

A INFLUÊNCIA DA TQM NA GESTÃO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA

Lis Lisboa Bernardino (UFBA)

lis.admufba@gmail.com

Francisco Lima Cruz Teixeira (UFBA)

teixeira@ufba.br

Mauricio de Jesus Lordelo (UFBA)

mauriciojl91@hotmail.com

Abel Ribeiro de Jesus (UFBA)

abeljesus@oi.com.br



Nos anos 90, diversas organizações brasileiras adotaram Gestão pela Qualidade Total (GQT). Porém, com o passar dos anos, este modelo entrou em processo de desuso, perdendo destaque no meio acadêmico e empresarial. O objetivo deste trabalho é compreender quais aspectos da GQT foram capazes de sobreviver ao longo de mais de vinte anos do início de sua implantação. Para tanto, este artigo utilizou-se da estratégia de pesquisa Estudo de Caso realizado com uma indústria brasileira que implantou GQT nos anos 90, posteriormente certificou-se pela norma NBR ISO 9001:2008, em 1998 implantou o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) e a metodologia Seis Sigma. Os resultados coletados em 2013 demonstraram que a organização pesquisada continua apresentando forte aderência aos princípios e as ferramentas da GQT, porém o mesmo não pode ser afirmado em relação às práticas e metodologias. O percentual de práticas implementadas na década de 90 caiu de 67% para 45% e de metodologias de 100% de implementação para 25%.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade Total, NBR ISO 9001:2008, Modelo de Excelência em Gestão, Seis Sigma

1 Introdução

A partir de 1990, no contexto de abertura da economia brasileira, uma quantidade significativa de organizações passou a adotar Gestão pela Qualidade Total (GQT) como modelo de gestão. Atualmente, acumulam-se evidências de que este modelo passou a ser preterido em favor de novas abordagens ou modelos, a exemplo do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Neste contexto, torna-se pertinente compreender quais aspectos da GQT foram capazes de sobreviver ao período denominado, no Brasil, como “boom da qualidade” e quais perderam fôlego, após mais de vinte anos do início de sua difusão, e acabaram sendo descartados ou sofrendo modificações.

Considerando que a temática do uso e desuso de modelos gerenciais ainda é pouco abordada pela literatura, este artigo visa contribuir para a compreensão sobre como modelos ou “modismos” no campo da gestão sobrevivem ou desaparecem ao longo do tempo.

Após revisão acerca das características do modelo de GQT, aborda-se a sua crise, bem como levantam-se hipóteses que buscam explicar esse fenômeno. Em seguida, apresenta-se o MEG. Na parte empírica, são apresentados os resultados da pesquisa realizada em uma organização do setor metalúrgico que adotou GQT nos anos 90, posteriormente migrou para o MEG e atualmente utiliza a metodologia Seis Sigma. Por último, esses resultados são discutidos e comparados, levando às considerações finais.

2. O modelo de gestão pela qualidade total no Brasil

A Gestão pela Qualidade Total concentra a maior parte da construção dos seus princípios, práticas, ferramentas e metodologias em um grupo restrito de formuladores. Estes estudiosos são denominados por diversos autores como mestres ou “gurus da qualidade”. Dentre eles, Wood Jr. e Urdan (1994) destacam: Philip Crosby, Edward Deming, Armand Feigenbaum, Kaoro Ishikawa (1993) e Joseph Juran (1990). No Brasil, o professor e consultor Vicente Falconi Campos é citado por diversos autores como o “mestre da qualidade do Brasil”, por seus esforços de absorção e difusão do modelo japonês junto ao empresariado brasileiro.

De fato, Falconi Campos, baseando-se nos ensinamentos da *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), ajudou a disseminar o modelo japonês em um número significativo de

organizações do país. Além disso, ele é autor de livros que abordam o tema da qualidade, destacando-se: Gerência da Qualidade Total (1989); TCQ: Controle da Qualidade Total (1992) e Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia (1994). Tendo em vista a sua ampla disseminação, foram eleitas quatro categorias de análise: princípios, práticas, ferramentas e metodologias (PPFM). Os aspectos mais relevantes que compõem estas categorias foram colhidos nos trabalhos desenvolvidos por Campos (1989, 1992, 1994). Descrições mais detalhadas sobre os PPFM são apresentadas nas próximas seções.

