

A Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Gestão do Conhecimento

Leomara Battisti (UTFPR) leomara.battisti@ifpr.edu.br
Juliana Vitória Messias Bittencourt (UTFPR) julianavitoria@utfpr.edu.br
Christiano Santos Rocha Pitta (IFPR) christiano.pitta@ifpr.edu.br
Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br
Priscila Rubbo (UTFPR) priscila_rubbo@hotmail.com

Resumo

A qualidade é uma variável determinante para o processo de decisão de aquisição ou não de um produto. A partir das exigências dos consumidores as organizações podem aprender e implementar práticas de melhoria em seus processos e produtos para a manutenção da competitividade. Neste contexto, a Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Gestão do Conhecimento são considerados sistemas importantes para o sucesso das mesmas, contudo, os dois exigem grandes mudanças na cultura organizacional e comprometimento de todos os envolvidos. Considerando isso, este estudo tem por objetivo identificar, através de revisão de literatura, a relação entre a TQM e a Gestão do Conhecimento, principalmente com relação ao modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização). Através da literatura pesquisada, percebeu-se que a TQM atua como facilitadora da Gestão do Conhecimento, sendo assim, é importante que as mesmas estejam sincronizadas dentro da organização.

Palavras chave: Gestão da Qualidade Total (TQM). Gestão do Conhecimento. Criação de conhecimento. SECI.

Total Quality Management (TQM) and Knowledge Management

Abstract

Quality is a key variable for the decision process of purchasing a product or not. Based on the consumer demands, the organizations can learn and implement improvement practices in their processes and products to maintain competitiveness. In this context, the Total Quality Management (TQM) and knowledge management systems are considered important to the success of the same, however, the two require major changes in organizational culture and commitment of everyone involved. Considering this, this study aims to identify, through a review of the literature, the relationship between TQM and knowledge management, primarily relating to the SECI model (socialization, externalization, combination and internalization). Through the literature, it was realized that TQM acts as a facilitator of knowledge management, so it is important that they are synchronized within the organization.

Key-words: Total Quality Management (TQM). Knowledge Management. Knowledge creation. SECI.

1. Introdução

Diante do contexto do dinamismo do mercado globalizado e de clientes cada vez mais exigentes, as empresas necessitam cada vez mais de aparatos e ferramentas que possam mantê-las ativas e competitivas. Assim, sistemas como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Gestão do Conhecimento são aplicados como diferencial de gestão e de competitividade.

A qualidade é um fator que interfere de forma decisiva no sucesso organizacional, Llach et al (2013) afirmam que a utilização de simples práticas da gestão da qualidade, sem implantação de sistemas complexos podem resultar em estratégias competitivas. Assim, a Gestão da Qualidade Total (TQM), que tem como foco a satisfação total do cliente, melhoria contínua dos processos e produtos, apresenta resultados que estão intimamente ligados a gestão estratégica das organizações, como a aprendizagem coletiva, melhoria dos processos e produtos, dentre outros.

Por sua vez, o conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2004) também é uma fonte de vantagem competitiva. Sendo assim gerenciar o conhecimento presente em uma organização pode ser decisivo para o sucesso ou insucesso da mesma, onde o processo de aprendizagem inicia com a capacidade de rápida adaptação a mudanças. Contudo, qual a relação entre a TQM e a Gestão do Conhecimento?

A partir desta questão pretende-se com este estudo identificar, através de revisão de literatura, a relação entre a TQM e o processo de criação de conhecimento e aprendizagem organizacional presente na Gestão do Conhecimento, considerando para análise o processo de aprendizagem SECI (socialização, externalização, combinação e internalização).

