

## **A INFLUÊNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA PROPAGAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Leonardo Souza Reis Figueiredo<sup>1</sup>

Antonio José dos Santos<sup>2</sup>

**Abstract:** *Quality management is no longer a differential in contemporary organizations, it has evolved to become a requirement, at least for organizations wishing to remain in the market. This study seeks to identify the relationships that quality management has with organizational learning, a construct that in relative terms can be considered new for organizations, and organizational performance, which according to literature, can guarantee the long-term survival of an organization. The result of this research will be in a division of categories related to the lines of thought of the authors as the way in which the constructs interact with each other. It should be noted that much literature agrees with its essentiality and direction, the forms with which they are exposed are not unanimous, which opens up a discussion and gaps for future studies in this area.*

**Keywords:** *Organizational learning; Quality management; Business performance.*

**Resumo:** *A gestão da qualidade já deixou de ser um diferencial nas organizações contemporâneas para se tornar um requisito, pelo menos para as organizações que desejam se manter no mercado. Este estudo procura identificar as relações que a gestão da qualidade possui com a aprendizagem organizacional, um constructo que em termos relativos pode ser considerado novo para as organizações, e com o desempenho organizacional, que segundo a literatura, pode garantir a sobrevivência a longo prazo da organização. O resultado desta pesquisa se dará em uma divisão de categorias para as linhas de pensamento dos autores relacionados com a forma com que os constructos interagem entre si. Pôde-se notar que por mais que a literatura concorde com sua essencialidade e direção, as formas com que são expostas não são unânimes, o que abre uma discussão e lacunas para futuros estudos nesta área.*

**Palavras-chave:** *Aprendizagem organizacional; Gestão da qualidade; Desempenho organizacional.*

### **1. INTRODUÇÃO**

No ambiente de negócios as mudanças são extremas e rápidas. As organizações necessitam reconhecer que uma das principais fontes agregadoras de valor para seus produtos, serviços e processos é o conhecimento. Este reconhecimento coloca em evidência a contribuição da Gestão do Conhecimento (GC) para a sobrevivência e melhoria de desempenho nas organizações. Devido a amplitude da GC, este artigo focará em apenas um dos ramos, a Aprendizagem Organizacional (AO), colocando-a em uma rota de congruência com a Gestão da Qualidade (GQ) e seus propósitos.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. E-mail: leonardosrf@hotmail

<sup>2</sup> Doutor em Ciência e Engenharia de Materiais – UDESC. E-mail: antonio.santos@unisociesc.com.br

A literatura a respeito da AO encontra-se numa crescente, fornecendo uma vasta seleção de artigos e livros para análise, ao mesmo tempo confundem-se definições e conceitos para os constructos e sub constructos abordados. Os primeiros relatos de AO da forma como se conhece hoje, data dos anos 60. Ela obteve seu ápice em quantidade e potencialmente em relevância de publicações na década de 90 com os estudos de Crossan e Guatto (1996) e Easterby-smith (1997). Outros artigos vieram ampliar a pluralidade do conceito, como o artigo seminal de Crossan, Lane e White (1999) no qual as autoras introduziram um *framework* para a aprendizagem multinível dentro das organizações. Este *framework* foi escolhido como guia para essa análise, uma vez que este trata do aprendizado da organização completa, em todos os níveis, processos e com as mais diversas entradas e saídas.

Em contrapartida, a Gestão da Qualidade assume a forma de sistemas e preconiza que a evolução do conhecimento organizacional está diretamente ligada a um acolhimento e manutenção de um eficiente sistema de gestão da qualidade. Habilitando uma melhoria contínua nas organizações, que por sua vez amplia e desenvolve novos conhecimentos e um avanço do conhecimento organizacional em uma crescente espiral (MATTHEWS, 2006).