2.1 Princípios

Princípios são conceitos que se estruturam como símbolos mentais, capazes de fornecer uma noção abstrata sobre um conjunto de características comuns a uma classe de seres, objetos ou entidades abstratas. No âmbito da GQT, foram identificados na literatura e categorizados como princípios relevantes: foco no cliente; visão sistêmica e holística; busca pela sinergia; visão humanista, busca pelo melhoramento contínuo e ações orientadas por fatos, dados e prioridades.

2.2 Práticas

As práticas são, sobretudo, técnicas, ou seja, maneiras de fazer algo, como, por exemplo, a prática de operar uma máquina. No âmbito da GQT, foram identificadas na literatura e categorizadas sessenta práticas relevantes, compondo cinco subgrupos: práticas gerais, de gerenciamento de *marketing*, de relacionamento comprador/fornecedor, de gerenciamento do crescimento do ser humano e de auditoria.

O primeiro subgrupo, práticas gerais, compreende dezesseis práticas: participação de todas as áreas e colaboradores da empresa no estudo e na condução do Programa de GQT; uso de ferramentas e técnicas estatísticas; formação dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ); garantia da qualidade; controle de processo; automação; certificação ISO; participação em programas nacionais de qualidade; análise de falhas; padronização; ação de bloqueio; *shake-down*; *brainstorming*; plano de ação; grupos de “cumbuca” e programa 5S.

As seis práticas de gerenciamento de *marketing* abordam principalmente questões como: atendimento às necessidades do cliente, *benchmarking* e desenvolvimento de novos produtos. Já as onze práticas de relacionamento comprador/fornecedor tratam principalmente de:

redução do número de fornecedores, estabelecimento de relações de cooperação, confiança e continuidade, processos de terceirização, diminuição de estoques e aumento da frequência de compras.

As práticas de gerenciamento do crescimento do ser humano na empresa somam vinte e uma, que abordam questões ligadas a treinamento, estabilidade no emprego, motivação e remuneração. Por fim, foram identificadas na literatura seis práticas de auditoria: auditoria externa, do fornecedor pelo comprador, do presidente, para certificação ISO, por consultor e para obtenção do Prêmio Deming.

2.3 Ferramentas

As ferramentas constituem-se em recursos a serem usados na metodologia. No âmbito da GQT, foram identificadas na literatura e categorizadas como ferramentas relevantes as sete ferramentas da qualidade, disseminadas pelo professor Kaoru Ishikawa, são elas: Folha de Verificação (Lista de Verificação); Estratificação; Gráfico de Pareto (Diagrama de Pareto); Diagrama de Causa e Efeito; Gráfico de Tendência (Diagrama de Correlação); Histograma e Gráfico de Controle de Processo.

2.4 Metodologias

Metodologias compreendem sequências lógicas para se atingir um objetivo pré-determinado, ou seja, são os passos que devem ser seguidos para se alcançar um determinado efeito. No âmbito da GQT, foram identificadas na literatura e categorizadas como metodologias relevantes: Controle Estatístico de Processo (CEP); Método de Análise e Solução de Problemas (MASP); Ciclo PDCA e Gerenciamento pelas Diretrizes (gerenciamento interfuncional e gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia).

Após exposição dos PPFM considerados mais relevantes, faz-se pertinente uma breve análise das possíveis motivações para o declínio do modelo de GQT, considerando a sua ampla disseminação nas organizações brasileiras na década de 1990.

3 A Crise do modelo de GQT

Visto que o desuso de modelos gerenciais ainda é um tema pouco explorado, o desenvolvimento deste trabalho buscou evidências na literatura que corroborassem a premissa de que o modelo de GQT, ao estilo japonês, está sendo cada vez menos considerado como meio para a melhoria dos resultados organizacionais. Com efeito, o estudo bibliométrico desenvolvido por Paulista *et al.* (2010), revela que houve um pico de publicações sobre o tema entre os anos de 1998 a 2001, seguido por um acentuado declínio nos anos que seguem. Além disso, foram identificadas na literatura diversas hipóteses e argumentações acerca dos possíveis fatores que motivaram este processo de declínio. As hipóteses formuladas baseiam-se nas análises empreendidas por autores como Porter (1996), Corredor e Goñi (2011), Wood Jr. (2001), Tolovi (1994), Cordeiro (2004, 2009), Wood e Caldas (1995), Campos (1989), Jesus (2000), Vasconcelos e Teixeira (1997), Asif et al. (2009) e Zilbovicius (1999).

