

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

***A CULTURA DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE ALOJAMENTO E
RESTAURAÇÃO – O CASO DE LAGOS***

**Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão e Desenvolvimento em Turismo**

ANA CLÁUDIA FORTE DE CAMPOS GARCIA ALVES

**FARO
2008**

ANA CLÁUDIA FORTE DE CAMPOS GARCIA ALVES

FACULDADE DE ECONOMIA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOÃO ALBINO SILVA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JÚLIO DA COSTA MENDES

Junho de 2008

A CULTURA DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO – O CASO DE LAGOS

Júri:

Presidente: Doutor João Albino Matos da Silva

Vogais: Doutora Elizabeth Kastenholz

Doutor Júlio da Costa Mendes

Doutora Patrícia Susana Lopes Guerrilha dos Santos Pinto Oom
do Valle

Doutora Ana Maria Alves Pedro Ferreira

Ao João Nuno
Ao Kiko
À Teresinha

Deves dizer algo de novo e, contudo, tudo o que dizes deve ser velho. (...) Sim, tens de juntar bocados de material velho. Mas de modo a conseguires um edifício. (Ludwig Wittgenstein)

ÍNDICE GERAL

Página

Dedicatória.....	iii
Índice de Tabelas	vii
Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Gráficos.....	xii
Agradecimentos.....	xvi
Resumo.....	xviii
Abstract.....	xx
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	
Introdução.....	1
1.1 Desenvolvimento da Área de Interesse.....	1
1.2 Relevância do Tema da Cultura da Qualidade Para o Turismo.....	6
1.3 Questão, Objectivos e Hipóteses da Investigação.....	9
1.4 Estrutura e Síntese da Dissertação.....	11
Conclusão.....	14
Capítulo 2. QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE	
Introdução.....	15
2.1 Qualidade.....	15
2.1.1 O Conceito de 'Qualidade'.....	20
2.1.2 A Qualidade nos Serviços.....	27
2.1.2.1 Especificidades dos Serviços Turísticos e sua Relação com a Qualidade.....	36
2.1.3 A gestão da Qualidade.....	44
2.1.3.1 A Gestão Operacional da Qualidade.....	49
2.1.3.2 A Gestão Estratégica da Qualidade.....	62
2.1.4 Modelos de Gestão da Qualidade.....	67
Conclusão.....	86
Capítulo 3. A CULTURA DA QUALIDADE	
Introdução.....	88
3.1 Cultura.....	88
3.1.1 Cultura e Valores.....	95
3.2 Cultura na Organização.....	97
3.2.1 Cultura Organizacional.....	99
3.2.2 Organização e Valores.....	104
3.3 Cultura da Qualidade.....	107
3.3.1 Porquê Cultura e Qualidade?.....	108
3.3.2 Definindo Cultura da Qualidade.....	112
3.3.3 Características de uma Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	120
3.3.4 Factores Críticos de Sucesso de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	139
3.3.4.1 Análise e Explicitação dos Factores Críticos de Sucesso.....	141

3.3.5 Os Valores de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	156
3.3.6 Uma Rede Conceptual da Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	165
Conclusão.....	169

Capítulo 4. METODOLOGIA

Introdução.....	171
4.1 Metodologia e Investigação.....	171
4.2 Os Métodos de Investigação.....	179
4.2.1 Os Métodos de Investigação e o Turismo.....	184
4.3 Operacionalização dos Conceitos: As Variáveis da Investigação.....	185
4.4 Estratégia da Pesquisa Empírica.....	190
4.5 Enquadramento do Caso em Estudo: O Concelho de Lagos e o Turismo.....	196
4.6 O Plano Amostral.....	208
4.6.1 População.....	208
4.6.2 Organização da Base de Sondagem.....	209
4.6.3 Definição do Processo de Amostragem Adoptado.....	210
4.6.4 Dimensão da Amostra.....	212
4.6.4.1 Dimensão da Amostra - Restauração.....	214
4.6.4.2 Dimensão da Amostra - Alojamento.....	215
4.7 Método de Recolha de Dados Utilizado.....	217
4.7.1 Concepção, Construção e descrição do Questionário.....	217
4.8 Realização do Pré-Teste do Questionário.....	221
4.8.1 Alterações ao Questionário após Realização do Pré-Teste.....	221
4.9 Implementação do Inquérito.....	223
4.10 Preparação e Organização dos Dados.....	223
4.11 Descrição e Análise dos Dados.....	225
Conclusão.....	226

Capítulo 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Introdução.....	228
5.1 Caracterização da População em Estudo.....	228
5.2 Discussão dos Resultados.....	240
5.2.1 COMPONENTE «MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE».....	240
5.2.2 COMPONENTE «LIDERANÇA».....	243
5.2.3 COMPONENTE «COMUNICAÇÃO».....	245
5.2.4 COMPONENTE «APRENDIZAGEM».....	246
5.2.5 COMPONENTE «PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADE PARTILHADA E ATRIBUIÇÃO DE PODER».....	249
5.2.6 COMPONENTE «ADAPTABILIDADE».....	251
5.2.7 COMPONENTE «VISÃO DE LONGO PRAZO».....	253
5.2.8 COMPONENTE «SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E SUPERACÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES».....	255
5.2.9 COMPONENTE «FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO».....	260
5.2.10 COMPONENTE «TRABALHO EM EQUIPA».....	262
5.2.11 COMPONENTE «INFORMAÇÃO E ANÁLISE».....	265
5.2.12 COMPONENTE «PROCESSOS».....	267
5.3 Testes Estatísticos.....	271
5.3.1 Idade.....	271

	Página
5.3.2 Género.....	283
5.3.3 Habilitações Académicas.....	285
5.3.4 Formação em Qualidade.....	294
5.3.5 Formação em Turismo.....	296
5.3.6 Posição na Organização.....	305
5.3.7 Ramo de Actividade.....	308
5.4 Fiabilidade.....	311
Conclusão.....	314
 Capítulo 6. CONCLUSÃO.....	 316
 Anexos.....	 334
Anexo 1 - 1ª Parte Entrevista - Questionário: Ficha de Caracterização.....	335
Anexo 2 - 2ª Parte Entrevista - Questionário: Componentes da Cultura da Qualidade Total.....	338
 Referências Bibliográficas.....	 352

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 4.1 Características das Variáveis em Estudo – Amostra.....	218
Tabela 4.2 Características das Variáveis em Estudo – Componentes da Cultura da Qualidade Total.....	220
Tabela 5.1 Componente «Melhoria Contínua da Qualidade».....	242
Tabela 5.2 Componente «Liderança».....	244
Tabela 5.3: Componente «Comunicação».....	246
Tabela 5.4: Componente «Aprendizagem».....	248
Tabela 5.5: Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder».....	250
Tabela 5.6: Componente «Adaptabilidade».....	252
Tabela 5.7: Componente «Visão de Longo Prazo».....	254
Tabela 5.8: Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes».....	257
Tabela 5.9: Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas».....	259
Tabela 5.10: Componente «Formação e Educação».....	261
Tabela 5.11: Componente «Trabalho em Equipa».....	264
Tabela 5.12: Componente «Informação e Análise».....	265
Tabela 5.13: Componente «Processos».....	268

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1. Objectivos Gerais e Específicos da Investigação e Hipóteses de Trabalho.....	11
Quadro 2.1 Perspectivas Sobre a Qualidade.....	26
Quadro 2.2 Eras ou Etapas da Qualidade.....	48
Quadro 2.3 Princípios de Acção da Gestão Estratégica da Qualidade.....	65
Quadro 2.4 Categorias de Avaliação do <i>Deming Prize</i>	68
Quadro 2.5 Itens das Categorias do <i>Malcolm Baldrige Award</i> (2000).....	71
Quadro 2.6 Documentos Constitutivos da ISO 9000:2000.....	78
Quadro 2.7 Princípios de Gestão da Qualidade da ISO 9000:2000.....	79
Quadro 2.8 Algumas Diferenças entre Gestão da Qualidade Total e Certificação.....	81
Quadro 2.9 Princípios-chave do Modelo de Gestão da Qualidade <i>Six Sigma</i>	82
Quadro 3.1 Tipos de Cultura da Qualidade.....	118
Quadro 3.2 Características da Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência – Objectivos Organizacionais.....	126
Quadro 3.3 Características da Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência – Perfil Organizacional.....	129
Quadro 3.4 Características da Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência – Clientes Externos.....	130
Quadro 3.5 Características da Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência – Clientes Internos.....	132
Quadro 3.6 Características de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	136
Quadro 3.6 Características de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência (CONT.).....	137
Quadro 3.7 Factores Críticos de Sucesso de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	142
Quadro 4.1 Etapas do Processo de Investigação.....	173
Quadro 4.2 Características da Investigação Quantitativa e da Investigação Qualitativa.....	180
Quadro 4.3 Aspectos Característicos dos Métodos Quantitativos e dos Métodos Qualitativos.....	181

Página

Quadro 4.4 Modos de Aplicação do Inquérito – Vantagens e Desvantagens.....	194
Quadro 4.5 As Entrevistas – Características, Vantagens e Desvantagens.....	195
Quadro 4.6 Fraquezas e Ameaças da Actividade Turística no Concelho de Lagos.....	201
Quadro 4.7 Tipologias de Alojamento Turístico e Método de Estudo da População...	212
Quadro 4.8 População, Amostra e Peso Relativo dos Estratos.....	216
Quadro 4.9 Alojamento Turístico a Integrar o Estudo Empírico.....	216
Quadro 4.10 Respostas – Restauração (Amostragem Aleatória Simples).....	224
Quadro 4.11 Respostas Alojamento (Amostragem Estratificada).....	224
Quadro 4.12 Respostas – Alojamento (Recenseamento).....	224
Quadro 5.1 Valores do α de Cronbach Apurados Para a População Estudada.....	314

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 Do Paradigma Centrado nos Produtos ao Paradigma Centrado nos Serviços.....	28
Figura 2.2 <i>Continuum</i> entre Produtos e Serviços.....	31
Figura 2.3 A Complexidade do Comportamento do Consumidor no Turismo – O Lado da Procura.....	38
Figura 2.4 O <i>Puzzle</i> da Qualidade no Turismo.....	39
Figura 2.5 Interrelação entre o Conceito de Qualidade, Gestão da Qualidade e Actividades Respectivas.....	50
Figura 2.6 Itinerário do Planeamento da Qualidade.....	51
Figura 2.7 Problemas da Qualidade.....	52
Figura 2.8 Formas de Garantia da Qualidade.....	55
Figura 2.9 Processo de Melhoria da Qualidade.....	56
Figura 2.10 O <i>Ciclo de Deming</i>	60
Figura 2.11 Pontos de Contacto entre o Processo de Melhoria da Qualidade e o <i>Ciclo PDCA</i>	61
Figura 2.12 Etapas do Processo de Gestão Estratégica da Qualidade.....	66
Figura 2.13 Critérios do <i>Malcolm Baldrige Award</i> (Perspectiva Sistémica).....	70
Figura 2.14 Cinco Razões para Adohtar o <i>Malcolm Baldrige</i> como Sistema de Gestão da Qualidade Total.....	72
Figura 2.15 O Modelo de Excelência da <i>EFQM</i>	74
Figura 2.16 Articulação entre Conceitos de Gestão da Qualidade Total e os Critérios do Modelo de Excelência da <i>EFQM</i>	75
Figura 2.17 Indivíduos Envolvidos nas Equipas de Projecto do <i>Six Sigma</i>	85
Figura 3.1 O <i>Iceberg</i> da Cultura Organizacional.....	104
Figura 3.2 Organização, Cultura Organizacional e Cultura da Qualidade.....	113
Figura 3.3 Cultura da Qualidade e Factores Críticos de Sucesso.....	141
Figura 3.4 Sistema de Valores de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	165
Figura 3.5 Rede Conceptual da Cultura da Qualidade Total/Excelência.....	167
Figura 4.1 Os Métodos Quantitativos.....	182
Figura 4.2 Os Métodos Qualitativos.....	183

	Página
Figura 4.3 Do Conceito ao Indicador/Variável.....	186
Figura 4.4 Operacionalização do Conceito de «Cultura da Qualidade» (1ª Etapa).....	187
Figura 4.5 Operacionalização do Conceito de «Cultura da Qualidade» (2ª Etapa): Organização – Componentes e Variáveis.....	188
Figura 4.6 Operacionalização do Conceito de «Cultura da Qualidade» (2ª Etapa): <i>Stakeholders</i> – Componentes e Variáveis.....	189
Figura 4.7 Operacionalização do Conceito de «Cultura da Qualidade» (2ª Etapa): Operações – Componentes e Variáveis.....	189
Figura 4.8 Lagos e os Municípios da Região do Algarve.....	197
Figura 4.9 As Quatro Vocações Estratégicas de Lagos «Cidade-Porta da Europa».....	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 4.1 Estabelecimentos Hoteleiros em Lagos e no Algarve (2005).....	204
Gráfico 4.2 Capacidade Hoteleira em Lagos e no Algarve (2005).....	204
Gráfico 4.3 Dormidas em Todos os Meios de Alojamento em Lagos e no Algarve (2005).....	205
Gráfico 4.4 Hóspedes em Todos os Meios de Alojamento em Lagos e no Algarve (2005).....	205
Gráfico 4.5 Hóspedes por País de Residência em Todos os Estabelecimentos Hoteleiros de Lagos (2005).....	206
Gráfico 5.1 Idade dos Inquiridos.....	229
Gráfico 5.2 Sexo dos Inquiridos.....	229
Gráfico 5.3 Local de Residência dos Inquiridos.....	229
Gráfico 5.4 Posição dos Inquiridos na Organização.....	230
Gráfico 5.5 Antiguidade dos Inquiridos na Organização.....	230
Gráfico 5.6 Habilitações Académicas dos Inquiridos.....	231
Gráfico 5.7 Curso Profissional dos Inquiridos.....	232
Gráfico 5.8 Curso Superior dos Inquiridos.....	232
Gráfico 5.9 Formação em Qualidade.....	233
Gráfico 5.10 Formação em Turismo.....	233
Gráfico 5.11 Curso ou Acção na Área da Qualidade.....	233
Gráfico 5.12 Instituição Formadora na Área da Qualidade.....	234
Gráfico 5.13 Local da Formação em Qualidade.....	234
Gráfico 5.14 Cursos ou Acções na Área de Turismo e Afins.....	235
Gráfico 5.15 Instituição Formação na Área do Turismo.....	235
Gráfico 5.16 Local da Formação em Turismo.....	236
Gráfico 5.17 Número de Colaboradores.....	237
Gráfico 5.18 Nacionalidade dos Clientes.....	237
Gráfico 5.19 Tipologia dos Clientes.....	237
Gráfico 5.20 Nacionalidade dos Clientes nos Meios de Alojamento.....	238
Gráfico 5.21 Nacionalidade dos Clientes na Restauração	238
Gráfico 5.22 Tipologia de Clientes nos Meios de Alojamento.....	239
Gráfico 5.23 Tipologia de Clientes na Restauração.....	240

	Página
Gráfico 5.24: IDADE - Componente «Melhoria Contínua».....	272
Gráfico 5.25: IDADE - Componente «Liderança».....	273
Gráfico 5.26: IDADE - Componente «Comunicação».....	273
Gráfico 5.27: IDADE - Componente «Aprendizagem».....	274
Gráfico 5.28: IDADE - Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder».....	275
Gráfico 5.29: IDADE - Componente «Adaptabilidade».....	276
Gráfico 5.30: IDADE - Componente «Visão de Longo Prazo».....	277
Gráfico 5.31: IDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes».....	278
Gráfico 5.32: IDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas».....	279
Gráfico 5.33: IDADE - Componente «Formação e Educação».....	281
Gráfico 5.34: IDADE - Componente «Trabalho em Equipa».....	282
Gráfico 5.35: IDADE - Componente «Informação e Análise».....	283
Gráfico 5.36: GÉNERO - Componente «Aprendizagem».....	284
Gráfico 5.37: GÉNERO - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas».....	284
Gráfico 5.38: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - «Componente Melhoria Contínua».....	285
Gráfico 5.39: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Comunicação»....	286
Gráfico 5.40: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Aprendizagem»...	287
Gráfico 5.41: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder».....	288
Gráfico 5.42: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Adaptabilidade»...	289
Gráfico 5.43: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Visão de Longo Prazo».....	289
Gráfico 5.44: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes».....	291
Gráfico 5.45: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas».....	292
Gráfico 5.46: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente	

	Página
«Formação e Educação».....	292
Gráfico 5.47: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente	
«Informação e Análise».....	293
Gráfico 5.48: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Adaptabilidade»...	294
Gráfico 5.49: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Satisfação	
das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes».....	295
Gráfico 5.50: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Satisfação	
das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas».....	295
Gráfico 5.51: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Formação	
e Educação».....	296
Gráfico 5.52: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Melhoria	
Contínua da Qualidade».....	297
Gráfico 5.53: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Liderança».....	297
Gráfico 5.54: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Comunicação».....	298
Gráfico 5.55: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Aprendizagem».....	299
Gráfico 5.56: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente	
«Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder».....	300
Gráfico 5.57: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Adaptabilidade».....	300
Gráfico 5.58: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Visão de Longo	
Prazo».....	301
Gráfico 5.59: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Satisfação	
das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes».....	302
Gráfico 5.60: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente	
«Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes	
-Turistas».....	303
Gráfico 5.61: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Trabalho em Equipa»...	303
Gráfico 5.62: FORMAÇÃO EM TURISMO - Informação e Análise».....	304
Gráfico 5.63: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Processos».....	305
Gráfico 5.64: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Melhoria	
Contínua».....	305
Gráfico 5.65: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Liderança».....	306
Gráfico 5.66: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Comunicação».....	307

	Página
Gráfico 5.67: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Aprendizagem»....	308
Gráfico 5.68:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «LIDERANÇA».....	309
Gráfico 5.69:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «COMUNICAÇÃO».....	309
Gráfico 5.70:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «ADAPTABILIDADE»....	310
Gráfico 5.71: RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «INFORMAÇÃO E ANÁLISE».....	311

AGRADECIMENTOS

A investigação desenvolvida no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento do Turismo resultou do apoio e contributos de muitas pessoas e organizações. Algumas delas intervieram na sua qualidade técnica, reconhecidamente indispensável à consistência científica do trabalho, outras fizeram-no a título de uma ligação pessoal assente na afectividade, não menos relevante quanto ao papel desempenhado na concretização deste projecto. A fragilidade da memória, quando não a injustiça da ignorância, estará, nesta nota de agradecimentos, na origem de quaisquer omissões. Por esse facto, peço as minhas desculpas.

Uma primeira menção dirá respeito aos meus orientadores, relativamente aos quais declaro desde logo os meus agradecimentos. O Professor Doutor João Albino Silva e o Professor Doutor Júlio da Costa Mendes prestaram-se a esta orientação. Nessa qualidade, ambos me dispensaram cuidado aconselhamento, sempre animado de um sentido do rigor científico necessário à realização de um empreendimento desta natureza. O trabalho realizado em conjunto com estes docentes gozou ainda de uma especial vantagem: trata-se de dois investigadores que complementaram as áreas de conhecimento envolvidas nas matérias abordadas na investigação. Resultou claro que muitos dos obstáculos encontrados no caminho foram superados com o seu auxílio.

Ao Dr. Luís Miguel Pereira, da Escola Superior de Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve, fico a dever a especificidade do apoio prestado em matérias muitas vezes obscuras para quem não teve, na sua formação académica originária, a aprendizagem dos instrumentos matemáticos aplicados à investigação social. E porque a investigação do real social conta hoje com um sofisticado suporte informático, cujo domínio, mesmo que incipiente, é fundamental, pretendo de igual modo deixar um apontamento de agradecimento à Dra. Graciana Vieira pela solicitude e paciência manifestadas no momento de enfrentar a ferramenta SPSS. Não posso esquecer, ainda neste capítulo, uma referência ao Dr. Nuno Oliveira, cuja disponibilidade manifestada foi insuperável. Às muitas horas de conversa que comigo manteve devo muitas iluminações no domínio das técnicas informáticas, assim como na das práticas de investigação empírica. Numa fase posterior do trabalho, foi também de inestimável ajuda o contributo da Professora

Dr. Patrícia Oom do Valle. A ela devo-lhe a superação de muitas insuficiências e lacunas e a correcção de noções das quais depende a consistência da abordagem estatística.

Uma palavra de atenção devo dirigir à Dr.^a Cláudia Gonçalves, Técnica de Turismo da Câmara Municipal de Lagos, a qual, em nome deste órgão, me facultou a informação necessária à realização do trabalho de campo.

A todos os entrevistados e demais adjuvantes, na verdade, todos aqueles que me facultaram o seu tempo, a sua simpatia e, especialmente, a sua visão da realidade em que desenvolvem actividade profissional, o meu muito obrigada.

Não quero aqui esquecer outras menções mais pessoais. Refiro-me aos meus amigos: Ana Luísa Albuquerque, que acompanhou de perto o meu atribulado trajecto; Isabel Morgado, amiga de longa data, que acredita sempre podermos ir mais longe, e uma permanente fonte de estímulo intelectual; Gonçalo Martins, amigo sempre disponível para me facilitar o acesso a alguns dos livros mais importantes para o suporte científico e redacção deste trabalho; Richard, I'm not forgetting you: thank you very much for your kind and friendly amendments!!! E também à minha família: aos meus pais, que não permitiram que esmorecesse a intenção de levar este trabalho até ao fim. Mas é ao João Nuno, meu marido, e Francisco e Teresinha, meus filhos, que declaro o meu mais profundo agradecimento do coração, pois, de todos, foram a companhia sacrificada, todavia sempre a minha permanente estrutura de apoio e fonte de força anímica.

RESUMO

A qualidade estabeleceu-se nos negócios nacionais e internacionais como estratégia de competitividade e a sua relevância vem sendo reclamada também para a indústria turística, no sentido de alavancar o seu desenvolvimento sustentado e simultaneamente corresponder às expectativas dos turistas por um turismo *melhor, de mais qualidade*.

O turismo é, numa perspectiva da procura, uma deslocação temporária de pessoas para um local de destino, durante a qual realizam diversas actividades, em especial as associadas ao recreio e lazer. Para serem levadas a efeito, essas actividades carecem da prestação de um conjunto heterogéneo de serviços, os quais, em grande parte, são consumidos na área de destino. Acresce a esse facto o de as empresas prestadoras desses serviços possuírem reduzidas, ou muito reduzidas, dimensões e estrutura familiar, especificidades que, em regra, e por motivos vários, as excluem do conhecimento que se vem consolidando acerca das melhores práticas de gestão numa óptica da qualidade e respectivas possibilidades de aplicação nos negócios. Todavia, a necessidade de se caminhar no sentido da qualidade total, ou excelência, num ambiente de crescente complexidade e incerteza, é um imperativo subordinante tanto das grandes como das pequenas e médias empresas, em especial se estas últimas constituem a quase totalidade do tecido empresarial de um destino turístico, como é o caso da cidade de Lagos.

A possibilidade de definir áreas e objectivos de melhoria da qualidade dos serviços turísticos depende de uma abordagem preliminar no que toca às práticas de gestão vigentes, o que em parte poderá ser feito tendo por base as percepções dos decisores das organizações a respeito de quais são as desenvolvidas nos seus negócios. Às mesmas fontes poder-se-á recorrer para conhecer outras percepções acerca das acções mais valorizáveis do ponto de vista do seu concurso para uma prestação de serviços turísticos de qualidade e melhoria contínua.

A dissertação propõe-se analisar tais percepções num destino de relevo na região algarvia e visando as organizações de dois dos principais subsectores do turismo, o alojamento e a restauração. Para tal irá considerar o paradigma cultural da qualidade, emanado da teoria organizacional, fundamentando a sua adopção no postulado de que a gestão da qualidade resulta forçosamente dos valores culturais predominantes na

organização, isto é, da sua cultura da qualidade. Nesse sentido, o trabalho desenvolvido porá em destaque os valores nucleares de uma organização orientada pela qualidade total e as práticas que os incorporam e concluirá da distância existente entre o paradigma proposto e a realidade estudada. Crê-se que esta orientação, possibilitando melhores visão e compreensão da cultura subjacente à gestão de qualidade tal como se pratica nestas organizações turísticas, auxiliará na definição de áreas de melhoria do desempenho, tão necessária a um turismo competitivo, isto é, de elevada qualidade.

Palavras-chave: qualidade, cultura organizacional, cultura da qualidade total, valores de uma cultura da qualidade total

ABSTRACT

Quality became the key strategy for national and international business competitiveness. Its significance is now a strong driver for the tourism industry, in search for a sustained growth and capability to match visitor expectations for *better, higher quality* tourism.

From a demand's side perspective, tourism is a temporary movement of people to destinations, during which a range of recreation activities are performed. In order to accomplish them, a multitude of services need to be provided for tourists, with a majority of them consumed at the destination. Simultaneously, the large majority of organisations providing those services at destinations are small or micro enterprises, possessing family-like structures. Characteristics such as this preclude them, in most cases and for many reasons, from access to knowledge transfer on quality management best practice, potentially compromising their business management improvements. And yet the need to move towards total quality (or business excellence) in an ever growing complex and uncertain business environment challenges all organisations, either small or medium/large, and that is especially the case when a tourism destination industry, like the one we find in Lagos, is mainly constituted of (very) small/medium organisations.

Identification of areas and objectives of service quality improvement in tourism relies on an analytical approach concerning actual management practices. This task is achievable by means of an analysis of managers' perceptions of those implemented in their own organisations. The same source of information may convey other perceptions of practices most relevant to tourism service quality and continuous improvement.

The dissertation aims to analyse those perceptions in an important tourist destination of the Algarve region, considering to that effect two main sectors of the tourism industry: Accommodation and Food & Beverage services. The research will be directed to the *cultural paradigm of quality management* developed in organisational and quality management theory.

The cultural paradigm of quality management has been developing with empirical support for the past few decades. It is a theoretical framework asserting that quality

management practices emanate from values prevailing in organisations, *i.e.*, from its *quality culture*. This being so, the research will highlight the core values of a total quality-driven organisation and the management practices expressing them. It will also comment on the gap found between the paradigm and the social reality under analysis. It is believed that such a framework provides insight and understanding of the value system underlying quality management practices in tourism organisations, as well as defining areas of improvement so that they can match total quality values. High quality and competitive tourism organisations are in need of total quality values if they are to offer high quality tourism experiences.

Key-words: quality, organisational culture, total quality culture, total quality culture values

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Introdução

O capítulo introdutório da dissertação tem como propósito passar em revista alguns dos momentos que marcaram a investigação e lhe determinaram o sentido, como o surgimento da área de interesse e as reflexões que serviram de fundamento à noção da sua relevância quanto ao contributo que pode prestar para o conhecimento e desenvolvimento do turismo. Outras matérias que auxiliem no enquadramento deste trabalho serão também consideradas: por um lado, a definição da questão, objectivos e hipóteses da investigação; por outro, a apresentação da sua estrutura, acompanhada de uma síntese descritiva dos assuntos tratados em cada um dos capítulos.