2. Gestão da Qualidade Total (TQM)

O termo qualidade é difícil de ser definido devido às inúmeras possibilidades de conceituação, ou seja, a concepção de qualidade pela perspectiva do cliente dificilmente será a mesma que pela perspectiva da empresa. Para Balsanelli e Jericó (2005) a qualidade consiste em alcançar os resultados desejados pela empresa e simultaneamente cativar os consumidores. Já para Toledo, Batalha e Amaral (2000, p. 29) “a qualidade de um produto pode ser avaliada por meio de um conjunto de características e parâmetros, específicos a cada caso, que são intrínsecos ou estão associados ao produto.” E, Oliveira et al (2011) afirmam que a qualidade capacita a empresa com mecanismos para controle e melhoria de seus processos, fazendo com que a mesma atenda e surpreenda as expectativas dos consumidores, obtendo a melhoria organizacional e aumentando sua competitividade.

Ainda para Oliveira et al (2011) a qualidade proporciona melhoria no desempenho organizacional e proporciona vantagem competitiva. Moliner et al (2012) cita que várias empresas não alcançam resultados positivos nas mais diversas dimensões de desempenho por não realizarem a gestão da qualidade, maior qualidade implica em menores custos e aumento da produtividade. Dessa forma, a gestão da qualidade pode ser entendida como uma abordagem e um conjunto de práticas que visa obter, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para os produtos oferecidos pela empresa (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000).

Contudo, para Borrás e Toledo (2007, p. 472) os instrumentos tradicionais de qualidade apresentam limitações, tendo como foco o âmbito da empresa, e observa-se a necessidade de instrumentos que apoiem a coordenação da qualidade na cadeia produtiva como um todo, “capacitando os agentes da cadeia a definir, receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a implantar e gerenciar as estratégias da qualidade”.

Phan, Abdallah e Matsui (2011) citam que um dos principais fatores de sucesso de produção nas empresas Japonesas é a gestão da qualidade, utilizando-a como uma estratégia competitiva e com vistas a aumentar a eficiência e a eficácia da produção, por meio de práticas focadas na concepção, controle e melhoria contínua dos processos para produzir produtos de alta qualidade. No Japão a Gestão da Qualidade envolve toda empresa, trabalhadores ou pessoas de todos os níveis da administração estão envolvidos na Gestão da

Qualidade Total, controlando os níveis de qualidade do produto através da aplicação de métodos estatísticos e outras técnicas analíticas e gerenciando todas as tarefas devidamente centradas na qualidade.

O sistema de Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) teve início na década de 50, inicialmente aplicado ao “Chão de fábrica” de empresas japonesas, posteriormente envolvendo os demais setores das organizações, compreendendo o ambiente interno e externo, tendo como princípios básicos: foco no cliente, compreensão do processo, comprometimento de todo o pessoal com a qualidade (OAKLAND, 1994). Ou seja, o foco está na satisfação do cliente, através da integração de instrumentos, técnicas e treinamento, compreendendo a melhoria contínua dos processos das organizações, apresentando como resultado produtos e serviços de alta qualidade, com alta produtividade e agregando valor ao trabalho humano (SILVA; FERREIRA, 2000).

Para Bianco e Salerno (2001, p. 56) o TQM faz parte de uma corrente de programas de qualidade que “envolvem não apenas a qualidade de produto e processo estrito senso, mas também uma determinada lógica de pensar a gestão e a organização da produção e do trabalho”.

E para Lima, Cavalcanti e Pontes (2004) a TQM compreende todas as etapas do processo produtivo, com ênfase no crescimento humano, não restrita a estrutura organizacional, exigindo a conscientização, o envolvimento e comprometimento do maior número de pessoas possível, desde o departamento fabril até a alta administração. A aplicação de um sistema de TQM compreende um sistema interdependente, que combinado com outras variáveis organizacionais pode resultar em uma vantagem competitiva, contudo, é um sistema complexo, que requer uma significativa mudança no sistema de gestão da empresa (CORREDOR; GOÑI, 2011).