Ao todo foram identificadas vinte e uma hipóteses formuladas por dez autores. Os autores e suas principais hipóteses estão agrupados na Figura 1. É importante observar que o quadro representado pela Figura 1 resume as proposições complexas desenvolvidas pelos autores. Portanto, ao analisá-lo é fundamental levar esta ressalva em consideração.

Ênfase na eficácia operacional e não no posicionamento estratégico; falta de integração entre os programas, as operações e estratégias globais.	Porter (1996); Asif et al (2009)
Efeitos isomórficos da adoção do modelo de GQT para adotantes tardios.	Corredor e Goñi (2011); Zilbovicius (1999)
Visão e tratamento concedido por algumas organizações, gurus e setores da academia da GQT como modismo gerencial e não filosofia de gestão. Ou seja, falta de compreensão acerca do significado mais amplo do modelo de GQT.	Wood Jr (2001); Cordeiro (2004); Campos (1989); Wood e Caldas (1995)
Desinteresse do nível gerencial; planejamento inadequado; treinamento precário; sistema de remuneração inconsistente; escolha inadequada de multiplicadores; descuido com motivação.	Tolovi (1994)
Foco excessivo na padronização e certificação proposto pelas normas ISO 9000, falta de envolvimento dos operadores no programa.	Cordeiro (2004);
Barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental; surgimento de novas ondas gerenciais que aceleraram o processo de declínio do modelo	Wood e Caldas (1995); Cordeiro (2004)
Incapacidade das empresas ocidentais em praticar a "socialização".	Cordeiro (2009); Asif et al (2009)
Falta de ênfase na liderança por parte dos teóricos de GQT; elevado tempo de implantação e investimentos requeridos pelo programa; falta de ênfase atribuída pelo modelo aos acionistas	Jesus (2000)
Priorização de resultados de curto prazo e ansiedade por resultados imediatistas; o que leva à percepção de melhoria lenta dos resultados operacionais	Jesus (2000); Cordeiro (2004); Tolovi (1994)
Dissonâncias entre discurso e práticas efetivamente implantadas nas organizações.	Zilbovicius (1999)
Falta de comprometimento e não-envolvimento da alta direção	Tolovi (1994); Cordeiro (2004);
Percepção negativa dos trabalhadores em relação ao programa de GQT	Vasconcelos e Teixeira (1997)

Figura 1 - Quadro resumo das principais hipóteses para a "crise" do modelo de GQT

Além dos trabalhos citados acima, foram analisadas pesquisas que investigam a influência (ou evolução) do modelo de GQT em outros modelos ou abordagens. Leite e Nogueira (2006) defendem que o modelo de GQT, segundo a corrente de Deming, evoluiu para o modelo das Organizações de Aprendizagem (OAs) de Peter Senge (1999). Assim, os resultados da pesquisa realizada pelos autores revelaram que as duas abordagens apresentam grande complementaridade e interseções entre seus princípios. Já Jesus e Lepikson (2009) argumentam que o Programa Seis Sigma (SS) têm suas raízes no modelo de GQT, considerando-o como uma evolução da GQT. Cordeiro (2004) também trabalha na perspectiva de evolução do modelo de GQT e da sua influência em novas abordagens no campo da gestão. Dentre as novas abordagens apontadas pelo autor como influenciadas pelo modelo de GQT, destacam-se: o Balanced Scorecard (BSC), *Customer Relationship Management* (CRM), Aprendizagem Organizacional e *Empowerment*. O BSC seria uma nova abordagem que substituiria o papel do gerenciamento pelas diretrizes (Campos, 1996). O CRM surgiu da necessidade de se conhecer melhor os clientes, o que já era prioridade no

modelo de GQT, assim como a prática de *empowerment*, que na abordagem da GQT era tratada por meio da prática de “delegação”.

