

# Total Quality Management – a theory or a tool?

**Ana Correia**

[ana.correia@uevora.pt](mailto:ana.correia@uevora.pt)

CEFAGE, Universidade de Évora

**Carmen Alfaiate**

[carmen.alfaiate@uevora.pt](mailto:carmen.alfaiate@uevora.pt)

CEFAGE, Universidade de Évora

**Luís Pedro Gomes**

[luis.gomes@uevora.pt](mailto:luis.gomes@uevora.pt)

CEFAGE, Universidade de Évora

**Margarida Saraiva**

[msaraiva@uevora.pt](mailto:msaraiva@uevora.pt)

Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora e BRU-Business Research Unit/ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

## Resumo

A filosofia *Total Quality Management* (TQM) surgiu no século XX, através dos contributos de vários gurus da qualidade - Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Crosby, Oakland. No entanto, apesar do seu crescimento e da sua implementação em diversas organizações, existiram vários críticos que consideraram a TQM como uma moda em gestão, composta essencialmente por técnicas e ferramentas. O objetivo deste estudo é apresentar uma descrição e análise crítica sobre a TQM, de forma a confirmar a sua existência enquanto filosofia.

A TQM está relacionada com uma visão holística, uma filosofia que as organizações devem adotar, não existindo um único modelo conceptual, por isso depende muito de como é abordada e, essencialmente, de como é implementada. O facto de ser um conceito amplo, com uma base conceptual ambígua, também origina que vários investigadores e gestores explorem o conceito de diferentes formas e consigam adaptá-lo às suas necessidades.

**Palavras-chave:** Análise Crítica; Filosofia de Gestão; Gestão pela Qualidade Total

## Abstract

The Total Quality Management (TQM) philosophy emerged in the 20th century, through the contributions of several quality gurus - Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Crosby, Oakland. However, despite its growth and its implementation in several organizations, there were several critics who considered TQM as a management fad, essentially composed of techniques and tools. The aim of this study is to present a description and critical analysis of TQM, in order to confirm its existence as a philosophy.

TQM is related to a holistic view, a philosophy that organizations must adopt, there is no single conceptual model, so it depends a lot on how it is approached and, essentially, how it is implemented. The fact that it is a broad concept, with an ambiguous conceptual basis, also means that several researchers and managers explore the concept in different ways and manage to adapt it to their needs.

**Keywords:** Critical Analysis; Management Philosophy; Total Quality Management.

## 1. Introdução

A Gestão pela Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM)<sup>1</sup> surgiu a partir dos anos 70, com o desenvolvimento da indústria ocidental e japonesa, como um fator estratégico, com o objetivo de aumentar a posição competitiva das organizações, de forma a obterem mais sucesso (Chen et al., 2021; Dahlgaard et al., 2019).

A TQM é uma das abordagens de gestão mais conhecida e tem como objetivo melhorar produtos, serviços e processos, de forma a alcançar uma maior competitividade organizacional, definindo-se como uma “teoria de gestão multidimensional e integrada que inclui características de diferentes áreas, demonstradas como eficazes” (Chen et al., 2021, p.2).

No entanto, alguns autores não consideram a TQM uma teoria, mas sim uma moda (Hackman & Wageman, 1995; Hellsten & Klefsjö, 2000), um movimento social americano, identificando alguns *gaps* enquanto teoria (Hackman & Wageman, 1995), associando-a a uma técnica/ ferramenta e não uma teoria (Tamimi & Gershon, 1995).

Considerando a divergência de opiniões apresentadas, por diversos autores, o objetivo deste estudo é apresentar uma descrição e análise crítica sobre a TQM, de forma a confirmar a sua existência enquanto filosofia/ teoria.

## 2. Total Quality Management

### 2.1. Criação de Total Quality Management

Os gurus da qualidade – Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Juran, Crosby, Oakland – considerados pela literatura (Chen et al., 2021; Dahlgaard et al., 2019; Madsen, 2020; Wilkinson & Willmott, 1996), começaram por utilizar a terminologia *Statistical Quality*

---

<sup>1</sup> Neste trabalho opta-se pela expressão *Total Quality Management* (TQM), dado que é a terminologia mundialmente utilizada.

