

# A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: SUAS PRÁTICAS, FATORES DE SUCESSO E TENDÊNCIAS ASSOCIADAS ÀS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS

**Alaercio Nicoletti Junior (UNIMEP)**  
alaercionicoletti@hotmail.com

**Maria Celia de Oliveira (UNIMEP)**  
mceliamat@yahoo.com.br



*A proposta deste artigo é identificar as percepções sobre a cultura das empresas, as práticas da gestão da qualidade e o nível de conhecimento sobre as metodologias e ferramentas associadas à gestão da qualidade. Foi aplicado um questionário survey a 59 profissionais brasileiros de diversos níveis hierárquicos, como analistas, consultores, gestores, diretores e presidentes, experientes em suas funções e atuantes em indústrias e empresas de serviços, com o intuito de entender como as organizações estão gerenciando suas operações, levando-se em conta as iniciativas implantadas e a quais fatores tais respondentes associam o sucesso e o fracasso às implantações. Como resultado, observou-se que as empresas estudadas, independentemente de suas características culturais, utilizam-se das práticas associadas à gestão da qualidade e que os fatores de sucesso para sua implantação são atribuídos não somente à sua cultura organizacional, mas também ao comprometimento da alta administração da empresa com a implantação, o foco da empresa na implantação e a equipe de implantação. A pesquisa apresentou como limitação a quantidade de participantes, sendo 59 ao todo, tendo somente uma resposta de profissional de empresas de cultura de grupo. O trabalho visa fornecer subsídios para pesquisas mais detalhadas acerca das tendências atuais de práticas associadas à gestão da qualidade, seus fatores de sucesso, fornecendo, ainda, indicativos para a correlação entre estes fatores.*

*Palavras-chave: gestão empresarial; gestão da qualidade; qualidade; melhoria contínua; desempenho organizacional.*

## 1. Introdução

Na busca de caminhos para manterem-se competitivas em seus mercados de atuação, as organizações têm implantado práticas para aumentarem seu desempenho e, conseqüentemente, sua eficiência e eficácia visando atender o crescente aumento de expectativas dos consumidores por melhores produtos e serviços. Neste cenário, a gestão da qualidade mostra-se uma alternativa viável e efetiva para melhoria do desempenho organizacional (CORREDOR e GOÑI, 2011). No mesmo sentido, Saremi *et al.* (2009) apontam a implantação da gestão da qualidade como uma forma de obtenção de vantagem competitiva, gerando melhorias em produtos e serviços, na efetividade organizacional, na produtividade e na reputação geral da empresa.

Os modelos de excelência em qualidade, como o Prêmio Deming, o MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) e o EFQM (*European Foundation for Quality Management*) apontam como ativadoras da gestão da qualidade as metodologias como o JIT (*just in time*), os princípios *lean* e o seis sigma (BOULTER *et al.*, 2013).

Pinheiro e Miguel (2014) evidenciam que a implantação de técnicas como os princípios *lean* e o seis sigma necessitam da formação de infraestrutura adequada na organização, dependendo de uma base cultural prévia. Gambi (2014) associa a cultura organizacional com o uso de técnicas da qualidade, reforçando que a implantação de um sistema de gestão da qualidade depende de aspectos culturais da empresa, sendo algumas organizações mais receptivas a iniciativas do que outras, devido às suas características culturais.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar, por meio de uma pesquisa do tipo *survey*, as percepções sobre a cultura das empresas, as práticas da gestão da qualidade e o nível de conhecimento sobre as metodologias e ferramentas associadas à gestão da qualidade. Para isso, é considerada a percepção de profissionais responsáveis pelo sistema de gestão da qualidade de organizações de variados setores industriais. Busca-se também avaliar o nível de reconhecimento destes profissionais sobre a cultura organizacional como fator de sucesso na implementação de um sistema de gestão. Este resultado é observado de forma direta, por meio de questões específicas, e indiretamente por meio de correlações entre as questões referentes aos tipos de cultura das empresas respondentes.

Este estudo está organizado em cinco seções, a saber: a próxima seção considera o referencial teórico sobre a gestão da qualidade, a sua implantação e seus fatores de sucesso. A terceira seção descreve sobre o método de pesquisa, enquanto que a quarta seção apresenta os resultados alcançados, bem como sua discussão. A última seção estabelece as conclusões do trabalho.

