

*Journal of Operations Management* 22 (2004) 589–607

## ***Integrating quality management practices with knowledge creation processes***

Integrando práticas de gestão da qualidade com processos de criação de conhecimento

Kevin Linderman

Roger G. Schroeder

Srilata Zaheera

*Operations and Management Science Department, Curtis L. Carlson School of Management, University of Minnesota,  
3-150 CarlSMgmt Building, 321-19th Avenue South, Minneapolis, MN 55455, USA*

Charles Liedtke

Adrian S. Choo

*Lally School of Management and Technology, Rensselaer Polytechnic Institute, 110 8th Street, Troy, NY 12180, USA*

Received 4 February 2003; received in revised form 4 June 2004; accepted 19 July 2004

Available online 25 September 2004

Elaborado por Renato Plácido Mathias Machado

UnB – PPGCINF / Disciplina: Estudos Avançados em Ciência da Informação:

Modelos de Maturidade em Gestão do Conhecimento

Novembro/19

## Objetivos

Propõem uma visão integrada da qualidade e conhecimento usando a teoria de Nonaka da criação de conhecimento. Essa visão integrada ajuda a esclarecer como práticas de qualidade podem levar a criação e retenção de conhecimento.

## Revisão Bibliográfica

- Literatura acadêmica de qualidade e conhecimento
- Líderes de pensamento em gestão da qualidade e do conhecimento
- Definição de conhecimento em qualidade
- Gestão da qualidade e desempenho da empresa

## Formas de conversão do conhecimento

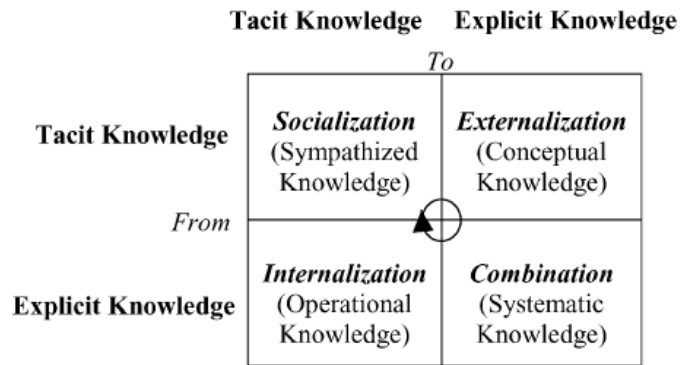


Fig. 1. Modes of knowledge conversion.