*Control*, sendo que Feigenbaum (1961) foi o primeiro a utilizar a terminologia de Qualidade Total, denominando de *Total Quality Control* (Chen et al., 2021; Dahlgaard et al., 2019).

Feigenbaum (1961, p.1) definiu *Total Quality Control* como um “sistema eficaz desenvolvido por todos os sectores de uma organização, através do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade, de forma a produzir e criar serviços mais económicos, mas que satisfação o cliente”.

Em 1989, Oakland publicou o primeiro livro com o título *Total Quality Management* em que define como uma abordagem para melhorar a eficácia das organizações, envolvendo toda a organização (Kessler, 2013), já em 2014, o mesmo autor apresenta uma visão holística da TQM, tendo como estratégia a melhoria de desempenho da organização, através da constante mudança, redução de custos e proteção da reputação da organização (Oakland, 2014).

Ishikawa desenvolveu o conceito de *Company Wide Quality Control*, que segundo Dahlgaard et al. (2019) foi o termo utilizado para a versão japonesa de *Total Quality Control*, que atualmente se denomina de TQM. A sua abordagem tinha como base os círculos de controlo de qualidade, de forma a resolver os problemas de produção e melhorar o processo, e para garantir o máximo de eficácia criou sete ferramentas de qualidade – Histograma, Diagrama de causa-efeito, Folhas de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Controle Estatístico do Processo e Fluxograma - com o objetivo de resolver 95% dos problemas (Ishikawa, 1976).

A abordagem de Deming também estava associada aos círculos de qualidade, com o objetivo de resolver problemas de qualidade e melhorias operacionais, através de reuniões entre colaboradores e supervisores (Kessler, 2013).

Todos os gurus da qualidade referidos anteriormente contribuíram para o desenvolvimento e transição do conceito *Statistical Quality Control* para o conceito atualmente utilizado TQM (Dahlgaard et al., 2019), denominado como uma filosofia/ abordagem de Gestão (Chen et al., 2021; Dahlgaard et al., 2019; Madsen, 2020; Wilkinson & Willmott, 1996). Importa ainda salientar que os gurus mencionados desenvolveram a TQM através da experimentação e desenvolvimento na prática empresarial, trabalho de indústria e para governos, tendo os investigadores académicos pouca relevância inicialmente (Madsen, 2020).

Segundo Wilkinson e Willmott (1996), inicialmente os académicos não se interessaram por desenvolver o conceito de qualidade, por considerarem ser algo superficial, revelando uma atitude mais passiva, permitindo que os gurus da qualidade, numa vertente mais prática, fossem desenvolvendo a TQM. Esta ausência/ passividade do mundo académico, numa fase inicial,

poderá explicar a inexistência de uma teoria única sobre a qualidade total (Hill, 1995, citado por Madsen, 2020).

Chen et al. (2021) referiu que as estratégias e métodos utilizados pelos gurus da qualidade, diferiram naturalmente em função das experiências e crenças de cada um, contudo os princípios são comuns quando se comparam as suas definições entre si.

O facto de não existir um único autor associado à teoria TQM, com uma definição e um modelo conceptual estruturado, contribuiu para a incerteza de denominar a TQM como uma filosofia/ teoria/ abordagem. Além disso os gurus da qualidade desenvolveram as suas abordagens relacionadas à sua dimensão organizacional, podendo por isso ser um dos motivos que originou algumas diferenças entre as abordagens.

Contudo, apesar de utilizarem terminologias distintas, e apresentarem algumas características diferentes da TQM, todos os gurus da qualidade defendiam o mesmo princípio base, a gestão da qualidade como um fator estratégico para alcançar o sucesso de uma organização.

A revisão da literatura apresentada demonstra que inicialmente a TQM estava bastante direccionada para a indústria, onde todos os estudos e gurus desenvolveram as suas teorias, sendo necessário desenvolver uma visão mais ampla e genérica, com a discriminação de várias características e fatores críticos da TQM, de forma a adotar esta teoria a outros sectores de atividade.

## **2.2. Definição e evolução do conceito de *Total Quality Management***

Importa agora definir *Total Quality Management* (TQM), após compreender a origem e evolução do conceito.