A questão que norteia este artigo é de quais formas a Aprendizagem Organizacional pode auxiliar no compartilhamento de conhecimento dos princípios da Gestão da Qualidade entre os colaboradores das organizações. Para alcançar uma resposta que sirva a citada pergunta os seguintes passos foram tomados: identificação das publicações que abrangem os constructos apresentados, análise integrativa das publicações selecionadas, leitura dos resumos e/ou *abstracts* dos pré-selecionados, restrição do número de trabalhos mediante corte temporal e de escopo, leitura completa dos trabalhos pós-selecionados, categorização das publicações segundo análise temática e apresentação das relações encontradas entre os constructos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Ao falar em qualidade o primeiro desafio imposto pela literatura que a cerca seria defini-la, uma vez que a mesma é acompanhada por diferentes abordagens, focos, definições e conceitos. Para Crosby (1994), a qualidade deve ser definida como o cumprimento dos requisitos, isto é, conformidade com as

exigências. Os requisitos devem ter sido previamente estabelecidos, devem ser conhecidos e consequentemente cumpridos.

Por outro lado, Feigenbaum (1991) expõe que a qualidade é uma determinação do cliente ou consumidor e não do engenheiro, ou do responsável pelo marketing ou tampouco do gerente geral. Ela é a comparação da experiência deste consumidor ao utilizar o produto ou serviço com os requisitos dele. Nota-se então uma primeira divergência, a qualidade é algo que simplesmente atende os requisitos colocados durante a produção? E se os requisitos produtivos forem atendidos e mesmo assim os requisitos do cliente ainda não forem satisfeitos? A expectativa do cliente não será atendida quando comparada com a necessidade que ele apresentava.

Juran (1990) reconhece a dificuldade de se definir a qualidade e discorre sobre seus significados, com a apresentação de dois deles como críticos: desempenho do produto e ausência de deficiências. O desempenho do produto é relacionado com a satisfação com o produto, cujo objetivo é oferecer um produto com qualidade igual ou superior aos concorrentes, a ausência de deficiências por sua vez está ligada a insatisfação com o produto, desdobrando-se em atrasos nas entregas, peças com defeitos, constantes retrabalhos. Estas perdas implicam em elevação de custos e danos à marca que por sua vez influencia numa crescente dificuldade para vendas futuras.

Garvin (1992) reconhece que existem diferentes interpretações para o significado de qualidade e propõe então cinco abordagens que avaliam a qualidade de formas distintas, sob diferentes pontos de vista. As abordagens propostas são: transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

Na abordagem da qualidade transcendente é apresentada a qualidade como “excelência inata, não só absoluta, mas também universalmente reconhecível, uma marca de padrões irretorquíveis e alto nível de realização.” (GARVIN 1992 p.49), normalmente alega-se que esta qualidade não pode ser definida com precisão nem analisada, apenas pode ser experimentada.

A qualidade baseada no produto em oposição a transcendental traz a qualidade como uma variável precisa e passível de medição, ela apresenta duas inferências: a melhor qualidade está ligada a um custo mais alto e a qualidade é uma característica inerente aos produtos, podendo ser medida a presença ou ausência de determinados atributos (GARVIN 1992).

Na abordagem baseada no usuário a qualidade tangencia as proposições colocadas por Feigenbaum, relatando que cada consumidor tem seus desejos e necessidades e que a qualidade está no melhor atendimento destas (GARVIN 1992).

Garvin (1992, p. 53), destaca que “enquanto as definições da qualidade baseadas no usuário estão congregadas nas preferências do consumidor, as definições baseadas na produção concentram-se no lado da oferta da equação e se interessam pelas práticas relacionadas com a parte produtiva”.

Como última abordagem, Garvin (1992), apresenta com base no valor, onde o autor faz uma reflexão sobre o custo associado a uma produção sem defeitos e teoriza que um produto de qualidade é aquele que satisfaz a razão do benefício recebido pelo custo despendido por parte do consumidor, isto é, oferecer um desempenho a um custo aceitável.

## **2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Trata-se a Aprendizagem Organizacional como um processo que obtém, por meio do conhecimento gerado e armazenado no indivíduo, ações que se alinham com os objetivos propostos pelas organizações. Desta forma, entender este processo e possibilitar a compreensão de um modelo operacional possibilita o seguimento das etapas e consequentemente os resultados identificados pela organização (STEIL, 2006).