## Gestão da Qualidade, Conhecimento e Performance da Empresa

*K. Linderman et al. / Journal of Operations Management 22 (2004) 589–607*

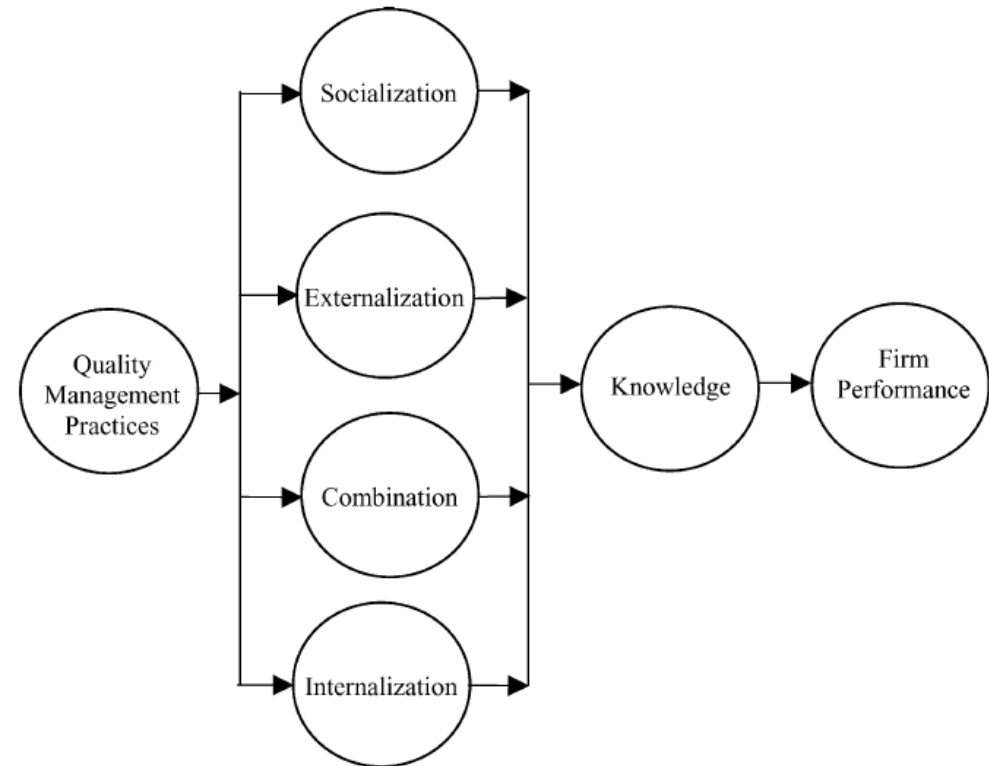


Fig. 2. Quality management, knowledge, and firm performance.

**Tabela 1 - mostra como as dimensões da gestão da qualidade gestão (Sitkin et al., 1994) relacionam-se à processos de criação de conhecimento (Nonaka, 1994)**  
**Integração de conhecimento e gestão da qualidade**

<b>Qualidade</b>	<b>Conhecimento</b>			
	<b>Socialização (tácito → tácito)</b>	<b>Externalização (tácito → explícito)</b>	<b>Combinação (explícito → explícito)</b>	<b>Internalização (explícito → tácito)</b>
<b>Satisfação do cliente</b>	<b>Extensão das interações entre organizacional membros e clientes</b>	<b>Até que ponto as necessidades do cliente são articuladas ou conceitualizadas</b>	<b>Extensão da informação análise realizada nos dados do cliente</b>	<b>Extensão do monitoramento e fornecendo feedback de Informação ao Cliente</b>
<b>Melhoria continua</b>	<b>Extensão das interações entre membros da organização em melhoria de atividades</b>	<b>Extensão que melhora idéias são articuladas na forma de teorias, conceitos ou raciocínio de causa e efeito</b>	<b>Extensão da condução da análise da informação na compreensão do problema e diagnóstico</b>	<b>Extensão do processo de monitoramento e controle em andamento</b>
<b>Visão Sistêmica</b>	<b>Extensão das interações entre membros heterogêneos da organização</b>	<b>Extensão dessa organização conceitua o propósito e objetivo do sistema</b>	<b>Extensão dessa organização sintetiza informações de fontes heterogêneas</b>	<b>Extensão dessa organização atua consistentemente em conformidade com seu propósito e estratégia</b>

**Tabela 2 - fornece práticas e princípios ilustrativos de gestão da qualidade que conecta o conhecimento estruturas de gestão da qualidade**  
**Práticas ilustrativas que vinculam conhecimento e gestão da qualidade**

Qualidade	Conhecimento			
	<b>Socialização (tácito → tácito)</b>	<b>Externalização (tácito → explícito)</b>	<b>Combinação (explícito → explícito)</b>	<b>Internalização (explícito → tácito)</b>
<b>Satisfação do cliente</b>	<b>Contato do cliente Gerenciamento de reclamações Sistemas Mecanismos de escuta</b>	<b>Conceitualização e Design de Produto / Processo Captura a voz do cliente  SERVQUAL</b>	<b>Análise do Cliente Índice ACSI</b>	<b>Feedback do cliente Monitorando continuamente satisfação do cliente Histórias de clientes (por exemplo, ala a ala)</b>
<b>Melhoria contínua</b>	<b>Equipes Desenvolvimento de grupo  Comportamentos da equipe</b>	<b>Geração de ideias "ferramentas de pensamento do cérebro esquerdo "</b>	<b>Análise de dados "ferramentas de pensamento do cérebro direito " Gerenciamento por fato</b>	<b>Controle do processo Monitoramento contínuo e ação corretiva  Controle Estatístico de Processo</b>
<b>Visão sistêmica</b>	<b>Cross funcional orientação Engenharia simultânea Organização matricial Equipes multifuncionais</b>	<b>Perspectiva do sistema  Visão holística SIPOC</b>	<b>Portfólio de Medição  Balanced Scorecard Painel de processo</b>	<b>Alinhamento estratégico  " Constância de propósito "</b>

## Resultados

Integração da criação de conhecimento com gestão da Qualidade

### Revisão Bibliográfica

- Literatura acadêmica de qualidade e conhecimento
- Líderes de pensamento em gestão da qualidade e do conhecimento
- Definição de conhecimento em qualidade
- Gestão da qualidade e desempenho da empresa

### Satisfação do cliente e conhecimento

- Satisfação do cliente e socialização - **Proposição 1a.** Práticas de gestão da qualidade que promovem o contato e interações entre membros das organizações e clientes internacionais permitem que o conhecimento seja criado através da socialização.
- Satisfação do cliente e externalização - **Proposição 2a.** Práticas de gestão da qualidade que ajudam a articular ou conceituar as necessidades do cliente permitem a criação do conhecimento através da externalização.
- Satisfação do cliente e combinação - **Proposição 3a.** Práticas de gestão da qualidade que ajudam a analisar as informações do cliente permitem que o conhecimento seja criado através da combinação.
- Satisfação do cliente e internalização - **Proposição 4a.** Práticas de gestão da qualidade que promovem o monitoramento e feedback das informações do cliente permitem que o conhecimento seja criado através da internalização.