Na próxima seção será abordado o Modelo de Excelência em Gestão, disseminado pela FNQ, considerado por alguns autores como uma “evolução” ou “nova roupagem” do modelo de GQT.

4 Modelo de excelência em gestão

A Fundação Nacional de Qualidade é um centro brasileiro de estudos responsável pela disseminação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O MEG é estruturado em fundamentos da excelência e critérios de excelência. Dentre os “critérios de excelência” destacam-se: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados. (FNQ, 2011).

No território nacional, a FNQ realiza premiações, com base nos critérios de excelência do MEG. Tais premiações se dividem entre a etapa estadual (no caso do estado da Bahia, é o Prêmio Gestão Qualidade Bahia – PGQB) e nacional (Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ) e também premiações restritas às micro e pequenas empresas. O material técnico sobre os “critérios rumo à excelência” é gerado pela FNQ por meio de comitês com participação de representantes dos estados. No caso do estado da Bahia, este é representado pela Associação Baiana para Gestão Competitiva (ABGC). A ABGC atualmente é responsável pela concessão do PGQB. (ABGC, 2012). Neste trabalho será analisado o caso de uma indústria metalúrgica premiada pelo PGQB em 1998.

6 Metodologia

Faz-se importante destacar que a motivação para execução desta pesquisa surgiu da curiosidade em descobrir “O que permanece do modelo de gestão pela qualidade total nas empresas após mais de 20 anos após sua implementação?”. Tendo em vista a natureza deste questionamento, com base em Vergara (2010), esta pesquisa de natureza qualitativa caracteriza-se como exploratória, de verificação, com fins descritivos. Em relação à técnica para o tratamento de dados optou-se pela análise de conteúdo, onde foram definidas *a priori*, com base na literatura, quatro categorias para análise (princípios, práticas, ferramentas e metodologias). As unidades de análise utilizadas foram expressões, frases e parágrafos.

Também foram utilizados procedimentos estatísticos básicos quando interpretativos. A abordagem escolhida, com base em Yin (2005), foi o estudo de caso.

Os dados foram coletados primeiramente por meio de entrevistas exploratórias, seguida por análise documental. Durante a realização das entrevistas exploratórias constatou-se que muitos dos profissionais que estiveram envolvidos desde os processos de implantação da GQT na década de 1990 agora fazem uso do MEG, bem como as empresas em que eles atuavam. Em seguida realizou-se pesquisa documental com o objetivo de verificar se de fato a empresa que adotou GQT nos anos 90 haviam migrado para o MEG, afirmativa que se confirmou. Deste modo, a análise documental ocorreu através da coleta de dados brutos em arquivos antigos da Associação Baiana para Gestão Competitiva (ABGC, 1995), da década de 90, e arquivos mais atuais (98 – 2011) que contemplam as vencedoras do PGQB. Assim, os dados obtidos revelaram possíveis empresas alvo da pesquisa. Dentre estas foi eleita uma organização para elaboração deste estudo de caso, denominada pelos autores de “Indústria Metalúrgica”.

Durante execução do estudo de caso, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas que foram apoiadas por questionários semiabertos. Ao todo, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas e aplicados dois questionários semiabertos. Dois de cada modalidade com um dos colaboradores que participou da implantação da GQT na década de 1990 e mais dois com o gestor da qualidade atuante no ano de 2013. Por fim, os resultados obtidos foram confrontados com as hipóteses que deram suporte à investigação, o questionamento principal que suscitou esta pesquisa foi resgatado e a conclusão foi elaborada.

7. Indústria metalúrgica

A unidade denominada “Indústria Metalúrgica” opera no ramo da mineração (fundição e refino de cobre primário) desde 1982, está situada no município de Dias D’Ávila, localizada no polo petroquímico de Camaçari, Salvador – BA. Até 1988, a empresa era estatal, sendo privatizada em agosto deste mesmo ano, fruto da política de privatizações promovidas pelo Governo Federal naquele período. A partir de 1996, a unidade passou a integrar um grande grupo de empresas brasileiras de classe internacional na área de metais não ferrosos, em 2013 a Indústria Metalúrgica contava com mais de 800 funcionários registrados.