## 2. Referencial teórico

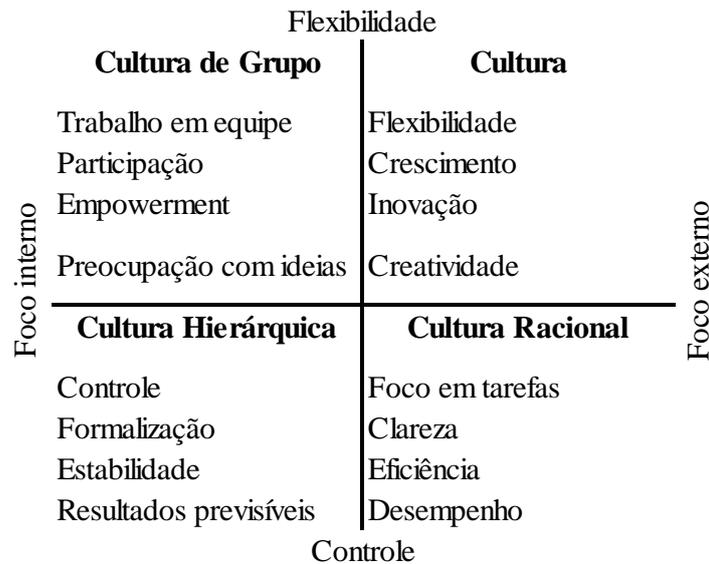
Na busca da melhoria da qualidade, diversas iniciativas têm sido adotadas, sendo a Gestão da Qualidade uma das mais recomendadas (TALIB *et al.*, 2013). Em um estudo realizado com empresas canadenses Kumar *et al.* (2009) apontam que a Gestão da Qualidade está positivamente relacionada com desempenho financeiro e das operações, atingindo as perspectivas do BSC (*Balanced Score Card*) com relação aos funcionários (pessoas), procedimentos operacionais (processos), satisfação do consumidor (mercado) e resultados financeiros (financeiro).

Assim, a Gestão da Qualidade tem sido adotada por muitas organizações em seus esforços para melhoria do desempenho organizacional, sendo que sua implantação tem reflexo positivo em diferentes dimensões de desempenho (ABUSA e GIBON, 2013). Contudo, essa posição não é unânime, encontrando posições contrárias em estudos como o de Asif *et al.* (2009), que contradizem a associação da implantação da gestão da qualidade com a melhoria do desempenho organizacional e mostrando resultados aquém dos esperados.

Gambi (2014) aponta que o sucesso ou não da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade está associado à cultura organizacional, desta também sendo dependentes as técnicas da qualidade a serem implantadas. Visto ser difícil mudar a cultura de uma empresa e sabendo-se que uma cultura organizacional reflete a combinação de diferentes características e de práticas adotadas na empresa, é improvável que a implementação de uma prática de gestão específica, tal como a Gestão da Qualidade, tenha um impacto substancial sobre a cultura organizacional; contudo, a cultura da empresa pode prestar suporte à Gestão da Qualidade, propiciando um ambiente favorável à sua implantação (BAIRD *et al.*, 2011).

Ainda segundo Gambi (2014), o sucesso da implantação da Gestão da Qualidade está ligado à adaptação das ferramentas e metodologias à cultura organizacional. A cultura organizacional é classificada no estudo de Prajogo e McDermott (2011), que se baseia no modelo de dois eixos denominado CVF (*Competing Values Framework*), conforme mostra a figura.

Figura 1 – O modelo de cultura organizacional CVF.

