

## Influência da cultura nacional no prêmio da qualidade

Fabio Norikazu Kashiwagi (UNIFEI) [fabiohashiwagi@yahoo.com.br](mailto:fabiohashiwagi@yahoo.com.br)  
João Batista Turrioni (UNIFEI) [joabatu@gmail.com](mailto:joabatu@gmail.com)

### Resumo:

A competitividade industrial vem se acirrando no mercado e as organizações têm buscado formas variadas de atender seus clientes interna e externamente. Para incentivar a busca da excelência em gestão nas empresas, várias nações, inclusive o Brasil, lançaram os prêmios de qualidade. Para amadurecer os critérios de excelência, vários estudos foram levantados, pesquisados, testados e melhorados ao longo de décadas ao redor do mundo. Neste cenário, o presente trabalho tem o objetivo de verificar a influência da cultura nacional contidos nos itens dos prêmios de qualidade na implementação da excelência no desempenho das empresas participantes.

**Palavras chave:** Cultura nacional, Prêmio da Qualidade, Competitividade.

## Influence of national culture in quality award

### Abstract

The industrial competitiveness has become stronger in the market and the organizations have sought many different ways for attend their internal and external customers. To incentive conquest of management excellence in the firms, many nations, including Brazil, launched the quality award. To understand better the excellence criteria, many studies were arised, researched, tested and improved along from decades around the world. In this scenario, the present work has aim to verify the influence of national culture contained in the quality award criteria in implementation of excellence in the participated firms performance.

**Key-words:** Nacional Culture, Quality Award, Competitivity.

### 1. Introdução

A competitividade industrial vem se acirrando no mercado e as organizações têm buscado formas variadas de atender seus clientes interna e externamente. O aumento da produtividade e a redução de custos são pontos muito focados na procura do sucesso das empresas (ROCHA, SILVA, 2013). Para incentivar a busca da excelência em gestão nas empresas, várias nações, inclusive o Brasil, lançaram os prêmios de qualidade.

Para amadurecer os critérios de excelência, vários estudos foram levantados, pesquisados, testados e melhorados ao longo de décadas ao redor do mundo.

Por décadas, gestores focaram somente na qualidade dos produtos antes de iniciarem a desenvolver abordagens e sistema de medições para melhoria do processo. Em detrimento a competição mais acirrada, houve a evolução do pensamento elevando a definir e medir a qualidade no nível organizacional. A partir deste ponto, os gestores necessitavam um modelo para definir a profundidade e largura de uma aplicação organizacional completa da qualidade e um meio para avaliar o progresso em direção a se tornar um competidor de classe mundial em

qualidade de produtos e serviços. A esta questão foi parcialmente respondida nos textos de Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum entre outros, e nas pesquisas aplicadas de Flynn, Schroeder, Sakakibara, Saraph, Benson e outros, mas não até o desenvolvimento do prêmio de qualidade dos Estados Unidos denominado de Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) em 1988 que foi um modelo compreensível disponível (PANNIRSELVAM, SIFERD, RUCH, 1997).

Neste cenário, o presente trabalho tem o objetivo de verificar a influência da cultura nacional contidos nos itens dos prêmios de qualidade na implementação da excelência no desempenho das empresas participantes. Conforme Flynn e Saladin (2006), apesar de muitos estudiosos têm alegado que o gerenciamento da qualidade requer uma transformação na cultura organizacional, o papel da cultura nacional não tem sido sistematicamente investigado.

## **2. Cultura Nacional**

Hofstede (1994a,b) descreve a cultura como “programa coletivo” da mente que distingue membros de um grupo do outro, desenvolvido como um resultado de experiências compartilhadas dos habitantes de um nação incluindo sistema educacional, governamental e legal, estrutura familiar, modelo religioso, literatura, arquitetura e teorias científicas. O mesmo Hofstede (1997) afirma que a cultura é constituída de uma série de valores ou preferências amplas de certos estados de caso, tais como o que é considerado bom/mau, bonito/feio, racional/tolo e normal/anormal.

A cultura nacional altera muito devagar devido o que está nas mentes das pessoas de uma nação torna-se cristalizadas nas suas instituições; apesar das práticas pode ser relativamente fácil, valores fundamentais são duradouros, visível somente nos efeitos do comportamento das pessoas (HOFSTEDE, 1999; MURPHY, 1999). Por causa disso, cultura nacional pode ser crítica na determinação do sucesso ou fracasso das práticas gerenciais.