A Indústria Metalúrgica iniciou a implantação do Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT) em 1991, com o auxílio da Fundação Cristiano Ottoni (FCO). Naquele período, a organização vislumbrava neste novo modelo de gestão a possibilidade de sobrevivência frente à crise provocada pela queda das barreiras de importação. Segundo um dos entrevistados (um dos responsáveis pela implantação do PGQT nos anos 90), o programa atingiu naquele período melhorias de produtividade e ganhos de lucratividade significativos, pois contava com o comprometimento e envolvimento da alta direção.

Em relação ao MEG, a Indústria Metalúrgica iniciou sua implantação a partir de 1998, quando foi vencedora do PGQB. Segundo o primeiro entrevistado, a liderança daquele período estava muito motivada e empenhada em aderir ao novo modelo de gestão. Por opção gerencial, a Indústria Metalúrgica buscou atender ao MEG apenas até 2003. Segundo um dos responsáveis pela gestão da qualidade na Indústria Metalúrgica em 2013, naquele período a nova direção estava interessada apenas em resultados financeiros, ignorando todos os outros pontos propostos pelo MEG. Então, a falta de envolvimento e incentivo da alta direção foi destacada como a maior dificuldade para a continuidade da implantação deste modelo, passando para outros com maior foco em resultados financeiros, a exemplo do programa Seis Sigma.

Segundo o responsável (em 2013) pela gestão da qualidade na Indústria Metalúrgica, a qualidade dos processos e produtos era gerenciada e controlada por meio de indicadores via sistemas automatizados, a exemplo do “SAP, CORPWEB, Sistema de Gestão Integrado (SIP) que contempla: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18000 e outras certificações e agora o Enfoque que é bem parecido com o BSC”. O interessante é que as 7 ferramentas da qualidade estão dentro destes sistemas. As ferramentas não são mais disseminadas pelos colaboradores, mas elas continuam sendo amplamente empregadas dentro dos sistemas automatizados e a gestão tem consciência disto.

7.1 Análise dos resultados da indústria metalúrgica

Primeiramente é necessário esclarecer que a Indústria Metalúrgica possui um longo histórico de sistemas de gestão da qualidade. Na década de 1990, o modelo vigente era a GQT, passando a integrar também a ISO: 9001 em 1996, o MEG de 1998 a 2003, o Seis Sigma a partir de 2002, passando para o que se chama atualmente de “Sistema de Gestão Integrado” que contempla: ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 180001 e outras certificações.

Analisando os aspectos que se modificaram ao longo de mais de 20 anos após início da implantação do PGQT, destacam-se a extinção de práticas como: CCQs, Programa 5S, Benchmarking, *Shake-dow*, QFD, participação em programas nacionais da qualidade, treinamento intensivo em estatística para os operadores, premiações do tipo “reconhecimento”, entre outros. Em relação às metodologias deixaram de ser utilizadas o CEP, o MASP e o Gerenciamento pelas Diretrizes. Em relação aos princípios o único que não estava presente na gestão de 2013, na visão do segundo entrevistado, foi “visão humanista”.

Também foram relatadas práticas que não são mais realizadas nos mesmos moldes do período em que era adotado o modelo de GQT, mas continuam mantendo a sua essência e objetivos. A exemplo da prática de acompanhamento do indicador de moral, pois atualmente são utilizadas pesquisas de clima organizacional, baseadas no acompanhamento de outros indicadores, e a antiga “caixa de sugestões”, que foi substituída por métodos mais modernos, denominado “ouvidoria”. Além disso, constatou-se que a Indústria Metalúrgica declara que não conduz um Programa de Gestão pela Qualidade Total por toda a empresa, mas sim um “sistema de gestão integrado de qualidade”.

Em relação aos aspectos que permaneceram (ou até cresceram) destacam-se: o aumento da prática de automação, a utilização da metodologia Ciclo PDCA e a certificação pelas normas ISO 9001:2008. Além disso, foi verificada a inclusão de alguns princípios que não faziam parte da gestão da empresa no período do PGQT, mas foram integrados com a adoção do MEG, como foco na liderança, ênfase na excelência e no planejamento estratégico e busca por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental - os programas de responsabilidade socioambiental ganharam muito mais destaque e se tornaram complexos.

