS ENTRE GESTÃO DA QUALIDADE, GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A análise realizada a partir dessa perspectiva possibilitou a identificação das relações existentes entre os três elementos. É importante destacar que alguns autores consideram a relação apenas entre gestão da qualidade e gestão do conhecimento, que podem funcionar como facilitador ou como resultado, substituindo o desempenho organizacional.

No quadro 6 e 7 são apresentados os elementos que constituem essas relações.

**Quadro 6 – Resumo dos artigos que abordam GQ como facilitador e GC como resultado**

Autor/Ano	Elementos de GQ (Facilitador)	Elemento de GC (Resultado)	Principais resultados
Ashraf, Lodhi e Farooq (2014)	Liderança e cultura.	Conhecimento, disseminação e compartilhamento de conhecimento.	GC leva à redução de custos, enquanto os resultados de TQM levam a melhorias de qualidade e seu efeito combinado pode melhorar o desempenho para níveis ideais.
Molina, Montes e Fuentes (2004)	TQM e ISO 9000.	Transferência de conhecimento.	Os resultados confirmam a importância dos padrões ISO 9000 na transferência de conhecimento. Por sua vez, o TQM não afeta a transferibilidade, mas aumenta as transferências.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

No quadro acima, a gestão da qualidade é apresentada como facilitadora e a gestão do conhecimento como resultado. Em contrapartida, o quadro a seguir apresenta a relação oposta, a gestão do conhecimento como facilitador e a gestão da qualidade como resultado.

**Quadro 7 – Resumo dos artigos que abordam GC como facilitador e GQ como resultado**

Autor/Ano	Elemento de GC (Facilitador)	Elementos de GQ (Resultado)	Principais resultados
Allameh <i>et al.</i> (2014)	Compartilhamento do conhecimento.	Modelo EFQM.	A influência do compartilhamento de conhecimento no desempenho foi estatisticamente significativa.
Ahbabi <i>et al.</i> (2019)	Criação, captura, armazenamento, compartilhamento, aplicação e uso do conhecimento.	Desempenho inovador, desempenho da qualidade e desempenho operacional.	Os processos de GC foram considerados como tendo o maior impacto no desempenho inovador, seguido pelo desempenho da qualidade e desempenho operacional.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

Nos quadros anteriores, observa-se uma relação positiva entre a inter-relação da gestão da qualidade e da gestão do conhecimento. Seja como facilitador ou como resultado, os dois fatores influenciam positivamente o outro fator. A utilização do compartilhamento de conhecimento se destaca como elemento comum nessa relação.

Por meio da revisão integrativa realizada foram identificados os diferentes tipos de relações existentes entre as variáveis. Uma vez revisados os principais resultados das cinco perspectivas, dispõe-se dos elementos necessários para responder às questões desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta que a pesquisa objetivou identificar quais as relações entre gestão do conhecimento e gestão da qualidade no desempenho das organizações, por meio dos artigos analisados evidenciou-se que as relações mais frequentes entre os construtos apresentados foi a gestão da qualidade como elemento facilitador e a gestão do conhecimento como elemento mediador no alcance do desempenho organizacional. Essas relações foram analisadas majoritariamente considerando os indicadores de desempenho organizacional: resultado financeiro e inovação.

Foi verificado que as práticas e processos de gestão do conhecimento mais frequentes, visando o desempenho organizacional, foram o compartilhamento e a aquisição do conhecimento. Referente aos princípios e práticas de gestão da qualidade, foi identificado um maior número de artigos que

utilizam os princípios de TQM.

Como resultado desses elementos no desempenho das organizações, foi evidenciado que a gestão do conhecimento e gestão da qualidade possuem uma relação positiva no desempenho das organizações.

A partir da análise, foi possível identificar que os efeitos da gestão da qualidade são limitados a longo prazo. Para assegurar o desempenho sustentável e a vantagem competitiva, é necessário que as organizações implementem uma estratégia integrada entre gestão da qualidade e gestão do conhecimento, visando a maximização do efeito inovador.

Constatou-se também a dificuldade em identificar estudos que especifiquem os fatores da qualidade que influenciam o desempenho organizacional, como foi realizado com os processos de gestão do conhecimento, por exemplo, o compartilhamento de conhecimento.