Um dos estudos pioneiros sobre os parâmetros da cultura nacional foi elaborada pelo Hofstede em 1980. Seu objeto de estudo foi baseado nos 116.000 funcionários da IBM, empresa líder de informática, com filiais em 50 países durante o período de 1967 a 1973 (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE, 1983a, b).

O estudo de Hofstede identificou quatro parâmetros principais da cultura nacional:

- a) **Distância do Poder:** é o conceito de que quanto menor existe menos hierarquia e os superiores e subordinados tem interdependência na solução de problemas. Quanto maior a distância do poder, os superiores têm maior concentração de poder e de decisão e os subordinados são dependentes às ordens. Países como: Brasil, Coréia do Sul, Marrocos, México, Filipinas, França, Bélgica e Japão existem alta distância do poder. Os Estados Unidos, Irlanda, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Holanda, Áustria, Suécia e Inglaterra são considerados países com baixa distância de poder;
- b) **Previsibilidade:** Cultura nacional que tem alta previsibilidade tem necessidade emocional as regras criando instituições que promovam a segurança e minimizem os riscos. Culturas com baixa previsibilidade não gostam de regras formais, estabelecendo somente quando for necessário. Países como: Grécia, Portugal, Guatemala, Uruguai, Bélgica e Alemanha possuem alta previsibilidade. Já Hong Kong, Suécia, Dinamarca, Jamaica, Cingapura e Estados Unidos têm baixa previsibilidade;
- c) **Individualismo / Coletivismo:** Sociedades individualistas valorizam o sucesso individual e o alcance, tomam satisfação de um trabalho bem executado e separa a vida no ambiente de trabalho com a vida privada. País com alto nível de individualismo pode-se citar os Estados

Unidos. São exemplos de países com baixo nível de individualismo: Japão, Brasil, China e Alemanha;

- d) Masculinidade / Feminilidade: A agressividade e o sucesso são valorizados, em detrimento a preocupação nos relacionamentos. Países que possuem alto nível neste quesito são: Alemanha e Japão. Enquanto que Suécia e Tailândia são exemplos que possuem nível mais baixo neste quesito.

## 2.1 Prêmios Nacionais da Qualidade

O prêmio Malcolm Baldrige (MBNQA) dos Estados Unidos tem tornado um dos mais influentes veículos de criação da consciência da qualidade e largamente aceito como modelo de excelência no desempenho nos últimos 70 anos. Foi construído sobre um conjunto de valores núcleos inter-relacionados e conceitos que exemplificam crenças e comportamentos encontrados em organizações de alta performance (Criteria for Performance Excellence, 2012; SCHONBERGER, 2001).

O MBNQA fornece uma estrutura bem aceita para operacionalização dos constructos de gestão da qualidade. Ela tem sido descrita como “o mais importante catalizador de negócios” por Garvin (1991) e “a lista mais abrangente daquelas ações para tornar a qualidade de classe mundial” por Juran (1994). Por causa de tais elogios, o MBNQA tem servido como modelo para prêmios nacionais de qualidade, variando o grau de ajuste local em muitos países ao redor do mundo (ETORRE, 1996; DEBAYLO, 1999). Esta prática aumenta a questão de se estender os critérios do MBNQA e sua estrutura subsidiária para outros países é apropriada e questão maior de se iniciativas de gestão da qualidade pode ser aplicada sobre fronteiras nacionais sem modificação.

Pesquisadores têm destacado o assunto das diferenças culturais nacionais, questionando até que ponto as práticas de gestão japonesas desempenhariam dentro do território americano (DEMING, 1986; LAWLER, 1994; POWELL 1995), em qual das culturas nacionais fundamentalmente contrastam com algumas das ênfases do gerenciamento japonês; a cultura americana é altamente individualista, tomando uma visão instrumental de trabalho e compensação, e é fortemente comprometido à competição (DEMING, 1986). Este pensamento pode ser estendido a partir do domínio geral de gerenciamento da qualidade aos construtos teóricos subjacentes aos critérios do MBNQA.