O ciclo de melhoramento contínuo da TQM permite que a organização aprenda com os resultados obtidos, padronizando (através de um sistema de gestão da qualidade documentado) aquilo que faz bem feito. E, melhorando as operações e os resultados, baseado-se no que aprende (OAKLAND, 1994, p. 427). Além disso, segundo Iyer, Saranga e Seshadri (2013), a TQM tem a capacidade de trazer significativos benefícios associados com a aprendizagem induzida e subsequentemente os resultados em termos de sustentabilidade da qualidade e da produtividade, com vistas a melhorias à longo prazo. Zerbini e Abbad (2010, p. 178) citam que a aprendizagem induzida é aquela que “ocorre mediante planejamento sistemático de procedimentos e estratégias instrucionais visando ao alcance de determinados CHA’s (conhecimentos, habilidades e atitudes) também previamente delineados”.

A aprendizagem induzida considera dois componentes: aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual. Enquanto a primeira ocorre devido a implantação de iniciativas de qualidade, através da formação e desenvolvimento de competências e *Know-how*, a segunda, ocorre por meio de projetos de conceitos teóricos resultantes do gerenciamento das relações de causa e efeito ocorridos durante a fase de implantação (IYER; SARANGA; SESHADRI, 2013).

Portanto, percebe-se que a TQM, através de seus princípios de gestão da qualidade e de implementação e manutenção da melhoria contínua dos processos organizacionais torna-se um sistema que contribui no processo de aprendizagem organizacional e disseminação do conhecimento.

3. Gestão do Conhecimento

Nas últimas décadas a sociedade deixou de ser industrial e passou para a chamada sociedade do conhecimento, que apresenta grandes paradoxos. Nesta nova conjuntura, as empresas que estão obtendo sucesso são justamente as que não buscam acabar com as contradições, pelo contrário, são aquelas que se utilizam delas para obter vantagem competitiva. Além disso, o ambiente em que as empresas se vêm inseridas é bastante complexo e em constante e rápida mudança (NONAKA; TAKEUCHI, 2004). Para Rabelo et al (2012, p.23) o processo de adaptação as mudanças

é iniciado quando a organização percebe a necessidade de alterar seus processos, sua maneira de interagir com o mercado (clientes, fornecedores e parceiros), seus métodos de concepção de novos produtos, sua maneira de gerir o capital intelectual (CI), seu conhecimento ou suas estratégias de sobrevivência e crescimento.

Portanto, o processo de adaptação depende de forma decisiva dos recursos humanos envolvidos e comprometidos ou não com o mesmo. Neste contexto de incertezas “a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004, p. 39). Contudo, segundo os mesmos autores o próprio conhecimento é composto por dois componentes aparentemente opostos: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito compreende o conhecimento formal, que pode ser expresso por palavras, números, relatórios, fórmulas científicas, especificações, manuais e similares. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado e compartilhado. Tem suas origens nas ações e experiências individuais, bem como nos ideais, valores e emoções do indivíduo, sendo dividido em duas dimensões: técnica e cognitiva (NONAKA; KONNO, 1998).

A dimensão técnica compreende habilidades informais, obtidas através da experiência. Inclui também palpites, intuições e inspirações resultantes da experiência corporal, mesmo que altamente pessoal e subjetivo. Já a dimensão cognitiva engloba as crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais, tão inseridas em nós que os consideramos naturais (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

A partir da necessidade de adaptação constante ao ambiente dinâmico que apresenta o mercado globalizado, surge também a necessidade de novos conhecimentos. Esses novos conhecimentos por sua vez, nascem no indivíduo integrado na organização, ou seja, é um processo humano (NONAKA; TAKEUCHI, 2004).

Dessa forma, é importante esclarecer que a criação de conhecimento não se restringe simplesmente ao processamento de informações objetivas. Pelo contrário, compreende a exploração do conhecimento tácito dos indivíduos, tornando-o disponível para testes e uso da empresa como um todo. E, o fator de sucesso deste processo “é o compromisso pessoal, a sensação de identidade dos empregados com o empreendimento e sua missão” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004, p. 40).