1.1 Desenvolvimento da Área de Interesse

«A investigação é inquirição, descoberta, revelação do que antes era desconhecido ou demonstração da validade do conhecimento existente. A boa investigação aumenta o nosso corpo de conhecimentos. (...) Por conseguinte, é um processo criativo» (Finn et al., 2000)¹.

Investigar o turismo, diversificar e consolidar os saberes nesta área, seja numa óptica de melhoria do desempenho do sector, seja na perspectiva de compreender a natureza social e cultural do fenómeno, são preocupações crescentes de que a literatura tem vindo a dar conta (Hall, 2005; Ritchie *et al.*, 2005). Ora porque a sua ainda recente inscrição no panorama dos saberes e conhecimentos faz dele um domínio muito propício à exploração de temas e problemáticas e à construção de teoria (Veal, 1992), ora porque existe a necessidade de estabelecer os fundamentos epistemológicos de uma disciplina emergente (Tribe, 2001; Hall, 2005), ora ainda porque o desenvolvimento do turismo não se encara independentemente de uma investigação que possa antecipar cenários de futuro e justificar orientações para tomadas de decisão estrategicamente importantes (Ritchie *et al.*, 2005), certo é que muitas são as oportunidades de reflexão e descoberta que se abrem a quem se propõe investigar o turismo.

¹ A mesma ideia é afirmada por Veal (1992).

Sabendo que o turismo, como modalidade de ocupação do lazer cada vez mais representativa dos modos de vida contemporâneos (Kandampully, 2000; Smith e Duffy, 2003; Hall, 2005, Page e Connell, 2006), o sector turístico, como actividade económica a assumir crescente e decisiva relevância nas economias nacionais, regionais e locais (Cunha, 1997), e os próprios destinos, áreas privilegiadas em que o turismo acontece, não têm existência e significado à margem das tendências globais características do mundo actual (Dwyer, 2005; Hall, 2005); que a qualidade é hoje encarada como um pressuposto tanto da vida social como da gestão organizacional e condição de competitividade (Berry *et al.*, 1994; Ridley, 1996; Clair, 1999; Hamza e Burhin, 1999; Hamza e Burhin, 2000; Martín, 2000; Solé, 2000; Burns, 2006, Manente e Minghetti, 2006; Watkins, 2006); que os desafios que se apresentam às organizações em todos os sectores de actividade são também os desafios a que o turismo tem de fazer face (Sancho, 1993; Augustyn, 1998), a investigação que visa produzir conhecimento e fundamentar o desenvolvimento de estratégias de intervenção no domínio da qualidade em turismo possui tanto um carácter de actualidade como de premência.

A revisão da literatura constitui um instrumento de precioso auxílio para o investigador porque, primeiramente, estabelece o quadro de referência para o conhecimento actual que existe sobre o assunto que escolheu tratar. Mas, para além de quadro de referência, a literatura é, ela própria, um manancial de pistas para o desenvolvimento de novas vias e áreas de investigação (Bowen, 2005). O cruzamento de discursos, abordagens e conceptualizações provenientes de áreas temáticas e disciplinares diferentes suscita reflexões das quais poderão resultar novas perspectivas para uma certa área do saber.

Foi a literatura, e à medida que se foi aprofundando o contacto com matérias relativas à qualidade em serviços e gestão da qualidade em turismo (particularmente as que incidiam sobre questões, problemas e modelos de gestão integrada da qualidade nos destinos), que sugeriu e consolidou a noção de que seria possível realizar uma investigação em turismo assente no conceito de ‘cultura da qualidade’.

A exploração gradual de textos, que foi tocando mais e mais literatura oriunda de inúmeras proveniências, foi alertando para um facto interessante: o conceito de ‘cultura da qualidade’, já estabelecido no domínio específico da qualidade, teórica e empiricamente trabalhado, explorado e até sistematizado na teoria organizacional,

particularmente na sua relação com a filosofia da *gestão da qualidade total* (*Total Quality Management*), não merecia, na reflexão sobre turismo, gestão da qualidade em turismo e gestão de destinos, mais do que fugazes e sintéticas menções.

A leitura dos textos de turismo sugeria que havia, de facto, uma certa consciência de que a qualidade e a sua gestão implicavam questões de carácter cultural e favorecimento de novas valorizações, dado envolverem complexos e difíceis processos de mudança. Todavia, essa consciência de que diversos autores davam sinais não se descobriu representada em estudos que importassem da literatura da qualidade, da gestão e da teoria organizacional a sistematização e a operacionalização dos conceitos relevantes, explorassem a sua aplicação ao turismo, ou, mais especificamente, às organizações e destinos turísticos.

Tal noção, na altura pouco mais do que vaga, foi assumindo contornos cada vez mais definidos quanto mais se iam conhecendo as lições de experiência e a evidência empírica relatada na literatura. O desafio que então começou a ganhar expressão consistiu em pensar como explorar esta via de investigação, mais concretamente, como aplicar e operacionalizar o conceito de ‘cultura da qualidade’ na área do turismo. Como fazê-lo e a que nível?

Tal como Veal (1992) sustenta, um projecto de investigação começará a adquirir forma a partir de um tópico ou tema que reflecte os interesses pessoais do investigador. Esse tópico, tema ou área de interesse pode traduzir-se numa questão (ou problema: Kumar, 1999) que é, logo de princípio, muito específica ou ainda muito vaga. No caso presente, de início houve apenas o sentimento de que a investigação poderia incidir sobre o conceito de ‘cultura da qualidade’ aplicado ao turismo. Tal convicção teve por fundamento, por um lado, a sua ocorrência, ainda que ocasional, na literatura de turismo e, por outro lado, aspecto talvez mais interessante e relevante, o facto de as tendências de evolução e desenvolvimento apontadas para o turismo conferirem prioridade a um reforço e generalização da orientação para a qualidade. A nossa atenção foi, por tais motivos, direccionada em primeiro lugar para os textos da qualidade e da teoria organizacional. O conceito pareceu-nos então mais preciso, mais do que uma mera menção.

Para Quivy e Campenhoudt (2003), formular uma boa pergunta de partida não é fácil, em particular, quando se trata de atender em simultâneo aos critérios de clareza², exequibilidade³ e pertinência⁴. No entanto, como sustentam, com ela começa ‘a ruptura com os preconceitos e as noções prévias’ (Quivy e Campenhoudt, 2003) e dela depende um consistente projecto de investigação científica. A ponderação destes critérios conduziu à aceitação de que o conceito de ‘cultura da qualidade’ teria de ser reconduzido às organizações turísticas. Mas quais? A *Conta Satélite do Turismo* (CST), conceptualizada pela Organização Mundial do Turismo e outras organizações internacionais (WTO *et al.*, 2001) e que identifica o universo de subsectores do turismo, deveria assumir-se como a referência da população de análise da investigação. Idealmente, e considerando que o turismo é uma *cadeia de valor* integradora dos seus serviços *específicos*⁵, todas as organizações prestadoras de serviços *característicos*⁶ e serviços *conexos*⁷ deveriam ser contempladas.

Aspectos como a previsão da dificuldade envolvida na recolha de um conjunto de informação tão heterogénea, a percepção da escassez de dados disponíveis e actualizados relativos à totalidade dos subsectores do turismo e o entendimento de que

² Por *clareza*, Quivy e Campenhoudt (2003) entendem a propriedade de a questão de partida ser precisa e concisa, de modo a veicular o significado pretendido pelo investigador. Adequação a este critério representa que a pergunta é uniformemente compreendida por quantos a lerem, ou seja, que as interpretações dos diferentes leitores são convergentes com a intenção do investigador.

³ A *exequibilidade* é a característica que se refere ao carácter realista da investigação, que a questão deixa transparecer. Neste plano, vários aspectos são considerados para determinar o (ir)realismo de uma intenção: os conhecimentos do investigador, o tempo disponível, os recursos financeiros e meios logísticos; em suma, os recursos pessoais, materiais e técnicos de que o investigador pode dispor são condição da (in)viabilidade de um trabalho de investigação, portanto também da sua qualidade.

⁴ *Pertinência* significa o registo em que a investigação irá desenvolver a sua análise – explicativo, preditivo, descritivo ou exploratório... A importância de se atender a este critério explica-se, segundo os autores, pela frequente confusão que os estudos revelam entre análise e juízo de valor. Em regra, o efeito dessa confusão projecta-se num discurso moralizador que compromete a credibilidade da investigação, uma vez que a questão de partida só pode obter resposta ‘em relação ao sistema de valores de quem a formula’ (Quivy e Campenhoudt, 2003). Na sua perspectiva, a observância deste critério não inviabiliza a investigação que tenha subjacente preocupações de carácter ético ou político (‘pertinência prática’), nomeadamente a que se propõe contribuir para a resolução de problemas sociais concretos e urgentes. Trata-se antes, como afirmam, de manter uma perspectiva de rigor, que obriga a que o investigador ‘saiba clarificar as opções subjacentes e controlar as implicações possíveis’ (Quivy e Campenhoudt, 2003) do que pretende realizar.

⁵ Produtos/serviços *específicos* do turismo resultam da soma dos produtos/serviços característicos e conexos (WTO *et al.*, 2001).

⁶ Na definição da WTO *et al.* (2001), os produtos/serviços *característicos* do turismo são aqueles que ‘na maior parte dos países, na ausência de visitantes, deixariam de existir em quantidade significativa ou em relação aos quais o consumo seria significativamente reduzido e para os quais parece possível obter informação estatística’.

⁷ Produtos/serviços *conexos* do turismo são, para a WTO *et al.* (2001), ‘uma categoria residual, incluindo aqueles que, num país, foram identificados como específicos do turismo mas aos quais, a nível mundial, não se reconhece tal atributo’.

um estudo compreendendo uma população muito extensa envolveria um elevado consumo de tempo consubstanciaram a noção de que a abrangência da população a analisar teria de ser mais reduzida. E assim, que abrangência? Entre os subsectores definidos na CST, qual, ou quais, deveríamos considerar na população a analisar? E a decidirmos por um ou por outro, como fundamentar a opção?

Os subsectores de alojamento e restauração são as duas primeiras categorias de serviços *característicos* do turismo constantes da lista da CST, resultando o seu destaque do facto de serem ‘tradicionalmente considerados como serviços turísticos porque respondem às carências e necessidades mais gerais dos visitantes’ (WTO *et al.*, 2001).

Como nota Cunha (2001), ‘a importância do alojamento turístico, em todas as suas modalidades, deriva da própria definição de turista que (...) é o visitante que passa pelo menos uma noite no local visitado’. E, muito embora os excursionistas, visitantes que não pernoitam no lugar visitado, prescindam de alojamento e este, por si só, e exceptuando casos pontuais, não constitua uma atracção turística, ‘não é possível estruturar destinos turísticos sem alojamento’ (Cunha, 2001). A expansão do fenómeno turístico na contemporaneidade foi acompanhada do crescimento e diversificação das unidades de alojamento, correspondendo simultaneamente a novos perfis de turista e a novos tipos de turismo, donde ser inquestionável a sua relevância para a actividade turística, tanto na perspectiva da procura, como na da oferta.

A restauração, por seu turno, não é uma actividade predominantemente direccionada para o turismo, uma vez que ‘a maior parte do seu negócio se destina aos residentes’ (Cunha, 2001)⁸. Acrescenta Cunha (2001), no entanto, que:

‘(...) pelo critério da sua utilidade para o turismo, ou seja, da sua necessidade para os turistas, [os estabelecimentos de fornecimento de refeições] são considerados como fazendo parte da actividade turística, (...) por pertencerem ao grupo de produções sem as quais o turismo não pode existir’ (Cunha, 2001).

Em jeito de conclusão, podemos afirmar que a área de interesse de partida, a qualidade e sua gestão no turismo, veio gradualmente a definir-se em torno de um conceito passível de desenvolvimento e especialização na área, tomando, para isso, como primeira

⁸ Ver também em WTO *et al.* (2001).

abordagem dois dos principais subsectores do turismo. À opção por esta área temática em concreto não foi alheio o facto de se encontrar generalizada a consciência de que o desenvolvimento turístico corre em paralelo com a exigência da qualidade do serviço e da experiência turística.

1.2 Relevância do Tema da Cultura da Qualidade Para o Turismo

Tomou-se como ponto de partida a ideia de que o paradigma da qualidade marca ainda, e marcará tendencialmente cada vez mais, a realidade do mundo empresarial e dos consumidores. A actividade turística, à semelhança de qualquer outra actividade, e quer seja perspectivada à luz dos comportamentos dos turistas (procura), quer seja analisada na óptica de quem oferece as condições para que eles se manifestem (oferta), decorre imersa no paradigma da qualidade (Cluzeau, 1997; Manente e Furlan, 1998; Gorga, 1999; Piqueras, 2000; Manente e Minghetti, 2006), na senda de ‘um melhor fenómeno turístico de amanhã por comparação com o dos dias de hoje’ (Pauko, 1991).

Como se deixará claro na revisão da literatura, a teoria da qualidade explorou na sequência da teoria organizacional a perspectiva cultural, segundo a qual a qualidade, subsistema organizacional, é uma cultura, caracterizada pelos seus valores, crenças e práticas. A literatura do turismo advoga a qualidade e, em particular, defende-a enquanto instrumento do desenvolvimento sustentável e da competitividade do turismo (Fayós-Solá, 1994; Frangialli, 1998). Se a concepção cultural da qualidade fizer valer as suas teses, o que parece conseguir com fundamento em estudos empíricos, a abordagem técnica da qualidade não perderá o seu significado, terá é que ser reconhecida à luz de uma outra abrangência.

Nos nossos dias, a qualidade é uma disciplina de pleno direito nas academias do saber. A sua história, porém, iniciou-se no meio empresarial. As primeiras reflexões a seu respeito surgiram na sequência da necessidade de as empresas actuarem de modo a garantir para si próprias condições de competitividade nos mercados em que desenvolviam os seus negócios. Por conseguinte, de princípio, a qualidade foi pensada numa perspectiva pragmática, pois tratava-se de definir e adoptar medidas capazes de colocar as empresas em situação de vantagem num enquadramento civilizacional que se vinha reconhecendo, cada vez mais, marcado pela globalização das relações económicas,

dos mercados e da concorrência. Gradualmente foi ganhando o cunho de uma estratégia de negócio de que se apropriaram, em primeiro lugar, as organizações produtoras de bens de consumo e só mais tarde as organizações de prestação de serviços.

Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes é um imperativo do actual pensamento sobre a qualidade⁹. Muita literatura que aborda a qualidade numa perspectiva evolutiva, revela, todavia, que, muito antes de se reconhecer o protagonismo devido aos clientes no sucesso dos negócios, o assunto era essencialmente um problema *interno* da empresa e, durante certo tempo, apenas de uma sua parte específica (Bessant *et al.*, 1994; Avelini-Holjevac, 1997). Para além disso, essa evolução deixa manifesto que a qualidade foi primeiramente entendida como uma questão *técnica*, isto é, que envolvia não mais do que a concepção e utilização de *ferramentas e instrumentos* (padronização ou especificação de características, tabelas estatísticas, amostras, pesquisas de mercado, etc.), destinados ao desempenho de certas funções organizacionais, como, por exemplo, as de inspecção, de controlo para fins de garantia de qualidade ou de controlo de processos de produção¹⁰.

A exclusividade desta perspectiva técnica (ou científica, Kujala e Lillrank, 2004), mesmo já incorporando a concepção de qualidade enquanto instrumento estratégico, tem sido recentemente posta em causa em importante literatura¹¹, na qual se tem chamado a atenção para a existência de inúmeros casos em que a implementação de sistemas e programas para a qualidade não produziu nas empresas os efeitos ambicionados (Cameron e Sine, 1999), tais como sobrevivência no mercado, rentabilidade dos negócios, aumento das quotas de mercado, conquista de novos mercados e clientes, para mencionar apenas os mais relevantes.

Não há, na actualidade, uma nota dissonante a respeito do papel decisivo que a orientação pela qualidade protagoniza no ambiente de *incerteza* em que as organizações,

⁹ Cf. Capítulo 2. QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE.

¹⁰ O papel dos clientes na orientação estratégica das empresas terá começado a ser notado a partir do momento em que os níveis de produção se equilibraram, e, mais ainda, quando depois se sobrepuseram à procura, o que veio a determinar um novo rumo na estratégia de orientação dos negócios. Hoje, como nota Feigenbaum (1999), os consumidores tomaram 'o comando da situação das vendas', pelo que são encarados como 'bens económicos' de que as empresas não podem prescindir (Kanji e Wallace, 2000). Até aí, porém, predominava nas iniciativas da qualidade a necessidade de atender a objectivos de eficiência, como o de controlar e reduzir o tempo de produção e os custos associados à variação nos produtos e ao desperdício de recursos da empresa (Folaron e Morgan, 2003).

¹¹ Kujala e Lillrank (2004) relacionam a persistência desta perspectiva com o facto de a qualidade, durante muito tempo, estar directamente ligada ao processo de produção de bens de consumo, em relação aos quais seria necessário alcançar e manter um nível desejável de qualidade.

todas elas, desenvolvem os seus negócios (Jabnoun *et al.*, 2003)¹². É ela que lhes permite adquirir vantagens competitivas face a um universo cada vez mais inconstante, heterogéneo e exigente de consumidores (Delgado, 1996) e a uma concorrência, sempre crescente, muito marcada pela inovação das ideias, conhecimentos e tecnologias (Hutchins e Gould, 2004; Gretzel *et al.*, 2006). Embora numa fase mais tardia, as empresas prestadoras de serviços viriam a compreender que a exigência de qualidade – e, assim, uma evidente orientação para a qualidade - não era prerrogativa das empresas produtoras de bens, que, nessa medida, muito do que já havia sido reflectido, adoptado e implementado no contexto dos bens de consumo poderia acomodar-se às empresas de serviços, não obstante o reconhecimento das suas especificidades.

O turismo é um sector de actividade com crescente expressão e valor para as economias nacionais, regionais e locais (por exemplo, Ridley, 1995) e desenvolve-se fundamentalmente mediante a prestação de serviços que estão associados quer às necessidades, expectativas, exigências e desejos dos turistas, quer às actividades que estes desenvolvem nos destinos. Não constitui, por isso, excepção aos desafios que enfrentam os demais sectores de serviços.

Tais desafios são sentidos como ainda mais prementes no turismo, dado contar com projecções de significativo crescimento - simultaneamente a nível de visitantes internacionais e a nível de regiões e destinos que vão surgindo e afirmando-se como objecto de preferência e escolha por parte de turistas (Frangialli, 1998; Frangialli, 2003; WTO, 2005) -, para não mencionar que enfrenta hoje consumidores de viagens com uma crescente consciência ambiental e sociocultural, que os orienta para escolhas turísticas mais responsáveis e diversificadas (Poon, 1994; Fayos-Solá e Moro, 1995; Lima e Partidário, 2002; Dwyer, 2005; Ryan e Trauer, 2005; Page e Connell, 2006).

¹² Jabnoun *et al.* (2003) oferecem um esclarecedor contributo para o entendimento da relação entre qualidade e incerteza do ambiente em que operam as organizações/empresas. Na verdade, parece-nos um pressuposto da sua reflexão a noção de que à gestão da qualidade, independentemente da forma que venha a assumir em concreto, é indispensável a uma abordagem da incerteza, seja para a superar, minimizar, contrariar ou evitar de todo. Na sua proposta, oferecem um quadro de correspondência entre tipos de orientação estratégica, modelos de gestão da qualidade e grau de incerteza do ambiente, defendendo que é este grau que condiciona a decisão a respeito de ambos, a orientação estratégica e o modelo de gestão da qualidade. Uma revisão da literatura permite-lhes sintetizar algumas definições de incerteza: falta de informação e conhecimento para a tomada de decisão, produto da turbulência ambiental, complexidade de variáveis influentes, faceta tangível do ambiente externo, entre outras. Na sua generalidade, tais definições remetem para o ambiente, o qual, por motivos de conveniência analítica, é susceptível de segmentação (incerteza macro-ambiental, incerteza concorrencial, incerteza da procura, incerteza tecnológica) e enquadramento num *continuum* de dinamismo e complexidade (baixa incerteza, moderada incerteza, elevada incerteza) entre dois extremos, certeza e incerteza.

Para acentuar este cenário de complexidade contribui ainda o facto de a actividade turística não poder ser dissociada do consumo de um produto holístico (Weiermair, 1997) ou compósito (Silva *et al.*, 2001), *i.e.*, que é mais do que a soma das suas partes (Smith, 1994) e depender de factores estruturais - variáveis demográficas e culturais, nível de desenvolvimento económico, científico e tecnológico, entre outros -, os quais têm contribuído para o seu crescimento e globalização. Por outro lado, ao turismo assiste ainda a necessidade de integrar no planeamento das suas formas de desenvolvimento as preocupações relativas às dimensões fundamentais da sustentabilidade (económica, social e ambiental) (Inskip, 1991; Beni, 1991; Fayos-Solá, 1994; OMT, 1997; Bramwell e Lane, 2000). Todos estes motivos concorrem para que a qualidade seja uma matéria de interesse prioritário no âmbito do turismo¹³.

1.3 Questão, Objectivos e Hipóteses da Investigação

As reflexões implicadas na definição da área de interesse vieram a traduzir-se na questão da investigação: *Face às actuais tendências de evolução da procura turística e aos novos desafios colocados ao sector turístico, uma cultura da qualidade total/excelência é indispensável ao sucesso das organizações. Tratando-se o alojamento e a restauração de dois subsectores cruciais da actividade turística, uma cultura da qualidade/excelência deve, por conseguinte, subjazer às organizações destes subsectores.*

As actuais tendências de desenvolvimento do turismo, simultaneamente no plano da procura e no da oferta, colocam a exigência de qualidade no cerne desses desafios do sector turístico e, um dado mais geral, que a permanência e crescimento das organizações num mercado global determinam que a qualidade seja encarada numa perspectiva de melhoria contínua do desempenho e alargada a todas as dimensões da organização, não se esgotando, por essa razão, na implementação de sistemas e programas tendentes à racionalização dos recursos ou à redução dos custos de produção ou ao aumento dos resultados financeiros. Se a qualidade é uma estratégia de gestão,

¹³ Para Keller (1997) é uma área-chave de investigação dado que ainda é inexistente uma 'abordagem científica e englobante' da qualidade em turismo.

animada por uma visão de longo prazo e extensível a todo o sistema organizacional, a estratégia da qualidade é também a da sustentabilidade.

À semelhança do que se passa nos demais sectores económicos, o sector turístico deve posicionar a qualidade no topo das suas preocupações, se se pretende preparado para acolher as mudanças que se anunciam neste início de milénio. O ponto de vista teórico que se encontra subjacente à questão da investigação – transorganizacional na sua origem - é o de que o entendimento da qualidade há também que procurar-se nos valores e nas práticas que a determinam como tal, ou seja, no seu respectivo enquadramento cultural. Entende-se na questão da investigação que esse ponto de vista se estende às organizações turísticas. A delimitação do universo de estudo tomou como referência as organizações de alojamento e restauração existentes num destino turístico algarvio, uma das tradicionais regiões turísticas do país.

Conhecendo os valores associados a uma cultura da qualidade total/excelência e as práticas organizacionais que os evidenciam colocaram-se-nos as seguintes questões:

- Que valores e práticas predominam nas organizações de alojamento e restauração da cidade de Lagos?
- Serão esses valores e essas práticas concordantes com o preconizado numa organização com cultura da qualidade total/excelência?
- Como é que as organizações de alojamento e restauração de Lagos avaliam as práticas que a literatura identifica como próprias de uma cultura da qualidade total/excelência?
- Que diferenças podem ser observadas nos diferentes tipos de organizações no que toca a valores da qualidade?
- Existem práticas que constituam evidência de uma orientação para qualidade de serviço prestado aos turistas?
- Como é que as organizações avaliam as práticas que contribuem para a qualidade da experiência turística?

Da articulação entre a questão da investigação e as interrogações que nos parecem explicitá-la resultou a formulação dos objectivos da investigação, assim como das hipóteses que irão ser consideradas no sentido de os atingir:

Quadro 1: Objectivos Gerais e Específicos da Investigação e Hipóteses de Trabalho

Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Hipóteses de Trabalho
1. Diagnosticar a cultura da qualidade prevalente nas organizações de alojamento e restauração do destino Lagos	Verificar a adequação das organizações a uma cultura da qualidade total/excelência em geral;	H1 - Se 80% ou mais de organizações adoptam as práticas de uma cultura da qualidade total / excelência, então existe um nível muito bom de adesão a uma cultura da qualidade total / excelência; H2 - Se 80% ou mais de organizações adoptam as práticas de uma cultura da qualidade total / excelência, então existe um nível muito bom de adesão a uma cultura da qualidade total / excelência <i>orientada para a qualidade do serviço prestado aos turistas</i>
	Determinar até que ponto a organização desenvolve práticas que contribuem para a qualidade do serviço prestado ao turista, tendo por referência uma cultura da qualidade total/excelência; Apurar semelhanças/diferenças entre as organizações; Concluir a respeito das oportunidades e áreas de melhoria das organizações no âmbito da cultura da qualidade total/excelência;	
2. Conhecer as valorizações das organizações de alojamento e restauração respeitantes às práticas caracterizadoras de uma cultura da qualidade total/excelência	Avaliar o grau de sensibilidade das organizações aos valores e práticas constitutivos de uma cultura da qualidade total/excelência em geral; Analisar as percepções da organização a respeito das práticas que são importantes para a experiência turística, tendo em conta variáveis que a literatura aponta como relevantes numa cultura da qualidade total/excelência;	H3 - Se as organizações valorizam as práticas de uma cultura da qualidade total / excelência com o nível máximo de avaliação (5=muito importante), então estão sensibilizadas para os valores de uma cultura da qualidade total/ excelência; H4 - Se as organizações valorizam as práticas de uma cultura da qualidade total / excelência com o nível máximo de avaliação (5=muito importante), então estão sensibilizadas para os valores de uma cultura da qualidade total /excelência <i>orientada para uma experiência turística de qualidade</i>

(Fonte: Elaboração própria)

1.4 Estrutura e Síntese da Dissertação

A dissertação «A Cultura da Qualidade nas Organizações de Alojamento e Restauração – O Caso de Lagos» apresenta-se estruturada em seis capítulos.

No primeiro capítulo, que agora se conclui, deu-se conta de como se chegou à delimitação da questão da investigação (num registo descritivo coerente com os conselhos descortinados na literatura) e dos fundamentos que nos pareceram legitimar o aprofundamento da temática da cultura da qualidade direccionada para dois subsectores turísticos num destino específico. Foram também identificados os objectivos, matérias a apurar e hipóteses orientadoras.