Flynn e Saladin (2006) examinaram a relação entre a estrutura do MBNQA e a cultura nacional no nível de constructo teórico que fundamenta o seu próprio critério, utilizando-o para operacionalizar os elementos chaves do gerenciamento da qualidade. Schein (1992) descreve o critério como “artefatos” ou tangíveis, manifestações observáveis de valores. É o valor aceito que se refere como constructo teórico fundamentando o critério do MBNQA que procura a ser medido no trabalho. O trabalho não está provando a operacionalizar o critério MBNQA diretamente, mas examinar seus valores fundamentais no contexto de estes encaixar com cultura nacional.

A tabela 1 mostra o comparativo de amostra de prêmios nacionais da qualidade de países relevantes no mundo e o Brasil. Pode-se constatar que apesar das similaridades ao MBNQA existem variações.

Observa-se que os critérios do prêmio de qualidade japonês (JQA) são similares aos critérios do prêmio Baldrige, entretanto, os pesos da categoria são ligeiramente diferentes. Já o prêmio de qualidade europeu (EFQM) tem seus critérios agrupados em Habilitadores (Enables) e Resultados (Results) com cinco Habilitadores muito parecidos aos critérios do MBQNA.

Bucelli e Neto (2013) concluíram que os modelos de prêmios internacionais como MBQNA e EFQM se restringem aos processos gerenciais enquanto que o modelo de excelência em gestão do PNQ extrapola esses processos e passa a avaliar atividades operacionais dos processos principais e de apoio.

| Malcolm Award (MBQNA)                          | Baldrige | European Award (EFQM)  | Quality | Japan Quality Award (JQA)   | Quality Award | Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) |
|--|----------|--|---------|---|---------------|------------------------------------|
| Início: 1988                                   |          | 1992   |         | 1996  |               | 1991                               |
| Liderança (120)                                |          | Liderança (100)  |         | Visão de Gestão e Liderança (120)                                 |               | Liderança (130)                    |
| Planejamento Estratégico (85)                  |          | Estratégia (80)  |         | Planejamento Estratégico e Desenvolvimento (110)                  |               | Estratégias e Planos (80)          |
| Foco no Cliente (85)                           |          | Parceria e Recursos (90)   |         | Entendendo o Cliente e o Mercado e Ação Tomada (50)               |               | Clientes (80)                      |
| Medição, Análise e Gestão de Conhecimento (90) |          | Pessoas (90)   |         | Compartilhamento de Informação e Utilização (100)                 |               | Sociedade (80)                     |
| Foco na Força de Trabalho (85)                 |          | Processos, Produto e Serviços (140)  |         | Desenvolvimento do Recurso Humano e Ambiente de Aprendizagem (60) |               | Informações e Conhecimento (80)    |
| Foco na Operação (85)                          |          | Resultado das Pessoas<br>Resultado dos Clientes<br>Resultado da Sociedade<br>Resultado dos Negócios<br>Total (500) |         | Gestão de Processo (100)  |               | Pessoas (120)                      |
| Resultados (450)                               |          |  |         | Resultados das Atividades<br>Satisfação do Cliente<br>Total (460) |               | Processos (120)                    |
|  |          |  |         |   |               | Resultados (450)                   |

Fonte: Adaptado de Flynn e Saladin (2006)

TABELA 1 – Critérios dos prêmios da qualidade e seus pesos

### 3. Metodologia

Foram levantadas as relações entre os parâmetros da cultura nacional e os constructos envolvidos nos critérios do prêmio Baldrige. As hipóteses ( $H_n$ ) foram desenvolvidas baseados nas literaturas existentes em cultura nacional. Em caso onde a literatura existente não ofereceu nenhuma indicação de relação entre eles as hipóteses não foram desenvolvidas.

#### 3.1 Liderança

Liderança é consistente com a assertividade, ambição, regra dominante dos gerentes nas culturas masculinas. Líderes são esperados em encarregar e dirigir para o sucesso (BLUNT,

1988), e seu brilho individual é esperado e admirado (HOFSTEDE, 1983a,b). Apesar disso, líderes podem empenhar em alguns comportamentos associados com uma cultura nacional feminina, tais como procura de consenso e compromisso, eles o fazem por causa da explícita meta de conduzir para o sucesso competitivo.