O conceito de TQM, tal como se verificou anteriormente, surge após o desenvolvimento de teorias de inspeção, controlo e garantia de qualidade (Chen et al., 2021; Dahlgard et al., 2019).

Segundo Chen et al. (2021) a TQM é uma das abordagens de gestão mais conhecida e tem como objetivo melhorar produtos, serviços e processos, de forma a alcançar uma maior competitividade organizacional. O mesmo autor (p. 2) define a TQM como uma “teoria de gestão multidimensional e integrada que inclui características de diferentes áreas, demonstradas como eficazes”.

Dahlgard-Park et al. (2018) demonstraram no seu estudo que a TQM deve ser considerada como uma teoria de gestão em evolução, uma vez que, de forma contínua, adota e adapta-se a mudanças dos *stakeholders*, diferentes tipos de organizações e ambientes, tendo ainda a capacidade de incluir teorias de gestão emergentes. Esta capacidade camaleónica que a teoria

TQM apresenta, deve-se muito provavelmente ao facto de a sua criação ter surgido e ter-se desenvolvido com o contributo de vários gurus da área da qualidade, e não apresentar um modelo estanque e inflexível.

A TQM tem evoluído ao longo dos anos, conforme as organizações criam os seus modelos de negócio com o objetivo de obter qualidade de serviço, lealdade, retenção e satisfação do cliente, e através dos avanços tecnológicos e alianças comerciais, sendo que os resultados finais que se pretendem atingir é acrescentar valor para o cliente, de forma a alcançar resultados financeiros, organizacionais, operacionais e de desempenho para a organização (Chen et al., 2021).

Para Dahlgaard et al. (2019) os princípios base da TQM são: gestão por factos/ acontecimentos, compromisso de gestão, foco no cliente, gestão baseada nas pessoas, melhoria contínua e participação total, destacando este último como fator chave para o sucesso da implementação da TQM numa organização.

O estudo de Chen et al. (2021) teve como objetivo identificar os conceitos e temas chave que representam a TQM, ao longo dos últimos 30 anos, através de um estudo bibliométrico, incluindo na análise apenas artigos publicados na *Total Quality Management*. Os autores identificaram que os três conceitos chave são: “qualidade”, “TQM” e “qualidade do serviço”, sendo que os três conceitos mais correlacionados com a TQM são o desempenho, serviço e estratégia. Apresentaram também os cinco temas, designadamente: “*frameworks/ models*”, “*essentials/ enablers*”, “*methods/ techniques*”, “*culture/ characteristic*” e “*effects/ results*”, sendo que o conceito TQM se encontra dentro do tema “*framework/ models*”.

Madsen (2020) define TQM como filosofia de gestão que pressupõe a melhoria empresarial, de forma planeada e contínua, sendo a terminologia mais utilizada e influente na gestão da qualidade. No entanto, para o autor, mais que uma filosofia, TQM é um conceito de gestão, uma vez que é um conceito normativo e apelativo, porque a palavra qualidade é sempre apelativa, que orienta os gestores sobre como organizar e estruturar a organização, para melhorar as práticas de qualidade, a satisfação do cliente e, por conseguinte, o desempenho financeiro.

De salientar ainda, que a TQM apresenta algumas características que, segundo Madsen (2020), caracterizam um conceito de gestão: 1) o facto de ser um acrónimo/ sigla; 2) estar intimamente ligado ao desempenho organizacional; 3) universal e 4) apresenta um grau elevado de ambiguidade conceptual, originando várias interpretações.

O mesmo autor afirma ainda que a TQM é um conceito amplo que engloba várias abordagens, métodos, ferramentas e técnicas, sendo por isso fácil misturá-lo com outras

filosofias, ideias e abordagens, tornando-se uma vantagem porque as organizações utilizam na sua prática diária várias metodologias e abordagens, em simultâneo.

Atualmente, com o desenvolvimento da TQM, verifica-se que se evoluiu de uma teoria abrangente, para uma abordagem que foca em três áreas específicas: gestão de processos; gestão de recursos humanos e gestão estratégica (Dahlgaard et al., 2019). Muitas organizações que implementaram completamente a abordagem TQM, demonstraram resultados impressionantes e de sucesso (Dahlgaard-Park et al., 2018).