Elkjaer (2004) propõe que o objetivo da aprendizagem pode ser descrito como a transmissão de uma herança cultural e transferência de conhecimento cultural, onde a socialização se apresenta necessária para a manutenção do funcionamento da sociedade. Ao levar esta visão de sociedade para uma organização, esta pode ser vista como seu próprio mundo cultural onde seus colaboradores buscam também a socialização.

Para Steil (2006), a aprendizagem está ligada as alterações sistemáticas em estruturas cognitivas e estados de conhecimento, configurando uma base cognitiva para novos conhecimentos, sejam eles individuais ou organizacionais. A aprendizagem diz respeito então a mudança, o desenvolvimento de novos conhecimentos e a coloca-los em prática por meio de ações, influenciando o comportamento, neste caso o comportamento organizacional.

### **2.2.1 Metodologia 4I**

Crossan, Lane e White (1999) reconheceram que os *frameworks* existentes na época não atendiam às abordagens ou definições estabelecidas, deixando lacunas, em especial quando se tratava da aprendizagem multinível nas organizações. As metodologias não ofereciam uma discussão quanto a

interação entre os níveis de aprendizagem, não explicitando a forma que cada um afetava ou era afetado pelo outro.

De posse desta necessidade acadêmica e mercadológica, os autores propuseram um *framework*, a metodologia 4I, onde a aprendizagem organizacional contém quatro processos, intuição, interpretação, integração e institucionalização. Estes ocorrem dentro de três níveis, individual, grupal e organizacional, cada um com suas diferentes entradas e saídas. Os processos obedecem uma ordem e permeiam a organização em todos os níveis (CROSSAN; LANE; WHITE 1999).

No processo inicial, de intuição, a ligação com o subconsciente é crítica para entender como os indivíduos percebem e compreendem conhecimentos e situações novas. Esta ligação dá a partida no processo de aprendizagem e está intimamente ligada aos *insights*, com o despertar de uma nova ideia, fruto das experiências e da situação do indivíduo. Após o indivíduo reconhecer este novo conhecimento, a interpretação começa a se fazer, utilizando elementos conscientes começa-se uma explicação sobre o que previamente eram apenas sentimentos. As conversas para que o indivíduo possa colocar em forma de palavras e expressões é de cunho essencial. Com uma forma mais definida o conhecimento parte então para a integração, onde seu compartilhamento e a mudança de comportamento tomam a frente. Por fim, este aprendizado se torna organizacional, e é difundido e mantido por meio de rotinas e procedimentos. Pode-se dizer que mesmo que os indivíduos dentro da organização sejam rotacionados o conhecimento e aprendizado que foi institucionalizado se manterá (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

## 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nas publicações presentes na literatura, em especial as mais antigas, o desempenho organizacional é tratado como uma medição financeira da organização, levando em consideração apenas relatórios e números provenientes de receitas e despesas apresentados pelas organizações. Porém, com o avançar dos estudos, foram sendo inseridos mais elementos que expandiam esta base de medição. Começou-se a verificar a importância de eficiência e efetividade por parte das organizações. Apresentar um resultado positivo não basta se não for feito com alto índice de eficiência, pois este não será sustentável, pelo menos não a longo prazo.

Neste trabalho o Desempenho Organizacional será tratado como um constructo resultado de uma interação de outros constructos, como uma saída para um processo envolvendo diversas

entradas e processos. Ele é afetado tanto positivamente e negativamente, quanto diretamente e indiretamente por outras variáveis que a organização possa ter em seus processos.

Para Kaplan e Norton (2001) o desempenho organizacional é um constructo multinível, sendo composto pela interação de partes como inovação, rentabilidade, perenidade, relação com consumidores, relação com outras organizações, entre diversas outras variáveis. Os autores dividem esse desempenho em quatro grandes áreas: financeira; cliente; interna; inovação/aprendizagem, formando o que foi difundido como *Balanced Scorecard*.

### **3. METODOLOGIA**

Para a confecção deste artigo, fez-se uma revisão integrativa da literatura científica sobre a Gestão da Qualidade e a Aprendizagem Organizacional. Tal revisão utilizou as bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Emerald Insight*, as escolhas dessas bases se deve a credibilidade e relevante número de publicações nelas contidas. A metodologia de revisão integrativa foi utilizada para garantir a repetibilidade do processo, assegurando que futuros estudos nesta linha possam fazer uso dos mesmos dados que foram utilizados para a realização deste artigo.