H<sub>1</sub>. Pontuação no constructo de liderança será:

- A. ALTA em países com alta distância da cultura de poder;
- B. ALTA em países com níveis de previsibilidade alta;
- C. BAIXA em países com alto nível de individualismo;
- D. ALTA em países com mais cultura masculina.

### **3.2 Medição, Análise e Gestão de Conhecimento**

Há evidência que a análise e gestão de conhecimento é consistente com as culturas nacionais coletivas. Povos de culturas individualistas são autônomos, confiáveis, tendendo a confiar primariamente nas suas próprias idéias (SNELL e HUI, 2000).

O uso da gestão do conhecimento para suportar decisão feita é mais típico de cultura nacional feminina. Wacker e Sprangue (1998) encontrou que o tipo de informação usado para suportar a decisão feita em culturas masculinas era dependente na sua eficácia esperada em ganho na vantagem sobre concorrentes. Porque informação objetiva é mais prontamente disponível aos concorrentes, há um acréscimo na confiabilidade na informação subjetiva nas culturas masculinas, desde que todas as firmas pode não ter igual acesso à informação subjetiva. Em contraste, na cultura feminina há mais disposição de colher qualquer tipo de informações, objetivo ou subjetivo.

H<sub>2</sub>. Pontuação no constructo análise e gestão de conhecimento será:

- A. ALTA em países com alta distância da cultura de poder;
- B. ALTA em países com níveis de previsibilidade alta;
- C. BAIXA em países com alto nível de individualismo;
- D. BAIXA em países com mais cultura masculina.

### **3.3 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico é consistente com o coletivismo. Gerentes em cultura coletivista evitam decisões precipitadas de uma situação, tão como não se adequam as futuras escolhas. Em contraste, gerentes de cultura individualista tomam decisões conforme efervescência dos eventos que pode ser precipitada antes de considerar completamente as informações relevantes. (MUKHERJI e HURTADO, 2001)

H<sub>3</sub>. Pontuação no constructo planejamento estratégico será:

- A. BAIXA em países com alto nível de individualismo.

### **3.4 Foco na Força de Trabalho**

Muitas das atividades descritas por foco na força de trabalho são baseados no trabalho de grupos, isto é, na cultura coletivista (EATON e LOUW, 2000).

Culturas femininas tem muitos traços que são consistentes no foco na força de trabalho. Estes incluem uma ênfase na comunicação (LAGROSEN, 2002), auto sacrifício (STEVENS, 1973), desenvolvimento de forte relação de trabalho e cooperação (HOFSTEDE, 1980, 2001). Negociação é importante na solução de conflito, e líderes da cultura feminina tendem a ter uma

forte habilidade facilitada.

H4. Pontuação no constructo foco força de trabalho será:

- A. BAIXA em países com alta distância de cultura de poder;
- B. BAIXA em países com altos níveis de individualismo;
- C. BAIXA em países com mais cultura masculina.

### **3.5 Foco na Operação**

Tem foco na melhoria dos processos, usualmente através de abordagens estruturadas de melhoria continua implementadas por equipes. Em culturas com alta previsibilidade, há mais ênfase nos procedimentos e rotinas (LAGROSEN, 2002), incluindo métodos de melhoria científicos e controle estatístico de processo. Medições e análise de dados usados para suportar melhoria continua. Em contraste, culturas com baixa previsibilidade são mais focados na inovação e experimentação do que melhoria estruturada de processo.

H5. Pontuação no constructo foco na operação será:

- A. BAIXA em países com alta distância de cultura de poder;
- B. ALTA em países com alto nível de previsibilidade;
- C. BAIXA em países com altos níveis de individualismo;
- D. ALTA em países com mais cultura masculina.

### **3.6 Resultados nos Negócios**

Resultados nos negócios podem ser mais prontamente atingidos em culturas de coletividade onde objetivos pessoais são subordinados às metas coletivas (TAFARODI et al, 1999). Trabalhadores com cultura de coletividade experimenta um senso de culpa quando seus grupos não atingem as expectativas, com a sensação de eles terem afundado o grupo (GRIMM et al., 1999).

H6. Pontuação no constructo resultado nos negócios será:

- A. ALTA em países com alta distância de cultura de poder;
- B. ALTA em países com alto nível de previsibilidade;
- C. BAIXA em países com altos níveis de individualismo;
- D. ALTA em países com mais cultura masculina.