O segundo capítulo é a primeira parte do corpo teórico da investigação, constituída pela revisão da literatura dedicada ao tema da qualidade. Inicia-se com a génese e evolução do conceito e prossegue com as concepções e modelos de gestão da qualidade. Neste

ponto pretende-se que o trabalho seja simultaneamente descritivo e analítico, permitindo que o relato da literatura se articule com uma visão reflectida das matérias abordadas, e, sempre que possível, dando conta dos seus pontos de contacto e divergência.

O terceiro capítulo é o seguimento natural do precedente. Aqui são introduzidos e explanados os conceitos fundamentais da cultura da qualidade, temática reconduzida à sua génese conceptual, a começar pelo conceito de 'cultura'. Numa lógica de implicação dos conceitos, seguem-se as análises mais detalhadas sobre a organização e a cultura organizacional. Deste trabalho teórico ressalta a relação entre cultura e valores. A teorização da cultura da qualidade surge assim na sequência de analogias que foram sendo estabelecidas entre cultura social, cultura organizacional e cultura da qualidade.

O capítulo aprofunda-se com a sistematização e explanação das visões caracterizadoras de uma cultura da qualidade total/excelência, que a apresentação de quadros-síntese complementa. Os factores críticos de sucesso foram aspectos reconhecidos como importantes e sistemáticos na concepção de desenvolvimento de uma cultura da qualidade total/excelência. Nesta medida, são-lhes dedicadas algumas páginas. Encerra-se este assunto com a identificação dos valores de uma cultura da qualidade total/excelência e uma proposta de rede conceptual.

O quarto capítulo é dedicado às questões metodológicas. Uma revisão da bibliografia sobre a investigação constitui a sua introdução. A esta seguem-se uma caracterização e análise dos diferentes métodos de investigação. Trata-se de um ponto cuja relevância reside no facto de proporcionar ao investigador um conhecimento sistematizado dos métodos existentes, suas possibilidades de aplicação, suas vantagens e desvantagens e, assim, orientá-lo quanto às opções para o trabalho que está a realizar. Neste ponto da exposição considerou-se oportuno explicitar o processo conducente à operacionalização das variáveis constitutivas do trabalho de campo, a estabelecer a ligação com um conjunto de apontamentos relativos à estratégia da investigação.

Depois de clarificada que pesquisa empírica vai ser desenvolvida e como, algumas páginas centrar-se-ão no contexto em que ocorre, ou seja, a cidade de Lagos, situada na região do Algarve. Passar-se-ão em revista os aspectos mais distintivos desta cidade, bem como as suas principais estatísticas, e assim também as que visam especificamente

a actividade turística. Segue-se o plano amostral, no qual estão compreendidas matérias como a população a estudar, a construção da base de sondagem, o processo de amostragem, a dimensão da amostra e o enquadramento amostral.

São ainda conteúdos abordados nesta parte do trabalho a natureza do método de investigação adoptado, a concepção, construção e descrição da técnica específica utilizada para o implementar, assim como outros aspectos decorrentes do seu pré-teste. Após a descrição da forma como se procedeu à implementação do método, conclui-se o capítulo com um conjunto de notas relativas ao modo de organização dos dados e ao processo da sua análise.

O conteúdo do quinto capítulo concerne aos resultados da aplicação do método de investigação e respectiva discussão, comportando, por esse facto, uma vertente descritiva e outra analítica. A análise e questões relacionadas com os instrumentos utilizados vêm na sequência dos dados entretanto já apresentados.

O sexto, e último, capítulo completa a dissertação. Nele elabora-se uma conclusão geral do trabalho que revê os principais momentos da investigação, resumem-se os resultados mais evidentes, derivam-se as interpretações que se julgam mais pertinentes em função dos dados empíricos reunidos e assim se dá resposta às hipóteses de trabalho. Em consonância com tais interpretações são enunciadas algumas sugestões de carácter mais pragmático, pois visam o real social analisado e relativamente ao qual algumas recomendações poderão ser de utilidade para os agentes locais, públicos e privados, capacitados para intervir na melhoria da qualidade das organizações que dependem do turismo ou de perto lidam com ele, e na condição de esta actividade se encarar, de facto, como competitiva para o desenvolvimento regional e local. Também se prevê um espaço de auto-reflexão dedicado essencialmente às limitações de que carece esta investigação em particular e, assim, também aos desenvolvimentos futuros que, com base nela, poderão surgir nesta área, de que beneficie o turismo e o seu conhecimento, no pressuposto de que se trata, o primeiro, de uma actividade com crescente potencial de desenvolvimento competitivo e o segundo, de uma área de investigação recente, com muito território ainda por desbravar.

No termo do corpo textual apresentam-se os anexos e as referências bibliográficas de suporte ao trabalho.

Conclusão

Neste primeiro capítulo fez-se uma apresentação geral da dissertação, dando ênfase a um conjunto de questões que ajudam a compreender e contextualizar a sua génese. Entendeu-se necessário, em primeiro lugar, explanar o processo conducente à emergência da área de interesse. Posteriormente apresentaram-se a questão e os objectivos da investigação, acompanhados das hipóteses de trabalho do investigador. Sintetizou-se a informação mais relevante num quadro-síntese que resumisse e articulasse questão, objectivos e hipóteses. A terminá-lo resumem-se os conteúdos de todos os capítulos que integram a dissertação, fazendo-se referência aos pontos principais neles abordados.

Capítulo 2. QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

Introdução

No capítulo ‘Qualidade e Gestão da Qualidade’ desenvolve-se a primeira parte do corpo teórico da dissertação em torno da temática da qualidade. O texto começa por enquadrar o relevo que a questão da qualidade foi assumindo na gestão dos negócios, apontando alguns factores que contribuíram para o reconhecimento do seu valor estratégico. Num percurso que se pretende conceptualmente articulado, são introduzidos, explicitados e analisados os principais conceitos da investigação.

O primeiro desenvolvimento centra-se no conceito de ‘qualidade’. Esta primeira abordagem introduz-nos nas diferentes interpretações de ‘qualidade’, que análises e comentários ajudam a explicitar. O passo seguinte leva-nos ao conceito de ‘qualidade nos serviços’ cujo destaque se prende com o surgimento e disseminação dos serviços nas economias, assim como com o entendimento de que os serviços, face aos produtos tangíveis, compreendem especificidades que legitimam uma interpretação específica da qualidade. Os serviços turísticos são invocados neste contexto, para relevar o seu carácter especial de entre a generalidade dos negócios de serviços. Esse carácter especial servirá de fundamento à tese de que a qualidade em turismo e *a fortiori* a sua gestão carecem de uma abordagem própria e que lhes confira a devida importância no sector.

O tema da qualidade prossegue com a explanação da sua gestão, sob dois pontos de vista: por um lado, o da evolução da concepção de gestão da qualidade e, por outro, o do seu próprio processo, no qual adquirem preponderância as visões operacional e estratégica. O capítulo terminará com a apresentação sumária de alguns modelos de gestão da qualidade, a ilustrar propostas alternativas e significados subjacentes.

2.1 Qualidade

‘A qualidade tornou-se, no século XX, numa das ideias mais importantes da gestão’ (Feigenbaum, 1999).

Tem sido afirmado que a génese da *qualidade* remonta aos primórdios da vida económica nas sociedades (Avelini-Holjevac, 1997; Pires, 2004), mercê das necessidades humanas de produção e consumo. É este fundamento bastante para que possamos entender a qualidade como uma preocupação ‘intrínseca(s) à natureza humana’ (Pires, 2004). Ainda assim, considera-se que só no século XX, e no seguimento de visões e iniciativas empresariais que se foram manifestando, confrontando e sobrepondo umas às outras, é que ascendeu à condição quer de instrumento subordinado a uma visão estratégica das empresas quer de matéria científica e disciplina autónoma, vindo a conquistar, por esse efeito, lugar nas academias.

Nas primeiras décadas do século XX, as abordagens à qualidade revestiam-se de um carácter essencialmente técnico, transparecendo uma noção ainda muito restrita de qualidade, tanto quanto uma perspectiva muito segmentada da empresa, das suas áreas funcionais, competências e objectivos. A *técnica* subjacente ao tratamento que recebia das empresas envolvia a execução de tarefas e a concepção, o desenvolvimento e a utilização de ferramentas adequadas às funções que então se lhe associavam. *Inspecção, controlo da qualidade, garantia da qualidade* são exemplos de concepções de qualidade que tiveram o seu reflexo na definição de novas funções organizacionais e nos instrumentos de que as empresas se socorreram para realizar as suas actividades. Especial relevância assumiu neste contexto emergente o emprego de uma variedade de técnicas estatísticas destinadas à avaliação e controlo da produção e processos.

Nos dias de hoje, a qualidade já não se perspectiva numa estrita moldura técnica nem, tão pouco, na condição de moda empresarial. Encarada, sim, como paradigma de condução e gestão das empresas comprometidas com uma filosofia norteada pelo princípio de satisfazer necessidades e expectativas dos clientes, não é mais dissociada de uma visão estratégica dos negócios, consistente, esta, com a necessidade de as empresas actuarem no sentido de assegurar para si próprias condições de competitividade num ambiente caracterizado pela globalização das relações económicas.

O protagonismo de que a qualidade veio a beneficiar junto de práticos e académicos, especialmente no período posterior à IIª Guerra Mundial, compreende-se à luz de certos fenómenos sociais que produziram os seus efeitos à escala global, os quais, por sua vez,

vieram a moldar as condições em que, hoje, as empresas existem e desenvolvem as suas actividades de negócio.

Gryna (2001), a par de muitos outros autores, destaca ‘a revolução japonesa na qualidade’, posterior à IIª Guerra Mundial, que consistiu no esforço colectivo de colocar o Japão no trilho da competitividade. Tal significava projectar a nação no panorama dos negócios internacionais, o que se concretizou mediante a execução de um conjunto de medidas de melhoria da qualidade, essencialmente interpretadas como uma ‘mudança na filosofia’ (Drury, 2003). Com o tempo, os desempenhos de qualidade associados a preços competitivos revelaram-se um esforço nacionalmente tão bem recompensado que as suas repercussões se fizeram sentir negativamente nas economias ocidentais (Kotler *et al.*, 2003). A resposta ocidental à ofensiva nipónica passou pela importação dos aspectos relevantes e inovadores sobre os quais se alicerçaram as mudanças operadas, aspectos que, paulatinamente reelaborados, reflectidos e sistematizados, vieram a constituir a concepção de uma *gestão para a qualidade total (Total Quality Management)*.

O segundo fenómeno a impor uma cada vez mais evidente orientação para a qualidade é, ainda segundo Gryna (2001), a consciência generalizada dos consumidores a respeito da qualidade de produtos e serviços. Feigenbaum (1999) inclui-a entre os vários aspectos que assinalam ‘a espantosa mudança no comportamento humano’ que foi tendo lugar em muitas partes do mundo. Existe ampla evidência de que os consumidores possuem hoje um perfil que já não lhes permite prescindir de um juízo crítico acerca da qualidade do que consomem, constituindo, por essa razão, um critério determinante para as suas opções de compra (Ridley, 1995; Delgado, 1996; Feigenbaum, 1999)¹⁴. Tal perfil foi-se construindo à custa de profundas alterações sociais que instituíram e generalizaram certos hábitos e direitos. A educação das populações, com o conseqüente aumento dos níveis educacionais, o contacto assíduo com os meios de comunicação de massa, que facilitou o acesso a grande diversidade de informação, a heterogeneidade dos bens e serviços disponíveis para consumo ou os movimentos sociais de apoio e defesa do

¹⁴ Acrescenta ainda Feigenbaum (1999) que os actuais compradores ‘já não exprimem o seu conceito de qualidade principalmente como funções, dimensões ou características de um produto ou atributos de um serviço. Em vez disso, estão a integrar qualidade com valor. Estão a abordar a qualidade como uma disciplina de compra fundamental medida pela sua percepção do valor total do produto ou serviço cuja compra estão a considerar...’.

consumidor (Leal e Pereira, 1995; Martín, 2000; Sarmiento, 2003) contam-se entre as tendências que talharam clientes mais informados, esclarecidos e exigentes (Kaspar, 1991; Martín, 2000, Gretzel *et al.*, 2006), por conseguinte, muito cientes do seu valor para a orientação estratégica e posicionamento das empresas. Os juízos de valor pronunciados sobre as suas compras adquiriram expressão junto das empresas, que vinham reconhecendo deles depender o perderem ou ganharem e fidelizarem clientes e *a fortiori* o possuírem ou não resultados financeiros. Em suma, os consumidores tomaram ‘o comando da situação das vendas’ (Feigenbaum, 1999), devieram um factor a determinar o sucesso e o fracasso das empresas.

Estas ‘forças’, como se lhes refere Gryna (2001), estão na origem do cenário de complexidade e mudança que caracteriza o ambiente envolvente das empresas. Nele confluem novas tendências sociais, configurações organizacionais, mutações tecnológicas que elevaram a qualidade ao topo das prioridades, ao ponto de se tornar, como afirma Feigenbaum (1999), ‘a linguagem internacional dos negócios’. A concorrência dos mercados, alargada à escala global, estabeleceu a qualidade como um pressuposto, um *dado adquirido* (Gryna, 2001), de que resultou a subalternização dos interesses empresariais movidos exclusivamente por objectivos de lucro ou aumento de vendas (António, 1991).

Trata-se este de um facto que se reflectiu na visão que as empresas viriam a ter a respeito de si próprias, do seu papel, dos seus métodos de trabalho, das suas estruturas, dos seus recursos, especialmente os humanos, estes com saberes, competências, motivações e ambições em tudo dissemelhantes das que caracterizavam os seus congéneres do início do século XX (Feigenbaum, 1999). À medida que a qualidade se vai concebendo numa perspectiva cada vez mais abrangente e aberta ao exterior, mais integradora das necessidades e expectativas dos clientes, as empresas tendem a experimentar e aderir a inovações nas suas formas organizacionais, as quais compreendem tanto modos de praticar o poder de decisão como modelos de resolução de problemas ou mesmo reestruturações nas suas áreas funcionais¹⁵. Empresas permeáveis ao ambiente tornam-se em virtude desse facto mais flexíveis, adaptáveis,

¹⁵ Sobre este aspecto, Gryna (2001) chama a atenção para a tendência de o departamento de qualidade desaparecer das organizações ao mesmo tempo que a filosofia da qualidade vai sendo transmitida a todas as pessoas e as práticas incorporadas em todos os departamentos e actividades.

mais críticas de formatos organizacionais muito hierarquizados e instrumentos muito burocratizados, uns e outros cada vez mais reconhecidos como incompatíveis com uma orientação para os clientes, por conseguinte, com uma orientação para a qualidade¹⁶.

Não menos características de um mundo em mudança a catapultar os negócios para a esfera global da concorrência são as novas tecnologias, em particular as de informação. A incorporação destas tecnologias nas rotinas de trabalho, no planeamento, execução e controlo das actividades organizacionais tornou-se uma questão vital para a sobrevivência das empresas, que viram intensificadas e alargadas a todo o mundo as suas oportunidades de negócio, mas também as suas concorrentes (Feigenbaum, 1999). A informação, a sua recolha, processamento e análise devieram, a par dos recursos de capital, materiais e humanos, instrumentos a decidir da capacidade de responderem eficazmente às transformações sociais, políticas e económicas do meio envolvente, ferramentas de aplicação indispensável na redução dos ciclos de concepção e desenvolvimento de produtos, de utilização versátil na construção de relações úteis e duradouras com os seus *stakeholders*, alicerces de um conhecimento que se impõe tão amplo quanto heterogéneo e actualizado.

O século que há pouco findou assistiu a inúmeros acontecimentos dos quais emergiu o mundo tal como o conhecemos. Com eles vieram novos esquemas de interpretação e intervenção sobre o real. A noção de qualidade que hoje se propaga e concretiza um pouco por todo o lado é apenas um entre os muitos aspectos que o tempo burilou e levou à maturidade, tanto no plano teórico como no plano prático. A evolução foi, no que toca a este ponto, assinalável. Tão assinalável, na verdade, que, no dizer de Gryna (2001), mais do que *qualidade*, a palavra de ordem nesta matéria é agora *excelência empresarial, melhoria contínua do desempenho*.

2.1.1 O conceito de ‘Qualidade’

¹⁶ Diz Feigenbaum (1999): ‘a chave é uma ênfase constante na vitalidade da qualidade enquanto aspecto central do género de liderança do consumidor que impulsiona o crescimento, ao mesmo tempo nunca, mas nunca, permitindo o deslize para as abordagens algumas vezes burocráticas de há 10-15 anos atrás, em que por vezes a gestão da qualidade significava documentação e manuais na prateleira e correntes de auditorias mas sem qualquer vitalidade ligada ao cliente ou ao negócio da empresa’.

‘Parece que cada perito da qualidade define qualidade de forma algo diferente e existe uma variedade de perspectivas que podem ser consideradas ao definirmos qualidade’ (Sower e Fair, 2005)¹⁷

O propósito de qualquer definição é elucidar-nos a respeito tanto da compreensão como da extensão de um conceito – o que significa e a que entidade ou propriedade se refere. Tal como muitos outros conceitos, o de ‘qualidade’ tem suscitado interesse e alimentado controvérsia e argumentações (Hall, 1994; Reeves e Bednar, 1995; Johnson e Nilsson, 2003), as quais apenas têm vindo a conferir fundamento à pretensão de que talvez não faça sentido ambicionar-se uma definição universal (Piqueras, 2000). Hoje, algumas das definições mais divulgadas são fruto das experiências, concepções e modelos de gestão da qualidade de figuras cuja proeminência lhes conseguiu o estatuto de ‘gurus’, como Juran, Crosby ou Feigenbaum, para nomearmos apenas alguns. Fundadas na vivência acumulada da gestão empresarial, abordagens e ópticas diferenciadas contribuíram para um entendimento contextualizado e multifacetado da qualidade, apesar de, como já se afirmou (Faché, 1999), o seu papel estratégico poder estar dependente de se alcançar um consenso quanto ao seu significado.

As preocupações com a qualidade surgiram primeiramente no sector industrial por efeito da necessidade de se verificar a conformidade dos produtos às especificações técnicas concebidas para eles. No início do século XX, a qualidade faz a sua aparição no meio empresarial por intermédio da criação de uma nova função organizacional, a de controlo por intermédio de *inspeção* (Leal e Pereira, 1995; Avelini-Holjevac, 1997; Piqueras, 2000; Sarmiento, 2003; Pires, 2004), que, à data, correspondia ao processo de separar bons e maus produtos (Avelini-Holjevac, 1997; Piqueras, 2000). Era desempenhada independentemente da função de produção, conforme estabelecido pelos princípios organizacionais de Taylor (Avelini-Holjevac, 1997). Entre os desenvolvimentos históricos e sociais propícios a esta incipiente intervenção em matéria de qualidade contam-se, por um lado, o crescimento das unidades produtivas despoletado pela Revolução Industrial, de que resultaram mais produção (Folaron e Morgan, 2003) e, por conseguinte, equilíbrio de forças entre oferta e procura (Sarmiento, 2003) e, por outro lado, os efeitos que a não-conformidade às especificações gerou no

¹⁷ Qualquer dessas perspectivas implica, porém, um juízo de valor, que pode ser o do cliente ou o do próprio gestor da organização (Netter, 1999).

conturbado contexto da Iª Guerra Mundial, com a produção de equipamento bélico defeituoso (Pires, 2004).

Qualidade significou então, em primeiro lugar, *conformidade ao padrão, às especificações* (Reeves e Bednar, 1995; Berasategui, 2000). À luz desta perspectiva, orientada para a *produção* (Oliveira, 2004), a qualidade é a conformidade do produto às especificações pré-determinadas e a perda dela, o desvio relativamente a elas. Berasategui (2000), que analisa esta definição sob o ponto de vista do conteúdo e com a distância que nos separa da época que a originou, refere que ela padece de duas limitações bem distintas: a primeira, consiste no seu imenso potencial para fomentar uma relação de antagonismo entre quem produz o produto e quem o inspecciona¹⁸; a segunda, a de permitir fazer tábua rasa das necessidades do mercado. Este último aspecto deixa patente que a perspectiva da qualidade segundo a produção compreende essencialmente uma visão *interna* da qualidade (Oliveira, 2004).

Um pouco nesta linha popularizou-se a definição de Crosby, segundo o qual a qualidade é ‘a conformidade aos requisitos’ (*‘conformance to requirements’*; António, 1991; Bank, 1992), conformidade alcançável, no seu entender, mediante uma gestão empenhada e concentrada no objectivo de ‘zero defeitos’. Todavia à época em que Crosby a divulgou e defendeu, a perspectiva de que a qualidade era uma matéria exclusiva de engenharia técnica alheia ao mercado já havia sido posta em causa e superada. ‘Executar exactamente conforme o requisito... ou fazer alterar oficialmente o requisito em relação àquilo de que nós e os nossos clientes realmente precisamos’ (Crosby em Banks, 1992) é uma *declaração de política sobre qualidade* (Bank, 1992) que deixa bem patente esse facto.

Sánchez e Mendo (2004) referem que esta definição atende sobretudo à intenção de assegurar a precisão na produção dos produtos, para a qual a especificação das normas se torna indispensável. Entre as virtudes que esta definição compreende contam-se a de permitir uma aproximação mais quantificada, logo, mais objectiva, à qualidade. Sendo,

¹⁸ Ambas as observações tocam um aspecto que hoje se considera fundamental integrar numa gestão da qualidade, e que é o objectivo de satisfazer necessidades e expectativas de clientes, externos e *internos*. Sob este ponto de vista, tão importante como corresponder àquilo que os clientes desejam em termos de produtos e serviços é saber criar na empresa um ambiente de trabalho compatível com as aspirações e as necessidades dos empregados, favorável ao desenvolvimento de relações de cooperação e não de antagonismo. Aspecto este muito reforçado na literatura da qualidade.

nesta perspectiva, exequível a definição de uma medida com base na qual se estabelecem comparações entre resultados obtidos em distintos tempos e se avaliam assim as variações ocorridas, a identificação das suas causas sustenta a intervenção controlada da organização (Kotler *et al.*, 2003).

Em paralelo, existe a perspectiva da qualidade centrada, não na produção, mas no *produto* e nas suas características mensuráveis. Assim, a qualidade denota a diferença quantitativa dessas características, assumindo um significado, como diz Oliveira (2004), ‘vertical’ ou ‘hierárquico’: certo produto tem tanto mais qualidade que outro quanto mais quantidade tem das características desejáveis. Esta abordagem fundada no produto possui todavia um alcance limitado, uma vez o juízo de qualidade só poder ser pronunciado relativamente a características ou objectiváveis (mensuráveis) ou que permitam a referência a um critério de valor idêntico para todos os clientes, o que será possível nuns casos, mas impossível noutros, dadas ‘as diferenças pessoais inerentes ao ser humano’ (Oliveira, 2004).

O aumento continuado da produção (Folaron e Morgan, 2003) e a necessidade de escoamento de produtos no mercado estimulam as empresas à concorrência (Sarmiento, 2003), que se vêem por esse meio impelidas a atender com mais rigor às características dos produtos (*qualidade técnica*), aos processos que lhes dão origem¹⁹, mas sobretudo às necessidades do mercado (*qualidade funcional*)²⁰. A noção de que uma intervenção a nível de processos permitiria uma detecção mais atempada dos erros e desvios na produção assinala a concepção de *controlo da qualidade*, na qual esta surge então recuada aos processos (Leal e Pereira, 1995; Pires, 2004).

Uma inflexão no significado a atribuir à qualidade que assinala a superação da estrita preocupação com a conformidade aos requisitos é a proposta de Juran, para quem ela designa ‘aptidão ao uso’ (*fitness to use*, Berasategui, 2000; Pires, 2004; Sower e Fair,

¹⁹ A primeira tentativa de controlar processos de produção com o auxílio de técnicas estatísticas é atribuída a W. Shewhart, cujos trabalhos contêm ‘o primeiro exemplo conhecido de uma tabela de controlo de processos e assinalam o início da era do controlo estatístico da qualidade’ (Folaron e Morgan, 2003).

²⁰ Entende-se por ‘qualidade funcional’ o conjunto de características que ‘são directamente úteis ao consumidor e que permitem ao produto dar respostas ao quadro de necessidades do utilizador’ (Pires, 2004).

2005)²¹, ‘ser apropriado para uso ou propósito’ (Bank, 1992). Esta definição representa, por contraste com a inicial, uma explícita *perspectiva do utilizador, do cliente* (Piqueras, 2000), reflectindo já a noção de *qualidade funcional* e a transição de uma óptica de vendas para uma óptica de *marketing* (Sarmiento, 2003).

Berasategui (2000) comenta o facto de esta definição colocar dificuldades quanto às possibilidades de prever o *uso* que efectivamente o mercado dará aos produtos, tal como de aferir a sua *adequação ao uso* que os consumidores lhes dão ou pretendem dar, uma vez possuírem diferentes desejos e necessidades (Oliveira, 2004). Este mesmo aspecto menciona Piqueras (2000), que confirma ser difícil ou inexistente ‘a obtenção de informação proveniente dos utilizadores’. Um problema prático que decorre da definição assente no utilizador é, como aponta Oliveira (2004), o de conseguir agregar num único produto as inúmeras preferências individuais, para além de nele ser possível salientar os atributos que ‘maximizam intuitivamente a satisfação do cliente’ (Oliveira, 2004). Por outro lado, mantém ainda este autor, esta definição faz depender inteiramente a qualidade do utilizador; fica todavia por apurar se o que o satisfaz maximamente possui, em virtude desse mesmo facto, qualidade²².

De muito interesse é a análise crítica que Sower e Fair (2005) desenvolvem sobre as definições assentes no utilizador/cliente. Na verdade, o seu propósito central é argumentar a favor da definição *transcendente* de qualidade, que, apesar de muitas vezes negligenciada por não se lhe reconhecer expressão prática, consideram a abordagem mais importante e adequada para responder às necessidades de sobrevivência a longo prazo das organizações.

Essa sobrevivência depende certamente da capacidade de as organizações melhorarem continuamente o desempenho dos seus produtos e serviços, e para tanto é determinante a capacidade para neles integrar de modo eficaz as especificações que respondem às necessidades e expectativas dos clientes. Programas da qualidade já existem que visam a melhoria contínua *incremental*, tais como a *TQM* ou o *Zero Defeitos* de Crosby.

²¹ Sower e Fair (2005) declaram que tanto a definição de Juran como a de Feigenbaum – para quem qualidade é ‘o melhor dadas certas condições dos clientes’ - representam já uma elaboração relativamente a uma intuição de Shewart, a qual envolveu a distinção entre ‘aspecto objectivo’ e ‘aspecto subjectivo’ da qualidade.

²² Oliveira (2004) refere o caso paradigmático dos *bestsellers*, êxitos de vendas a atestar a popularidade de certos livros mas que, à luz da crítica literária, não são exemplos de criações de qualidade.