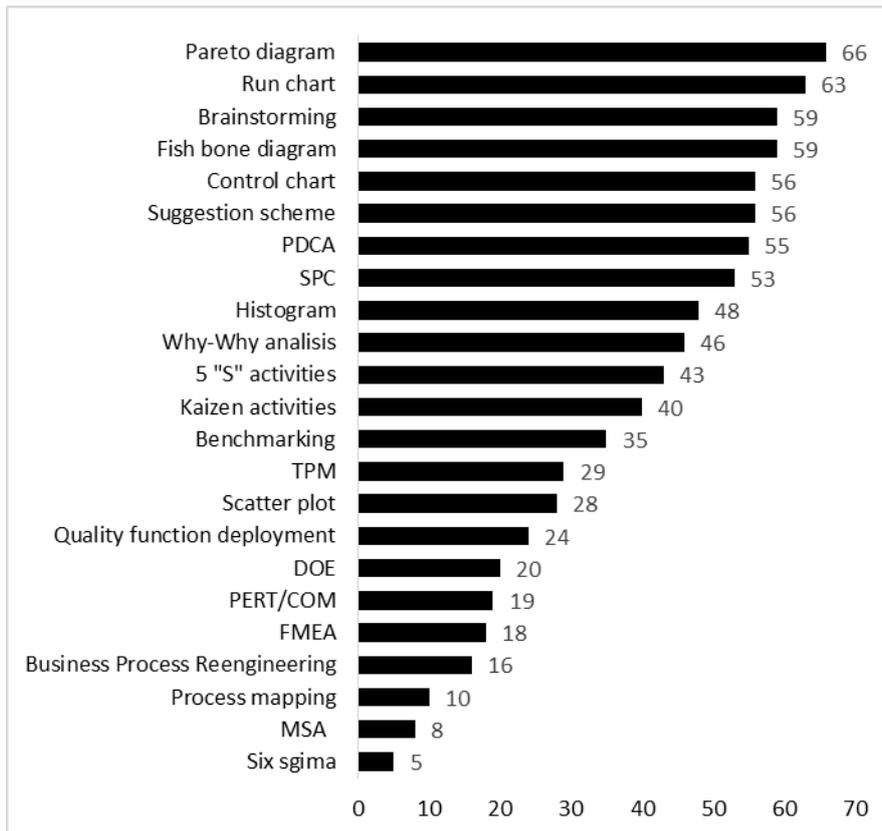


Fonte: Prajogo e McDermott (2011)

Neste modelo, o primeiro eixo representa a dimensão flexibilidade-controle, contrapondo a flexibilidade e espontaneidade com estabilidade e controle. Já o segundo reflete a dimensão interna-externa, sendo a interna orientada na manutenção e melhoria na organização existente e a externa na adaptação e interação com o ambiente externo. A cultura de Grupo é caracterizada pelo foco nos recursos humanos, orientado para colaboração, comunicação aberta, comprometimento e desenvolvimento das pessoas; já a desenvolvimentista apresenta o foco na inovação, caracterizada pela flexibilidade, adaptação e criatividade; enquanto a racional foca no desempenho, orientado para o alcance de metas e a produtividade e a hierárquica: onde o foco na eficiência, enfatizando regras, padronização e processos bem definidos.

O Figura 2 apresenta algumas das iniciativas aplicadas à Gestão da Qualidade segundo Khanna (2009). Tem-se como opções metodologias como o 5 “S”, o TPM, e iniciativas voltadas para a redução de variabilidade (PDCA e Seis Sigma) e de desperdícios (Kaizen).

Figura 2 – Aplicações de Ferramentas da Gestão da Qualidade, em percentual.



Fonte: Khanna (2009).

Nota-se no gráfico que não há uma preferência por técnicas qualitativas ou quantitativas, sendo que há uma gama variada de técnicas, quer sejam metodologias ou ferramentas, associadas à Gestão da Qualidade.

### 3. Método da pesquisa

O estudo aqui desenvolvido foi classificado de acordo com os seus procedimentos como sendo uma *survey*. Uma *survey*, em geral, envolve uma coleção de informações de indivíduos, sobre si mesmos ou sobre unidades sociais em que pertencem, determinando informações acerca de populações com um nível conhecido de acurácia (FORZA, 2002).

A população de interesse da survey envolveu profissionais de diversos níveis hierárquicos atuantes direta ou indiretamente em organizações que praticam iniciativas associadas à Gestão da Qualidade.

Além disso, a pesquisa tem um caráter exploratório, considerando-se que a survey teve como objetivo levantar o uso e conhecimento acerca das iniciativas de Gestão da Qualidade praticadas por empresas e seus colaboradores. Pesquisas exploratórias são usadas nos estágios iniciais de uma pesquisa de um fenômeno, com o intuito de levantar insights preliminares e providenciar a base para uma nova pesquisa em maior profundidade (FORZA, 2002).

### **3.1. Definição da Amostra**

Como a população da pesquisa é muito ampla e partindo-se do pressuposto desta ser uma pesquisa preliminar, a survey foi submetida a profissionais brasileiros de diversos setores econômicos e funções (especialistas, consultores e gestores) a partir do envio de mensagens via e-mail. Foram escolhidas pessoas a partir do levantamento das empresas consideradas referências em suas áreas de atuação e que se utilizam de metodologias e ferramentas de gestão da qualidade. Para identificar essas empresas e seus profissionais foram levantadas diversas fontes como: contatos com profissionais atuantes na área da qualidade, acesso a listas de participantes de eventos relacionados com iniciativas da gestão da qualidade etc. Foram obtidas 59 respostas válidas, com um retorno de 95,2% dos questionários enviados. Os respondentes exerciam suas funções em vários Estados no Brasil, sendo que alguns trabalhavam no exterior.