### **3.7 Foco no Cliente**

Foco no cliente e no mercado é baseado na diminuição da distância de poder entre a organização e seus clientes, estabelecendo um relacionamento mais estreito. O elemento chave é a habilidade em ouvir os clientes e aprender seus requisitos específicos. Além disso, a construção do relacionamento do cliente e a gestão são fundamentais em aprender como satisfazer e exceder as necessidades dos clientes. Características pessoais que são fortes na cultura do coletivismo inclui respeito, atenção, humildade, empatia, deferência, auto controle e criação, oferece suporte ao cliente e processa e aprende com as reclamações dos clientes (SOSIK e JUNG, 2002).

H7. Pontuação no constructo foco no cliente será:

- A. BAIXA em países com alta distância de cultura de poder;
- B. BAIXA em países com altos níveis de individualismo;
- C. BAIXA em países com mais cultura masculina.

### 3.8 Interações

Estudos anteriores têm documentados a presença de interações entre os quatro parâmetros de cultura nacional.

H<sub>8</sub>. Interações entre distância do poder e a previsibilidade são relatados para os constructos dos critérios Baldrige.

H<sub>9</sub>. Interações entre masculinidade / feminilidade e previsibilidade são relatados para os constructos dos critérios Baldrige.

H<sub>10</sub>. Interações entre masculinidade / feminilidade e individualismo / coletivismo são relatados para os constructos dos critérios Baldrige.

H<sub>11</sub>. Interações entre individualismo / coletivismo e distância do poder são relatados para os constructos dos critérios Baldrige.

### 3.9 Congruências de valor

Hofstede (1993) tomou cuidado contra tentativa de ignorar a cultura nacional com práticas e potencial desencontros que podem resultar, estabelecendo que qualquer estrutura será mais eficazmente implementada se está alinhada com cultura nacional em que está implementada. Robert et al. (2000) descreve o consenso entre pesquisadores e profissionais que soluções de gestão universal não existe, e que a variações na cultura nacional pode moderar uma relação entre práticas gerenciais e eficácia organizacional.

H<sub>12</sub>. Os constructos Baldrige serão mais eficazes naqueles países cujas culturas são melhor alinhadas com valores do critério de Baldrige.

O estudo aplicado por Flynn e Saladin (2006) foi uma survey com distribuição de questionários para empresas que fazem parte do projeto World Class Manufacturing (WCM). Uma amostra selecionados aleatoriamente ficou em 164 plantas com pelo menos 100 funcionários de origens Anglo (EUA e Inglaterra), Germânico (Alemanha), Europeu latino (Itália) e Independente (Japão). Cada planta havia 26 responsáveis em responder os questionários O total de resposta global foi de 4264. A tabela 2 mostra as características da amostra por indústria e por país.

| Número de plantas participantes, por país e indústria |          |        |       |            |     |       |
|---|----------|--------|-------|------------|-----|-------|
|   | Países   |        |       |            |     | Total |
|   | Alemanha | Itália | Japão | Inglaterra | EUA |       |
| <b>Eletrônica</b>                                     | 9        | 11     | 17    | 7          | 10  | 54    |
| <b>Máquinas</b>                                       | 11       | 13     | 14    | 7          | 10  | 55    |
| <b>Componentes de transporte</b>                      | 13       | 10     | 15    | 7          | 10  | 55    |
| <b>Total</b>  | 33       | 34     | 46    | 21         | 30  | 164   |

Fonte: FLYNN e SALADIN (2006)

Tabela 2: Detalhes da coleta de dados

Foram analisados as respostas dos 4264 questionários e verificou-se se que a confiabilidade (alfa de Cronbach > 0,80) da escala do critério Baldrige estavam adequados. Em seguida, foram

calculados os auto valores e constatou-se que as escalas análise e gestão do conhecimento, foco na força de trabalho e resultado dos negócios obtiveram mais que um auto valor indicando a presença de múltiplos fatores devido aos constructos Baldrige ser multi dimensional.

Para testar as hipóteses  $H_1 - H_7$ , Flynn e Saladin (2006) utilizou-se da análise de correlação bivariada. O coeficiente de correlação entre os constructos Baldrige e parâmetros da cultura nacional foi usado para avaliar a força e a direção de cada relação isoladamente.