Sila e Walczak (2017) verificaram no seu estudo, através da metodologia artificial neural networks, que o tamanho e tipo de organização não têm influência na TQM.

A TQM apresenta várias características/ fatores críticos essenciais para que seja implementada com sucesso, nomeadamente: liderança (Chen et al., 2021; Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017); planeamento estratégico (Chen et al., 2021; Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017; Zairi, 2002); inovação; processos; produtos; serviços (Chen et al., 2021); foco no cliente (Chen et al., 2021; Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017); informação e análise (Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017).

Os efeitos/resultados da implementação da TQM nas organizações são: qualidade de serviço; desempenho, desempenho organizacional, financeiro e de negócios; lealdade do cliente; eficácia; avaliação e autoavaliação; aprendizagem organizacional (Chen et al., 2021); satisfação do cliente (Chen et al., 2021; Zairi, 2002); medição do desempenho (Chen et al., 2021; Zairi, 2002); melhoria contínua; impacto na sociedade, prémios de qualidade (Zairi, 2002).

A grande maioria dos autores não discrimina entre características/ fatores críticos essenciais para a implementação da TQM e efeitos/ resultados da TQM nas organizações. Chen et al. (2021) apresentou essa distinção no seu estudo, tendo sido utilizada essa distinção nesta análise crítica, uma vez que parece ter todo o sentido que determinadas características permitam obter determinados efeitos/ resultados nas organizações. Os restantes autores apresentados (Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017; Zairi, 2002) Zairi (2002) consideram tudo como fatores críticos de sucesso da TQM.

As organizações que implementam a TQM são bastante focadas na gestão de processos (Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017); gestão de recursos humanos (Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017; Zairi, 2002); gestão da mudança (Zairi, 2002); e gestão de fornecedores (Sila & Walczak, 2017), indo de encontro à evolução da teoria TQM apresentada anteriormente por Dahlgaard et al. (2019).

A orientação para o cliente, segundo Chen et al. (2021) foi o primeiro pilar da TQM, colocando o foco nos clientes que comprem os produtos ou serviços, bem como a necessidade

de descobrir e antecipar os desejos dos clientes. Esta orientação para o cliente foi essencial para medir a qualidade do serviço.