A *string* de busca utilizada nas bases de dados foi composta pelos termos “*quality management*” and “*organizational learning*” além de suas siglas e acrônimos. Nesta busca foi empregado um recorte temporal de cinco anos, contemplando desta forma artigos publicados a partir de 2015, até o ano presente (2019). Este recorte pode ser justificado pela contemporaneidade dos constructos analisados. Aplicou-se também uma delimitação de idiomas para os resultados, utilizando apenas os artigos escritos nas línguas inglesa, portuguesa e espanhola. Por fim, os tipos de publicações também foram restringidos, trabalhando apenas com artigos, excluindo trabalhos publicados em conferências, simpósios ou similares. A Tabela 1 apresenta o resultado dividido por ano de publicação.

Tabela 1 – Publicações por Ano

Ano	Publicações
2015	54
2016	56
2017	60
2018	56
2019	0

<b>Total</b>	<b>226</b>
--------------	------------

Fonte: Autoria própria (2019)

Com a utilização do *software EndNote* foi possível verificar a singularidade dos artigos coletados nas diferentes bases de dados e excluir as duplicatas. A Tabela 2 apresenta a divisão dos resultados encontrados por base de dados. Com a remoção dos artigos em cópia, o total de artigos a serem analisados foi reduzido para 92 publicações.

Tabela 2 – Publicações únicas por base de dados

<i>String de pesquisa</i>	<i>Web of Science</i>	<i>Scopus</i>	<i>Emerald Insight</i>
<i>“quality management” and “organizational learning”</i>	25	70	18
<b>Total sem duplicatas</b>	<b>92</b>		

Fonte: Autoria própria (2019)

Realizaram-se as leituras dos abstracts/resumos das 92 publicações, e deste total foram eliminados os artigos que não tratavam dos dois constructos simultaneamente ou apenas tangenciavam a ideia da coexistência destes, não contribuindo para responder a pergunta norteadora deste trabalho. Esta exclusão contemplou 75 artigos, resultando em 17 remanescentes para uma leitura completa e posterior análise.

#### **4. RESULTADOS**

Uma primeira análise feita em cima dos 17 artigos selecionados levou em consideração as datas de suas publicações. Pôde-se constatar que os artigos que tratam os dois constructos selecionados possuem uma constância em sua quantidade de publicações anual, apenas com uma pequena flutuação. O fato das bases de dados não retornarem nenhuma publicação realizada no ano de 2019, e consequentemente não haver nenhum artigo escolhido para este mesmo ano, não indica que a tendência da quantidade de publicações tenha mudado, apenas que na data de confecção deste artigo (Janeiro de 2019), os trabalhos que haviam e ainda seriam escritos ainda não constavam nos repositórios.

A partir das ideias centrais dos artigos lidos em sua íntegra foi possível montar o Quadro 1, mostrando como os autores apresentam as influências da Aprendizagem Organizacional na Gestão da Qualidade nas organizações.