A análise da relação entre os PPFM implementados pela Indústria Metalúrgica, na década de 1990 e em 2013, em comparação ao total verificado na literatura permite afirmar que o caso pesquisado continua apresentando forte aderência aos princípios e às ferramentas da GQT adotadas na década de 1990, porém o mesmo não pode ser afirmado em relação às práticas e metodologias. O percentual de práticas implementadas na década de 1990 caiu de 67% para 45%. Em relação à implementação de metodologias, a queda é ainda mais acentuada, passando de 100% de implementação para apenas 25%. Estes dados podem ser melhor visualizados na Figura 2 e Tabela 1 localizados abaixo.

Figura 2 - PPFM implementados pela indústria metalúrgica (1991 – 2013)

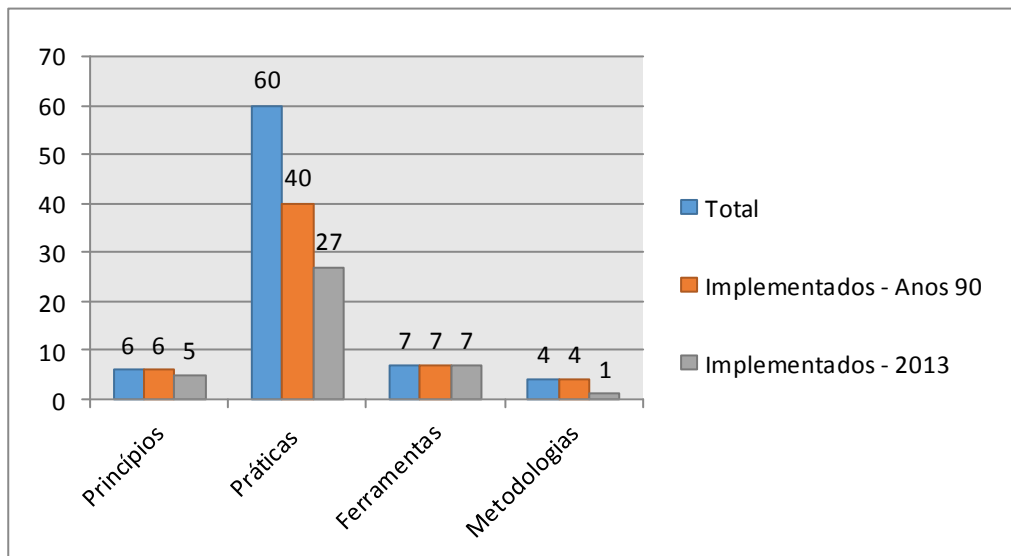


Tabela 1 - PPFM Implementados pela indústria metalúrgica

	Total	Anos 90	2013
Princípios	6	100%	83,33%
Práticas	60	67%	45,00%
Ferramentas	7	100%	100,00%
Metodologias	4	100%	25,00%

9 Considerações Finais

A partir da década de 90, muitas organizações localizadas no Brasil optaram pela adoção do modelo de Gestão pela Qualidade Total. Atualmente, acumulam-se evidências de que esta estratégia passou a ser preterida em favor de novas abordagens ou modelos, a exemplo do MEG. Neste contexto, esta pesquisa teve como motivação central compreender quais aspectos do modelo de gestão pela qualidade total foram capazes de transcender ao período denominado “boom da qualidade”. Assim, utilizando-se da estratégia de pesquisa Estudo de Caso, os resultados empíricos demonstraram que a grande maioria dos princípios e ferramentas da GQT ainda se faz presente na gestão da organização pesquisada. Porém, algumas das práticas e metodologias utilizadas durante a década de 1990 pela empresa pesquisada, não estão mais sendo amplamente utilizadas.

Retomando ao referencial teórico que alicerçou a elaboração deste trabalho, por meio da confrontação entre as hipóteses formuladas a partir da literatura e os resultados obtidos após

análise dos dados empíricos, percebe-se que os trabalhos de alguns autores demonstraram maior aderência aos resultados emergidos desta pesquisa do que outros.