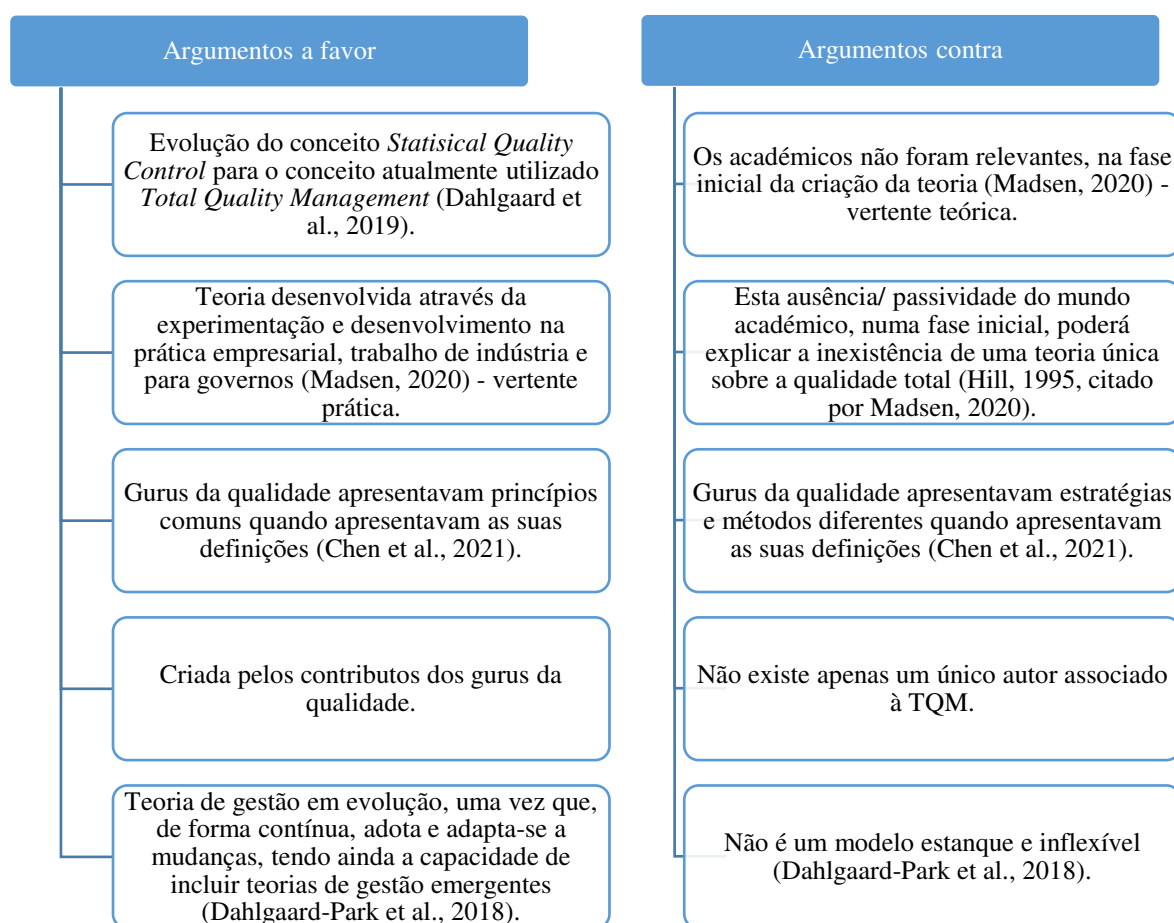
Dahlgaard et al. (2019) identificaram outro pilar essencial da TQM, a criação de uma nova cultura organizacional, alertando que a maioria dos executivos/ gestores ignora este facto no momento de aplicar um método ou ferramenta de qualidade. Os autores parecem alertar para a necessidade de os gestores encararem a TQM como uma nova cultura organizacional na empresa e, só tendo esta visão, é possível implementar métodos e ferramentas de qualidade com sucesso, para beneficiar a organização.

As organizações devem capacitar, formar e ensinar todos os departamentos da organização, bem como todos os colaboradores, sobre os princípios basilares da TQM, de forma a fomentar uma nova cultura organizacional, baseada na qualidade, antes de introduzir métodos e ferramentas, de forma que as mesmas sejam implementadas com sucesso e contribuam para a melhoria contínua da organização e, por sua vez, para uma vantagem competitiva no mercado.

### ***3. Total Quality Management como Teoria***

Apesar de toda a evidência apresentada anteriormente, sobre a criação e desenvolvimento da teoria TQM, as suas definições, características e efeitos da sua implementação nas organizações, ao longo dos anos, verificam-se argumentos a favor e contra, sobre denominar TQM como teoria ou não (figura 1).



**Figura 7 - Argumentos a favor e contra a TQM como teoria**

Fonte: Elaboração Própria baseada na literatura apresentada.

É possível ainda constatar uma intermitência de publicações e investigações, verificando-se a existência de períodos de ascendência e momentos de declínio da teoria TQM, facto salientando por alguns críticos, que seguidamente se tentará compreender.

Uma revisão da literatura realizada por Dahlgaard-Park et al. (2013) sobre a TQM ao longo de 25 anos (1987-2011), demonstrou que até 1995 existiu um crescente de publicações sobre esta teoria, no entanto, desde 1995-2011, verificou-se uma diminuição contínua de artigos científicas. Madsen (2020) também demonstra no seu estudo que as publicações sobre TQM diminuíram, justificando pelo facto de não ser um tema tão recente, e atualmente se priorizarem conceitos mais recentes como *Big Data*.