Quadro 1 – Principais Resultados da Análise

Autoria	Título	Fonte	Ideia Central	Categoria
(AMINBEIDO KHTI; JAMSHIDI; HOSEINI, 2016)	<i>The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning</i>	<i>Studies in Higher Education</i>	Determinar a relação entre Gestão da Qualidade Total, Aprendizagem Organizacional e Inovação Organizacional, bem como o fator de impacto nestas relações	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional que influencia o Desempenho Organizacional
(JIMÉNEZ-JIMÉNEZ <i>et al</i> , 2015)	<i>Total quality management performance in multinational companies A learning perspective</i>	<i>The TQM Journal</i>	Analisar a interação entre os programas de gestão da qualidade e as capacidades de exploração e exploração das organizações	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional que influencia o Desempenho Organizacional
(OH; KUCHINKE, 2017)	<i>Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context</i>	<i>Leadership and Organization Development Journal</i>	Investigar as relações entre Liderança, Foco nas Pessoas e Práticas de Gestão de Processos e as atividades de Aprendizagem Organizacional e Performance em indústrias coreanas	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional que influencia o Desempenho Organizacional
(RAFAILIDIS; TRIVELLAS, POLYCHRONI OU, 2017)	<i>The mediating role of quality on the relationship between cultural ambidexterity and innovation performance</i>	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	O papel da qualidade na criação do conhecimento e na inovação em pequenas e médias empresas gregas de cunho tecnológico	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional que influencia o Desempenho Organizacional
(YAZDANI <i>et al</i> , 2016)	<i>The impact of TQM practices on organizational learning case study: Automobile part manufacturing and suppliers of Iran</i>	<i>International Journal of Quality and Reliability Management</i>	Determinar as correlações entre a Gestão da Qualidade Total e a Aprendizagem Organizacional no contexto de empresas automotivas no Irã	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional que influencia o Desempenho Organizacional
(ARAÚJO <i>et al</i> , 2015)	<i>Developing learning capabilities through a quality management program</i>	<i>Service Industries Journal</i>	Desenvolvimento da capacidade de aprendizado mediante a implementação de	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional



			um sistema de gestão da qualidade voltado para serviços	
(NASAB; HONARI, 2017)	<i>Investigating interactions between Total Quality Management Activities and Knowledge Management</i>	<i>Revista Publicando</i>	Analisar as propriedades da Gestão da Qualidade Total e da Gestão do Conhecimento, bem como suas interações numa organização petrolífera no Irã	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional
(FUNDIN <i>et al</i> , 2018)	<i>Challenges and propositions for research in quality management</i>	<i>International Journal of Production Economics</i>	Identificação e sugestões para contornar os desafios presentes na implementação e posterior utilização do sistema de gestão da qualidade	Gestão da Qualidade influencia positivamente na Aprendizagem Organizacional
(MAHADEVA N, 2017)	<i>Culture driven regeneration (CDR): a conceptual business improvement tool</i>	<i>The TQM Journal</i>	Como a ferramenta de negócio “Regeneração Orientada para a Cultura” impulsiona a aprendizagem e cultura organizacional	Gestão da Qualidade e Aprendizagem Organizacional influenciam de forma positiva e simultânea o Desempenho Organizacional
(KARAMI <i>et al</i> , 2016)	<i>Market orientation and performance relationship with respect to the manufacturing industry</i>	<i>International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling</i>	Desenvolvimento de um <i>framework</i> conceitual que abranja as relações entre o marketing e a gestão da cadeia de suprimentos	Gestão da Qualidade e Aprendizagem Organizacional influenciam de forma positiva e simultânea o Desempenho Organizacional
(REBELO; GOMES, 2017)	<i>Is organizational learning culture a good bet?: An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction</i>	<i>Academia Revista Latinoamericana de Administracion</i>	Analisar o efeito da cultura da Aprendizagem Organizacional na lucratividade e na satisfação dos clientes das organizações	Aprendizagem Organizacional influencia positivamente na Gestão da Qualidade e no Desempenho Organizacional