Mas, defendem estes autores, a sustentabilidade a longo prazo dos negócios carece em maior grau de as organizações operarem e liderarem *mudanças de paradigma* conducentes a *melhorias radicais* (*'breakthrough improvements'*). Mudanças de paradigma sustentadas num poder de intuição (*'insight'*) que está bem para além das possibilidades de concepção e verbalização dos próprios clientes. E se estes 'raramente são capazes de exprimir uma necessidade de mudança de paradigma num produto ou serviço', '(...) uma definição de qualidade baseada no utilizador é de utilidade limitada' (Sower e Fair, 2005). Por outro lado, 'inicialmente, a qualidade de um produto ou serviço que está ainda por provar não pode ser baseada nas definições do utilizador, do produto, da produção ou do valor' porque não existe ainda qualquer *história*, ou experiência passada, que confira validade e fundamento a medições e comparações do desempenho, isto é, à utilização das ferramentas tradicionais da qualidade. Significa assim que, ainda que indefinível - ou inalisável, segundo os termos de Garvin (em Sower e Fair, 2005) - sob a óptica da definição transcendente, a qualidade é uma propriedade dos produtos ou serviços em si mesmos – 'excelência inata', como tem sido designada - que reclama uma especial capacidade para a apreender, a intuição, bem como o suporte das organizações empenhadas nas melhorias ou inovações radicais.

A perspectiva transcendente de Sower e Fair (2005) pretende ainda demarcar-se de (e mesmo ultrapassar) uma visão 'ofensiva' da qualidade, que alguns autores entendem como fonte de vantagem competitiva e excelência das organizações (Watkins, 2006).

A *qualidade ofensiva* já é, ela própria, uma evolução relativamente à *qualidade defensiva* no âmbito de uma concepção da gestão da qualidade, embora ambas tenham no seu cerne uma preocupação com as necessidades e expectativas dos clientes. Qualidade defensiva tem sido definida como uma 'abordagem para eliminar as coisas que os clientes não gostam' (Sower e Fair, 2006), e, neste sentido, a melhoria contínua pode ser encarada como uma manifestação de qualidade defensiva (Watkins, 2006). Por seu turno, qualidade ofensiva representa a geração de valor para o cliente ou a criação do que ele gosta e necessita (Sower e Fair, 2005; Watkins, 2006) e, segundo Watkins (2006), 'deve caracterizar a empresa como um todo e não apenas os seus produtos ou serviços'.

Sower e Fair (2005) pretendem ir mais longe ao argumentar que mesmo a visão ofensiva da qualidade é insuficiente para despoletar mudanças de paradigma ou *breakthroughs*, uma vez manter-se no registo da preocupação em oferecer aos clientes não mais do que eles já valorizam. Como se disse, a definição transcendente da qualidade que estes autores defendem decorre do entendimento de que apenas as mudanças de paradigma e as inovações radicais sustentam a sobrevivência a longo prazo das organizações, razão pela qual as suas apostas em produtos e serviços devem *transcender* o que os clientes conhecem como sendo as suas actuais necessidades, aquelas que estão em condições de exprimir.

Uma outra perspectiva de qualidade é a que a define como *valor*. Bank (1992), por exemplo, sustenta que ‘qualidade define-se como a satisfação completa das exigências do consumidor ao preço [custo] *interno* mais baixo’. Nesta definição chama-se a atenção para a compatibilização entre qualidade (ou valor), na óptica do cliente, e custo, na óptica da empresa. A ideia que nela está compreendida é a de que é possível compatibilizar a superação das necessidades e expectativas dos clientes, *i. e.*, não perder de vista a preocupação de ‘entregar qualidade’, com o controlo de custos, atendendo a que, na perspectiva das empresas, investimentos na melhoria dos produtos é um fenómeno cada vez mais raro. Nesta perspectiva, qualidade é valor para ambas as partes, cliente e produtor.

Em contraste com a proposta de Bank (1992), uma outra abordagem pelo valor pende exclusivamente para o pólo do cliente (e suas expectativas), que assim assume a subjectividade envolvida na apreciação da relação custo-benefício: qualidade é ‘satisfação das necessidades e expectativas razoáveis dos clientes a um custo igual ou inferior ao que eles «atribuem» ao produto ou serviço em função do «valor» que receberam e perceberam’ (P. F. Velasco em Ferreras e Eyzaguirre, 2002). Depreende-se que *o valor* é uma medida que cabe apenas ao cliente utilizar, ‘sem que haja qualquer relação directa com o custo de o produzir ou prestar’.

Todavia, por ‘valor’ pode entender-se ‘a entrega de mais do que alguns dos atributos desejados (...) e esperados pelo cliente’ (Laws, 2000). Para Laws (2000), esta concepção de qualidade obriga as organizações a uma atenção especial às expectativas

dos clientes, pois elas não são estáveis ao longo do tempo²³. Sánchez e Mendo (2004) sublinham que na noção de qualidade como *valor* assume-se que nada existe que possa ser apontado e estipulado como ‘o melhor em sentido absoluto’, já que o valor (sendo o do cliente) relativiza o que é ‘o melhor’ (‘valor’, um conceito dinâmico, Brathwaite, 1992; Johns, 1992a). Ao invés, Oliveira (2004) aponta a dificuldade prática de aplicação desta noção, uma vez compreender uma relação entre duas realidades distintas, qualidade (desempenho) e preço (custo), cuja avaliação é variável de cliente para cliente.

Quadro 2.1: Perspectivas Sobre a Qualidade

Perspectiva	Descrição	Observações
Produto	Resultado de variáveis específicas e mensuráveis, sendo as diferenças na qualidade decorrentes de diferenças na quantidade de algum dos atributos do produto. Quantidade superior de características é equivalente a qualidade superior.	Muitas vezes a qualidade é erradamente assumida como dependente do preço: quanto mais alto este, maior a qualidade. Um produto não precisa de ser caro para ser considerado, pelos clientes, de qualidade.
Utilizador	A qualidade é determinada pelo que o cliente quer. Assim, qualidade é adequação ao uso (ou até que ponto o produto realiza a função pretendida), estando dependente dos diferentes padrões de qualidade dos clientes	Esta perspectiva obriga à noção das diferenças entre mercados e às suas percepções e expectativas quanto aos atributos do produto. Isto é tanto mais verdade para as empresas que internacionalizam os seus negócios.
Valor	O valor é a relação entre utilidade ou satisfação e preço. Um produto de qualidade é o que tem tanta utilidade quanto outro da concorrência mas é vendido a um preço mais baixo.	Esta abordagem permite incorporar o objectivo da empresa de equilibrar as características dos produtos e a eficiência interna.
Produção	A qualidade é a conformidade às especificações, ou seja, é o resultado desejado da prática de engenharia e produção.	A conformidade às especificações é uma definição-chave de qualidade, uma vez que oferece um meio de a medir; contudo, as especificações perdem o seu significado se não reflectirem os atributos que são considerados importantes pelo cliente.
Cliente	Qualidade é atingir ou superar as expectativas dos consumidores.	A definição tem origem na necessidade de oferecer valor aos clientes e assim influenciar a satisfação e a preferência. É a definição fundamental para o elevado desempenho das organizações.
Transcendente	Qualidade é superioridade ou excelência. É absolutamente e universalmente reconhecida, um sinal de elevada realização.	Como a qualidade não pode ser definida precisamente – apenas se sabe que é qualidade quando se a vê -, não oferece uma base de medição/avaliação que apoie a tomada de decisão; assim, esta perspectiva tem pouca utilidade para os gestores.

(Fonte: Adaptado de Evans e Lindsay, 2005)

Depreende-se da exposição precedente que as perspectivas sobre qualidade são muitas, nem sempre compatíveis, nem sempre operacionalizáveis²⁴. Todavia a inexistência de consenso quanto ao enunciado que melhor expressará o que é a qualidade não permite disputar dados de facto tão relevantes como o de ser ela, como diz Feigenbaum (1999), a linguagem internacional dos negócios ou o de serem os consumidores a decidir sobre ela (Kotler *et al.*, 2003). Umas definições acusam uma orientação mais formal, outras,

²³ Sánchez e Mendo (2004) também mencionam este facto.

²⁴ Assim parece ser o caso da perspectiva *transcendente* da qualidade, vulgarizada na expressão «*reconheço-a quando a vejo*» (Laws, 2000). Sower e Fair (2005), cuja apologia da qualidade transcendente é inequívoca, disputam que esta perspectiva não seja útil aos gestores e às organizações, uma vez que consideram possível medir a criatividade com base nas suas criações, o que significa que se trata de uma abordagem susceptível de pelo menos alguma operacionalização.

um enfoque teleológico ou funcional, mas em algumas delas já se anuncia o pressuposto da *satisfação das necessidades e a superação das expectativas dos clientes*, representativo do que será doravante conhecido por ‘marketing oriented view of quality’ (Pizam, 1991)²⁵.

2.1.2 A Qualidade nos Serviços

Para Gummesson (1994), a gestão da época actual caminha em direcção ao ‘Paradigma do Serviço’, com a afirmação, a partir de 1960, do sector terciário na actividade económica. Sustenta o autor que embora este paradigma perpassasse agora todos os tipos de organizações, ainda se afigura longa a superação do ‘Paradigma Burocrático’²⁶. A génese deste novo *sistema de valores* tem as suas raízes na área do *marketing* de serviços, mas ‘é também apoiado pela moderna gestão da qualidade’ (Gummesson, 1994).

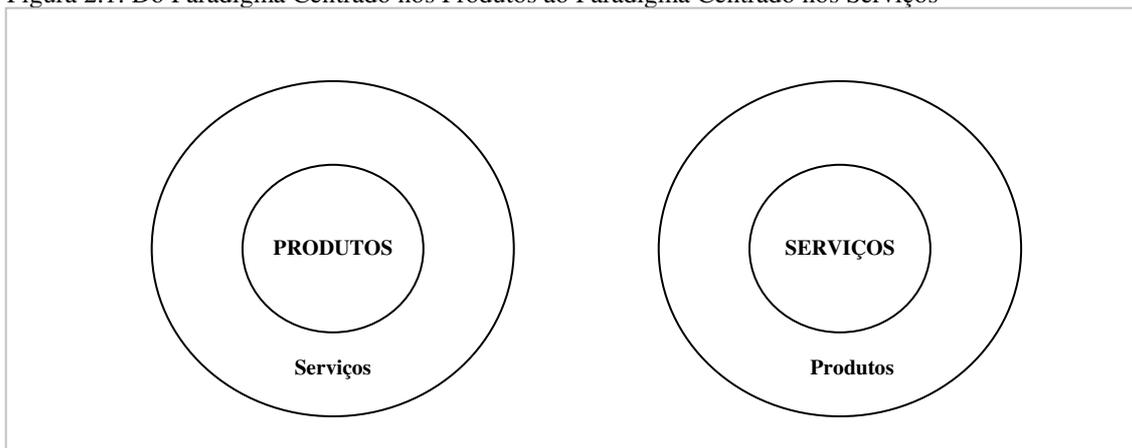
Na análise de Gummesson (1994), a tradicional separação entre bens e serviços tornar-se-á obsoleta face à sociedade do futuro, que será cada vez mais uma ‘sociedade’ ou ‘economia do serviço’²⁷. Duas premissas ajudam a estabelecer as teses do autor: (i) a ênfase nos serviços conduzirá a uma mudança de perspectiva que se irá centrar no cliente e no uso, não no produtor e nos meios de produção, e (ii) os clientes compram, na realidade, uma *oferta de serviços* que lhes traz *valor*, seja sob a forma de actividades (serviços) ou coisas (bens). A segunda premissa, como admite Gummesson (1994), implica uma *redefinição* de serviço *sob o ponto de vista do cliente*, segundo o qual ‘actividades prestam serviços e coisas prestam serviços’. Na Figura 2.1, Gummesson (1994) representa a passagem de uma sociedade que concebe os serviços na periferia dos produtos a uma sociedade em que estes são não mais do que componentes possíveis do que se oferece, na totalidade, ao cliente.

²⁵ ‘Como resultado do desenvolvimento do mercado e da prevalência da definição de *marketing* da qualidade, hoje, a qualidade centra-se no comprador, consumidor, cliente, hóspede, em geral, no utilizador do produto e serviço’ (Avelini-Holjevac, 1997).

²⁶ O ‘Paradigma Burocrático’ da gestão, de raiz webberiana, é caracterizado em Gummesson (1994) como aquele em que predomina o valor das regras e das regulamentações sobre o valor do resultado final, o que justifica o relevo que nele possui o poder formal. Neste paradigma, a qualidade reside essencialmente nos direitos legais estabelecidos e na igualdade de tratamento, de que resulta uma abordagem indistinta ao cliente e a concepção de que os serviços são rotinas administrativas.

²⁷ ‘Os negócios de puros serviços oferecem produtos intangíveis. (...) Contudo, o serviço é um elemento-chave para muitas das tradicionais empresas manufactureiras’ (Evans e Lindsay, 2005).

Figura 2.1: Do Paradigma Centrado nos Produtos ao Paradigma Centrado nos Serviços



(Fonte: Gummesson, 1994)

A disseminação do ‘Paradigma do Serviço’ sobre todas as áreas de negócios vem consolidando o protagonismo do cliente e a importância da sua participação na criação de valor (Gummesson, 1994). Quanto à qualidade, a crescente adesão a esse paradigma haveria de reflectir-se na sua integração nos serviços e numa linha de reflexão em torno de como considerar a qualidade numa dimensão de carácter essencialmente intangível.

O conceito de ‘qualidade de serviço’ foi sendo trabalhado à luz de algumas convicções, nomeadamente a de que os negócios de serviços também podem beneficiar de uma orientação para a qualidade (Bank, 1992), e, por outro lado, a de que o seu crescimento reclamava pesquisas em torno das suas operações e *marketing* (Kotler *et al.*, 2003).

Conforme assegura Laws (2000), alguma literatura tem revelado que ainda falta produzir muita investigação que analise ‘até que ponto a qualidade tem sido efectivamente incorporada, enquanto preocupação estratégica, nas organizações de serviços’. Isso apesar de se ter já identificado a qualidade de serviço como factor crucial da diferenciação dos ‘produtos-serviço’ e construção de vantagens competitivas, numa realidade económica que se expande à escala global e cuja evolução parece apontar para uma expressão cada vez mais forte dos serviços (Leal e Pereira, 1995; Cook e Verma, 2002; Kotler *et al.*, 2003).

Nas palavras de Grover e Walker (2003) ‘esta nova ênfase na qualidade como vantagem competitiva nas indústrias de serviços é interessante porque trata-se de um fenómeno recente para estas indústrias’. A chegada tardia (Johns, 1992b; Leal e Pereira, 1995;

Valles, 1999) da questões da qualidade às organizações de serviços relativamente às organizações de produtos não poderá ser dissociada do facto de a gestão da qualidade estar de início focalizada nos bens ou produtos físicos²⁸ (Kotler *et al.*, 2003), ou mesmo do predomínio, ao longo de décadas, dos sectores de produção de tangíveis sobre os sectores prestadores de serviços e, portanto, em certa medida, também do convencimento das diferenças entre uns e outros (Johnson e Nilsson, 2003), constrangedor da ‘adopção directa dos métodos desenvolvidos para os produtos e processos industriais’ (Leal e Pereira, 1995)²⁹.

Laws (2000) destaca entre essas diferenças a maior complexidade, a maior variabilidade e a maior dificuldade de sujeição ao controlo dos serviços quando comparados com os produtos. Por outro lado, Leal e Pereira (1995) sugerem que para tal fenómeno também terão contribuído outras razões, como ‘a existência de uma concorrência moderada, por via de uma procura excedentária relativamente à oferta’ ou ‘a predominância de clientes pouco informados e exigentes’. Condições que, na actualidade, já não se verificam.

Hoje em dia, as especificidades dos serviços estão bem estabelecidas na literatura, constituindo, por esse motivo, conhecimento inerente a quem estuda ou trabalha nas áreas de Gestão Empresarial e *Marketing*.

Os serviços têm sido caracterizados em quatro dimensões³⁰:

- *Intangibilidade* – os serviços não são objecto de experiência sensorial antes da sua compra, facto que potencia, no consumidor, um sentimento de incerteza; Laws (2000) e Cook e Verma (2002) acrescentam que daqui decorre também a maior dificuldade de avaliar, ou medir, a qualidade do serviço quando em contraste com a qualidade do produto;

²⁸ ... cujos ‘processos produtivos são bem estruturados e perfeitamente organizados’ (Paladini, 2006).

²⁹ Já Evans e Lindsay (2005) sustentam que tal atraso é consequência, por um lado, da inexistência de uma concorrência agressiva no sector dos serviços, que o sector produtivo já vinha conhecendo (a mesma ideia é defendida por Paladini, 2006), e, por outro, da elevada taxa de rotatividade do pessoal nas indústrias de serviços, o que dificulta o enraizamento de uma cultura de qualidade. Acresce a estas razões, o facto de a própria noção de qualidade ter evoluído de uma perspectiva assente no produto para uma outra assente na satisfação do cliente.

³⁰ Esta informação encontra-se disponibilizada em inúmeros textos, como, por exemplo, Leal e Pereira (1995), Valles (1999); Laws (2000), Vieira, 2000; Zeithaml e Bitner (2000), Middleton (2001), Cooper *et al.* (2002), Ferreras e Eyzaguirre, 2002; Kotler *et al.* (2003), Williams e Buswell (2003), Mariné e Rojo (2004), Rey *et al.* (2004).

- *Inseparabilidade* – esta característica refere-se à simultaneidade da produção e do consumo, por motivo da necessária co-presença do cliente e do prestador. Para Kotler *et al.* (2003), tal significa que ambos são parte integrante do produto;
- *Variabilidade* (ou *Heterogeneidade*) – neste caso pretende-se caracterizar a dependência dos serviços relativamente a uma grande diversidade de variáveis, começando por quem o presta, como e quando é prestado até às diferentes expectativas dos clientes, entre muitas outras, o que dificulta a constância da qualidade (Oliveira, 2004);
- *Perecibilidade* – os serviços dizem-se perecíveis porque, contrariamente aos produtos físicos, não podem ser armazenados e ‘esperar’ pela procura³¹.

Como foi observado por Laws (2000), estas especificidades representam desafios, a vários níveis, no âmbito da gestão da qualidade³²: como assegurar ou controlar a consistência do desempenho se clientes e prestadores interagem nos processos de produção?; como implementar métodos eficazes de monitorização dos processos de produção, se a capacidade de resposta às preferências individuais dos clientes é necessariamente uma característica do serviço?; como consolidar características diferenciadoras face à concorrência quando, nos serviços, estas características são oferecidas simultaneamente a vários segmentos de clientes?; como alcançar clareza na comunicação das características do serviço ao mercado, se a imagem dos serviços é muitas vezes idealizada?

Questões como estas legitimam a pretensão de que se pense autonomamente a qualidade dos serviços, *i.e.*, independentemente das concepções de qualidade que melhor captam a natureza dos produtos físicos, de forma a permitir o ‘desenvolvimento e/ou adequação de técnicas e de análise que lhes [aos serviços] fossem adequadas’ (Leal e Pereira,

³¹ A estas características, Ferreras e Eyzaguirre (2002) acrescentam a *Temporalidade*, que relacionam com o facto de a produção de serviços estar subordinada a um espaço e um tempo determinados – *hic et nunc*. Em vez de ‘Perecibilidade’, Swarbrooke e Horner (2005) referem-se a ‘Ausência de Propriedade’, pretendendo com a designação significar a situação de, em relação aos serviços, o consumidor nunca ter a posse de nada no termo da transacção, de modo que o consumo de serviços ‘conduz a sentimentos de satisfação, mais do que de posse de um item tangível’. Evans e Lindsay (2005), por sua vez, fazem notar que, para além daqueles aspectos, há ainda que considerar o facto de os serviços serem muito intensivos do ponto de vista do trabalho e do contacto humano (o que contrasta com as indústrias de produtos tangíveis, mais dependentes da ‘intensividade’ do capital) e lidarem com elevados números de transacções, aspecto que aumenta a oportunidade de erro.

³² Valles (1999) considera que estas especificidades por si só justificam que se implementem modelos de gestão da qualidade mais avançados.

1995). ‘Conhecimento acerca da qualidade dos produtos é (...) insuficiente para compreender a qualidade dos serviços (Parasuraman *et al.*, 1985).

Para Kotler *et al.* (2003) reclamar a especificidade da qualidade a este nível começa pela admissão de que mesmo as organizações cujo *core business* é a produção de bens tangíveis possuem inevitavelmente uma componente de serviço. O relevo que esta componente tem para o resultado do desempenho e competitividade das organizações deve ser reconhecido e enquadrado numa *cultura de serviço* que tem, no seu centro, o cliente e a satisfação e superação das suas necessidades e expectativas. Por isso, afirmam estes autores, ‘enquanto o objectivo de qualidade do industrial pode ser o zero defeitos [*zero defects*], o do prestador de serviços é o zero abandono de clientes [*zero customer defections*]’.

Figura 2.2: *Continuum* entre Produtos e Serviços³³

PRODUTOS				SERVIÇOS	
100%		50%	0	50%	100%
Lojas de auto-serviço					
Automóvel					
Carpete instalada					
Restaurante <i>fast-food</i>					
Restaurante					
Manutenção de automóvel					
Hospital					
Cabeleireiro					
Consultoria					
Hotel					

(Fonte: Rotondaro e Carvalho, 2006)

Qualidade de serviço é, em suma, definida como a *satisfação das necessidades e a superação das expectativas dos clientes* (Zeithaml *et al.*, 1990; Cruz e Carvalho, 1992; Leal e Pereira, 1995; Reeves e Bednar, 1995; Piqueras, 2000; Ferreras e Eyzaguirre, 2002; Kotler *et al.*, 2003; Oliveira, 2004)³⁴. Tratando-se de uma definição centrada no

³³ Ver também em Williams e Buswell (2003).

³⁴ Zeithaml e Bitner (2000) admitem que os termos ‘satisfação’ e ‘qualidade do serviço’ costumam usar-se indistintamente, no entanto, defendem haver necessidade de os diferenciar, já que não significam, para estas autoras, exactamente o mesmo. Sustentam que o primeiro é um conceito mais abrangente do que o segundo, argumentando para isso que, enquanto a qualidade do serviço se prende apenas com a percepção e avaliação das dimensões características dos serviços (confiança, resposta, garantia, empatia e tangíveis), a satisfação, necessariamente implicando aquela, compreende também a avaliação de outros factores, como qualidade do produto ou preço, ao mesmo tempo que é condicionada por condições psicológicas e variáveis situacionais. Parasuraman *et al.* (1988) também apontam para uma distinção entre os dois conceitos, embora noutro sentido. Qualidade de serviço *percebida* é aí entendida como ‘um juízo global,

cliente e na subjectividade dos juízos de valor e das expectativas, para além de reclamar entendimento acerca do que seja e como se processa a satisfação³⁵, é ‘a [medida] mais complexa de todas’ (Sánchez e Mendo, 2004).

À luz desta definição, a satisfação do cliente encontra-se dependente das suas *percepções* acerca do desempenho do serviço (Kotler *et al.*, 2003), avaliações subjectivas das suas experiências reais tendo por contraste as expectativas acerca do serviço. As expectativas, por sua vez, são ‘os padrões ou pontos de referência do desempenho com os quais as experiências do serviço são comparadas, e muitas vezes formuladas em termos do que o cliente acredita que devia acontecer’ (Cook e Verma, 2002).

As expectativas dos clientes e os factores que as afectam são vistos como fundamentais na avaliação que fazem da qualidade do serviço prestado. Neste sentido, esforço tem sido envidado no seu conhecimento e compreensão. Parasuraman *et al.* (1990) apuraram em sessões de *focus groups* que as expectativas são geradas a partir de (i) comunicações do tipo *word-of-mouth* (*passa palavra*) cujos conteúdos são as opiniões dos indivíduos de referência dos clientes (parentes, amigos, vizinhos), (ii) comunicações exteriores (mensagens) das organizações aos seus clientes, (iii) necessidades pessoais, (iv) experiência passada e (v) *preço*, que os autores descobriram subjazer a todos os factores apontados.

As características dos serviços por si próprias, mas, de igual modo, o facto de a qualidade, neste âmbito, não poder ser pensada independentemente de uma referência aos sujeitos que os experienciam e avaliam justificam a complexidade a que Sánchez e

ou atitude, relacionado com a superioridade do serviço, enquanto satisfação respeita a uma transacção específica’. A observação e argumentação de Zeithaml e Bitner (2000) visam diferenciar ambos os conceitos em termos da sua extensão, donde resulta, na sua abordagem, que se a qualidade de serviço é sempre elemento da satisfação, pelo contrário, a satisfação não se refere exclusivamente à qualidade de serviço. Da análise de Parasuraman *et al.* (1988) infere-se que a distinção respeita à referência temporal própria de cada uma dessas dimensões: a satisfação é discreta, visto tratar-se de um estado psicológico resultante de uma experiência bem delimitada no tempo, em contraste com a qualidade de serviço que ocorre em virtude de uma continuidade de ‘incidentes de satisfação ao longo do tempo’. Nesta medida, as perspectivas destes autores complementam-se, mais do que divergem.

³⁵ Não se afluorará ou abordará no âmbito deste trabalho o conceito de ‘satisfação’, só por si objecto possível de uma dissertação. Muita literatura existe sobre a matéria e Sánchez e Mendo (2004) dão bem conta desse facto ao elaborarem uma pesquisa que apresenta e analisa os contributos fundamentais de alguns autores sobre o tema da satisfação. Para Zeithaml e Bitner (2000), ‘satisfação’ designa ‘a avaliação do cliente sobre um produto ou serviço quanto ao facto de esse produto ou serviço corresponder às suas necessidades e expectativas’.

Mendo (2004) haviam aludido³⁶. ‘Qualidade de serviço’ significa, na verdade, ‘qualidade do serviço *percebida*’³⁷, ou seja, ‘o grau e a direcção da discrepância entre as percepções e as expectativas dos clientes’ (Cook e Verma, 2002)³⁸.

Especialmente importante no contexto dos serviços, *i.e.*, no contexto em que se entende a qualidade nos serviços, é a superação das expectativas dos clientes (Kotler *et al.*, 2003; Oliveira, 2004), dado a prestação corresponder a um ‘momento de verdade’ (*moment of truth*) (Zeithaml e Bitner, 2000). Com esta expressão alude-se às especificidades destes sectores face aos sectores de produtos tangíveis, relevando o facto de uma avaliação da qualidade depender de encontros, interacções (Zeithaml e Bitner, 2000), entre cliente e prestador, os quais, sendo discretos mas ligados entre si (em ‘cascata’, como afirmam Zeithaml e Bitner, 2000), condicionam a relação futura entre o primeiro e o segundo, por conseguinte, a percepção da qualidade de serviço global de uma organização.