Para Nonaka e Konno (1998) a criação do conhecimento é um processo espiral de interações entre o conhecimento explícito e tácito. E para o processo de transferência e criação de conhecimento os autores citam o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que descreve um processo dinâmico em que o conhecimento explícito e tácito são compartilhados e transformados.

3.1. Modelo SECI

Para Nonaka e Takeuchi (2004, p. 23) as organizações criam e utilizam conhecimento através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, citando quatro formas de conversão: “1) socialização: de tácito para tácito; 2) externalização: de tácito para explícito; 3) combinação: de explícito para explícito; 4) internalização: de explícito para tácito”. Ainda para Nonaka e Takeuchi (2004) O processo de criação e compartilhamento de conhecimento inicia com a socialização, passando pelos quatro modos de conversão de conhecimento, formando assim uma espiral. A espiral SECI concentra-se no núcleo do processo de criação de conhecimento conforme pode ser verificado na figura 1.



Figura 1 – Processo SECI
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2004)

Na concepção de Nonaka e Konno (1998) a socialização para este modelo envolve conhecimento capturado/adquirido por proximidade física. Tem como base a premissa de que o processo de adquirir conhecimento é a interação direta entre os provedores e os clientes.

Já a externalização requer a expressão de conhecimento tácito e sua transformação em conhecimento explícito, ou seja, transformar o conhecimento adquirido através da experiência e da prática em termos compreensíveis pelos outros (NONAKA; KONNO, 1998).

A combinação, por sua vez, envolve a conversão de conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito. O conhecimento explícito coletado dentro e fora do ambiente de aprendizado e então combinado, editado ou processado a fim de formar um novo conhecimento explícito (NONAKA; KONNO, 1998).

E por fim, de segundo Nonaka e Konno (1998) a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito relacionado com o aprendizado, ou seja, a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito da organização.

Portanto, a gestão do conhecimento está intimamente ligado as relações interpessoais internas e externas a organização, é a interação através da interação humana que o conhecimento é criado. Além disso, percebe-se também que o processo de criação, compartilhamento e

utilização do conhecimento dentro das organizações não considera somente os conhecimentos científicos, técnicos e formais, pelo contrário, compreende também os valores, ideais, ideias, experiência de todos os empregados, compartilhado através da relação entre os mesmos. Contudo, para este processo obter sucesso é indispensável o comprometimento de todos.

4. Sincronizando a TQM e a Gestão do Conhecimento

Com base na literatura apresentada acima verifica-se que a partir da implantação da TQM as empresas passam por grandes mudanças e acabam por atribuir muito mais valor aos saberes e potencialidades humanas, a gerenciar todos os processos que interferem de alguma forma no desempenho da mesma, aprimorando-os a partir do aprendizado gerado pelos seus resultados, através do comprometimento de todos e com foco na satisfação do cliente e na melhoria contínua. Dessa forma, percebe-se que princípios da Gestão do Conhecimento estão presentes nas diretrizes da TQM, principalmente nos itens de compreensão do processo, aprendizagem, comprometimento dos envolvidos e valorização do trabalho humano.

A compreensão do processo, a aprendizagem e a melhoria contínua do processo por si só já compreendem processo de geração de conhecimento. Pois, os indivíduos precisam compreender o processo como um todo, avaliar seus resultados, aprender com os mesmos e através da aplicação deste aprendizado aplicar ações de melhoria contínua, ou seja, resultado em conhecimento.

Outro fator que aproxima a TQM da Gestão do Conhecimento é a exigência do comprometimento total dos envolvidos, onde o aprendizado é coletivo, variável indispensável nas duas ferramentas para que as mudanças esperadas ocorram na organização.

E, com relação à valorização do trabalho humano preconizado pela TQM, verifica-se que tem um foco ainda maior na Gestão do Conhecimento, que reconhece o ser humano como gerador e disseminador do conhecimento, agregando valor as organizações. A Gestão do Conhecimento entende que a capacidade de adaptar de mudar para continuar competitivo num mercado dinâmico como o atual faz parte do processo de aprendizagem organizacional de neste panorama o comprometimento dos envolvidos é determinante. Este contexto exige novos conhecimentos, que só podem ser gerados e disseminados por processo humano. Ou seja, nos dois casos o fator humano é considerado a variável para o sucesso ou insucesso das organizações.