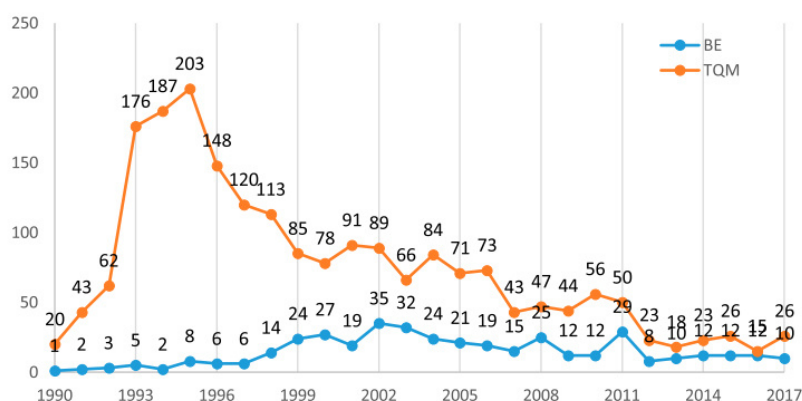
Contudo, o mesmo estudo concluiu que apesar de o número de publicações ter diminuído, a partir de 1995, sobre TQM, verificou-se um aumento crescente de publicações referentes a métodos/ ferramentas na área da Gestão da Qualidade, como *Lean*, *Six-Sigma*, *Benchmarking*, *Just in Time*, bem como pilares fundamentais que constroem uma cultura de qualidade, como liderança, gestão de recursos humanos, gestão baseada em processos e no cliente, indicando



assim que atualmente o foco deixou de ser a teoria TQM em si, mas sim os seus métodos e valores, que são necessários para construir uma cultura de qualidade (Dahlgaard-Park et al., 2013).

Num estudo realizado por Dahlgaard et al. (2019) apresenta-se quantificada a conclusão do estudo anterior, através da evidência do número de artigos publicados entre 1973-2017, sobre TQM (figura 2) e métodos/ ferramentas da qualidade (figura 3).

**Figura 8 - Número de Publicações Científicas sobre TQM entre 1990 - 2017**



Fonte: Dahlgaard et al. (2019, p. S10)

**Figura 9 - Número de Publicações Científicas sobre ferramentas da Gestão da Qualidade entre 1973-2017**

Time interval	SPC (OML)	PCC (OML)	Six-Sigma (TML)	Lean (TML)	SA (SML)	Total
1973–1977	0	0	0	2	3	5
1978–1982	0	2	0	2	9	13
1983–1987	0	1	0	7	14	22
1988–1992	0	6	1	17	28	52
1993–1997	0	22	5	140	54	221
1998–2002	58	19	137	141	86	441
2003–2007	59	41	367	349	85	901
2008–2012	41	50	357	610	77	1135
2013–2017	30	39	162	585	96	912
Total	188	180	1029	1853	452	3702

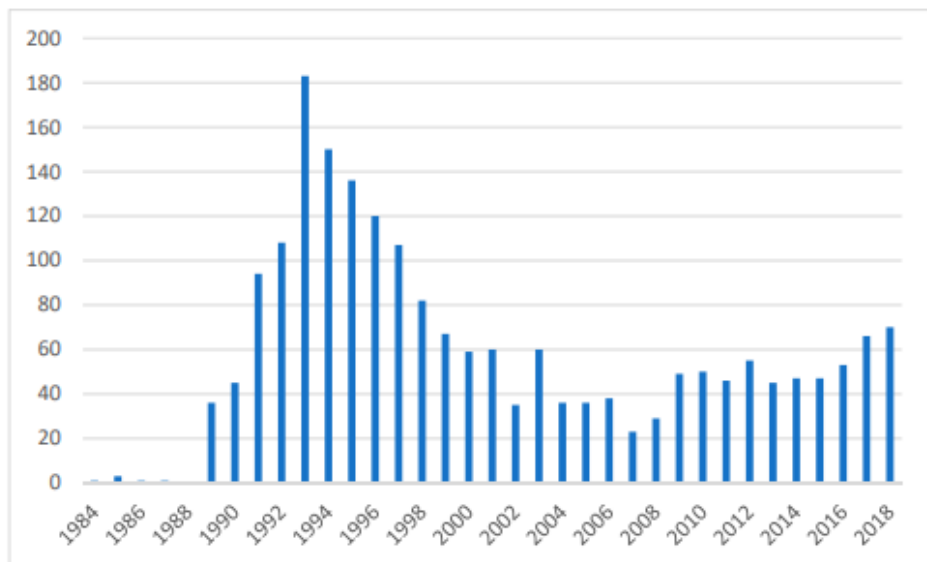
Note: SPC: statistical process control; PCC: process control chart; SA: self-assessment.