Os momentos de verdade (ou encontros de serviço) são (Oliveira, 2004), ‘situações em que o cliente entra em contacto com algum aspecto da organização e obtém uma impressão dos seus serviços’³⁹ ou ‘as situações de contacto entre o cliente e a organização prestadora do serviço que interferem positivamente e negativamente na percepção de qualidade do cliente’ (Rotondaro e Carvalho, 2006)⁴⁰.

A necessidade de atender à individualidade do encontro de serviço – *um* momento da verdade – mas também à sua contribuição para o juízo global de qualidade da

³⁶ ‘Outro aspecto importante que caracteriza a distinção entre produtos industriais e de serviços é a qualidade. No primeiro caso, a qualidade é normalmente medida através de padrões bem estabelecidos para cada tipo de produto, enquanto no segundo caso a qualidade é função directa da apreciação do cliente’ (Sarmiento, 2003). Rotondaro e Carvalho (2006) afirmam, por outro lado, que enquanto os consumidores não participam nos processos de produção, os juízos sobre a qualidade da operação são inferidos a partir da qualidade dos próprios bens. No caso dos serviços, porque o consumidor intervém no processo de produção, o seu juízo de qualidade não visa apenas o resultado mas também os aspectos relativos à produção.

³⁷ Trata-se, naturalmente, da assumpção de uma visão subjectivista, relativista e humanística da qualidade, divergente, por conseguinte, de abordagens mais objectivistas (Parasuraman *et al.*, 1988).

³⁸ A mesma ideia encontra-se em Zeithaml *et al.* (1990) e Ferreras e Eyzaguirre (2002).

³⁹ No seguimento da definição Oliveira (2004) afirma ‘logo, deve-se envidar o máximo empenho para que essa experiência transcorra de modo a superar as expectativas do cliente e impressioná-lo positivamente, para manter a relação já existente e possibilitar novo relacionamento comercial’. Sarmiento (2003) sublinha a relevância da dimensão intangível dos serviços nos ‘momentos da verdade’ e adverte para o facto de residir nestas ocorrências o cerne da avaliação da qualidade do serviço. Outras questões apontadas por esta autora dizem respeito ao ‘clima emocional’ próprio destas interacções, fruto dos estados psicológicos de clientes e prestadores, e aos quais se juntam desejos, necessidades e expectativas.

⁴⁰ De ambas as definições ressalta a ideia de que o momento da verdade é um *contacto* entre duas partes, o cliente e a organização, findo o qual o cliente forma uma impressão ou percepção de qualidade.

organização motivou a que a literatura estabelecesse a distinção entre ‘qualidade do encontro de serviço’ e ‘qualidade de serviço global’ (Zeithaml e Bitner, 2000), designando esta última noção ‘aquela que resulta do conjunto de todos os contactos e experiências com a organização’ (Leal e Pereira, 1995) ou um juízo de valor global similar a uma *atitude* (Parasuraman *et al.*, 1988).

Características dos serviços, dependência da avaliação do cliente e momentos da verdade fazem da avaliação da qualidade uma matéria difícil de abordar (Cook e Verma, 2002; Kotler *et al.*, 2003) mas cuja operacionalização já foi reconhecida como muito necessária (Parasuraman *et al.*, 1988).

Foi no sentido de captar a especificidade da qualidade de serviço *percebida* que Parasuraman *et al.* (1988) conceberam um instrumento, que ficou conhecido como SERVQUAL, que as organizações, de produtos e serviços, poderiam aplicar com intuito de conhecerem a avaliação dos seus clientes em matéria de qualidade do serviço. Este instrumento, aplaudido quanto criticado⁴¹, mas, sem dúvida, muito divulgado, vem na sequência de uma investigação que os mesmo autores haviam realizado em período anterior (Parasuraman *et al.*, 1985) e que havia posto a descoberto as muitas dimensões (dez, mais precisamente) segundo as quais os clientes avaliavam a qualidade do serviço. Foi ainda neste trabalho originário que apresentaram o modelo das *discrepâncias (gaps)*, também apurado em pesquisa posterior (Zeithaml *et al.*, 1990) e difundido na sua forma final como ‘o modelo dos cinco *gaps*’, com base no qual as organizações poderiam ‘ponderar as mudanças que devem ser introduzidas nos processos de planeamento estratégico, tático e operacional do serviço’ (Sarmiento, 2003).

A relevância de que se reveste o trabalho de 1988 para a temática da qualidade resulta mais clara atendendo a que se trata de uma tentativa de, tendo por pressuposto o papel da qualidade na competitividade dos negócios, desenvolvê-la *quantitativamente e sob a perspectiva das percepções dos clientes*. Dele ressalta a pluridimensionalidade da qualidade do serviço, que Parasuraman *et al.* (1988) sistematizaram em cinco categorias,

⁴¹ Laws (2000) refere-se à questão, tal como Cook e Verma (2002). Leal e Pereira (1995) também resumem algumas críticas.

a saber: tangíveis (*tangibles*), confiança (*reliability*), resposta (*responsiveness*), competência (*assurance*) e empatia (*empathy*)⁴².

Na esteira do modelo de qualidade de serviço percebida desenvolvido por Grönroos (1984), Kotler *et al.* (2003) defendem que uma outra dimensão contribui para a avaliação da qualidade de serviço da organização – a *qualidade societal* ou *ética*.

No modelo de Grönroos (1984), a qualidade de serviço percebida apresenta-se como uma síntese do serviço esperado (expectativas do cliente) e do serviço percebido, mas para a qual contribui decisivamente a *imagem* da organização nos planos *técnico* e *funcional*.

‘Qualidade técnica’ é ‘o que o consumidor recebe como resultado das suas interações com a empresa de serviços’ (Grönroos, 1984), ‘o *que* o cliente está de facto a receber do serviço’ (Cooper *et al.*, 2002) ou ‘aquilo com que o cliente fica, uma vez terminadas as interações cliente-empregado’ (Kotler *et al.*, 2003). ‘Por exemplo, qualidade técnica está relacionada com o quarto do hotel, a refeição no restaurante ou o carro da agência de aluguer’ (Kotler *et al.*, 2003). Como a qualidade técnica é avaliada em função das componentes tangíveis do serviço (estado de conservação e limpeza dos equipamentos, decoração...), atribui-se-lhe um carácter mais objectivo (Grönroos, 1984; Sarmiento, 2003).

Grönroos (1984) sustenta que a apreciação da qualidade do serviço pelo cliente não se esgota numa avaliação dos seus aspectos técnicos, já que estes são sempre condicionados por interações. O que distingue o consumidor de produtos do cliente de serviços é que este ‘não está interessado somente no que recebe enquanto resultado do processo de produção, mas também no próprio processo’ (Grönroos, 1984). Daí a avaliação global da qualidade do serviço depender de um juízo acerca da qualidade funcional. ‘Qualidade funcional’ é ‘o *desempenho expressivo* do serviço’ (Grönroos, 1984), pelo que se refere ao modo como se processa a sua prestação, ou a como ‘os

⁴² *Tangíveis* – estruturas físicas, equipamentos e aparência do pessoal; *Confiança* – capacidade para desempenhar com correcção e segurança; *Resposta* – disponibilidade para ajudar os clientes e providenciar um serviço atempado; *Competência* – conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade para inspirar confiança; *Empatia* – cuidado prestado aos clientes, atenção individualizada que a empresa lhes dispensa (Parasuraman *et al.*, 1988).

elementos técnicos do serviço são transferidos' ao cliente (Cooper *et al.*, 2002). Assim definida, a aparência, o comportamento, as atitudes, os contactos e a acessibilidade dos empregados da organização são exemplos de *qualidade funcional*. Uma vez ligar-se aos aspectos intangíveis do serviço (simpatia, disponibilidade, competência...), a qualidade funcional é entendida como eminentemente subjectiva (Grönroos, 1984; Sarmiento, 2003).

À abordagem de Grönroos, Kotler *et al.* (2003) acrescentam a dimensão *societal* da qualidade, que estes autores entendem justificada face à exigência crescente das sociedades para que as organizações atendam à necessidade de oferecer produtos e prestar serviços aos clientes compatíveis com o seu bem-estar e segurança *no longo prazo*. Trata-se esta de uma dimensão da qualidade associada à responsabilidade social e ética a que, na actualidade, as organizações se encontram obrigadas.

2.1.2.1 Especificidades dos Serviços Turísticos e sua Relação com a Qualidade

'Os produtos turísticos têm muitas características distintivas, o que significa que o comportamento do consumidor será fundamentalmente diferente' (Swarbrooke e Horner, 2005).

A questão dos serviços no contexto do turismo tem merecido algumas reflexões atendendo a que têm sido observadas peculiaridades que os tornam distintos dos outros, e isso quer se considerem na óptica dos turistas (procura), quer se perspectivem na óptica da indústria (oferta). A verdade é que tais peculiaridades têm as suas implicações (Pizam, 1991; Vieira, 2005) na forma como a qualidade dos serviços turísticos e a satisfação do cliente devem ser entendidas por académicos, gestores e recursos humanos a trabalhar na indústria.

Em Laws (2000), refere-se, por exemplo, que as viagens serem dispendiosas, complexas no seu processo de compra e experiência, e o local de destino ser pensado como insatisfatório ou discordante da personalidade do turista são factores propiciadores de um elevado envolvimento do cliente na escolha das suas férias. Por outro lado, o investimento de recursos financeiros limitados numa compra de um período de tempo, espaço, instalações, equipamentos e actividades compromete o uso alternativo desses mesmos recursos financeiros, outro factor que acresce envolvimento. O tempo

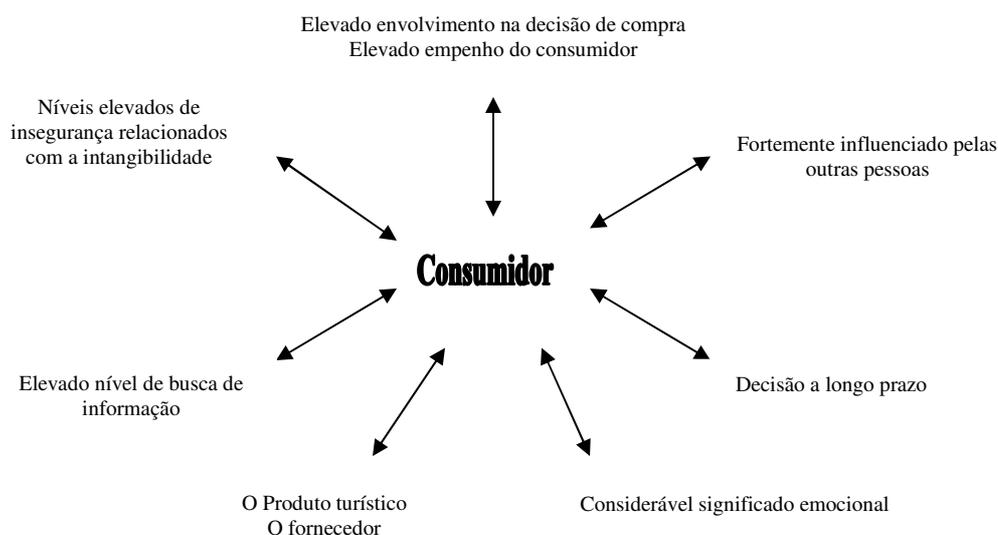
despendido na planificação das férias e na execução dos procedimentos que a antecedem intensifica, nos clientes, o interesse pelas experiências que os aguardam num local de destino, interesse de que decorre um grau elevado de expectativas. Estas, recordemos, serão a referência para um juízo global da sua satisfação relativamente ao conjunto das experiências que viveram durante um certo tempo num determinado espaço.

Laws (2000) considera que é possível entender a relevância do tempo no contexto do turismo num outro sentido, que traduz a natureza própria da actividade e com impacto na apreciação global da qualidade percebida e, por consequência, na avaliação da satisfação da experiência turística. Uma viagem prolonga-se durante vários dias, quando não mais. Durante esse período, ocorrem inúmeras interacções, sendo que muitas delas não são directamente influenciadas ou controladas pelas organizações junto das quais o turista contratou os serviços desejados. Não é apenas a natureza fragmentada do sector turístico (oferta) que torna particularmente delicada a questão da *coerência* da qualidade dos serviços em turismo, mas também o facto de se tratar de uma actividade em que predominam as relações humanas ('baseada em pessoas', Cooper *et al.*, 2002) numa dispersão de padrões de exigência, contextos, organizações e espaços envolventes, tal como num permanente registo multicultural (Cunha, 2001).

Cooper *et al.* (2002), também analisando a questão do ponto de vista dos clientes de viagens e turismo, reforçam a ideia de que os serviços turísticos, mais do que outros, devem ser reconhecidos pelo grande *risco* implicado na sua contratação. Risco, a vários níveis. Não apenas os financeiros, que Laws (2000) já mencionara, mas outros igualmente relevantes para estes clientes. Risco *físico* pressentido relativamente a certos destinos ou organizações, risco quanto ao *desempenho* de organizações cuja qualidade de serviço não pode ser conhecida de antemão ou compensada por outras organizações, riscos *psicológicos* decorrentes da incompatibilidade entre a imagem que o turista tem de si próprio e a imagem percebida do destino para onde viaja ou da organização contratada são inerências dos serviços turísticos que fazem da qualidade uma área privilegiada de intervenção.

Com base na distinção entre ‘produtos (bens ou serviços) de conveniência’ (*convenience*) e ‘produtos (bens ou serviços) de compra’ (*shopping*)⁴³, Swarbrooke e Horner (2005) sintetizam todo um conjunto de comportamentos do consumidor de viagens, a atestar que, de facto, ‘um muito mais complexo conjunto de questões está em causa no processo de compra dos produtos turísticos’, caracterizados pela ‘combinação dos produtos de sectores individuais’.

Figura 2.3: A Complexidade do Comportamento do Consumidor no Turismo – o Lado da Procura



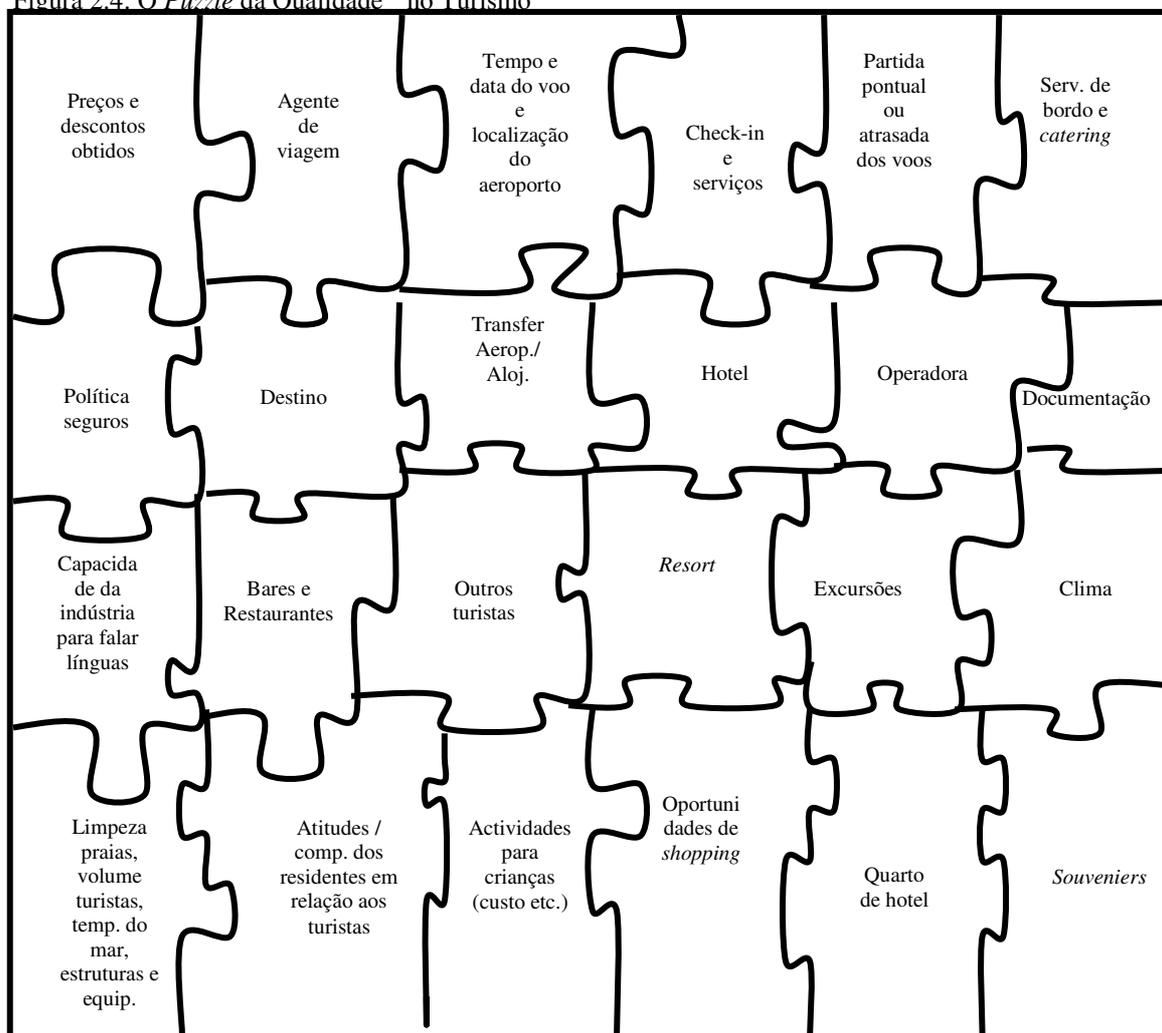
(Fonte: Swarbrooke e Horner, 2005; Gretzel *et al.*, 2006)

Com efeito, a complexidade do processo de compra dos produtos turísticos parece decorrer não apenas do facto de serem constituídos largamente por serviços (Swarbrooke e Horner, 2005) mas também da circunstância de esses serviços não poderem, na perspectiva do turista, ser encarados isoladamente, fazendo antes parte de um todo complexo que é a própria viagem, que vem a incluir serviços de alojamento, de transporte, de restauração e bebidas, de entretenimento, entre muitos outros. Este aspecto é particularmente importante porque conduz à especificidade do produto turístico - a sua complexidade – e à noção de como a qualidade no turismo se reveste de carácter especial. Swarbrooke e Horner (2005) pretenderam captar e transmitir esta questão recorrendo à imagem do *puzzle*, à luz da qual a qualidade é encarada como

⁴³ Produtos de conveniência são aqueles que possuem preço mais baixo e são comprados mais frequentemente, pelo que o consumidor tem já processada uma rotina no seu processo de compra e resolução de problemas (cigarros, chocolates, serviços bancários, serviços postais, transportes rodoviários urbanos, etc.); produtos *shopping*, pelo contrário, são os de custo mais elevado, comprados menos frequentemente e que envolvem um complexo processo de decisão e resolução de problemas.

possuindo diferentes dimensões, mas que, perfeitamente articuladas, originam a satisfação do turista.

Figura 2.4: O *Puzzle* da Qualidade⁴⁴ no Turismo



(Fonte: Swarbrooke e Horner, 2005)

Numa abordagem centrada na oferta, Middleton (2001) identifica três características distintas nos serviços em turismo: a sazonalidade, os elevados custos fixos das operações e a interdependência.

A noção de ‘interdependência’ prende-se com o que Laws (2000) já designara ‘fragmentação’ do sector turístico. Diz Middleton (2001):

⁴⁴ Esta figura representa o *puzzle* da qualidade no contexto de uma viagem de uma família num *resort*, muito embora possa ser extrapolado para os diferentes tipos de viagens e para qualquer destino (Swarbrooke e Horner, 2005).

‘Muitos turistas esperam combinar vários produtos nas suas compras de viagens e não apenas um. Um turista que saia de férias escolhe atracções num destino juntamente com produtos de alojamento, transporte e outras facilidades, como actividades recreativas e serviços de alimentação. Os fornecedores de alojamento para turistas num destino são, dessa forma parcialmente influenciados pelas decisões de *marketing* das operadoras e agentes de viagens, atracções, interesses dos transportes e conselhos de turismo, os quais, juntos ou separadamente, promovem o destino e as suas actividades e instalações’.

A fragmentação da indústria tem sido reconhecida como uma inerência do turismo, sobretudo quando nele se pensa em termos de uma multiplicidade de actividades e serviços que são prestados ao turista (a indústria turística caracterizada como ‘amálgama’ de serviços, Otto e Ritchie, 1996). Mas para este cliente, que percebe a viagem como uma e a avalia globalmente, ser uma indústria fragmentada ou não, e com todas as implicações que desse facto possam seguir-se, é um problema que recai sobre a oferta, cabendo-lhe a ela, por consequência, resolver ou atenuar no sentido da minimização dos efeitos gerados pela falta de coerência na qualidade dos serviços prestados⁴⁵.

Em vez de fragmentação, Middleton (2001) prefere falar em *interdependência* dos serviços turísticos, expressão que usa para assinalar a possibilidade de os diferentes subsectores turísticos actuarem organizada e complementarmente uns aos outros. Neste sentido, mais do que uma deficiência inultrapassável do turismo, susceptível de pôr em causa a qualidade dos serviços, a fragmentação, convertida em complementaridade, poderá constituir uma oportunidade de desenvolvimento conjunto.

Reflexões desta natureza têm permitido a afirmação de uma visão destes serviços assente na dimensão ‘destino’⁴⁶ e uma abordagem integradora da qualidade que transcenda o estrito plano da organização turística. E, na verdade, a sua inscrição num espaço, que tem tanto de geográfico como de psicológico ou simbólico, distingue-os de todos os outros (Seaton, 1996; Silva *et al.*, 2001). Diz Pizam (1991): ‘Um destino

⁴⁵ ‘Por causa de um sistema de entrega complexo (os bens e serviços são oferecidos por diferentes unidades de uma organização ou até por diferentes organizações), todos os envolvidos devem interagir eficazmente ou um único produto ou serviço inferior pode criar insatisfação na totalidade da experiência turística. Em termos práticos isto significa que todos os produtores devem ter um interesse directo nas acções dos seus colegas e pares’ (Pizam, 1991).

⁴⁶ ‘Os bens e serviços no destino são produzidos por diferentes empresas, a maior parte das quais não coordena as suas actividades com as outras’ (Pizam, 1991).

turístico de qualidade é um destino que providencia serviços turísticos de alta qualidade numa base contínua'. Este objectivo de qualidade significa 'criar e manter elevada qualidade em *todos*⁴⁷ os bens e serviços que compreendem a indústria turística, tais como alojamentos, serviços de restauração e bebidas, transportes, entretenimento, atracções naturais e produzidas pelo homem, *shopping*, serviços de informação, infraestruturas, etc.'

Na perspectiva de Middleton (2001), a sazonalidade é 'uma das características da maioria dos mercados de turismo e lazer', que se traduz em variações, que podem ser muito acentuadas, na procura e compra destes serviços. Os turistas são clientes condicionados pelos hábitos de vida vigentes no seu país de origem, especialmente sensíveis, assim, à época em que viajam, para onde viajam e por quanto tempo. Por esta razão, a organização turística encontra-se muito dependente da procura (Mariné e Rojo, 2004). Este fenómeno da sazonalidade gera, na organização, os seus impactos (por exemplo, desequilíbrios na produção, Mariné e Rojo, 2004, ou na procura, Williams e Buswell, 2003), que assim se vê na contingência de actuar no sentido de minimizá-los. Esta condicionante é agravada pelo facto de os serviços turísticos, à semelhança dos restantes, não permitir a armazenagem (Mariné e Rojo, 2004).

Ainda na perspectiva da oferta, os serviços turísticos apresentam uma característica que as flutuações de sazonalidade tornam particularmente crítica – trata-se dos elevados custos fixos associados à manutenção dos negócios, custos que têm de ser suportados, e com muito tempo de antecedência, independentemente do volume de clientes que os solicitam (Middleton, 2001; Mariné e Rojo, 2004). A sensibilidade das organizações turísticas a fluxos muito variáveis da procura faz recair sobre o *marketing* 'a necessidade de gerar uma procura extra' (Middleton, 2001), passível de conversão em receitas.

Na análise de Mariné e Rojo (2004) sobre empresas e serviços turísticos, há outro factor condicionante da qualidade, que cada organização, por si própria, tem de controlar, a fim de manter-se actuante num 'mundo altamente competitivo'. Como afirmam, a empresa turística pertence ao sector dos serviços e, assim, os recursos humanos de que

⁴⁷ Sublinhado do autor.

dispõe são elementos cruciais no desempenho das suas actividades. Em regra, estes serviços carecem de uma elevada quantidade de emprego, o que releva o problema da qualidade das prestações. A qualidade devém função da formação que se propõe a esses recursos, do nível de experiência que possuem na execução das suas tarefas, assim como da relação que mantêm com os clientes. A exigência associada a um nível superior de competência na prestação dos serviços turísticos tem as suas consequências na organização, nomeadamente, atender a questões de segurança dos seus trabalhadores, dispor-se a suportar altos custos laborais, adoptar adequados processos de selecção de pessoal ou abordar eficazmente as dificuldades de retenção dos talentos.

Já em Pizam (1991), os serviços em turismo são analisados em relação à sua razão de ser *principal*. Eles sucedem em virtude de todas as interacções humanas que se dão em certo momento ('um complexo sistema de entrega', Pizam, 1991), envolvem o consumo de bens físicos ou o uso de equipamentos, mas tudo isso no sentido de se levar a efeito 'uma mudança na condição física ou psicológica dos seus consumidores', resultante da criação de sensações físicas e emocionais.

Do carácter especial dos serviços turísticos, Pizam (1991) deduz algumas considerações a respeito da qualidade:

- A qualidade não é inerente às propriedades do próprio serviço, antes é função dos valores dos turistas, que assim governam as suas expectativas e percepções;
- As percepções do turista acerca da qualidade do serviço decorrem de uma comparação das suas expectativas com o desempenho do serviço prestado;
- As avaliações da qualidade não são emitidas apenas sobre o resultado do serviço mas também sobre o seu processo de entrega;
- A percepção da qualidade é subjectiva e tem de ser encarada sob o ponto de vista do turista e não do dos gestores das organizações turísticas;
- Diferentes turistas (segmentos de mercado) terão diferentes exigências quanto à qualidade;
- A percepção da qualidade é influenciada pelas necessidades, valores, experiência acumulada e situação do turista;
- As percepções de qualidade são dinâmicas, mudam ao longo do tempo.