Além disso, a TQM tem a capacidade de trazer significativos benefícios associados com a aprendizagem induzida, que tem por objetivo, conforme já citado anteriormente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, também presentes no processo de aprendizagem SECI. Os conhecimentos tácito e explícito, compreendidos na espiral do conhecimento do processo SECI também podem ser encontrados na TQM, quando considera o conhecimento e experiências individuais dos envolvidos e quando trabalha com a documentação dos processos melhorando-os através da aprendizagem, padronizando e disseminando o que faz bem feito e corrigindo o que precisa ser corrigido.

Para Dal Santo (2012, p. 9) “adotar um programa de sistemas de Gestão da Qualidade é o começo da busca da empresa que deseja angariar benefícios mediante o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio a Gestão do Conhecimento Organizacional”.

De acordo com Barroso e Gomes (1999) a Gestão do Conhecimento vem complementar e realçar outras iniciativas de gestão das organizações, como a TQM, concentrando-se no centro do aprendizado da mesma, oferecendo ideias que fortaleçam a competitividade.

Dal Santo (2012, p. 9) em seu estudo concluiu que as relações entre a Qualidade e o Conhecimento “indicam claramente que Sistemas de Gestão da Qualidade são um diferencial expressivo como suporte à implantação e implementação de Gestão do Conhecimento Organizacional”.

Colurcio (2009) em sua pesquisa investigou o papel da TQM na criação de conhecimento em 21 empresas de destaque com base no modelo SECI de geração de conhecimento. Neste estudo a TQM se mostrou um eficaz facilitador de geração de conhecimento, através de suas políticas e ferramentas (comprometimento de todos os envolvidos, trabalho em equipe, feedback e comunicação generalizada) que são extremamente úteis como facilitados da criação e disseminação do conhecimento, podendo ser utilizada para apoiar a utilização do conhecimento corporativo como uma fonte de vantagem competitiva.

E, Ooi, Teh e Chong (2009) desenvolveu um modelo integrado de TQM e Gestão de Recursos Humanos para elucidar a influência das práticas da TQM e de HRM nas atividades de práticas de gestão (KM) atividades de Gestão do Conhecimento. Através do desenvolvimento do modelo afirmam que o mesmo é útil para os gestores que pretendem melhorar as atividades de Gestão do Conhecimento através da implantação de práticas de TQM e de Gestão de Recursos Humanos.

Diante do que foi apresentado percebe-se que a TQM é um sistema que facilita o processo de gestão do conhecimento e que, para o sucesso organizacional, é importante que as duas estejam sincronizadas. Enquanto a TQM atua no processo de geração do conhecimento e aprendizagem para melhoria dos processos e produtos a Gestão do Conhecimento atua no gerenciamento dos mesmos.

5. Considerações Finais

O mercado globalizado apresenta grande dinamismo, exigindo das organizações capacidade de rápida adaptação a mudanças, que de acordo com a literatura pesquisada, é o início do processo de aprendizagem organizacional. Além disso, atualmente o cliente busca alta qualidade à preços acessíveis, dessa forma a gestão deve ser voltada para a produção em enxuta, com produtos de qualidade, custo baixo e o mínimo possível de desperdício, permitindo a comercialização a preços acessíveis. Diante deste contexto, encontram-se dois sistemas de gestão bastante eficientes: Gestão pela Qualidade Total (TQM) e Gestão do Conhecimento. Assim, neste estudo, buscou-se analisar, através de revisão de literatura, estes sistemas de gestão, a fim de identificar a relação entre os mesmos.