### **3.2. Instrumento de pesquisa**

Para desenvolver este estudo, foi elaborado um questionário inicial qualitativo, cujas questões foram baseadas em conceitos teóricos levantados na literatura sobre tipos de cultura de empresa; gestão da qualidade e suas iniciativas. O questionário foi organizado em 14 questões técnicas; 04 questões referentes à empresa e 06 questões com informações sobre os respondentes (Apêndice 1) e foi submetido aos respondentes no período de setembro e outubro de 2015.

As questões foram formuladas a partir das práticas relativas à gestão de negócio e de suas iniciativas de melhoria contínua, obtidas a partir de um estudo bibliográfico. As questões que envolviam escolha de alternativa que melhor se adaptava ao caso foram configuradas como

obrigatórias. A escala utilizada para as questões foi do tipo Likert, que permite aos respondentes se abster da resposta.

Para operacionalizar o envio do questionário, ele foi disponibilizado no Google Docs (<https://docs.google.com>) e todos os participantes responderam ao questionário via acesso remoto.

### **3.3 Validade e confiabilidade do questionário**

Com o intuito de assegurar a viabilidade e confiabilidade dos dados, avaliou-se o coeficiente de alfa Cronbach ( $\alpha$ ) das primeiras 15 respostas. A análise individual das questões resultou em valores de  $\alpha$  entre 0,7142 e 0,9353, sendo que 2 questões das 8 analisadas apresentaram  $\alpha < 0,80$ , indicando a baixa aderência da questão e 4 apresentaram  $\alpha > 0,90$ , denotando a redundância de informações analisadas. Na análise global de todas as questões, obteve-se  $\alpha = 0,9282$ , que foi considerado satisfatório para os objetivos da presente *survey*.

## **4. Resultados e Discussões**

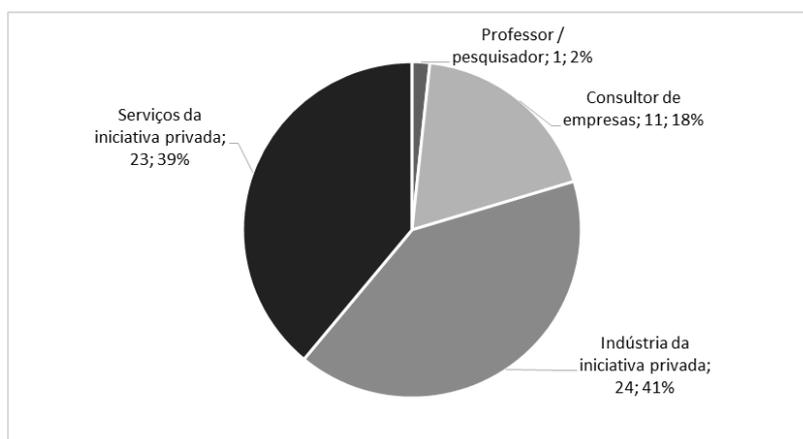
A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa foi dividida em dois tópicos principais: (i) as informações das empresas e dos respondentes; (ii) informações objeto da pesquisa, com os aspectos técnicos aqui avaliados.

### **4.1. Informações acerca das empresas e dos participantes da pesquisa**

Este tópico visa caracterizar a amostra definida para a pesquisa, para isso, estão apresentadas algumas características dos respondentes, que são os profissionais responsáveis pelos sistemas de gestão da empresa, e as informações das respectivas empresas.

Primeiramente estão apresentadas a área de atuação das empresas de atuação dos profissionais que participaram da pesquisa, conforme Figura 3.

Figura 3 – Área de atuação dos profissionais entrevistados.



Verifica-se pela figura 2 que, 41% das empresas são da área de serviços, considerando-se as instituições de ensino (professor / pesquisador) também nessa categoria, 39% são indústrias e 18% são empresas de consultoria, que embora sejam prestadores de serviços, atuam em ambas as categorias acima. Pode-se, assim, considerar que os participantes estão distribuídos nas áreas de serviços e indústrias, com uma pequena predominância da primeira.

A tabela 1 mostra a quantidade de funcionários das empresas consideradas na pesquisa.

Tabela 1 – Quantidade de funcionários das empresas participantes da pesquisa.