(SURYANTO; HASEEB; HARTANI, 2018)	<i>The correlates of developing green supply chain management practices: Firms level analysis in Malaysia</i>	<i>International Journal of Supply Chain Management</i>	Examinar o nível de associação entre o suporte à gestão e a Aprendizagem Organizacional no âmbito da gestão da cadeia de suprimento verde	Aprendizagem Organizacional influencia positivamente na Gestão da Qualidade e no Desempenho Organizacional
(MOHAMMED et al, 2016)	<i>Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in iraqi higher education institution: An instrument design</i>	<i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i>	Explicar os papéis das Práticas da Gestão da Qualidade, Aprendizagem Organizacional e Cultura da Organização e como afetam o desempenho de organizações no Iraque	Identifica os dois constructos porém não estabelece relação de influência entre eles
(SEO; LEE; MOON, 2016)	<i>An organisational learning perspective of knowledge creation and the activities of the quality circle</i>	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	Modelar equação entre a criação de conhecimento e as atividades desempenhadas por integrantes do C.Q. em organizações sul coreanas.	Identifica os dois constructos porém não estabelece relação de influência entre eles
(SOLOMON, 2018)	<i>Organizational learning, integrity and value through process-oriented innovations</i>	<i>Human Systems Management</i>	Análise da integração das inovações orientadas a processos e da Aprendizagem Organizacional por meio da construção de teorias e hipóteses	Identifica os dois constructos porém não estabelece relação de influência entre eles
(YU; ZHANG; SHEN, 2017)	<i>The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability</i>	<i>Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education</i>	Construção de modelo conceitual que discute as relações entre Aprendizagem Organizacional, Inovação da Gestão do Conhecimento e Capabilidade Tecnológica	Identifica os dois constructos porém não estabelece relação de influência entre eles
(LAGROSEN; TRAVIS, 2015)	<i>Exploring the connection between quality management and brain functioning</i>	<i>The TQM Journal</i>	Explorar as correlações entre os cinco princípios centrais do cérebro de acordo com a neurociência e a Gestão da Qualidade	Identifica os dois constructos porém não estabelece relação de influência entre eles

Fonte: Autoria própria (2019)

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Levando em consideração a pergunta norteadora deste trabalho, quais formas a Aprendizagem Organizacional pode auxiliar no compartilhamento de conhecimento dos princípios da Gestão da Qualidade entre os colaboradores das organizações, e nas categorias provenientes da análise apresentada previamente, apresenta-se uma análise mais criteriosa dos resultados alcançados.

### **5.1 GESTÃO DA QUALIDADE INFLUENCIA POSITIVAMENTE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL QUE POR SUA VEZ INFLUENCIA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Cinco das 17 publicações apresentam a Gestão da Qualidade como influenciadora positiva na Aprendizagem Organizacional, e que esta por sua vez influencia o Desempenho Organizacional.

Aminbeidokhti, Jamshidi e Hoseini (2016) afirmaram que a Gestão da Qualidade Total afeta de forma positiva a Aprendizagem Organizacional, e que esta aprendizagem por sua vez também possui um efeito na inovação organizacional. No entanto, esta mesma Gestão da Qualidade Total não possui de forma direta um efeito positivo na inovação organizacional, a aprendizagem serviria como uma interface entre a qualidade e o desempenho da organização.

Na pesquisa quantitativa de Jiménez-Jiménez *et al* (2015), os autores indicam que o resultado da implementação de um sistema de gestão de qualidade afeta positivamente tanto a capacidade de exploração quanto de exploração (dentro da Aprendizagem Organizacional) de uma organização. E que esta capacidade exploratória por sua vez é a responsável por afetar positivamente o desempenho organizacional.

Os resultados do trabalho de Oh e Kuchinke (2017) corroboram com estas afirmações, as hipóteses colocadas pelos autores de que alguns dos pilares da Gestão da Qualidade como liderança, foco nas pessoas e práticas de gerenciamento de processos foram provadas positivamente ligadas com a Aprendizagem Organizacional. Aprendizagem que também pôde ser ligada ao desempenho dos negócios, ao passo que os mesmos pilares da GQ não tiveram uma conexão forte o suficiente para ser descrita como uma ligação com o desempenho.

Estes trabalhos convergem ao apontar uma sequência de relações, a gestão da qualidade com sua padronização, foco nas pessoas, treinamentos e melhorias influenciam a forma com que os indivíduos dentro das organizações aprendem. Consequentemente a forma com que os grupos, equipes e a própria organização aprende também é alterada. Este novo aprendizado desencadeia novas formas de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do

conhecimento o que por sua vez aumenta o potencial para as inovações culminando com a influência no desempenho organizacional.

## **5.2 GESTÃO DA QUALIDADE INFLUENCIA POSITIVAMENTE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dos 17 artigos, três trazem uma relação entre a Gestão da Qualidade com a Aprendizagem Organizacional porém sem fazer menção ao Desempenho Organizacional ou quando mencionando-o não trazendo uma associação significativa.