Neste rol encaixam-se parte dos trabalhos de Tolovi (1994), Jesus (2000) e Cordeiro (2004), quando destacam a falta de envolvimento da alta direção com a manutenção dos PGQT e a ansiedade por resultados imediatistas como causas para o abandono de muitos destes programas, argumento que se revelou condizente com os relatos colhidos junto aos entrevistados. Além disso, as conclusões deste trabalho estão alinhadas às formulações de autores como Wood e Caldas (1995) e Cordeiro (2004) que destacam as barreiras encontradas na cultura gerencial ocidental para adoção de modelos mais participativos como a GQT. Este argumento ganha força quando constata-se na prática a extinção dos CCQs, MASP, método *shake-down*, que constituem-se em elementos que requerem uma gestão mais participativa e maior envolvimento da força de trabalho nos processos decisórios. Também destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelos autores Leite e Nogueira (2006), Jesus e Lepikson (2009) e, principalmente, Cordeiro (2004), que creem na “evolução” ou grande similaridade deste modelo com outros tidos como “mais atualizados”.

Nesse sentido, uma das principais contribuições deste estudo reside no entendimento de que a GQT na verdade não perdeu a sua importância, mas, de tão importante, foi consolidada na gestão das empresas por meio de outras práticas, modelos, ferramentas, etc. que se utilizam de outras nomenclaturas, mas não deixam de apresentar grande similaridade com a “boa e velha” GQT ao estilo japonês.

REFERÊNCIAS

ABGC. Associação Baiana para Gestão Competitiva. 2012. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/ba/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

ASIF, M. *et al.* Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2009.

CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1989.

_____. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

_____. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, jan./jun. 2004.

_____. **A Toyota e o Bolo Da Vovó**. 2009. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Toyota-e-o-Bolo-Da/133571.html>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

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

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência. **Introdução ao modelo de excelência da gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

_____. Cadernos de Excelência, **Conceitos fundamentais da excelência em gestão**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

_____. Critérios Rumo à Excelência, **Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. 6.ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISO AND INTERNATIONAL STANDARDIZATION - **Selection and use of the ISO 9000 family of standards** - ISO/TC 176, 2009.

JESUS, A. R. de. **Diagnóstico do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT/TQC/TQM) da Carafina Metais**. 2000. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração, UFBA, Salvador.

JESUS, A. R. de; LEPIKSON, H. A. **Ten years of TQM and five years of Six Sigma Program in a metallurgical copper plant**. In: 5th International Working Conference TQM Advanced and Intelligent Approaches, 2009, Belgrado. PROCEEDINGS 5th IWC TQM - Adv. and Int. Approaches. Belgrado: Mechanical Engineering Faculty, 2009. v. 1.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**: um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEITE, F. T.; NOGUEIRA C. “Evolução de gerenciamento pela qualidade total para o modelo das organizações de aprendizagem”, **Gestão & Regionalidade**, v. 22, p. 54-68, 2006.

PAULISTA, P. H. *et al.* Análise bibliométrica da gestão da qualidade: busca por títulos. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 263-271, 2010.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

PROGRAMA Qualidade Bahia. **Carta da Bahia**. Salvador: ABGC, 1995a.

_____. **Entidades mantenedoras do PQB**. Salvador: ABGC, 1995b.

_____. **Organização**. Salvador: ABGC, 1995c.

_____. **Comitês setoriais**. Salvador: ABGC, 1995d.

SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

VASCONCELOS, N.; TEIXEIRA, F. L. C. “Qualidade Total: o que pensam os trabalhadores”. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n.8, p. 143-167, 1997.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR., T. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOOD, JR., T.; URDAN, F. T. “Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica”, **Revista de Administração**, São Paulo, 1994.

WOOD, JR., T.; CALDAS, M. P. “Quem tem medo de eletrochoque: identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional”, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n.5, p.13-21, out. 1995.

TOLOVI JR., J. “Por que os programas de qualidade falham?”, **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.6, p.6-11, nov./dez. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBOVICIUS, M.: **Modelos para a produção, produção de modelos**: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês. São Paulo: Anna Blume/ FAPESP, 1999.