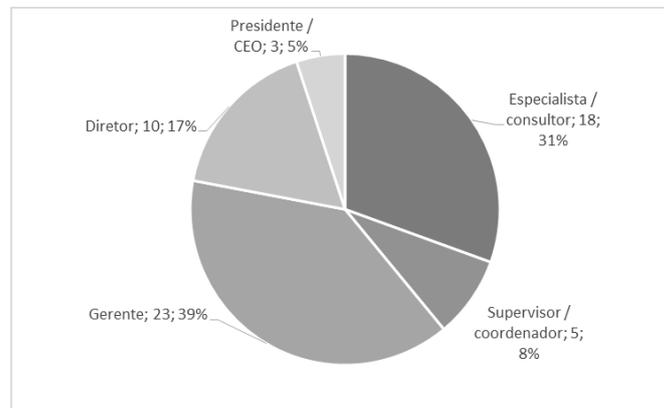
<b>Quantidade de funcionários</b>	<b>Respostas</b>
até 99	15
entre 100 e 499	12
entre 500 e 999	2
entre 1.000 e 10.000	17
Acima de 10.000	13
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>

Observa-se na tabela 1 que a pesquisa apresentou a abrangência de pequenas (25,4%) com até 99 funcionários, médias (52,5%) com até 10.000 funcionários e grandes empresas (22%) com mais de 10.000 funcionários.

Levando-se em conta o faturamento das empresas, também se tem a representação dos diversos portes de organizações, com 25 (42,4%) apresentando faturamento até R\$ 100 milhões, 16 (27,1%) entre R\$ 100 milhões e R\$ 1 bilhão e 18 (30,5%) acima dessa quantia.

O tempo médio de empresa dos respondentes é de 6,3 anos, sendo que os cargos ocupados por ele distribuído da seguinte forma, 18 especialistas / consultores, 5 supervisores / coordenadores, 23 gerentes, 10 diretores e 3 presidentes / CEO, conforme mostra a figura 4.

Figura 4 – Distribuição dos cargos dos respondentes.



#### 4.2. Informações objeto da pesquisa

A primeira questão das 14 formuladas sobre o assunto objeto do estudo apontou as características de cultura da empresa baseada no modelo CVF (GAMBI, 2014), conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Cultura da empresa baseada no modelo CVF.

Cultura	Orientação	Qtde.	%
de Grupo	Colaboração	1	1,7%
Desenvolvimentista	Criação	18	30,5%
Racional	Competição	25	42,4%
Hierárquica	Controle	15	25,4%
<b>TOTAL</b>		<b>59</b>	<b>100%</b>

Observa-se na tabela 2 que 42,4% das empresas apresentam a cultura hierárquica, seguida da desenvolvimentista, com 30,5% e da racional, com 25,4%. Somente 1 empresa foi considerada como de cultura de grupo. Constata-se que os pesquisadores trabalham em empresas de tipos de culturas variadas, o que permitirá a avaliação das diversas iniciativas associadas à gestão da qualidade para os três tipos culturais representativos da amostragem. Contudo, caberá uma reflexão sobre as empresas de cultura de grupo, sendo que os poucos dados acerca dessa cultura constituem uma limitação do trabalho. Os respondentes manifestaram que a satisfação dos clientes ou fatores como qualidade, produtividade, melhoria de processos e redução de custos são os focos de suas empresas, sendo que, no geral,

os objetivos das organizações são claros e divulgados para os colaboradores. A tabela 4 correlaciona os focos com os tipos de cultura.

Tabela 4 – Correlação entre focos das empresas e seus tipos de cultura.

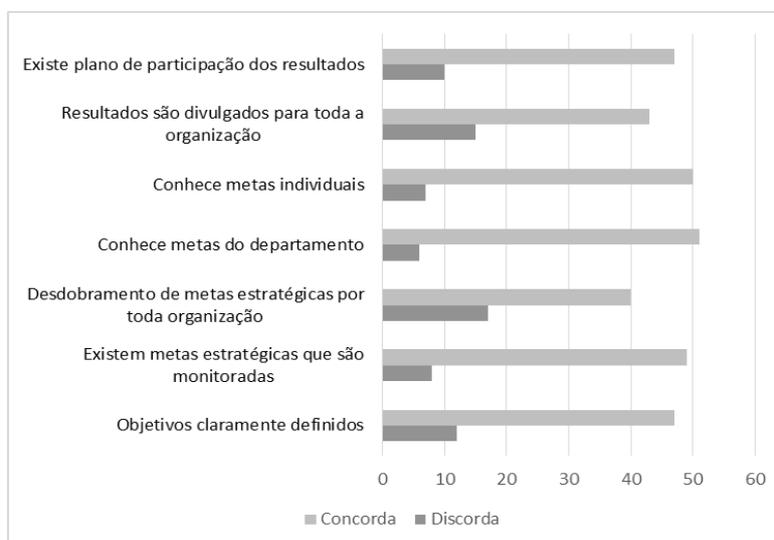
Foco	de Grupo	Desenvol- vimentista	Hierárquica	Racional	Todos
Satisfação do cliente	0	10	6	11	27
Produtividade, Qualidade, melhoria dos processos e redução de custos	1	5	9	12	27
Outros	0	3	0	2	5