E no que toca a implicações para a sua gestão, o mesmo autor destaca os seguintes aspectos:

- O facto de diferentes organizações ou diferentes departamentos de uma mesma organização oferecerem os múltiplos serviços de que os turistas necessitam exige que a oferta actue concertadamente de modo a contribuir para a satisfação da experiência turística;
- A intangibilidade dos serviços turísticos sugere que a sua qualidade depende em grande medida da imagem que transmite ao turista, que a associa à sua (in)satisfação;
- Por causa da variabilidade própria dos serviços, a gestão da qualidade dos serviços não apenas pede perpétua formação dos recursos humanos e padrões uniformes para as prestações, como também que se adoptem procedimentos alternativos em função das necessidades que se impõem no imediato;
- Fazer bem (= oferecer qualidade) à primeira vez é um imperativo da simultaneidade da produção e do consumo dos serviços turísticos;
- A qualidade, neste domínio, reside, em grande medida, no comportamento dos recursos humanos;
- Os serviços turísticos têm de ser vendidos num registo de continuidade, dado não serem armazenáveis, e para isso é determinante que ofereçam qualidade;
- No que toca aos bens tangíveis integrados nos serviços turísticos, conta-se com a possibilidade de pré-determinar, especificar e medir objectivamente a qualidade;
- Na medida em que os serviços turísticos estão intimamente ligados a sensações, a emoções, em geral, a experiências psicológicas, a sua qualidade deve reconhecer-se apenas na condição de corresponderem às expectativas dos turistas.

Nestes parágrafos pudemos esclarecer até que ponto os serviços em turismo possuem especificidades que os tornam únicos quando comparados com os restantes serviços. As semelhanças que entre todos eles se observam (intangibilidade, precibilidade, simultaneidade e heterogeneidade) poderiam ser já razão suficiente para que se admitisse a importância da qualidade, e da sua gestão e avaliação, para o turismo. Mas, como alguns autores explanaram, nesta actividade, os serviços assumem vulnerabilidades e particularidades que fazem dela uma matéria decisiva numa civilização estruturalmente marcada pela globalização dos mercados e da concorrência.

2.1.3 A Gestão da Qualidade

‘A qualidade é um processo de gestão, não uma actividade técnica’ (Feigenbaum em Bank, 1992).

Embora, como defende Pires (2004), preocupações com a qualidade possam remontar à época em que o ser humano iniciou a produção de ferramentas para satisfação das suas necessidades, a forma como as sociedades vieram a representar a sua integração na actividade produtiva modificou-se muito ao longo do tempo. Especialmente a contemporaneidade conheceu mudanças significativas na concepção e intervenção sobre a qualidade por efeito das transformações tecnológicas e produtivas a que a Revolução Industrial⁴⁸ deu origem.

Nas condições anteriores à Revolução Industrial, em que o processo produtivo se caracterizava pela actividade artesanal, a qualidade dos produtos seria apurada por meio da verificação simultânea do artesão que os produzia e do cliente que viria a consumi-los (Pires, 2004). O aparecimento, em finais do século XIX, das unidades fabris, constituídas na sua totalidade por mão-de-obra desqualificada oriunda do meio rural, e a consequente necessidade de organização do trabalho e diferenciação de funções (planeamento e execução)⁴⁹, haveria de dar origem à função de *supervisão* das actividades da organização, havendo por regra o aumento continuado da produção a baixos custos (Avelini-Holjevac, 1997). A primazia do objectivo de produtividade,

⁴⁸ Castells (2005), apoiado no testemunho de historiadores, refere a existência, não de uma, mas de duas revoluções industriais, associadas, uma e outra, à invenção e aplicação de novas tecnologias. Assim, uma primeira Revolução Industrial ter-se-á iniciado em finais do século XVIII com as invenções da máquina a vapor, fiadeira e metalurgia e a segunda terá ocorrido 100 anos depois com o desenvolvimento da electricidade, motor de combustão interna e produtos químicos, fundição do aço, difusão do telégrafo e invenção do telefone. Segundo este autor, tratou-se de ‘um conjunto de macro-invenções [que] preparou o terreno para o surgimento de micro-invenções nos campos da agro-pecuária, indústria e comunicações. A descontinuidade histórica fundamental irreversível foi introduzida na base material da espécie humana (...). Foram, de facto, «revoluções» no sentido em que um grande, inesperado e repentino aumento de aplicações tecnológicas transformou os processos de produção e distribuição, criou uma torrente de novos produtos e mudou, de maneira decisiva, a localização das riquezas e do poder no mundo (...)’.

⁴⁹ O modelo organizacional vigente neste contexto é o de F. W. Taylor, que vingou e assentou nos condicionalismos sociais específicos da sua época, em particular, a falta de qualificação de mão-de-obra e as oportunidades oferecidas pelos novos meios de produção. O modelo de Taylor, conhecido como ‘gestão científica’ (*scientific management*), apoia-se na racionalização e maximização dos recursos, como os humanos. Sendo estes desqualificados para tomar decisões a respeito dos seus métodos de trabalho, limitar-se-iam à execução das actividades definidas pelos especialistas no planeamento. A rigidez e a especialização do trabalho que o modelo pressupõe, ter-se-á tornado obsoleto com o tempo e as alterações das condições de vida das populações (Gryna, 2001; Pires, 2004), que lhes trouxeram mais educação, por conseguinte, mais experiência e criatividade.

aliada ao baixo poder de compra dos consumidores, terá permitido que o interesse pela quantidade suplantasse a preocupação com a qualidade (Sarmiento, 2003; Pires, 2004)⁵⁰.

A época em que predominou a inspeção da qualidade, que consistia na acção de detectar defeitos de fabricação (Oliveira, 2004), conhece-se como «Era da Inspeção». Entre as actividades características do processo de inspeção contam-se as de medição, comparação e verificação dos produtos (Pires, 2004). Este processo de actuação, com orientação para o produto (Leal e Pereira, 1995), vigorou em plena expansão do modelo industrial de produção, executado agora como tarefa específica de técnicos contratados (os inspectores) para ‘assegurar que os produtos estavam conformes com as especificações’. Segundo Pires (2004), ao surgimento desta nova função organizacional não foi alheio o contexto da Iª Guerra Mundial, que terá evidenciado os prejuízos decorrentes da falta de qualidade dos produtos, que não saíam das unidades produtivas conforme as especificações pré-definidas.

A evolução das sociedades marcada pelo domínio de novas tecnologias originou o aumento da produção e tornou impraticável a inspeção de cada um dos produtos saídos das linhas de montagem. No início do século XX, as linhas de montagem, de que é paradigmática a dos automóveis *Ford*, agudizou a necessidade de se garantir a consistência do processo de produção, sob pena desta abrandar ou parar.

‘Com a Revolução Industrial em plena expansão, volumes crescentes de produção exigiam diferentes métodos de verificação e garantia que proporcionassem uma certeza razoável de que o novo produto seria similar ao produto ou *design* original. Já não era prático testar cada uma das peças. Isso tinha um custo proibitivo, consumia um tempo inaceitável e, nalguns casos, impossível, especialmente se a verificação, indesejavelmente, afectasse a funcionalidade do *output*. Por consequência, métodos de monitorização da consistência do processo que produzia as partes e o uso de amostra, mais do que 100% de inspeção, estavam a tornar-se necessidades’ (Folaron e Morgan, 2003).

O desenvolvimento e aplicação de leis e técnicas estatísticas revelaram-se, a este título, de uma importância capital para as empresas, que assim puderam pôr em prática a utilização de amostras para avaliar as condições de lotes de produtos, tal como puderam

⁵⁰ No plano da gestão, segundo Gummesson (1994), imperava o ‘Paradigma da Produção’, centrado nos produtos, na produtividade, nos custos e no capital. Nele, a qualidade significava obedecer aos padrões e especificações técnicos.

desenvolver análises sobre o processo produtivo com base nos desvios às especificações identificados (Pires, 2004).

A ênfase que as técnicas estatísticas adquiriram no período subsequente à Iª Guerra Mundial, e que se prolongou até finais da IIª Guerra Mundial, originou o processo de Controlo Estatístico da Qualidade, da responsabilidade de um departamento (Avelini-Holjevac, 1997), cujas atribuições passavam por desenvolver ‘actividades que se centram na monitorização, nomeadamente, na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas’ (Pires, 2004). Folaron e Morgan (2003) argumentam que foi neste contexto que se assistiu a uma transformação do papel do inspector de qualidade, que, da identificação e selecção dos produtos defeituosos, passou a consistir na monitorização do processo e na identificação dos desvios. Como o novo papel permitia a detecção atempada da causa dos problemas e a introdução de melhorias localizadas, ou seja, acções *correctivas* do processo, a qualidade do produto sairia reforçada.

Apesar disso, a mentalidade dominante em relação à qualidade era ainda *interna*, ou seja, dependente em exclusivo da visão dos técnicos acerca dos atributos desejados, e ‘departamentalizada’, quer dizer, concepções emanadas de um Departamento de Qualidade e intervenções nessa matéria incidiam sobre a área produtiva, ‘sem ter-se em conta que também se produzem erros em qualquer outra actividade da operação geral da empresa’ (Ferrerias e Eyzaguirre, 2002). Por outro lado, as melhorias ‘localizadas’ e *correctivas* não correspondiam a uma atitude de melhoria contínua.

Leal e Pereira (1995) e Pires (2004) atribuem à chegada da era nuclear e à expansão de outras áreas industriais (como aeronáutica, aeroespacial e petrolífera, Sarmiento, 2003) a institucionalização da Garantia da Qualidade. Os grandes investimentos envolvidos nas novas indústrias e os riscos inerentes à produção alimentaram a perspectiva dos gestores de que não bastava, para assegurar a qualidade, a inspecção dos fornecimentos de matérias-primas: era preciso *garantir* a sua *aptidão para o uso* (Ferrerias e Eyzaguirre, 2002) mediante a prevenção e a comprovação (Sarmiento, 2003). A confiança exigida a fornecedores apelava a que planeamento e actuação adquirissem sistematicidade e envolvessem a fase de projecto (Leal e Pereira, 1995; Pires, 2004).

É neste período do pós-guerra, em 1951, que Feigenbaum publica *Total Quality Control* (Avelini-Holjevac, 1997), um texto em que se defende que a qualidade deveria incidir, a par da conformidade às especificações, sobre todo o processo de produção, desde a fase de projecto até chegar ao cliente, afirmando-se assim uma perspectiva que atribui relevo à *prevenção* dos erros e das falhas, mais do que à sua correcção (Sarmiento, 2003). Segundo afirmam Ferreras e Eyzaguirre (2002), como a função de controlo da qualidade se distribuiu a todos os envolvidos no processo produtivo, germinou a ideia de que a qualidade ‘se contrói’ e de que outros níveis organizacionais podem responsabilizar-se por ela.⁵¹

‘Até 1960, a qualidade pertence ao domínio da engenharia e da gestão. O empregado é apenas um entre muitos outros factores na empresa – ele não é responsável pela qualidade. Em 1961, Philip Crosby cria o seu movimento Zero Defeitos (ZD). (...) Crosby desenvolve a sua experiência em torno de um conceito assente na responsabilidade do empregado relativamente à tarefa que lhe foi atribuída. O uso de numerosos inspectores é posto de parte e introduzido o princípio *Fazer correctamente à primeira vez*’ (Avelini-Holjevac, 1997).

A evolução que se verificou na concepção de qualidade – de uma visão reactiva a uma proactiva - conduziu gradualmente à consciência de que a sua *gestão* era tanto uma necessidade como uma possibilidade. *Necessidade* porque se vinha percebendo o seu papel estratégico na competitividade das empresas e *possibilidade* porque começou a ser encarada como subordinável a processos de gestão aplicáveis noutras áreas funcionais. ‘«A qualidade gere-se» usando para isso técnicas que se aplicam habitualmente na gestão de outras funções empresariais’ (Ferreras e Eyzaguirre, 2002).

A crescente percepção de que a qualidade deveria integrar a gestão global da organização foi dando lugar à «Era da Qualidade Total» (Oliveira, 2004), na qual o Ocidente começou a participar apenas na sequência do movimento pela qualidade ter dado as suas provas na economia japonesa (Avelini-Holjevac, 1997; Folaron e Morgan, 2003; Sarmiento, 2003).

Na sua origem, o relançamento económico de um país que havia sido devastado pela guerra foi possível por intermédio da importação de técnicos e peritos da gestão e gestão

⁵¹ De acordo com Avelini-Holjevac (1997), só em 1961 foi divulgada na Europa o texto de 1951 de A. W. Feigenbaum, o qual, como nos diz a autora, começou por atrair as atenções dos gestores japoneses.

da qualidade provenientes dos Estados Unidos da América, como Deming e Juran; depois, poucas décadas mais tarde, ganhou ímpeto próprio, vindo a verificar-se a superioridade dos investimentos japoneses na melhoria da qualidade e da produção relativamente aos países do Ocidente. ‘Esta experiência chocou a gestão da América, em particular a indústria automóvel. Programas de mudança foram iniciados, fundamentalmente, para alterar métodos de trabalho e o papel do empregado na empresa’ (Avelini-Holjevac, 1997).

Quadro 2.2: Eras ou Etapas da Qualidade

Caract. Básicas	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Responsável pela Qualidade
Inspecção	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto	Instrumentos de medição	Inspecção, classificação, contagem, avaliação e reparação	O departamento de inspecção
Controlo Estatístico do Processo	Controlo	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto com menos inspecção	Ferramentas e técnicas estatísticas	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controlo de qualidade)
Garantia da Qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proactivamente	Toda a cadeia de fabricação, desde o projecto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade	Programas e sistemas	Planeamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Todos os departamentos, com a gestão de topo a envolver-se superficialmente no planeamento e na execução das directrizes da qualidade
Gestão Total da Qualidade	Impacto Estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência	As necessidades de mercado e de cliente	Planeamento estratégico, estabelecimento de objectivos e a mobilização da organização	Estabelecimento de metas, educação e formação, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas	Todos na empresa, com a gestão de topo a exercer uma forte liderança

(Fonte: Carvalho, 2006)⁵²

Por ‘qualidade total’ pode entender-se a ‘cultura da empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes’ (Pires, 2004) ou o ‘fazerem todas todas as coisas bem à primeira, melhorando continuamente, seguindo as necessidades dos clientes externos e internos’ (Leal e Pereira, 1995). Numa perspectiva e noutra destacam-se, porém, as ideias principais de que a responsabilidade pela qualidade se estende agora à totalidade da organização, atravessando todas as iniciativas e todos os seus níveis e de que o

⁵² Ver também para síntese similar Williams e Buswell (2003).

objectivo visado por essa responsabilidade partilhada é a satisfação do cliente. Como as suas necessidades e exigências estão em permanente mutação, ‘a qualidade é um processo contínuo’ (Avelini-Holjevac, 1997), subordinável a uma gestão sistémica (Oliveira, 2004).

A necessidade de corresponder às expectativas dos clientes, superá-las e, assim, assegurar a sua fidelidade num ambiente de negócios caracterizado pela globalização da concorrência conferiu à qualidade o estatuto de prioridade entre todos os objectivos organizacionais. As diferentes eras, ou etapas, da qualidade (Quadro 2.2) exprimem uma evolução no conceito de qualidade, que traduz a passagem de uma concepção de controlo a uma de planeamento.

2.1.3.1 A Gestão Operacional da Qualidade

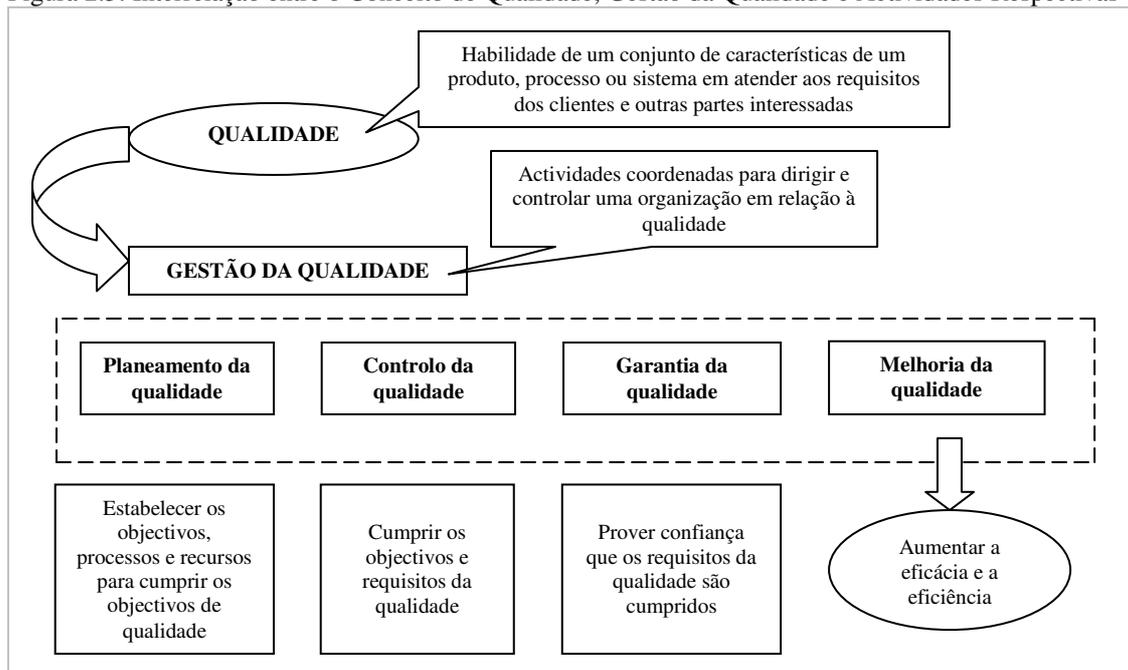
Numa organização orientada pela qualidade, seja ela simples ou complexa, diversificadas actividades destinadas à sua concretização têm de ser realizadas. Assim, a gestão da qualidade consiste ‘no conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização em relação à qualidade’ (Miguel, 2006). Estas actividades são entendidas como ‘actividades organizacionais’ para o objectivo ‘qualidade’ e, na medida em que não pressupõem divisões funcionais na empresa, correspondem mais exactamente a uma ‘Função Qualidade’ (Miguel, 2006).⁵³ Essa gestão pode ser perspectivada pelo menos a dois níveis, o operacional e o estratégico⁵⁴.

Numa perspectiva operacional, a gestão da qualidade é ‘o processo de identificar e administrar as actividades necessárias para atingir os objectivos de qualidade de uma organização’, entendendo-a à semelhança de outras áreas organizacionais (Gryna, 2001). De acordo com Paladini (2006), neste nível pressupõe-se que a qualidade ‘deve ser gerada a partir do processo produtivo’ e que todo o empenho converge para a sua melhoria – eliminação de perdas, eliminação das causas das perdas e optimização (eficiência) do processo produtivo ‘para o pleno atendimento do cliente’.

⁵³ Cf. Gryna (2001), que define a «Função Qualidade» como ‘a inteira colecção de actividades através das quais alcançamos a satisfação e lealdade do cliente, não importando onde estas actividades são realizadas’.

⁵⁴ Paladini (2006) refere-se ainda ao nível *táctico* da gestão da qualidade, considerando-o um modelo intermédio entre o nível operacional e o nível estratégico, destinado à viabilização das decisões estratégicas da organização. Em Gryna (2001), por exemplo, esse nível não é referido.

Figura 2.5: Interrelação entre o Conceito de Qualidade, Gestão da Qualidade e Actividades Respectivas



(Fonte: Miguel, 2006)

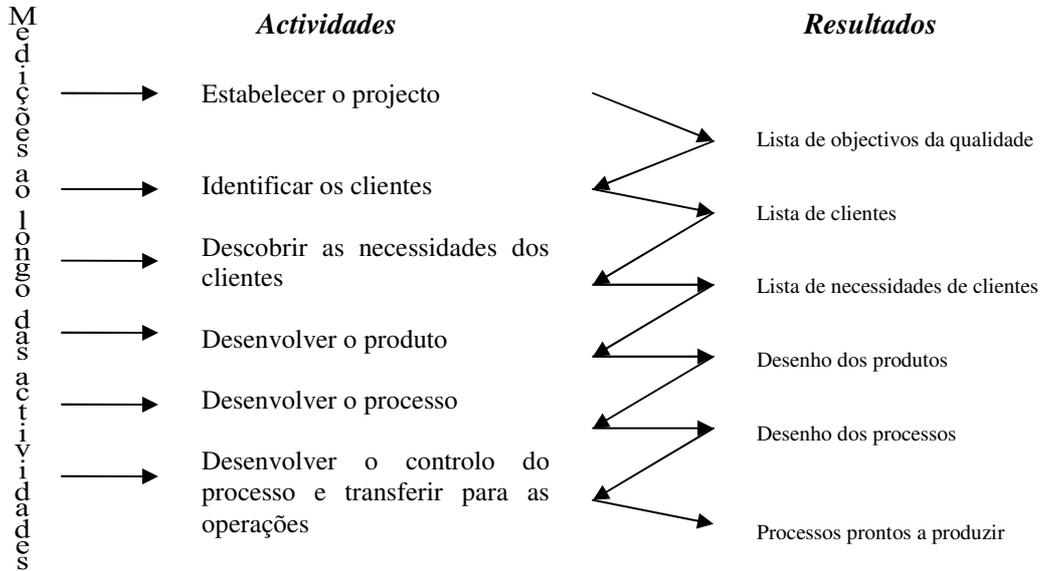
A *gestão operacional* da qualidade põe em marcha as actividades de planeamento, controlo e melhoria (Gryna, 2001)⁵⁵ na óptica dos produtos e processos da organização. O planeamento tem importância tangível para a organização, concretamente, para o seu sucesso no mercado, dele dependendo, em última análise, a existência de problemas estruturais (*crónicos*) nas operações da organização. Um dos argumentos avançados para que a liderança das organizações encare seriamente o planeamento prende-se com o ganho de eficiência gerado através da poupança de tempo, o qual, de outro modo, seria despendido a corrigir erros decorrentes da má qualidade (*poor quality*).

O investimento no planeamento da qualidade, que significa, na realidade, a organização pensar antecipadamente os seus processos produtivos é, por conseguinte, ‘um investimento que produz um consistente e mensurável retorno’ (Gryna, 2001), entendendo-se por ‘retorno’ evidentes implicações no plano das vendas - entre elas aumento da quota de mercado, prática de preços competitivos, geração de economias de escala (por meio do aumento de produção) e de vantagens competitivas na gestão das marcas, que se repercutem na fidelização dos clientes.

⁵⁵ Os processos destacados em Gryna (2001) são denominados «processos da trilogia da qualidade de Juran», numa referência a uma das figuras principais do pensamento sobre as práticas de gestão da qualidade. Conforme se depreende da Figura 2.5, Miguel (2006) introduz a Garantia da Qualidade como uma das actividades próprias da gestão operacional da qualidade.

Desdobra-se o planeamento num conjunto de actividades cuja realização observa uma sequência pensada para pôr em marcha um processo produtivo. A Figura 2.6 representa os nessa sequência.

Figura 2.6: Itinerário do Planeamento da Qualidade



(Fonte: Gryna, 2001)

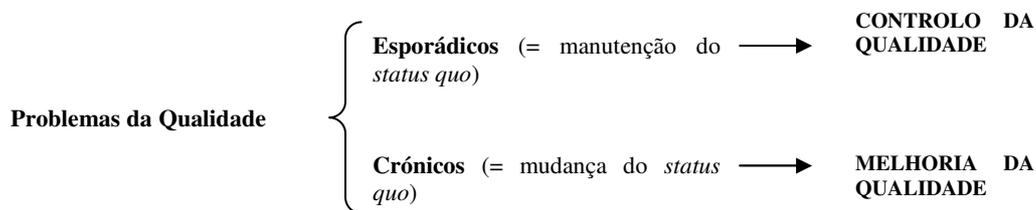
O esquema que se apresenta sob esta forma de itinerário apenas na sua aparência sugere rigidez, porquanto o seu proponente considera-o eficaz tanto na área dos bens quanto na dos serviços, entendendo-se necessário em cada uma destas categorias acautelar e introduzir as especificidades próprias do produto final visado no processo produtivo, em particular as *ferramentas disciplinares e tecnológicas* apropriadas. Acresce a essa salvaguarda a possibilidade deste percurso se adaptar às diferentes estruturas organizacionais, desde as mais tradicionais (por conseguinte, mais subordinadas à adopção de um processo *sequencial*) às mais modernas (e assim, mais compatíveis com o desenvolvimento de um processo *simultâneo*).

Por outro lado, refira-se que a abordagem esquemática proposta por Gryna (2001) apenas evidencia os momentos principais, ou as suas actividades principais, e respectivos resultados pretendidos quando, na realidade, cada um deles se decompõe em múltiplas tarefas. Como exemplo, considere-se que na etapa «Estabelecer o projecto» estão envolvidas as seguintes: elaboração da missão (finalidade, alcance e objectivos)

do projecto, criação da equipa de planeamento, planeamento da execução (responsabilidade, calendários, recursos e acompanhamento) do projecto e definição das ferramentas de trabalho para esta fase, como a análise competitiva ou o *benchmarking*.

Os problemas relativos à qualidade com que uma organização se depara possuem uma dupla natureza, o que lhes confere abrangência e complexidade de diferente dimensão. São eles os *esporádicos* e os *crónicos*. Os primeiros são analisados e abordados em conformidade com o *processo de controlo de qualidade*, enquanto os segundos são objecto de intervenção à luz das actividades próprias do *processo de melhoria da qualidade*.

Figura 2.7: Problemas da Qualidade



(Fonte: Adaptado de Gryna, 2001)

Gryna (2001) define ‘controlo’ como ‘o processo utilizado para corresponder sistematicamente aos padrões’, compreendendo a observação do desempenho e a sua comparação com os padrões definidos, assim como a realização das acções necessárias que o aproxime do desejado. Evans e Lindsay (2005) afirmam sensivelmente o mesmo, embora a sua definição ponha ênfase na função correctiva: ‘controlo é a actividade de assegurar a conformidade aos requisitos e empreender uma acção correctiva quando é necessário corrigir problemas e manter a estabilidade do desempenho’. Três objectivos encontram-se-lhe subjacentes: perpetuar os frutos decorrentes dos projectos de melhoria, propiciar uma análise da variação dos processos com base na qual oportunidades de melhoria possam ser detectadas e permitir que os recursos humanos integrados em equipas de trabalho reconheçam as suas responsabilidades e assumam a condição de auto-controlo (Gryna, 2001). Como se infere, o controlo possui alcance no curto e longo prazo, pois dele dependem a condução das actividades diárias e as intervenções de

melhoria, cuja condição de possibilidade é a existência de processos ‘sob controlo’ (*under control*) (Evans e Lindsay, 2005).

Estes objectivos repercutem, assim, em três aspectos da organização: no seu desempenho (que, através do controlo, deve poder manter os pontos fortes identificados), no seu auto-conhecimento (o controlo, ao permitir a monitorização dos processos, transmite conhecimento factual acerca das oportunidades de melhoria), nos seus recursos humanos (que assim se vêem empossados de responsabilidade e capacidade de participação). No que concerne a este último ponto, a previsão de Gryna (2001) é que à medida que as organizações vão adoptando modelos estruturais cada vez mais sustentados em equipas de trabalho autónomas o processo de controlo tornar-se-á, também ele, cada vez mais constitutivo da prática empresarial.