## Melhoria contínua e conhecimento

- Melhoria contínua e socialização - **Proposição 1b**. Práticas de gestão da qualidade que promovem o contato e interações entre membros de organizações em atividades de melhoria contínua permitem que o conhecimento seja criado através da socialização.
- Melhoria contínua e externalização - **Proposição 2b**. Práticas de gestão da qualidade que ajudam a articular idéias de melhoria na forma de teorias, conceitos ou raciocínio de causa e efeito permitem que o conhecimento seja criado através da externalização.
- Melhoria contínua e combinação - **Proposição 3b**. Práticas de gestão da qualidade que ajudam a analisar informações para promover a compreensão de problemas e realização de diagnóstico permitem que o conhecimento seja criado através da combinação.
- Melhoria contínua e internalização - **Proposição 4b**. Práticas de gestão da qualidade que promovem o monitoramento e controle de processos, permitem que o conhecimento seja criado através da internalização.

## Visão sistêmica e conhecimento

- Visão sistêmica e socialização - **Proposição 1c**. Práticas de gestão da qualidade que promovem contato e interações entre membros heterogêneos da organização permitem que o conhecimento seja criado através da socialização.
- Visão sistêmica e externalização - **Proposição 2c**. Práticas de gestão da qualidade que ajudam a conceituar a finalidade do objetivo do sistema permitem que o conhecimento seja criado através da externalização.
- Visão sistêmica e combinação - **Proposição 3c**. Práticas de gestão da qualidade que ajudam a sintetizar informações de fontes heterogêneas permitem que o conhecimento seja criado através da combinação.
- Visão sistêmica e internalização - **Proposição 4c**. Práticas de gestão da qualidade que ajudam a organização a agir consistentemente em conformidade com seu objetivo e estratégia permitem que o conhecimento ser criado através da internalização.

## Implicações da integração do conhecimento

- Gestão da qualidade, criação de conhecimento e o desempenho da empresa - **Proposição 5**. Práticas de gestão da qualidade que resultam na criação de conhecimento levam as organizações a melhorar o desempenho organizacional.



## Conclusões

- Os objetivos fundamentais da gestão do conhecimento e da gestão da qualidade são os mesmos – criar mais conhecimento organizacional para que a melhoria possa acontecer.
- Os autores identificam o gerenciamento da qualidade nas fundações do trabalho de da Nonaka sobre criação de conhecimento.
- Várias referências foram feitas na literatura sobre qualidade, mas nenhuma delas considera explicitamente conhecimento tácito e conhecimento explícito e as inter-relações entre esses domínios epistemológicos.
- Estudos anteriores consideraram apenas visões incompletas do conhecimento, muitas vezes focadas em conhecimento tácito ou explícito e raramente considerado o processo de criação de conhecimento.
- A teoria proposta para integrar qualidade e o conhecimento considera tanto os aspectos epistemológicos quanto dimensões ontológicas do conhecimento e os processos de criação de conhecimento.
- Organizações mantendo um conjunto de práticas de gestão da qualidade que apoiam os processos de criação de conhecimento devem ser mais eficazes na implantação do gerenciamento da qualidade.
- A pesquisa indica que práticas de gestão da qualidade sejam agrupadas em torno dos processos de criação de conhecimento.
- A gestão da qualidade fornece um contexto para estudar a gestão do conhecimento e ilustra práticas específicas que podem ser usadas para criar conhecimento. Isso ajuda a entender não apenas o que conhecimento organizacional é, mas também como ele pode realmente ser criado através de gerenciamento de práticas específicas.

## Recomendações

- Pesquisas futuras devem se concentrar em testar e refinar a teoria proposta.
- Pesquisa futura exigirá operacionalizar as construções propostas neste trabalho e subsequente teste das proposições.
- Pesquisas futuras podem investigar a importância relativa de diferentes processos de criação de conhecimentos em diferentes ambientes.