A partir da tabela 4, observa-se que a cultura desenvolvimentista apresenta o foco na satisfação do cliente, enquanto a racional mostra maior representatividade pelo foco em produtividade, qualidade, melhoria de processos e redução de custos, sendo que a cultura racional equilibra as duas opções de foco.

Quanto ao foco das empresas, 45,8% apresentam a satisfação do cliente como principal deles. Outros 45,8% consideram foco fatores como qualidade, produtividade, redução de custos e melhorias nos processos, sendo que 8,4% atribuíram tal resposta a outros fatores não relacionados na pesquisa.

As questões relacionadas à gestão do desempenho estão agrupadas na figura 5.

Figura 5 – Questões relativas à gestão do desempenho.

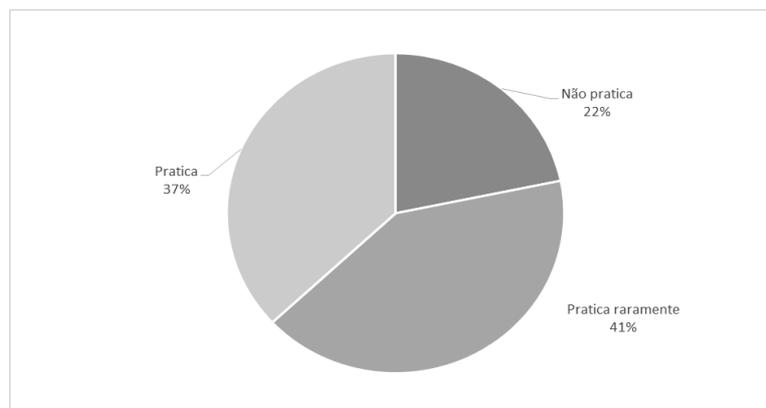


De acordo com os respondentes, a maioria conhecia as metas da empresa e seus desdobramentos. Realizando-se a estratificação por tipo de cultura, as proporções apresentadas acima são mantidas, sendo que a média de pessoas que dizem conhecer os tópicos tratados na figura 5 variou entre 76 e 81% para as culturas desenvolvimentista, racional e hierárquica, enquanto o único respondente pertencente a empresa de cultura de grupo respondeu concorda para todas as perguntas. Assim, pode-se considerar que, independente da cultura da empresa, a maioria dos respondentes concordaram que as empresas praticam a gestão do desempenho.

Considerando-se os fatores de sucesso e de fracasso das iniciativas implantadas nas empresas, aqueles que tiveram maior relevância foram o comprometimento da alta administração, a cultura da empresa, a equipe de implantação e o foco da empresa na implantação, todos os fatores acima apresentando mais de 70%, em média, das respostas entendendo o impacto (fundamental ou não) desses no sucesso ou fracasso das implantações.

No que diz respeito aos fatores de sucesso e fracasso das implantações, observou-se que, enquanto no sucesso 88,1% dos respondentes sabem identificar a existência ou não de impacto, no fracasso esse percentual foi de apenas 70,2%. Contudo, em ambos os casos os fatores mais significativos foram os mesmos, quais sejam: comprometimento da alta administração, cultura da empresa, equipe de implantação e foco na implantação. Com relação à prática de iniciativas associadas ao desenvolvimento de pessoas e valorização da análise de causas, tem-se a distribuição média apresentada na figura 6.

Figura 6 – Prática de iniciativas associadas ao desenvolvimento dos funcionários e da análise de causas.



Na figura 6, constata-se que, dos 8 tópicos avaliados, 63% das respostas consideraram que a empresa não pratica ou pratica raramente tais iniciativas, sendo que foram excluídas dessa análise os respondentes que optaram por se abster à resposta destas questões.