Verificou-se que a TQM tem como princípios norteadores o foco no cliente, a compreensão do processo e o comprometimento de todos os envolvidos com a qualidade, não somente dos produtos, mas do processo organizacional como um todo. Permitindo a organização aprender com os resultados obtidos com suas ações.

E o modelo SECI de aprendizagem e geração de conhecimento, por sua vez, compreende tanto conhecimento tácito quanto o explícito e apresenta quatro formas de conversão de conhecimento tácito em explícito e vice-versa: socialização, externalização, combinação e internalização, que se operacionaliza através da interação humana e do comprometimento de todos os envolvidos.

Através da revisão de literatura apresentada, este trabalho esclarece que a TQM atua como facilitadora da Gestão do Conhecimento, sendo que, várias práticas de TQM estão intimamente ligadas às práticas do modelo SECI de criação e disseminação do conhecimento. Analisando os estudos citados, percebe-se que a uma boa sincronia entre a TQM e a Gestão

do Conhecimento pode auxiliar de forma decisiva na competitividade das organizações. Percebeu-se ainda que os dois sistemas foco deste estudo tem princípios e conceitos bastante parecidos e que se complementam no processo de gestão organizacional.

Contudo, é importante ressaltar que este estudo apresenta limitações, pois apresenta apenas o teor literário. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas sobre os temas busquem elucidar através de um levantamento em campo.

Referências

BALSANELLI, A. P.; JERICÓ, M. C. Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras. Acta Paulista de Enfermagem. São Paulo, v. 18, n. 4, 397-402, 2005.

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

BIANCO, M. F.; SALERNO, M. S. Como O TQM opera e o que muda nas empresas? um estudo a partir de empresas líderes no Brasil. Gestão & Produção. São Carlos, v.8, n.1, 2001, p.56-67.

BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. Coordenação da qualidade: proposta de estrutura e método para cadeias de produção agroalimentares. Produção. São Carlos, v. 17, n. 3, p. 471-485, Set./Dez. 2007.

COLURCIO, M. TQM: a knowledge enabler? The TQM Journal. V. 21 N. 3, 2009, p. 236-248.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. TQM and performance: Is the relationship so obvious? Journal of Business Research, v. 64, p. 830-838, 2011.

DAL SANTO, G. C. O. A utilização de sistemas de gestão da qualidade e do planejamento estratégico como ferramentas de apoio a gestão do conhecimento organizacional. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2. Anais ... Ponta Grossa, 2012.

IYER, A.; SARANGA, H.; SESHADRI, S. Effect of Quality Management Systems and Total Quality Management on Productivity Before and After: Empirical Evidence from the Indian Auto Component Industry. Production and Operations Management, v. 22, n. 2, p. 283-301, 2013.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da Qualidade da Gestão: *Balanced Scorecard* Promovendo mudanças. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo, Edição Especial, p. 79 - 94, 30 jun. 2004.

LLACH, J. et al. Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. Journal of Cleaner Production, v. 44, p. 96-104, 2013.

MOLINER, J. P. et al. Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. Journal of Cleaner Production, v. 37, p. 82-92, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. California Management Review. v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

OAKLAND, J. Gerenciamento da Qualidade Total [trad. Adalberto Guedes Pereira]. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, J. A. et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. Revista Produção. São Carlos, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

OOI, K. B.; TEH, P. L.; CHONG, A. Y. L. Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. Management Research News. v. 32, n. 5, 2009, p.477-490.

PHAN, A. C.; ABDALLAH, A. B.; MATSUI, Y. Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. Internacional Journal of Production Economics, v. 133, p. 518-529, 2011.

RABELO, R. A. et al. Gestão do Conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como fator facilitador. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v. 2, n. 1, p. 21-35, jan./jun. 2012.

SILVA, J. C. T. da; FERREIRA, D. Pequenas e Médias Empresas no contexto da Gestão da Qualidade Total. Revista Produção, São Carlos, v. 10, n. 1, p. 19-32, 2000.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, abr/jun. 2000.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2010, vol. 13, n. 2, pp. 177-193.