Muito embora este processo possa representar-se, à semelhança do anterior, num esquema sequencial - indicativo do princípio de que há acções que logicamente devem preceder outras -, por natureza é cíclico, ou seja, concebe-se como continuamente em movimento e alimentado pela informação recebida sobre a relação desempenho real/padrão desejado (*feedback loop*).

Consideram-se etapas do processo de controlo de qualidade as seguintes:

1. *Escolher a matéria a controlar (the control subjects)*: chamados ‘parâmetros críticos’ da qualidade, compreendem dois níveis de abordagem, o técnico (relativo às especificações dos produtos) e o de gestão (relativo aos inúmeros objectivos da organização), ambos alinhados a ‘parâmetros de clientes’ (como necessidades, satisfação ou lealdade) internos e externos.
2. *Definir a medição*: o processo de controlo, implicando medição, assenta na *quantificação*. Esta, por sua vez, encontra-se dependente da criação de um sistema capaz de estabelecer uma *unidade de medida* (por exemplo, minutos em que um serviço deve ser prestado) e um *sensor* (concretamente, o meio utilizado para proceder à medição e susceptível de providenciar a informação desejada em termos de unidade de medida); a *figura* organizacional do sensor, em especial porque se trata de um instrumento de recolha de dados de que se espera precisão e correcção, concorre para a tomada de decisões críticas sobre produtos e processos.

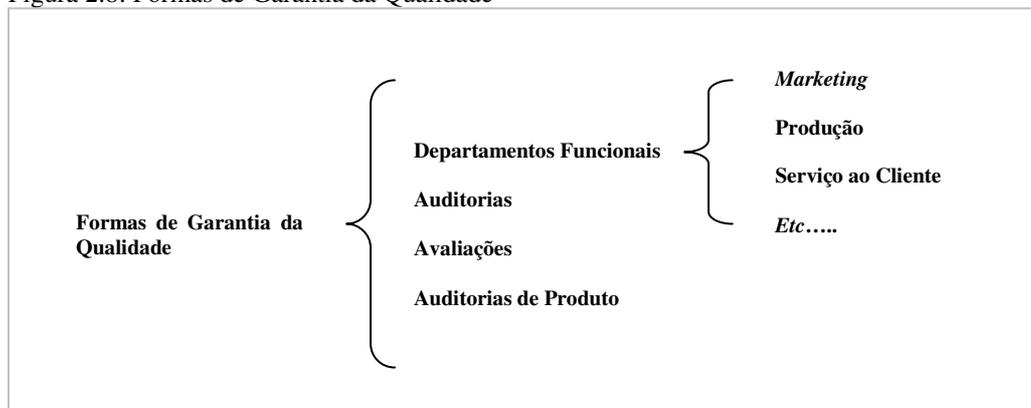
3. *Estabelecer os padrões de desempenho*: consideram-se os objectivos *operacionais* a atingir. O *benchmarking* é, neste contexto, a ferramenta de referência, dado estes objectivos serem definidos a partir dos desempenhos alcançados pela concorrência⁵⁶. Critérios de definição de objectivos condicionam a sua selecção, nomeadamente, se têm reconhecimento oficial, se visam os clientes externos e internos, se são mensuráveis, se são inteligíveis, se estão em consonância com o nível estratégico da organização, se são justos, razoáveis e adequados aos indivíduos.
4. *Medir o desempenho efectivo*: tarefa executada por *estações de controlo* em pontos estratégicos do processo produtivo; condições prévias à sua realização são a identificação dos objectos de controlo, objectivos e padrões a atingir, instrumentos a usar, dados a registar e decisões a tomar.
5. *Comparar o desempenho efectivo com os padrões definidos*: sinteticamente significa ‘comparar a medição efectuada com o objectivo definido e decidir se a diferença é significativa a ponto de justificar a acção’ (Gryna, 2001). Por ‘significativa’ entende-se a diferença registada devida a uma causa real e não a uma variação aleatória no processo; esta especificação determina que se considere a (in)existência de variações *estatisticamente significantes*. A ferramenta que permite dar conta destes dados relativos ao desempenho do processo, assim como situar a origem de um problema, é a tabela de controlo estatístico (*statistical control chart*).
6. *Agir em função da diferença observada*: representa realizar as acções necessárias no sentido de fazer o processo convergir para o objectivo pretendido. A intervenção a nível operacional só ocorrerá em duas situações: ou no caso de se estar perante um problema *esporádico* ou, então, no caso de se pretender a regulação contínua do processo com vista à minimização da variação; de outro modo, isto é, tratando-se de uma deficiência *crónica*, dar-se-á lugar ao *processo de melhoria da qualidade*.

Ao contrário do que se apresenta na Figura 2.5, Gryna (2001) não defende que a garantia da qualidade (*quality assurance*) seja um processo organizacional, à semelhança do planeamento, controlo e melhoria. Entende-a outrossim como uma actividade cuja tarefa essencial é constituir prova de que há fundamento para que se instale a confiança no alcance dos requisitos da qualidade. ‘Prova’ significa então

⁵⁶ ‘Um *benchmark* é simplesmente um ponto de referência utilizado como padrão de comparação para o desempenho real’ (Gryna, 2001). Para além disso, serve também de instrumento de auto-avaliação e melhoria posterior.

evidência empírica, sustentação factual, com grau de complexidade variável em função do objecto de avaliação.

Figura 2.8: Formas de Garantia da Qualidade⁵⁷



(Fonte: Gryna, 2001)

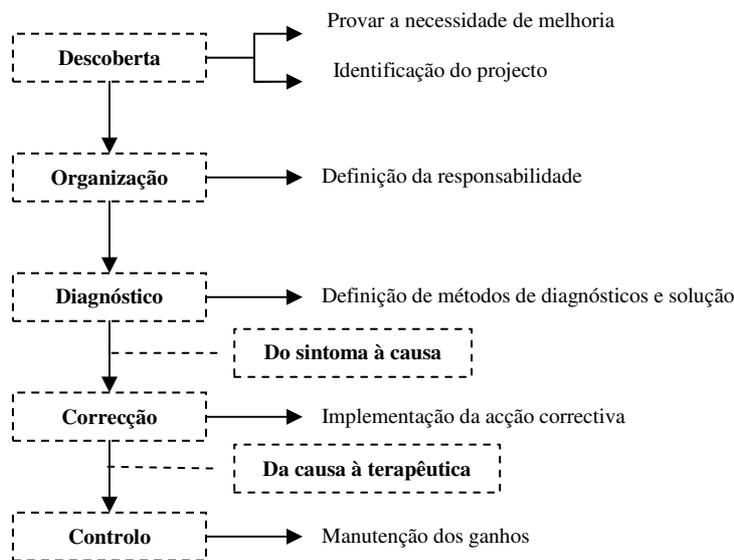
O processo de melhoria da qualidade serve um propósito mais ambicioso do que o de controlo: originar a mudança, *alterar o estado de coisas*, em suma, elevar os padrões de desempenho abordando e resolvendo os *silenciosos* problemas crónicos. Nesta medida, a necessidade de envolvimento e compromisso da gestão de topo é uma realidade.

O programa de Gryna (2001) para a melhoria da qualidade está em grande parte sustentado na premissa de que ‘os problemas crónicos fundamentais da qualidade atravessam os departamentos’ da organização. Desta premissa, a par de outras, é deduzida a conclusão de que a intervenção a este nível requer a introdução e o desenvolvimento de *equipas de projecto transfuncionais*. Para Juran, o mentor deste programa (Evans e Lindsay, 2005), estava em causa a concepção de um percurso capaz de conduzir as organizações a um momento de *breakthrough improvement*, obedecendo a uma lógica de senso comum, segundo a qual a descoberta dá lugar à organização, a organização ao diagnóstico, este à acção correctiva e esta, por último, ao controlo.

⁵⁷ No âmbito deste trabalho, não serão desenvolvidas estas matérias. Ficarão apenas como referência as definições dos termos constantes em Gryna (2001). *Auditoria da qualidade*: ‘revisão independente levada a cabo para comparar algum aspecto do desempenho relativamente a um padrão para esse desempenho’; a definição deixa transparecer a especificidade da auditoria, ou seja, uma finalidade dirigida à comprovação da conformidade. *Avaliação da qualidade*: ‘refere-se ao espectro total de actividades da qualidade muitas vezes incluídas nas questões de gestão, como o custo da má qualidade, posição no mercado ou cultura da qualidade’. Assim, infere-se que a abrangência da avaliação é superior à da auditoria, abarcando matérias que ultrapassem os critérios de conformidade definidos na auditoria, deixando abertura suficiente para que sejam descobertas oportunidades de melhoria ou ameaças insuspeitadas. Por fim, por *auditoria do produto* Gryna (2001) entende a avaliação independente da qualidade do produto a fim de se determinar a sua adequação ao uso e conformidade às especificações.

Uma análise mais detalhada torna patente a importância da primeira etapa para os resultados de melhoria esperados no futuro. Por outro lado, é nesta fase inicial que um esforço suplementar tem de ser posto na quantificação: quantificação dos problemas crónicos e perdas em geral, quantificação das poupanças e benefícios previstos e quantificação do retorno de investimento realizado no processo de melhoria, ainda que o registo em que se procede a essa quantificação varie em função do nível organizacional a que ela é dirigida.

Figura 2.9: Processo de Melhoria da Qualidade



(Fonte: Elaboração própria a partir de Gryna, 2001, e Evans e Lindsay, 2005)

A defesa desta proposta de programa de melhoria da qualidade surge na sequência da observação e registo de certos dados de facto que autorizam a conclusão de que o sucesso desta abordagem específica é uma consequência da adopção de uma *filosofia de projecto*. Um deles é, como já se afirmou, a constatação de que os problemas crónicos são transdepartamentais. Outros dados, porém, reforçam a razoabilidade da implementação desta filosofia. Em particular, salientam-se os seguintes:

- Baixo investimento de capital, pois o investimento incide sobretudo no tempo necessário ao diagnóstico de projectos;
- Curto prazo de execução dos projectos (em regra prolongam-se durante seis meses);
- Aplicação dos projectos em diferentes unidades sem necessidade de repetição do trabalho de diagnóstico;
- Envolvimento de fornecedores em actividades conjuntas de melhoria;

- Drásticas reduções de custos e
- Alinhamento dos projectos com os objectivos, estratégias e infraestruturas globais da organização.

A etapa da descoberta conclui-se com a identificação do projecto que constitui a melhor oportunidade de melhoria da qualidade para o cliente, assim como a melhor oportunidade de redução de custos, perdas e desperdícios (Gryna, 2001). Aspectos como contributo para a eficácia (*benchmarking* de organizações, impactos do produto na sociedade, *field intelligence*) e eficiência (discrepâncias entre objectivos e desempenho efectivo, custos de má qualidade...), a articulação com um problema crónico, exequibilidade, resultados financeiros e tecnológicos são tomados em consideração para a selecção do projecto de melhoria que a organização deve apoiar.

A filosofia de projecto exige da gestão a capacidade para introduzir formas de trabalho participadas conducentes a todo um diverso conjunto de vivências e estados psicológicos que se repercutem nas dinâmicas organizacionais. O envolvimento nos projectos traz consigo participação, mas também responsabilidade, *empowerment* mas também subordinação aos objectivos e estratégias, com o ambiente de trabalho a tornar-se palco de relações interpessoais geradoras de acção construtiva (Evans e Lindsay, 2005). São aspectos como estes que fazem da organização da equipa de projecto outro dos momentos cruciais. Consiste ela na decisão quanto aos elementos a integrar na equipa de projecto (variável na sua dimensão, embora transdepartamental, com possibilidade de integração de fornecedores e clientes), na definição dos objectivos do projecto, nas referências de autoridade e nas estratégias de implementação.

A complexidade do estágio do diagnóstico só será devidamente apreciada no caso de se lhe reconhecer uma estrutura aproximada à do método científico. Tarefa desempenhada por peritos especializados em recolha de informação e utilização de procedimentos estatísticos, inicia-se com a observação do que Gryna (2001) chama 'sintomas', fenómenos que acompanham erros, discrepâncias ou não-conformidades. A observação irá servir de base à construção de teorias, hipóteses explicativas para essas ocorrências. As teorias, na qualidade de hipóteses, identificam uma causa provável, mas apenas a

aplicação de testes⁵⁸ poderá confirmá-la. Três passos estão aqui contemplados: observação (ou estudo dos sintomas), teorização (ou explicações alternativas) e experimentação (ou teste das teorias), numa sequência dirigida à identificação das causas dos problemas crónicos.

A passagem do diagnóstico à correcção significa que, uma vez identificada a causa do problema, a equipa de projecto está em condições de direccionar a sua atenção para a forma como irá intervir sobre ela – *da causa à terapêutica*. É o momento em que se relembra quem são os clientes, quais são as suas necessidades, qual a missão de partida do projecto. A solução consensualizada pode estar na origem de grandes mudanças que o planeamento deve posteriormente assegurar. Para que elas venham a ter lugar, a solução, ela própria, deve preencher duas condições: i) obtenção de uma avaliação positiva em condições artificiais, no entanto que simulam a realidade e, ii), obtenção de uma avaliação positiva em condições reais.

Dois procedimentos derivam daqui. São eles a *comunicação* à organização das mudanças, tecnológicas e/ou sociais, que irão seguir-se, o que deixa em aberto a questão de como a liderança se comportará face às múltiplas resistências internas e, por outro lado, a *transferência* para o processo produtivo. Este itinerário para a melhoria da qualidade completa-se com o controlo – *holding the gains of improvement*, ou seja, manter os benefícios resultantes de todo o processo. Por isso entende-se ‘estabelecer os novos padrões e procedimentos, formar a força de trabalho e introduzir os controlos necessários para assegurar que o *breakthrough* não se extingue ao longo do tempo’ (Evans e Lindsay, 2005).

O imperativo de as organizações acompanharem as condições de competitividade não reclama apenas que a filosofia de projecto seja adoptada num registo de continuidade, em que projectos em curso coexistem com outros novos e sempre suportados em avanços tecnológicos capazes de lhes dar expressão tangível. Ele exige mais, isto é, que as organizações se reestremem no sentido de criarem as suas *infraestruturas de*

⁵⁸ São inúmeros os testes sugeridos por Gryna (2001), que os explana detalhadamente. Entre muitos, refere os diagramas de fluxo, a análise de capacidade do processo, a análise de correlações, a matriz de *rankings*.

melhoria contínua, que, em última análise, assentam numa gestão baseada em factos (*management by facts*)⁵⁹.

Em alguma da literatura consultada sobre a melhoria da qualidade se tem argumentado que melhorar a forma como o trabalho é realizado produzirá impacto imediato na qualidade alcançada (Ammon e Plato, 1991). Duas noções sobressaem desta tese, a de *processo*⁶⁰ e a de *melhoria do processo*⁶¹, e a ambas as encontramos numa ‘simples metodologia’ (Evans e Lindsay, 2005) concebida especificamente para atingir esse fim, ou seja, o de melhorar o processo para assim melhorar a qualidade – trata-se do *Ciclo PDCA* (ou *Ciclo de Deming*)⁶².

Em rigor, o *Ciclo PDCA* não é um processo organizacional específico (veja-se Figura 3.10) mas antes uma metodologia de melhoria das actividades produtivas e, por conseguinte, concomitante e subjacente a tudo o que a organização elabora e executa em vista da qualidade. Sob esta perspectiva, disputa, a par de outras, popularidade junto das organizações⁶³. O seu alcance transcende, por conseguinte, uma distinção proposta por Gryna (2001), herdada de Juran, entre *problemas esporádicos* e *problemas crónicos* da qualidade⁶⁴, distinção essa que se encontra na origem da identificação de dois dos grandes processos organizacionais orientados para a qualidade avançados por Gryna (2001): controlo e melhoria da qualidade⁶⁵. A inexistência deste pressuposto capacita-o

⁵⁹ O que aqui se apresentou não pôde mais do que cobrir alguns dos pontos principais da gestão da qualidade de Juran e Gryna, pelo que a exposição ficará sempre refém da superficialidade. Embora não o tenhamos explicitado no corpo do texto, fica aqui referido que o processo de melhoria da qualidade que se encontra descrito em Gryna (2001) está elaborado em estreita articulação com o *6 Sigma*, modelo de gestão da qualidade de que falaremos mais adiante.

⁶⁰ ‘Um processo é uma sequência de actividades mediante a qual se pretende alcançar um resultado’ ou, mais concretamente, ‘a colecção de actividades e operações envolvidas na transformação de inputs (estruturas físicas e materiais, capital e equipamento, pessoas e energia) em outputs (produtos e serviços)’ (Evans e Lindsay, 2005).

⁶¹ A noção de ‘melhoria do processo’ confunde-se com a de ‘melhoria contínua’ e apela essencialmente a *mudanças*, incrementais ou radicais (Evans e Lindsay, 2005) ou, como diz Gryna (2001), que afectem tanto os problemas esporádicos quanto os crónicos.

⁶² Conhecido por uma ou outra designação, o PDCA veio, posteriormente, e pela mão do próprio Deming, a chamar-se PDSA (plan, do, study, act), em atenção ao facto de ‘study’ reforçar a componente de análise, aprendizagem e construção do conhecimento presente no ciclo (Gryna, 2001; Evans e Lindsay, 2005).

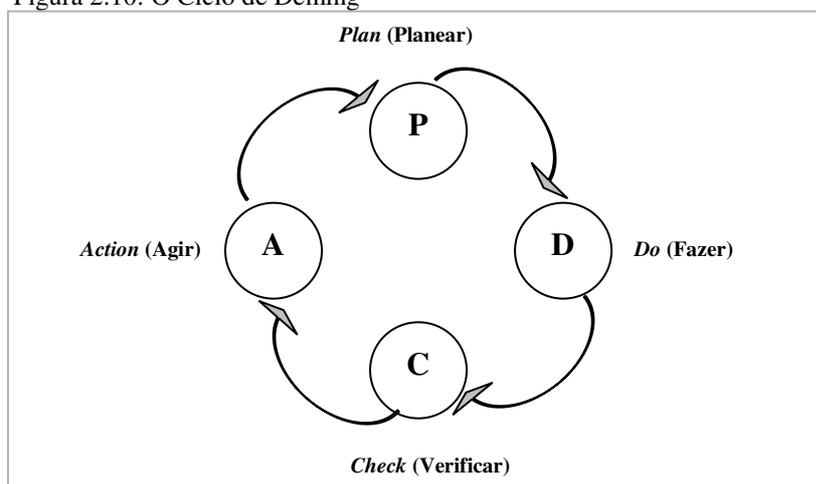
⁶³ Evans e Lindsay (2005) enumeram outras, como a *FADE*, a *DMAIC* (ver ponto 3.1.4), a *CPS* (*Creative Problem Solving*). Além disso, reconhecem na mesma qualidade o processo de melhoria de qualidade de Juran e Gryna.

⁶⁴ Ver Figura 2.7.

⁶⁵ Ainda assim, Evans e Lindsay (2005) aproximam o PDCA de Deming ao programa de melhoria da qualidade de Juran apresentado por Gryna (2001), correspondente ao que Juran entende como um dos processos-chave de gestão da qualidade. Intitulam-no ‘Sequência de Juran para as mudanças radicais

para orientar projectos de melhoria de grande ou pequena envergadura (Ammon e Plato, 1991). Gryna (2001), na esteira de estudos efectuados, refere ainda que o PDCA é, ele próprio, um elemento constitutivo do *auto-controlo*, condição da pessoa quando, na organização, possui pleno domínio quanto à forma de atingir os resultados pretendidos.

Figura 2.10: O Ciclo de Deming



(Fonte: Gryna, 2001, Evans e Lindsay, 2005)

A sua vertente operacional torna-se portanto evidente quanto se observam alguns dos objectivos que a implementação da metodologia visa realizar: como tornar um processo mais fácil, mais afinado, mais rápido, menos oneroso, mais seguro ou mais adequado às necessidades dos clientes (Evans e Lindsay, 2005). Não apenas o processo assegura a sua centralidade, como todos os esforços convergem para o aumento da sua eficácia e eficiência.

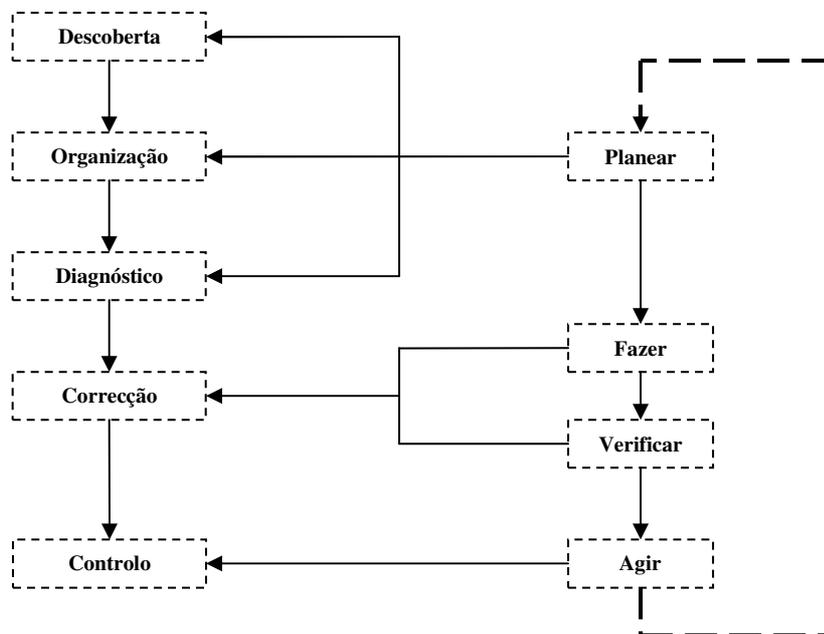
Esta é todavia apenas parte da sua caracterização. Com efeito, falar do *PDCA* como uma metodologia para melhoria dos processos (*process improvement*) não evidencia uma das suas propriedades fundamentais, ou seja, a de ser um *ciclo* a manter-se num horizonte de *continuidade* (*continuous process improvement*), de aplicação permanente, até se tornar uma rotina nos métodos de trabalho da organização. Tem sido defendido que a vantagem competitiva das organizações, embora se associe *prima facie* às suas inovações e melhorias radicais (*breakthrough improvements*), é um efeito mais

(*breakthrough*) e a sua explanação parece sugerir uma abordagem, se não rival, pelo menos concorrente, do *PDCA*. Em Gryna (2001), a questão afigura-se algo diferente, na medida em que esta 'sequência', ao contrário do que sucede com o *PDCA*, é identificada com um processo-chave da gestão da qualidade, como dissemos.

duradouro quando resultado das pequenas melhorias geradas pelo *PDCA*, se repetidamente implementado (Ammon e Plato, 1991).

O facto de se analisarem abordagens à melhoria da qualidade contribuiu para que se estudassem com maior detalhe as afinidades existentes entre a de Juran (Gryna, 2001) e a do *PDCA* de Deming. Conforme mostra a Figura 2.11, certos pontos de ligação puderam ser encontrados. Evans e Lindsay (2005) explanam com grande grau de minúcia o *PDCA* e do seu contributo é possível reconhecer-se que a etapa *Planear* é um resumo de uma heterogeneidade de actividades que, em Gryna (2001), se encontram distribuídas em três fases distintas do processo de melhoria.

Figura 2.11: Pontos de Contacto entre o Processo de Melhoria da Qualidade e o *Ciclo PDCA*



(Fonte: Elaboração própria)

Com efeito, metas de *Planear* são: definir o processo a melhorar e descrevê-lo, descrever os intervenientes, definir as expectativas dos clientes (internos e externos), determinar os dados existentes quanto ao desempenho do processo, descrever os problemas detectados no processo, identificar as causas dos problemas e estudar os seus impactos no desempenho do processo, desenvolver soluções possíveis para a sua melhoria e seleccionar aquela que se mostra mais promissora.

As tarefas que o *PDCA* atribui ao momento do *Fazer* e *Verificar* correspondem sensivelmente à que, em Gryna (2001), havia sido identificada como a quarta etapa, ou seja, a correcção. Se *Fazer* significa essencialmente proceder à avaliação das soluções que se apresentam como alternativas de melhoria mediante a realização de testes-piloto, *Verificar* (ou *Estudar*, na versão corrigida) corresponde ao exame dos resultados da avaliação e à constatação, ou não, das melhorias. Correspondência mais óbvia entre um e outro modelo existe a nível da fase final dos respectivos percursos, num caso chamada ‘controlo’ e no outro designado ‘agir’. Em ambos os casos se prevê a implementação da melhoria com a sua *transferência* para o processo produtivo e subsequente controlo do desempenho.

2.1.3.2 A Gestão Estratégica da Qualidade

‘Vantagem competitiva’ e ‘estratégia’ são duas expressões que entraram definitivamente na linguagem dos negócios, tendo vindo a adquirir um cunho de familiaridade junto de quem tem a responsabilidade de gerir organizações. Quem as conhece e usa nas actividades diárias sabe certamente que o seu real significado é hoje indissociável da qualidade. ‘A qualidade tem impacto decisivo na sobrevivência da organização’ (Paladini, 2006) não é uma frase promocional, poder-se-ia dizer uma criação de *marketing*, mas o reflexo de uma constatação acerca do macro ambiente (geral) e micro ambiente (de tarefa) em que existem as organizações: a elevada concorrência entre elas e as exigências e constantes mutações das necessidades dos clientes demonstram que a sua sobrevivência não está exclusivamente dependente das melhorias desenvolvidas nos processos e operações, que factores externos às dinâmicas organizacionais interferem com os resultados do desempenho, em suma, que qualidade é também domínio pelo conhecimento e acção no plano de um amplo, acelerado e multifacetado mercado. Não obstante a polémica que possa suscitar, facto para que Paladini (2006) nos chama a atenção⁶⁶, uma nova definição começa a ouvir-se, fazendo eco das actuais percepções: ‘qualidade é uma relação da organização com o mercado’ (Paladini, 2006). Isso quer dizer que *sobrevivência* organizacional deverá entender-se como *evolução* (=crescimento contínuo). Conforme sublinha este autor, ‘esta seria a

⁶⁶ Paladini (2006) de certo modo desvaloriza essas vozes críticas, lembrando o teórico Tagushi, cuja conhecida afirmação (‘qualidade é a minimização das perdas impostas à sociedade’) já preconizava a relação qualidade-sociedade.

componente «temporal» do conceito’, porque qualidade não pode já conceber-se independentemente das mutações que necessidades, gostos, preferências e atitudes sofrem ao longo do tempo.