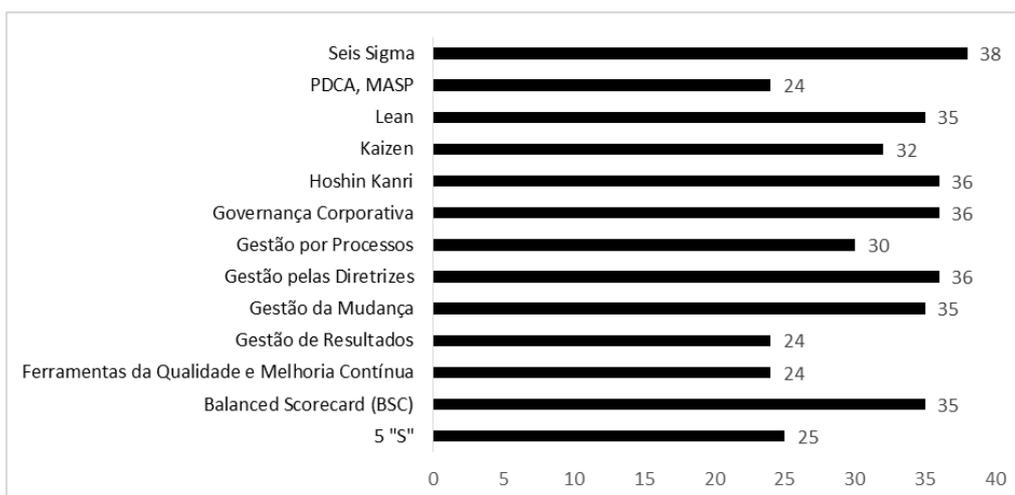
Ainda quanto às aplicações das iniciativas de gestão e da melhoria contínua, excetuando-se o *hoshin kanri* por ser pouco conhecido pelos respondentes, observou-se que:

- a) Quanto às iniciativas de gestão, observa-se que as culturas hierárquica e desenvolvimentista parecem ter o ambiente mais propício à implantação de tais iniciativas, apresentando, respectivamente 66,7% e 71,4% de aplicabilidade. O teste estatístico 2p comprovou com nível de confiança de 95% que ambos são equivalentes. Já a cultura racional apresentou um nível de aplicação inferior de 53,7%, quando comparado também pelo teste 2p com as outras culturas.
- b) As iniciativas da melhoria contínua apresentam comportamento semelhante, apresentando as culturas hierárquica e desenvolvimentista os maiores percentuais de aplicação, respectivamente 59,7% e 65%, enquanto a cultura racional apresenta 49% de aplicação. As respostas foram comparadas também com o teste 2p com nível de confiança de 95%.
- c) Quando são compararam todas as iniciativas (gestão e qualidade), as conclusões foram as mesmas. Em todos os casos, a maior aderência às iniciativas ocorreu com a cultura hierárquica, seguida pela desenvolvimentista.

Quando questionados acerca das aplicações de ferramentas e metodologias associadas à gestão e à melhoria contínua, a maioria dos participantes considerou-se aptos em sua utilização (74,9% em média), sendo que somente o *hoshin kanri* teve um percentual menor que 50%, visto que 46% dos entrevistados não sabiam do que se tratava. Essa questão denota que as empresas praticam as iniciativas associadas à gestão e qualidade, salvo no caso do *hoshin kanri*. Contudo, deve-se considerar que talvez o nome *hoshin kanri* não seja familiar aos respondentes, visto que 61% dos respondentes confirmaram que suas empresas utilizam a gestão pelas diretrizes, sendo o *hoshin kanri* um subitem da gestão pelas diretrizes. O questionário tratou dos 2 itens (gestão pelas diretrizes e *hoshin kanri*) justamente para identificar o percentual de empresas que tratavam a gestão pelas diretrizes a partir desta técnica.

Em contrapartida com o exposto no parágrafo anterior, a figura 7 apresenta a resposta ao questionamento quanto à necessidade de algum tipo de treinamento nas ferramentas e metodologias associadas à gestão e à melhoria contínua.

Figura 7 – Necessidade de treinamento, segundo respondentes.



Observa-se que, no geral, os profissionais não estão seguros quanto à aplicação das técnicas questionadas, acreditando que precisam de algum tipo de treinamento, quer seja básico, intermediário, avançado ou somente uma reciclagem. Mesmo aplicações como os 5 “S” e ferramentas da qualidade, tiveram mais de 40% das respostas no sentido de falta de algum tipo de capacitação.

Por fim, os respondentes priorizaram os fatores de sucesso das implantações, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 – Fatores de sucesso para a implantação de um Sistema de Gestão.