Para testar as hipóteses  $H_8 - H_{11}$ , Flynn e Saladin (2006) utilizou a regressão múltipla gradual que avaliou se houve interações dois modos entre os parâmetros selecionados da cultura nacional relacionado as pontuações nos constructos Baldrige, para auxiliar a compensar a multicolinearidade entre as variáveis dependentes.

Para testar a hipótese  $H_{12}$ , Flynn e Saladin (2006) utilizou a análise de variância (ANOVA) para testar as diferenças no constructo Baldrige por país. O teste Duncan foi utilizado para testar ambiguidade para determinar grupos de países com desempenho similar.

#### **4. Resultados**

O estudo de Flynn e Saladin (2006) encontrou que a cultura nacional ideal para o constructos Baldrige teriam alto nível de distância do poder, previsibilidade, masculinidade e coletivismo. A cultura do Japão encaixou-se perfeitamente nestes requisitos. A grande surpresa é os critérios Baldrige não encaixar mais estreitamente com a cultura dos EUA, pois foram desenvolvidos pelos próprios americanos. Entretanto, a estrutura e o critério Baldrige foram baseados nas práticas de gestão de qualidade japonesas no esforço para estimular uma mudança radical para as práticas de gestão de qualidade nos EUA.

A grande questão levantada e que necessita mais pesquisas é a do ovo e a galinha quem nasceu primeiro. Sendo mais específico, companhias altamente competitivas no mercado lidera por maior ênfase na gestão da qualidade ou eles são altamente competitivos por que a sua cultura nacional está fortemente alinhada com os valores da gestão da qualidade?

#### **5. Conclusão**

O estudo provou que existe uma forte evidência do efeito da cultura nacional na implementação de excelência no desempenho. Isto tem importante implicação para ambos excelência no desempenho e critério Baldrige. Indica que não existe um modelo universal para a excelência no desempenho e que as práticas e abordagens deveriam ser adaptadas à cultura local com objetivo em obter mais alta probabilidade de sucesso. Na mesma lógica de raciocínio aplica-se para o critério Baldrige, que não deveria ser adotado sem modificação por países com cultura nacional que difere significativamente aos constructos Baldrige (FLYNN e SALADIN, 2006).

O tema cultura nacional vem sendo estudado desde o início do século XX iniciados por Taylor e Fayol, passando por Peter Drucker, Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum e efetivamente aplicado empiricamente pelo holandês Geert Hofstede nas décadas de 1970 e 1980. As tendências para pesquisa neste tema circundam nas relações de: de recursos humano e negociação; a internacionalização das empresas; competitividade e desempenho organizacional; as dimensões culturais e estratégias; a expatriação e o ajuste intercultural; estratégias internacionais de marketing; fusão e aquisição.