Para pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de revisões sistemáticas quantitativas que determinem efeitos e modelos que justifiquem a relação entre os elementos dos construtos e possibilitem a comprovação dos resultados obtidos. Seria importante que esses estudos tenham foco em economias emergentes a fim de comprovar as relações propostas pelos autores.

Dentre as limitações da pesquisa, constatou-se que a utilização de apenas duas variáveis pode auxiliar na identificação das relações, enquanto uma análise do desempenho organizacional de maneira integrada exige uma análise a partir de diferentes perspectivas, incluindo novas variáveis. Em alguns estudos, os indicadores de desempenho não foram totalmente objetivos, pois os estabeleceram por meio de percepções dos respondentes da pesquisa. Além disso, foi evidente a ausência de estudos que possuíssem como população as economias emergentes e inovadoras.

## REFERÊNCIAS

AHBABI, S. A. A.; SINGH, S. K.; BALASUBRAMANIAN, S.; GAUR, S. S. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 351-373, 2019. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2017-0348/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

AKDERE, M. A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the us healthcare industry. **The International Journal Of Human Resource Management**, London, v. 20, n. 9, p. 1945-1964, 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190903142399>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ALI, H. M.; AHMAD, N. H. Knowledge Management in Malaysian Banks: a new paradigm. **Journal Of Knowledge Management Practice**, [S. I.], v. 7, n. 3, p. 1-13, 2006. Disponível em: <http://repo.uum.edu.my/3574/>. Acesso em: 15 dez. 2020.

ALKHAZALI, Z.; ALDABBAGH, I.; ABU-RUMMAN, A. TQM Potential Moderating Role to the Relationship between HRM Practices, KM Strategies and Organizational Performance: the case of jordanian banks. **Academy Of Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 18, n. 3, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://www.abacademies.org/articles/tqm-potential-moderating-role-to-the-relationship-between-hrm-practices-km-strategies-and-organizational-performance-the-case-of-j-8158.html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ALLAMEH, S. M.; POOL, J. K.; JABERI, A.; SOVEINI, F. M. Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. **Journal of Science & Technology Policy Management**, [S. I.], v. 5, n. 3, p. 265-280, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-05-2014-0025/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ANIL, A. P.; SATISH, K. P. Enhancing customer satisfaction through total quality management practices – an empirical examination. **Total Quality Management & Business Excellence**, Granada, v. 30, n. 13-14, p. 1528-1548, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2017.1378572>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**. Reading: Addison Wesley, 1996.

ASHRAF, A.; LODHI, S.; FAROOQ, U. An Investigation of Leadership-Culture Fit with Quality Improvement and Cost Reduction by Synchronizing TQM and KM Philosophies. **World Applied Sciences Journal**, [S. I.], v. 32, n. 3, p. 478-491, 2014. Disponível em: [https://www.idosi.org/wasj/wasj32\(3\)14/20.pdf](https://www.idosi.org/wasj/wasj32(3)14/20.pdf). Acesso em: 20 dez. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072012000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400002&lng=en&nrm=iso). Acesso em 20 dez. 2020.
- CAMISÓN, C.; BORONAT, M.; VILLAR, A.; PUIG, A. Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, [S. I.], v. 18, n. 1, p. 123-134, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2878071.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). **EFQM Model for Business Excellence**. [S. I.]: EFQM, 2013.
- EVANS, M. M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal Of Knowledge Management**, [S. I.], v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014. Disponível em: <http://www.ejkm.com/volume12/issue2>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902006000400006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000400006). Acesso em: 19 dez. 2020.
- GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. S. A.; HARRAD, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: a recomendação prisma. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2237-96222015000200335](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222015000200335). Acesso em: 20 dez. 2020.
- GARSTENAUER, A.; BLACKBURN, T.; OLSON, B. A Knowledge Management Based Approach to Quality Management for Large Manufacturing Organizations. **Engineering Management Journal**, [S. I.], v. 26, n. 4, p. 47-58, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2014.11432028>. Acesso em: 20 dez. 2020.
- GOLDER, P. N.; MITRA, D.; MOORMAN, C. What is Quality?: an integrative framework of processes and states. **Journal Of Marketing**, Chicago, v. 76, n. 4, p. 1-23, 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.09.0416>. Acesso em: 25 jun. 2020.