Fator de Sucesso	Relevante	%	Priorização
Patrocínio da alta administração	59	100%	1
Foco na implantação	44	75%	2
Cultura organizacional	40	68%	3
Equipe de implantação / consultoria	34	58%	4

Todos os respondentes consideraram o patrocínio da alta direção como fator de sucesso para a implantação de um sistema de gestão. Os demais fatores apontados (foco na implantação, cultura organizacional e equipe de implantação / consultoria também foram considerados relevantes pela maioria dos profissionais questionados, embora com incidência percentual menor ou igual a 75%.

Outros fatores que foram apontados espontaneamente pelos respondentes como relevantes para a implantação da gestão foram, dentre outras: exigência do mercado e pessoas capacitadas. Como comentários gerais, na pesquisa não se notou nenhuma inconsistência das respostas em relação aos níveis hierárquicos, o que poderia indicar uma diferença de visão dos níveis mais altos para os mais baixos.

Quando solicitados para colocarem em ordem de importância os fatores de sucesso nas implantações, os pesquisados classificaram, respectivamente do mais relevante para o menos: patrocínio da alta administração, foco na implantação, cultura organizacional e equipe de implantação.

Por fim, existe um aparente contrassenso no que diz respeito à capacitação do pessoal nas iniciativas da qualidade e de gestão da empresa. Embora os participantes da pesquisa aleguem terem sido capacitados em tais iniciativas, em média 53,5% dos entrevistados acreditam que necessitem de algum tipo de treinamento básico, aprofundado ou de reciclagem acerca dessas mesmas iniciativas.

## 5. Conclusão

A survey atingiu seu objetivo principal de levantar como são as práticas e o nível de conhecimento associados à gestão das empresas, atrelando fatores como comprometimento da alta administração, foco na implantação, cultura organizacional e equipe de implantação como fatores de sucesso para uma implantação bem-sucedida de um sistema de gestão.

O estudo também identificou a relação dos tipos de cultura das empresas com as diversas iniciativas da qualidade e da gestão, constatando não haver diferenças significativas dos tópicos questionados nos diversos tipos de cultura, sendo a implantação de um sistema de gestão da qualidade viável e factível para as organizações.

Estudos futuros devem ser estabelecidos no sentido de aprofundar o levantamento iniciado, explorando as tendências das iniciativas mais praticadas e identificando se há alguma nova perspectiva de evolução das técnicas e metodologias da qualidade. Também é recomendado o levantamento da correlação entre os fatores comprometimento da alta administração, foco na implantação, cultura organizacional e equipe de implantação.

A pesquisa apresenta a limitação da quantidade de respondentes (59), sendo apenas um representante de uma empresa do tipo de cultura de grupo.

## REFERÊNCIAS

ABUSA, F. M.; GIBSON, P. **Experiences of TQM elements on organizational performance and future opportunities for a developing country**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 30, n. 9, p. 920-941, 2013.

ASIF, M.; BRUJIN, E., J.; DOUGLAS, A.; FISSCHER, O. A. M. **Why quality management programs fail: A strategic and operations management perspective**. International Journal of Quality and Reliability Management, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2013.

BAIRD, K.; HU, K. J.; REEVE, R. **The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

BOULTER, L.; BENDELL, T.; DAHLGAARD, J. **Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners.** International Journal of Operations & Production Management, v. 33, n. 2, p. 197-215, 2013.

FORZA, C. **Survey research in operations management: a process-based perspective.** International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. **TQM and performance: Is the relationship so obvious?** Journal of Business Research, v. 64, n. 8, p. 830-838, 2011.

GAMBI, L. N. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho organizacional.** 136 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

KHANNA, V. K. **5 “S” and TQM status in Indian organizations.** The TQM Journal, v. 21, n. 5, p. 486-501, 2009.

KUMAR, V.; CHOISNE, F.; De GROSBOIS, D.; KUMAR, U. **Impact of TQM on company's performance.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 26, n. 1, p. 23-37, 2009.

PINHEIRO, T. H.; SCHELLER, A. C.; MIGUEL, P. C. **Integração do Seis Sigma com o Lean Production: uma análise por meio de múltiplos casos.** Revista Produção Online, v. 13, n. 4, p. 1297-1324, 2013.

PRAJOGO, D. I.; McDERMOTT, C. M. **The relationship between multidimensional organizational culture and performance.** International Journal of Operation and Production Management, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

SAREMI, M.; MOUSAVI, S. F.; SANAYEI, A. **TQM consultant selection in SMEs with TOPSIS under fuzzy environment.** Expert Systems With Applications, v. 36, n. 2, p. 2742-2749, 2009.

TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. **An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 30, n. 3, p. 280-318, 2013.