Fonte: Dahlgaard et al. (2019, p. S08)

Face aos dados apresentados na Figuras 2 e 3, torna-se evidente que a partir de 1997, diminuiu-se o foco na teoria TQM, tendo-se direcionado o foco para a aplicação de métodos, ferramentas e técnicas da TQM, verificando-se um aumento crescente de publicações relacionadas com os métodos *Six Sigma* e *Lean*, que contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade.

O estudo realizado por Madsen (2020) também quantifica o número de artigos indexados na Scopus com a expressão TQM (figura 4), entre 1984 e 2018.

**Figura 10 - Artigos indexados na Scopus com TQM no título**



Fonte: Madsen (2020, p. 8)

A figura anterior demonstra o apogeu de publicações em 1993, data semelhante aos estudos anteriores, verificando-se uma diminuição até 2002 e, a partir de 2009 o número de artigos indexados na *Scopus* parece ter estabilizado, variando entre as 40 e 60 publicações por ano. Além disso, Madsen (2020) refere que a TQM continua a ser utilizada e com impacto na prática organizacional, durante o século XXI, permanecendo constantemente no top 25 numa das maiores consultoras, a nível mundial, *Bain & Company's – Management Tools and Trends Survey*.

Chen et al. (2021) verificaram que, nos últimos 30 anos, houve uma evolução ascendente sobre a teoria TQM, principalmente na primeira década (1990-1999), deparando-se com uma dispersão de investigações, durante a segunda década (2000-2009), entre teoria/ abordagens TQM, características e fatores essenciais da TQM e efeitos e resultados da TQM, e por fim, na última década em estudo (2010-2019), mantiveram-se os interesses de investigação referidos, mas existiu um grande interesse pela comunidade científica nos métodos e técnicas da TQM (ex: *Six Sigma*, *Lean*, entre outros) e características de cultura de qualidade.

Segundo Madsen (2020) no fim da década de 90 e princípio do ano de 2000 houve um desacreditar, por parte das organizações, relativamente à TQM, uma vez que começaram a surgir mais críticas questionando a sua real eficácia no sucesso das organizações, muito

provavelmente pelas elevadas expectativas que se construíram nos anos 80 e princípios dos anos 90. No entanto, o autor conclui no seu estudo que a TQM continua a ter interesse e é amplamente utilizada no mundo organizacional.

Uma das críticas aos gurus da qualidade é o facto de a maioria não englobar os recursos humanos, podendo ser provavelmente por esta razão que, nos anos 90, a TQM perdeu um pouco da sua robustez. No entanto, a maioria dos estudos (Dahlgaard et al., 2019; Ooi, 2009; Sila & Walczak, 2017; Zairi, 2002) atualmente, considera os recursos humanos como parte integrante da TQM, podendo ser um dos contributos para a popularização novamente do conceito TQM.

A análise apresentada permite afirmar que é consensual considerar a TQM como uma das teorias mais utilizadas e influentes do século XXI, uma vez que apresenta como objetivo melhorar serviços e processos da organização, de forma a alcançar maior satisfação do cliente (Chen et al., 2021; Kessler, 2013; Madsen, 2020), tornando-se numa vantagem competitiva para a organização.

## 4. Conclusão

A literatura reforça o apogeu da TQM nos anos 80 e 90 (Chen et al., 2021; Dahlgaard et al., 2019; Madsen, 2020), sendo que nesta altura a maioria das empresas se limitavam a imitar e, atualmente, as organizações tendem a personalizar e adaptar a TQM às suas necessidades e realidades (Madsen, 2020).

Chen et al. (2021, p. 3) vai mais longe ao afirmar que “os princípios tradicionais da TQM não desaparecem quando se trata de qualidade do processo ou de gestão por factos na era da tecnologia digital moderna (...), no entanto tem de ser ajustada e mais inovadora, em conjunto com as mudanças de valor do cliente e do ambiente externo”.

Madsen (2020) afirma no seu estudo que a TQM apresentou um declínio no mundo Ocidental, no entanto, nos países em desenvolvimento e emergentes encontra-se em ascensão. Muito provavelmente, esta constatação deve-se ao facto de no mundo ocidental a TQM como filosofia/ abordagem já estar implementada, e nos países emergentes se encontrar em processo de implementação.