## Referências

- BLUNT, P.** *Cultural consequences for organizational change in Southeast Asian State: Brunei*. 1988.
- BUCELLI, D. O.; NETO, P.L.O.C.** Prêmio Nacional da Qualidade: *Gestão da Qualidade ou Qualidade da Gestão?*. In: XXXIII ENEGEP. Salvador, BA, 8 a 11 de outubro de 2013.
- DEBAYLO, P.W.** *Ten reasons why the Baldrige model works*. Journal for Quality and Participation. p. 24-28, 1999.
- DEMING, W.E.** *Out of Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, 1986.
- EATON, L.; LOUW J.** *Culture and self in South Africa: individualism-collectivism predictions*. Journal of Social Psychology. v. 140, p. 210-217, 2000.
- ETORRE, B.** *Is the Baldrige still meaningful?*. Management Review. p. 28-31, 1996.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)**, 2013. <http://www.efqm.org>
- FLYNN, B.B; SALADIN, B.** *Relevance of Baldrige construct in an international context: A study of national culture*. Journal of Operations Management, v. 24, p. 583-603, 2006.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ)**, *Crerios de excelência diagnóstico da gestão organizacional*. Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) 2011. São Paulo.
- GARVIN, D.A.** *How the Baldrige award really works*. Harvard Business Review p. 80-93, 1991.
- GRIMM, S.D; CHURCH, A.T., KATIGBAK, M.S; REYES, J.A.S.** *Self-described traits, values and models associated with individualism and collectivism*. Journal of Cross-Cultural Psychology. v. 30, p. 466-500, 1999.
- HOFSTEDE, G.** *Cultural constraints in management theories*. International Review of Strategic Management. v. 5, p. 27-48, 1994b.
- HOFSTEDE, G.** *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across countries*. Sage Publications, Thousand Oaks. CA, 2001.
- HOFSTEDE, G.** *Cultures and organizations: Softwares of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill, New York, 1997.
- HOFSTEDE, G.** *Images of Europe (Valedictory Address)*. Maastricht University. Faculty of Economics and Business Administration, Maastrich, Netherlands, 1993.
- HOFSTEDE, G.** *Management scientists are human*. Management Science. v.40, p. 4-13, 1994a.
- HOFSTEDE, G.** *Motivation, leadership and organizations: do American theories apply abroad?* Organization Dynamics v. 9, p. 92, 1980.
- HOFSTEDE, G.** *National cultures in four dimensions*. International Studies of Management and Organizations. v.8, p. 46-74, 1983b.
- HOFSTEDE, G.** *Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management*. Organizational Dynamics. v.28, p. 34-44. 1999.
- HOFSTEDE, G.** *The cultural relativity of organizational practices and theories*. Journal of International Business Studies, p. 75-89, 1983a.
- JAPAN QUALITY AWARD**, 2013. <http://www.jqac.com/index.asp>
- JURAN, J.M.** *Japanese and western quality – a contrast*. Quality Progress. v.11, p. 10-18, 1994.
- LAGROSEN, S.** *Quality Management in Europe: a cultural perspective*. The TQM Magazine. v. 14, p. 275-283, 2002.
- LAWLER III, E.** *Total quality management and employee involvement: are they compatible?* Academy of Management Executive. v.1, p. 68-76, 1994.
- MUKERJI, A.; HURTADO, P.** *Interpreting categorizing and responding to the environment: the role of culture in strategic problem definition*. Management Decision. v.39, p. 105-112, 2001.
- MURPHY, W. H.** *Hofstede's national culture as a guide for sales practices across countries: the case of a MNC'S sales practices in Australia and New Zealand*. Australian Journal of Management. v. 24, p. 37-58, 1999.
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST)**, Criteria for performance excellence. Malcolm Baldrige National Quality Award 2011-2012. Gaithersburg, MD
- PANNIRSELVAM, G.P.; SIFERD, S. P.; RUCH, W. A.** *Validation of the Arizona governor's quality award criteria: a test of the Baldrige criteria*. Journal of Operations Management, v. 16, p.529-550, 1998.
- PL 100-107**. The Malcolm Baldrige National Quality Award Act of 1987.
- POWELL, T.** *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*. Strategic Management Journal. v. 16, p.17-28, 1995.

- ROBERT, C.; PROBST, T.M.; MARTOCCHIO, J. J.; DRASGOW, F.; LAWLER, J.J.** *Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland and India: predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism.* Journal of Applied Psychology. v. 85, p. 643-658.
- ROCHA, T.F.C.L.; SILVA, I.B.** *Uma revisão sistemática de lean six sigma e suas práticas.* In: XX SIMPEP. Bauru, SP, 4 a 6 de novembro de 2013.
- SCHEIN, E. H.** *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.
- SCHONBERGER, R.J.** *Is the Baldrige award still about quality?* Quality Digest, 2001.
- SNELL, R.S.; HUI, S.S.K.** *Towards the Hong Kong learning organization: exploratory case study.* Journal of Applied Management Studies v.9, p. 150-175, 2000.
- SOSIK, J.J.; JUNG, D.R.** *Work-group characteristics and performance in collectivistic and individualistic cultures.* The Journal of Social Psychology. v. 142, p. 5-23, 2002.
- STEVENS, E. P.** *Marianismo: the other face of machismo in Latin America.* In: Pescatello, A. (Ed), Female and Male in Latin America. University of Pittsburgh Press, Pittsburgue, PA. 1973.
- TAFARODI, R.W.; LANG, J.W.; SMITH, A.J.** *Self-esteem and the cultural tradeoff: evidence for the role of individualism-collectivism.* Journal of Cross-Cultural Psychology. v.30, p. 620-640, 1999.
- WACKER, J.F.; SPRANGUE, L.G.** *Forecasting accuracy: comparing the relative effectiveness of practices between seven developing countries.* Journal of Operations Management. v.16, p. 271-290, 1998.