Para Araújo *et al* (2015) a possível implementação de programas de gestão da qualidade melhora a aprendizagem organizacional por meio de processos incrementais que detecta erros, corrige comportamentos e altera premissas, padrões e valores das organizações.

Já Nasab e Honari (2017) admitem um relacionamento bidirecional entre a gestão da qualidade e a gestão do conhecimento, porém frisam a necessidade de uma melhoria contínua proveniente da gestão da qualidade como fator que desencadeia a aprendizagem organizacional. Para os autores, a GQ fornece um contexto para os processos do conhecimento e para sua subsequente aprendizagem organizacional.

Os trabalhos contidos nesta categoria seguem a mesma linha que os apresentados na categoria anterior, apenas não foi expandido pelos autores as pesquisas para explorar os possíveis efeitos dos dois constructos no desempenho organizacional.

## **5.3 GESTÃO DA QUALIDADE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL INFLUENCIAM DE FORMA POSITIVA E SIMULTÂNEA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Os artigos publicados por Karami *et al* (2016) e Mahadevan (2017) ilustram a terceira categoria, onde os autores apresentam tanto a Gestão da Qualidade como a Aprendizagem Organizacional influenciando positiva e diretamente o Desempenho Organizacional.

“Tanto a aprendizagem organizacional quanto a gestão da qualidade têm efeitos significativos e positivos no desempenho dos negócios, a gestão da qualidade promove o desempenho dos negócios e um papel mediador para a aprendizagem” (MAHADEVAN 2017 p.406)

Karami (2016) aponta ainda que uma das principais preocupações das práticas da gestão da qualidade é fornecer aos clientes produtos de qualidade e melhorar o desempenho da organização. Ao mesmo tempo, afirma uma relação positiva entre uma cultura organizacional que promove a aprendizagem organizacional, flexibilidade e inovação na organização com o desempenho da mesma.

Novamente os trabalhos seguem uma mesma tendência entre os constructos e suas relações, porém o que diferencia esta categoria das anteriores é a conexão direta dos dois constructos com o desempenho organizacional, e não a relação em cadeia como apresentada na primeira categoria.

#### **5.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL INFLUENCIA POSITIVAMENTE NA GESTÃO DA QUALIDADE E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Das 17 publicações selecionadas, apenas duas foram incorporadas nesta categoria. Esta traz uma diferenciação no pensamento das relações, enquanto as anteriores afirmavam que as organizações com um ambiente inserido na gestão da qualidade, com padronizações, procedimentos, lideranças, entre outros promoveriam o aprendizado dos indivíduos, os artigos desta categoria lançam a ideia reversa, um ambiente que promove a aprendizagem dentro da organização, passando do indivíduo para os grupos e para a instituição facilitaria a propagação dos princípios da gestão da qualidade.

Este fluxo inverso de influências é apontado por Rebelo e Gomes (2017) quando dizem que a abordagem da qualidade necessita de um ambiente interno orientado para a aprendizagem com o intuito de promover a melhoria contínua e obter sucesso nas mudanças e desafios colocados pelo ambiente externo. Apontam também que os investimentos gerenciais feitos na gestão da qualidade em uma cultura de aprendizagem é positivo, exatamente pelo próprio benefício que a implementação da qualidade traz para as organizações.

#### **5.5 IDENTIFICA OS DOIS CONSTRUCTOS PORÉM NÃO ESTABELECE RELAÇÃO DE INFLUÊNCIA ENTRE ELES**

Cinco trabalhos não possuíam elementos comuns suficientes para serem encaixados nas categorias apresentadas, desta forma criou-se uma nova categoria, onde se identificam os constructos porém não estabelecem relações de influência entre eles.

Esta ausência de relação, nos artigos supra citados, não significa que os autores não assumam sua existência, apenas que o escopo dos artigos em questão não engloba tais relações.

### **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O atual trabalho efetuou uma análise teórica a partir de uma revisão integrativa da literatura científica com o intuito de verificar as definições apresentadas para Gestão da Qualidade e Aprendizagem Organizacional bem como as formas com que estas se relacionam segundo os autores dos artigos. Como resultado, pôde-se observar que não existe um consenso da forma com que este relacionamento ocorre. Existe uma propensão por parte dos autores em apontar que estes

relacionamentos acontecem de forma positiva e em geral com influência no desempenho das organizações.