A TQM está bastante relacionada com uma visão holística, uma filosofia que as organizações devem adotar, não existindo um único modelo conceptual, por isso depende muito de como é abordada e, essencialmente, de como é implementada. O facto de ser um conceito amplo, com uma base conceptual ambígua, também origina que vários investigadores e gestores explorem o conceito de diferentes formas e consigam adaptá-lo às suas necessidades.

O facto de a TQM ser uma teoria tão abrangente, deu origem a que ao longo dos anos, fossem criados diversos métodos/ ferramentas/ técnicas de trabalho, com os princípios base da Gestão da Qualidade, de forma a melhorar a qualidade dos serviços das organizações, contribuindo para uma cultura de qualidade.

Contudo, a TQM parece ser uma filosofia bem presente nos dias de hoje, com uma terminologia mundialmente utilizada, com vários autores de referência, caracterizada por diversas características como liderança, satisfação do cliente, processos e serviços que podem ser adaptadas à realidade de cada organização, com o objetivo comum de melhorar a qualidade dos serviços, de forma a satisfazer o cliente, com o mínimo de desperdício/ inconformidades possíveis, traduzindo-se numa redução de custos a longo prazo.

## Referências

- Chen, C. K., Reyes, L., Dahlgaard, J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2021). From quality control to TQM, service quality and service sciences: a 30-year review of TQM literature. *International Journal of Quality and Service Sciences*. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128>
- Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(sup1), S1–S16. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665776>
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jang, J. Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011). *Total Quality Management and Business Excellence*, 24(1–2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.756749>
- Dahlgaard-Park, S. M., Reyes, L., & Chen, C. K. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(9–10), 1108–1128. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>
- Feigenbaum, A. (1961). *Total Quality Control - Engineering and Management*. McGraw-Hill.
- doHackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309–342. <https://doi.org/10.2307/2393640>
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *TQM Magazine*, 12(4), 238–244. <https://doi.org/10.1108/09544780010325822>
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization.
- Kessler, E. (2013). Encyclopedia of Management Theory. In *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications.
- Madsen, D. Ø. (2020). Have the reports of TQM's death been greatly exaggerated? A re-examination of the concept's historical popularity trajectory. *Administrative Sciences*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/admsci10020032>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence - Text with cases* (Fourth Edi). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315815725-26>
- Ooi, K.-B. (2009). TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework. *African Journal of Business Management*, 3(11), 633–643. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.196>

- Sila, I., & Walczak, S. (2017). Universal versus contextual effects on TQM: a triangulation study using neural networks. *Production Planning and Control*, 28(5), 367–386. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1296598>
- Tamimi, N., & Gershon, M. (1995). A Tool for Assessing Industry TQM Practice Versus the Deming Philosophy. *Production and Inventory Management Journal*, 36, 27–27. <https://www.researchgate.net/publication/267216545>
- Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). Quality management, problems and pitfalls: A critical perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), 55–65. <https://doi.org/10.1108/02656719610110014>
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: The new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161–1172. <https://doi.org/10.1080/09544120200000011>

## Authors Profiles

**Ana Rita Correia**, Physiotherapist at the Regional Health Administration of Alentejo; with training in neurological rehabilitation. At present, in addition to the functions of physiotherapist belongs to the work group of the activity report. And Ph.D. student in Business Management at the University of Évora.

**Carmen Alfaiate**, Speech Language Therapist, currently Manager of the Management Support Unit at the Health Center Group of Alentejo, Portugal. Master in Management at the University of Évora. Currently Ph.D. student in Business Management at the University of Évora.

**Luís Pedro Gomes**, Ph.D. student in Business Management at the University of Évora. Registered Nurse in Alentejo Regional Health Administration. His main interests are organizational behavior and decision models.

**Margarida Saraiva** has received a Ph.D. from the ISCTE Business School – Portugal, Lisbon in 2004. Now is an Assistant Professor at the Management Department of the University of Évora - Portugal and a Researcher at BRU-Business Research Unit / Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, Lisbon, Portugal.