GOWEN, C.; HENAGAN, S.; MCFADDEN, K. Knowledge management as a mediator for the efficacy of transformational leadership and quality management initiatives in U.S. health care. **Health Care Management Review**, Frederick, v. 34, n. 2, p. 129-140, 2009. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19322044/>. Acesso em: 20 dez. 2020.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>. Acesso em: 25 jun. 2020.

HONARPOUR, A.; JUSOH, A.; NOR, K. M. Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. **Total Quality Management & Business Excellence**, Granada, v. 29, n. 7-8, p. 798-816, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2016.1238760>. Acesso em: 20 dez. 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDISATION (ISO). **ISO 9000: Quality management systems - Fundamentals and vocabulary**. [S. I.]: ISO, 2015.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTINEZ-COSTA, M.; MARTÍNEZ-LORENTE, A. R.; RABEH, H. A. D. Total quality management performance in multinational companies. **The TQM Journal**, [S. I.], v. 27, n. 3, p. 328-340, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-01-2014-0002/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

JIMÉNEZ-JIMENEZ, D.; MARTINEZ-COSTA, M.; PARA-GONZALEZ, L. Implications of TQM in firm's innovation capability. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S. I.], v. 37, n. 2, p. 279-304, 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-09-2018-0233/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/S0272-6963%2803%2900004-4>. Acesso em 20 dez. 2020.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal Of Operations & Production Management**, Cranfield, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570310458465/full/html>. Acesso em: 19 dez. 2020.

LINDEMAN, K.; SCHROEDER, R. G.; ZAHEER, S.; LIEDTKE, C.; CHOO, A. S. Integrating quality management practices with knowledge creation processes. **Journal Of Operations Management**, Amsterdam, v. 22, n. 6, p. 589-607, 2004. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1016/j.jom.2004.07.001>. Acesso em:  
25 set. 2020.

LOKE, S. P.; DOWNE, A. G.; SAMBASIVAN, M.; KHALID, K. A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. **Journal Of Business Economics and Management**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 776-800, 2012. Disponível em:  
<https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/4427>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA). **Criteria for Performance Excellence**. [S. l.]: MBNQA, 2013.

MARCHIORI, D.; MENDES, L. Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. **Total Quality Management & Business Excellence**, Granada, v. 31, n. 9-10, p. 1135-1169, 2018. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1468247?scroll=top&needAccess=true>. Acesso em: 17 dez. 2020.

MAS-MACHUCA, M.; MARIMON, F.; MALBASIC, I. Levering up performance through quality and knowledge creation. **International Journal for Quality Research**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 601-622, 2020. Disponível em:  
<http://www.ijqr.net/journal/v14-n2/17.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MOLINA, L. M.; MONTES, F. J. L.; FUENTES, M. D. M. TQM and ISO 9000 Effects on Knowledge Transferability and Knowledge Transfers. **Total Quality Management & Business Excellence**, Granada, v. 15, n. 7, p. 1001-1015, 2004. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360410001681872>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MORRIS DÍAZ, A.; RODRÍGUEZ MONROY, C.; VIZÁN IDOIPE, A.; MARTÍNEZ SOTO, M.; GIL ARAUJO, M. Sistema de gestión de la calidad y desempeño organizacional en la industria petrolera. **Interciencia**, Caracas, v. 38, n. 11, p. 793-802, 2013. Disponível em:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5445346>. Acesso em: 20 dez. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

PRISMA statement. **[Pagina inicial]**. PRISMA statement, c2024. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/>. Acesso em: 30 out. 2024.

POWELL, T. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 16, p. 15-37, 1995. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250160105>. Acesso em: 04 jan 2020.

QASRAWI, B. T.; ALMAHAMID, S. M.; QASRAWI, S. T. The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance. **International Journal Of Quality & Reliability Management**, [S. I.], v. 34, n. 7, p. 1034-1055, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-11-2015-0160/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

RAYYAN. **[Pagina inicial]**. Cambridge: RAYYAN, c2022. Disponível em: <https://www.rayyan.ai/>. Acesso em: 30 out. 2024.