Notou-se uma área de sobreposição entre os temas abordados, um indicativo que a sinergia entre os constructos é relevante, isso vai ao encontro com a realidade do mercado atual, onde as organizações, para se diferenciarem de seus concorrentes, estão buscando inovações e incrementando seu desempenho organizacional. Essas inovações estão ligadas à aprendizagem organizacional que por sua vez conforme foi observada está conectada com a gestão da qualidade.

Como sugestão para futuros artigos que pretendam realizar uma pesquisa mais a fundo nesta área, propõe-se estudos de casos em organizações com coleta de dados *in loco* e comparativos entre organizações com sistemas de gestão da qualidade implementados, em implementação e não implementados, seus desempenhos organizacionais e suas capacidades inovadoras.

## REFERÊNCIAS

Aminbeidokhti, A.; Jamshidi, L.; Hoseini, A. (2016) The effect of the total quality management on organizational innovation in higher education mediated by organizational learning. *Studies in Higher Education*.

Araújo et al. (2015) Developing learning capabilities through a quality management program. *Service Industries Journal*.

Crosby, P. (1994) *Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio.

Crossan, M.; Guatto T. (1996) Organizational learning research profile. *Journal of Organization Change Management*, v. 9, n. 1.

Crossan, M.; Lane, H.; White, R. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v.24, n. 3.

Easterby-Smith, M. (1997) Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Humans Relations*, v. 50, n. 9.

Elkjaer, B. (2004) *Em busca de uma teoria de aprendizagem social*. São Paulo: Editora Atlas.

Feigenbaum, A. V. (1991) *Total Quality Control*. 3rd ed, rev. New York: Editora McGraw-Hill inc.

Fundin et al. (2018) Challenges and propositions for research in quality management. *International Journal of Production Economics*.

Garvin, D. (1992) *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.

Jiménez-Jiménez et al. (2015) Total quality management performance in multinational companies A learning perspective. *The TQM Journal*.

Juran, J. M. (1990) *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Editora Pioneira.

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001) *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management*: Part I. *Accounting Horizons*, v. 15, n. 1.
- Karami et al. (2016) Market orientation and performance relationship with respect to the manufacturing industry. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*.
- Lagrosen, Y.; Travis, F. (2015) Exploring the connection between quality management and brain functioning. *The TQM Journal*.
- Mahadevan, K. (2017) Culture driven regeneration (CDR): a conceptual business improvement tool. *The TQM Journal*.
- Matthews, K.; Harris, H. (2006) Maintaining knowledge assets. *First World Congress on Engineering Asset Management*.
- Mohammed et al. (2016) Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in iraqi higher education institution: An instrument design. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Nasab, S.; Honari, M. (2017) Investigating interactions between Total Quality Management Activities and Knowledge Management (A Case Study: Bahregan Offshore Oil Company). *Revista Publicando*.
- Oh, S. Y.; Kuchinke, K. P. (2017) Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Rafailidis, A.; Trivellas, P.; Polychroniou, P. (2017) The mediating role of quality on the relationship between cultural ambidexterity and innovation performance. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Rebelo, T.; Gomes, A.D. (2017) Is organizational learning culture a good bet?: An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*.
- Seo, Y.; Lee, C.; Moon, H. (2016) An organisational learning perspective of knowledge creation and the activities of the quality circle. *Total Quality Management and Business Excellence*.
- Solomon, E. (2018) Organizational learning, integrity and value through process-oriented innovations. *Human Systems Management*.
- Steil, A. V. (2006) *Competências e aprendizagem organizacional: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender*. 1ª ed. Florianópolis: Instituto Stela.
- Suryanto, T., Haseeb, M., Hartani, N.H. (2018) The correlates of developing green supply chain management practices: Firms level analysis in Malaysia. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Yazdani et al. (2016) The impact of TQM practices on organizational learning case study: Automobile part manufacturing and suppliers of Iran. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Yu, C-P.; Zhang, Z-G.; Shen, H. (2017) The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*.