SARAPH, J.; BENSON, G.; SCHROEDER, R. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, Minnesota, v. 20, n.4, p. 810-829, 1989. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>. Acesso em 27 dez. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, Michigan, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681310000595>. Acesso em: 17 dez. 2020.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, Nebraska, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>. Acesso em: 25 jun. 2020.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. **Human Resource Development Review**, Nebraska, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>. Acesso em: 25 jun. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of approaches. **Academy Of Management Review**, Ada, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1986.4283976>. Acesso em: 19 dez. 2020.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after.  
**Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 16, n. 3, p. 171-174, 1995.  
Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486738>. Acesso em: 20 dez. 2020.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology.  
**Journal Of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.  
Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>. Acesso em: 22 dez. 2020.

YIU, M.; PUN, K. Measuring knowledge management performance in industrial enterprises. **The Learning Organization**, [S. I.], v. 21, n. 5, p. 310-332. 2014.  
Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-05-2013-0021/full/html>. Acesso em: 22 dez. 2020.

YUSR, M. M.; MOKHTAR, S. S. M.; OTHMAN, A. R.; SULAIMAN, Y. Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? **International Journal Of Quality & Reliability Management**, [S. I.], v. 34, n. 7, p. 955-974, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-09-2014-0138/full/html>. Acesso em: 20 dez. 2020.

## RELATIONSHIPS BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INTEGRATIVE REVIEW

### ABSTRACT

**Objective:** This study sought to identify which are the relationships between knowledge management and quality management in organizational performance, through the analysis of facilitators, mediators and existing results between the elements.

**Methodology:** The method used was an integrative literature review, based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) recommendation. The data survey was carried out in Web of Science, Scopus and SciELO databases. The searches took place in October 2020. Based on a group of 19 scientific articles belonging to the study areas: Management, Business, Operations and Economics, the authors analyzed the research and recommendations in the context of organizations.

**Results:** The most frequent relationship between the constructs presented was quality management as a facilitating element and knowledge management as a mediating element in achieving organizational performance. The most frequent knowledge management practices and processes were knowledge sharing and acquisition. Regarding the principles and practices of quality management, a greater number of articles using the principles of TQM were identified. Knowledge management and quality management have a positive relationship in the performance of organizations.

**Conclusions:** The use of only two variables can help in the identification of relationships, although an analysis of organizational performance in an integrated manner requires an analysis from different perspectives, including new variables. The performance indicators present in the articles were not entirely objective. In addition, it was evident the absence of studies that had emerging and innovative economies as a

population.

**Descriptors:** Knowledge management. Quality management. Organizations. Literature reviews.

## RELACIONES ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN INTEGRATIVA

### RESUMEN

**Objetivo:** Este estudio buscó identificar las relaciones entre la gestión del conocimiento y la gestión de la calidad en el desempeño de las organizaciones, a través del análisis de los facilitadores, mediadores y resultados existentes entre cada una de las variables.

**Metodología:** El método utilizado fue la revisión integrativa de literatura, basada en el protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). La recolección de datos se realizó en las bases de datos de Web of Science, Scopus y SciELO. Las búsquedas se realizaron en octubre de 2020. A partir de un grupo de 19 artículos científicos pertenecientes a las áreas de estudio: Gestión, Negocios, Operaciones y Economía, los autores analizaron las investigaciones y recomendaciones en el contexto de las organizaciones. **Resultados:** La relación más frecuente entre los constructos presentados fue la de gestión de la calidad como elemento facilitador y la gestión del conocimiento, como elemento mediador en el logro del desempeño organizacional. Las prácticas y procesos de gestión del conocimiento más frecuentes fueron el intercambio y la adquisición de conocimientos. En cuanto a los principios y prácticas de gestión de la calidad, se identificaron un mayor número de artículos que utilizan principios de TQM. La gestión del conocimiento y la gestión de la calidad tienen una relación positiva en el desempeño de las organizaciones. **Conclusiones:** El uso de sólo dos variables puede ayudar a identificar relaciones, mientras que un análisis integrado del desempeño organizacional requiere de una visión desde diferentes perspectivas, incluyendo nuevas variables. Los indicadores de desempeño presentes en los artículos no fueron totalmente objetivos. Además, fue evidente la ausencia de estudios que tuvieran como población a economías emergentes e innovadoras.

**Descriptores:** Gestión del conocimiento. Gestión de la calidad. Organizaciones. Revisión de literatura.

**Recebido em:** 18.01.2024

**Aceito em:** 18.10.2024