Dir-se-á, neste sentido, que a qualidade, ela própria, carece de um enquadramento *estratégico*, e isso quer dizer a adopção de uma *perspectiva estratégica*. Conforme Paladini (2006) nos explica, uma perspectiva é uma representação da realidade que ‘leva em consideração a posição de cada objecto no conjunto analisado (...). Por tratar-se de uma visão de conjunto, a perspectiva mostra os objectos como vistos de longe, ou de cima, ou seja, no seu contexto como um todo’. O mesmo autor acrescenta que, por seu turno, o adjetivo ‘estratégico’ caracteriza a visão que a organização constrói sobre a sua inserção num ambiente, possuindo uma vertente espacial na qual se observa a si mesma como todo social e em interacção permanente com os elementos coexistentes, bem como uma vertente temporal que lhe permite representar as mutações sociais, psicológicas, demográficas, políticas, económicas, tecnológicas, entre outras, que irão condicionar as suas formas de actuação futura.

Da relação entre uma e outra coisa resulta a *perspectiva estratégica da qualidade*, i.e. a

‘colocação da qualidade num contexto amplo, em geral de longo prazo, em que a qualidade não é vista de forma isolada, mas inserida num modelo em que se consideram os aspectos essenciais da sobrevivência da organização e de como a qualidade os afecta ou é por eles influenciada’ (Paladini, 2006).

Já em Gryna (2001) o mesmo conceito vem assim definido:

‘(...) é o processo de estabelecer objectivos a longo prazo orientados para os clientes e definir a abordagem para alcançar esses objectivos. A gestão estratégica da qualidade torna-se uma parte integrante do plano estratégico global de uma organização e é desenvolvido, implementado e conduzido pela gestão de topo.’

Quando comparadas, observa-se que as duas visões se complementam. A primeira centraliza a ideia de contexto geral, ao qual confere igualmente uma dimensão temporal, e a reciprocidade da influência organização-ambiente, enquanto a segunda reflecte, de uma forma mais evidente, as funções e os actores característicos da gestão estratégica –

definir objectivos, integrar a qualidade no planeamento global da organização, liderança de topo.

Muito relevante na análise de Paladini (2006) é a sua chamada de atenção para uma das condições da adopção de uma visão estratégica da qualidade, e que veio consolidar a linha de investigação seguida neste trabalho. Fala-nos Paladini (2006) de um conceito *consistente* da qualidade, que apenas a visão estratégica pode contribuir para estabelecer. Significa ele a crença na qualidade como *valor*. Dito de outro modo, a implicação desta asserção é o entendimento de há mudanças que se impõem às organizações, que passam pela assumpção de novos modelos de pensamento e de um novo corpo de crenças, de que os comportamentos e posturas seriam somente a sua consequência natural.

Uma terceira visão dá expressamente conta de como o enfoque estratégico se traduz na relação da qualidade com o mercado:

‘a qualidade, na gestão estratégica, é definida em relação aos concorrentes e não a padrões fixos e internos. São os clientes e não os departamentos internos que determinam se um produto é aceitável ou não. Assim, a preocupação com as especificações passou a ser secundária e só pode ser tratada após cuidadosa identificação das necessidades dos usuários. E se assim não fosse, a excelência do controlo do processo teria pouca vantagem, pois ficaria facilmente desviada do seu real foco: as necessidades dos clientes’ (Oliveira, 2004).

Neste passo, Oliveira (2004) opta por caracterizar a gestão estratégica da qualidade referindo dois pontos essenciais:

- a relação de dependência que a qualidade mantém face à concorrência e
- a relação de dependência que a qualidade mantém face aos clientes.

À luz desta muito abrangente concepção de qualidade, as organizações vêm-se condicionadas a desenvolver atitudes de abertura ao exterior, quer dizer, a tomar posição proactiva face ao mercado, mediante investimento na inovação e monitorização constante do seu ambiente global.

Note-se que Paladini (2006) centra a sua perspectiva em torno da noção de qualidade como adequação ao uso, argumentando que esta via converge para o entendimento de

que a qualidade é simultaneamente evolução (dimensão temporal) e multiplicidade (dimensão espacial), porque tanto sofre alterações conceptuais ao longo do tempo como envolve simultaneamente inúmeros aspectos (preço, características operacionais, processos, padrões de eficiência...). A interpretação da qualidade à luz destas duas dimensões, que a definição de adequação ao uso integra, capacita as lideranças para ‘estender o seu raio de acção para além do ambiente de consumo, envolvendo a sociedade como um todo’ (Paladini, 2006).

Quadro 2.3: Princípios de Acção da Gestão Estratégica da Qualidade

Princípios de Acção da Gestão Estratégica da Qualidade	
Gryna (2001)	Paladini (2006)
1. Focalização nas necessidades dos clientes	1. Orientação das acções da organização para atender e superar as expectativas do mercado
2. Melhoria contínua de todos os processos da organização	2. Determinação do que sejam as condições de uso de um produto
3. Compreensão do cliente-alvo, do mercado e das condições operacionais	3. Ênfase na análise ampla do produto
4. Liderança da gestão de topo	4. Diversidade de itens em produtos e processos conforme os múltiplos usos do produto
5. Tradução e desdobramento das estratégias nos planos anuais de negócios	5. Juízo de valor sobre o produto (é relevante para o produto o que é relevante para o cliente)
6. Adequação de recursos à obtenção de vantagem competitiva	6. Utilização de bases quantitativas para avaliação do produto.

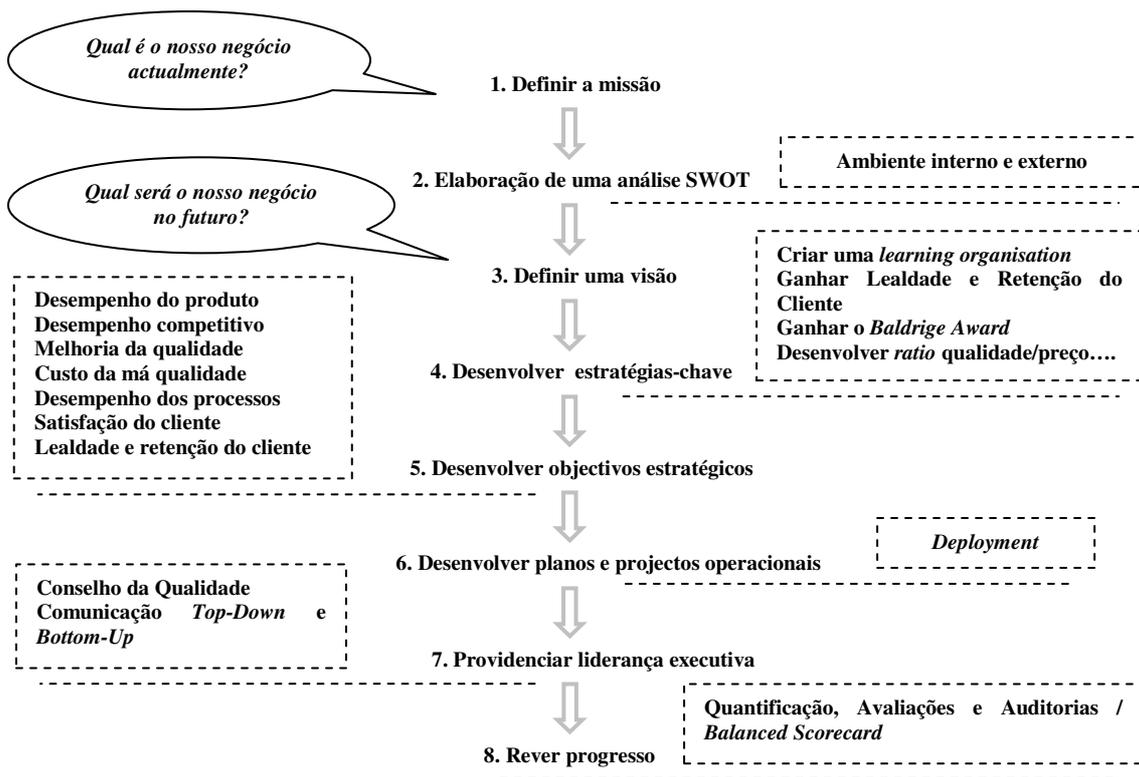
(Fonte: Gryna, 2001 e Paladini, 2006)

A gestão estratégica da qualidade é, na sua essência, um processo de planeamento, mas, ao contrário do que sucede ao nível operacional, aponta para uma visão global da própria organização e do seu posicionamento futuro no mercado. Segundo Gryna (2001), trata-se de um processo desdobrável em oito etapas, requerendo um pleno protagonismo da gestão de topo.

Na Figura 2.12 encontra-se representada a ligação da organização ao meio imediato e mediato, em posição charneira que faculta a passagem da *missão* à *visão*. É neste ponto de transição que o presente, o estado em que ela se encontra, dá lugar ao futuro, o cenário em que ela se projecta. A visão de futuro perspectiva-se na sequência da interpretação que se efectua sobre um amplo conjunto de variáveis. No que toca especificamente às questões da qualidade, sublinha Gryna (2001) que quatro vertentes se destacam: custo da má qualidade, posição no mercado em matéria de qualidade, cultura da qualidade actual e sistema da qualidade actual.

A dimensão estratégica da qualidade reveste-se de cada vez maior importância à medida que a mudança e a crescente concorrência devêm a tônica dominante. Em termos de planeamento da qualidade, o que estará em causa será a capacidade para as organizações estruturarem e estenderem a sua actuação à totalidade das suas dimensões e níveis, tendo simultaneamente em conta todo um complexo conjunto de variáveis. A responsabilidade da gestão de topo, que toda a literatura reputa como imprescindível para a orientação estratégica, ganha renovada visibilidade, nos sucessos como nos fracassos. Factores concorrentes para a perda de vantagens competitivas associadas à qualidade encontram-se certos hábitos e práticas das lideranças executivas cuja manifestação se deve ora a preconceitos da mais variada ordem, ora, simplesmente, a má gestão. Num caso como noutro, falta compreender o actual *valor estratégico* da qualidade.

Figura 2.12: Etapas do Processo de Gestão Estratégica da Qualidade



(Fonte: Elaboração própria a partir de Gryna, 2001)

2.1.4 Modelos de Gestão da Qualidade

A evolução registada nas concepções de qualidade e gestão da qualidade veio conferir-lhes relevância à escala organizacional e enquadramento sistémico. Os conceitos de ‘qualidade total’ e ‘gestão da qualidade total’ assim o atestam (Evans e Lindsay, 2005). A crescente valorização da qualidade na condição de uma filosofia de gestão preocupada com a melhoria da produtividade motivou o envolvimento e empenho de entidades, ora ligadas à comunidade investigadora ora à esfera política, no sentido de criarem mecanismos de reconhecimento e apoio às práticas de qualidade. O *Prémio Deming* foi pioneiro nesse aspecto.

Introduzido pela primeira vez em 1951 no Japão em homenagem a W. Edwards Deming pelos trabalhos e realizações alcançadas na recuperação do país no período pós-guerra, o *Prémio Deming* foi patrocinado por um grupo de investigadores e engenheiros, compreendendo a atribuição de prémios em diferentes categorias e um prémio anual.

O prémio pressupõe adesão à perspectiva da *companywide quality control* (QWQC),

‘um sistema de actividades para assegurar que a qualidade dos produtos e serviços exigidos pelo consumidor são economicamente concebidos, produzidos e entregues, ao mesmo tempo que respeitam o princípio da orientação para o cliente e o bem-estar público geral’ (Evans e Lindsay, 2005).

O objectivo subjacente à sua criação é o de reconhecer os indivíduos ou empresas que alcançaram melhorias no desempenho mediante a aplicação do controlo de qualidade ao nível da organização, no entanto tendo dado provas de desenvolvimento de um processo contínuo de melhoria da qualidade. Os critérios de avaliação deste prémio integram dez categorias, *um enquadramento possível para um sistema de controlo da qualidade à dimensão organizacional* (Evans e Lindsay, 2005).

O nível de minúcia e especificidade observadas nos itens de avaliação de cada uma das categorias suporta a ideia de que o modelo de gestão da qualidade patente no *Prémio Deming* possui um carácter essencialmente prescritivo, ‘pois determina quais as práticas organizacionais que devem ser utilizadas nas organizações’ (Miguel, 2006).

Quadro 2.4: Categorias de Avaliação do *Deming Prize*

Categorias	Itens de Avaliação
1. Políticas	(1) gestão, qualidade e controlo de qualidade/políticas de gestão (2) métodos para definição de políticas (3) correcção e consistência de políticas (4) utilização de métodos estatísticos (5) comunicação e disseminação de políticas (6) verificação de políticas e seu estado de realização (7) a sua relação com planos de longo e curto prazo
2. A organização e as suas operações	(1) clareza de autoridade e responsabilidade (2) correcção da delegação de autoridade (3) coordenação interdepartamental (4) <i>comitees</i> de actividades (5) utilização do pessoal (6) utilização das actividades dos círculos de qualidade (7) controlo de qualidade/diagnóstico da gestão
3. Educação e disseminação	(1) planos educacionais e resultados (2) consciência da qualidade e de como é gerida, entendimento do controlo de qualidade/gestão (3) formação nos conceitos e métodos estatísticos e grau em que são disseminados (4) apreensão dos efeitos (5) formação de empresas associadas (em especial, empresas do grupo, vendedores, angariadores e distribuidores) (6) actividades de círculos de qualidade (7) sistema de sugestões de melhorias e seu estado
4. Recolha de informação, comunicação e sua utilização	(1) recolha de informação externa (2) comunicação interdepartamental (3) velocidade da comunicação (utilização de computadores) (4) processamento de informação, análise (estatística) e utilização da informação
5. Análise	(1) selecção de questões importantes e temas para melhoria (2) correcção dos métodos de análise (3) utilização de métodos estatísticos (4) relação com a tecnologia específica da indústria (5) análise da qualidade e análise de processos (6) utilização da análise dos resultados (7) implementação das sugestões de melhoria
6. Estandardização	(1) sistema de padrões (2) métodos para estabelecer, rever e abolir padrões (3) desempenho efectivo no estabelecimento, revisão e abolição de padrões (4) conteúdos dos padrões (5) utilização de métodos estatísticos (6) acumulação de tecnologia (7) utilização de padrões
7. Controlo/gestão	(1) sistemas de gestão da qualidade e outros elementos relacionados, como custo e entrega (quantidade) (2) pontos e temas de controlo (3) utilização de métodos e conceitos estatísticos, como mapas de controlo (4) contribuições das actividades dos círculos de qualidade (5) estado das actividades de controlo/gestão (6) situações sob controlo
8. Garantia de qualidade	(1) métodos de desenvolvimento de novos produtos e serviços (disseminação e análise da qualidade, teste de confiança e revisão de <i>design</i>) (2) actividades de prevenção de segurança e confiança de produtos (3) grau de satisfação do consumidor (4) desenho, análise, controlo e melhoria dos processos (5) capacidade dos processos (6) instrumentalização e inspecção (7) gestão de equipamentos e estruturas, vendedores, angariação e serviços (8) sistema de garantia da qualidade e seu diagnóstico (9) utilização de métodos estatísticos (10) avaliação da qualidade e auditoria (11) estado da garantia de qualidade
9. Efeitos	(1) medição dos efeitos (2) efeitos tangíveis (qualidade, serviço, entrega, custo, lucro, segurança e ambiente) (3) efeitos intangíveis (4) conformidade do desempenho efectivo aos efeitos planeados
10. Planos Futuros	(1) entendimento efectivo da situação actual (2) medidas para resolução de problemas de defeito (3) planos futuros de promoção (4) relação entre planos futuros e planos de longo prazo

(Fonte: Evans e Lindsay, 2005)

Já em vigência, o *Deming Prize* foi fonte de inspiração para a concepção do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, o maior prémio de reconhecimento pelo desempenho de qualidade nos Estados Unidos da América. Aprovado em 1987, o *Malcolm Baldrige Award*, contrariamente ao do Japão, já enquadra uma orientação para a excelência empresarial (Gryna, 2001), configurando um quadro de referência para ‘integração dos princípios e práticas da qualidade total em qualquer organização’ (Evans e Lindsay, 2005). Na totalidade, abrange 15 empresas, distribuídas por cinco categorias - indústria, serviços, pequenos negócios, educação e saúde (Gryna, 2001) - que, anualmente, são distinguidas entre todas as candidatas ao prémio.

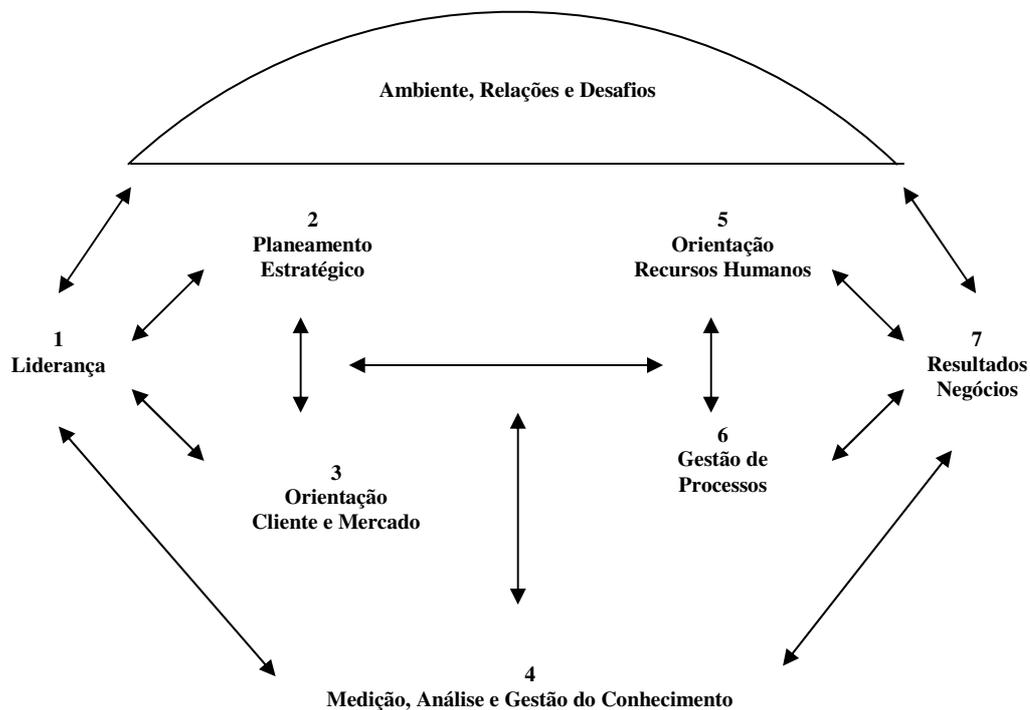
Os objectivos estabelecidos para criação e implementação do prémio foram os seguintes: estimular as empresas americanas a melhorar a qualidade e a produtividade, ganhando assim vantagem competitiva mediante o aumento dos lucros; reconhecer os resultados das empresas que melhoram os seus produtos e serviços, fazendo delas um exemplo para as outras; definir linhas orientadoras e critérios que podem ser utilizados por muitas organizações (privadas, industriais, governamentais) para avaliarem os seus esforços de melhoria; e, por último, oferecer orientação específica para outras empresas americanas interessadas em aprender uma gestão para obtenção de elevada qualidade, mediante a disponibilização de informação a respeito de como as empresas vencedoras conseguiram mudar a sua cultura e atingir a condição de excelência (Evans e Lindsay, 2005). Estímulo à competitividade, reconhecimento público, quadro de referência e orientação da gestão são, em suma, as principais motivações de um prémio que se pretende compatível com os valores e princípios de uma cultura da qualidade total.

O *Malcolm Baldrige Award* está estruturado em torno de sete categorias de avaliação, entendidas como interdependentes, assentando por esse facto numa perspectiva de sistema (Gryna, 2001; Lindsay e Evans, 2005; Figura 2.13). De acordo com Lindsay e Evans (2005), elas representam, efectivamente, um *sistema de gestão integrada*, e sobre o qual surge uma referência geral ao *perfil organizacional* (ambiente, relações e desafios), a reflectir o facto de as organizações deverem desenvolver a sua estratégia e planos de acção em função de uma orientação para o cliente. Gryna (2001) releva, por seu turno, que estas categorias de avaliação se agrupam numa tríade da *Liderança* (categorias 1, 2 e 3, numa outra de *Resultados* (categorias 5, 6 e 7) e uma última categoria, a 4, representa a fundação do sistema, ou seja, a *informação factual*.

Na categoria *Liderança*, examina-se a forma como a gestão de topo se relaciona com os valores, orientações e desempenho das expectativas. Do mesmo modo, são analisadas a governância e o desempenho da organização no plano das suas responsabilidades públicas e sociais.

A categoria *Planeamento Estratégico* avalia o modo de desenvolvimento dos objectivos estratégicos e planos de acção da organização, o modo como são postos em prática e o progresso é avaliado. No domínio da *Orientação para o Cliente e Mercado*, pretende-se determinar o processo utilizado pela organização para conhecer as exigências, expectativas e preferências dos clientes e do mercado. Neste ponto também assume relevância o conhecimento acerca da forma como se estabelecem relações com clientes e se determinam os factores-chave relativos a aquisição, satisfação, lealdade e retenção de clientes e expansão do negócio.

Figura 2.13: Critérios do *Malcolm Baldrige Award* (perspectiva sistémica)



(Fonte: Lindsay e Evans, 2005)

Informação e Análise corresponde à categoria no âmbito da qual os processos de selecção, recolha, análise e gestão da informação de uma organização são examinados.

A categoria *Orientação Para os Recursos Humanos* abrange toda uma análise em torno de questões relacionadas com o modo como a organização lida com os seus empregados; assim, são objecto de análise o sistema de trabalho, a aprendizagem e a motivação das pessoas, no sentido de apurar até que ponto existe aproveitamento do potencial de capacidades e concordância com os objectivos gerais e planos de acção da organização; são ainda considerados aspectos relativos ao clima organizacional, como a existência ou não de um ambiente de trabalho propício a um desempenho de excelência, e a um apoio ao desenvolvimento pessoal.

Quadro 2.5: Itens das Categorias do *Malcolm Baldrige Award* (2000)

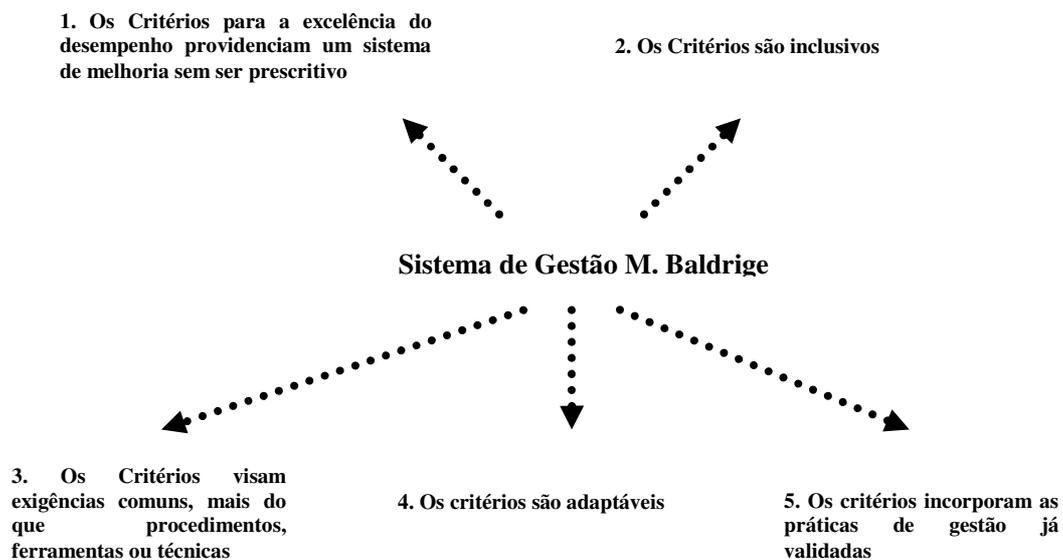
<p>1. Liderança (125 pontos) 1.1 Liderança Organizacional (85 pontos) 1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania (40 pontos)</p>
<p>2. Planeamento Estratégico (85 pontos) 2.1 Desenvolvimento da estratégia (40 pontos) 2.2 <i>Deployment</i> da Estratégia (45 pontos)</p>
<p>3. Orientação Cliente e Mercado (85 pontos) 3.1 Conhecimento do Cliente e do Mercado (40 pontos) 3.2 Satisfação do Cliente e Relações (45 pontos)</p>
<p>4. Informação e Análise (85 pontos) 4.1 Medição do Desempenho organizacional (40 pontos) 4.2 Análise do desempenho Organizacional (45 pontos)</p>
<p>5. Orientação Recursos Humanos (85 pontos) 5.1 Sistemas de Trabalho (35 pontos) 5.2 Educação, Formação e Desenvolvimento dos Empregados (25 pontos) 5.3 Bem-estar e Satisfação dos Empregados (25 pontos)</p>
<p>6. Gestão de Processos (85 pontos) 6.1 Processos de Produtos e Serviços (55 pontos) 6.2 Processos de Apoio (15 pontos) 6.3 Processos de Fornecedores e de Parcerias (15 pontos)</p>
<p>7. Resultados do Negócio (450 pontos) 7.1 Resultados-Clientes (115 pontos) 7.2 Resultados Financeiros e de Mercado (115 pontos) 7.3 Resultados-Recursos Humanos (80 pontos) 7.4 Resultados-Fornecedores e Parceiros (25 pontos) 7.5 Resultados de Eficiência Organizacional (115 pontos)</p>

(Fonte: Gryna, 2001)

Na categoria *Gestão de Processos* são postos em destaque os processos-chave (como produto e serviço) e de apoio desenvolvidos na organização, enquanto na de *Resultados* são avaliados o desempenho e a melhoria das principais áreas do negócio, como satisfação do cliente, desempenho de produtos e serviços, desempenho financeiro, resultados no domínio dos recursos humanos, governância e responsabilidade social e posicionamento face à concorrência.

O *Malcolm Baldrige Award*, nas palavras de Evans e Lindsay (2005), ‘define, simultaneamente, uma infraestrutura integrada e um conjunto de práticas fundamentais para um sistema de gestão de elevado desempenho’, e, por essa razão, constitui ‘um modelo para a excelência empresarial em qualquer organização, de produtos ou serviços, grande ou pequena’. Este facto confere-lhe virtualidades, para além das compreendidas na sua concepção inicial, pelo que instrumento de auto-avaliação ou programa de reconhecimento interno é também um destino possível a dar-lhe. De entre os benefícios apontados enquanto instrumento de auto-avaliação das organizações encontram-se a dinamização dos esforços de melhoria, a mobilização da força de trabalho e a aprendizagem por retroacção. Em suma, ‘o programa mudou a forma como muitas organizações em todo o mundo gerem as suas operações e contribuiu, significativamente, para a introdução dos princípios da qualidade total na cultura diária dessas organizações’ (Evans e Lindsay, 2005).

Figura 2.14: Cinco Razões para Adoatar o *Malcolm Baldrige* como Sistema de Gestão da Qualidade Total



(Fonte: Elaboração própria a partir de Evans e Lindsay, 2005)

Enquanto nos Estados Unidos da América, o *Malcolm Baldrige Award* ganhava expressão e relevância, a Europa criava a *European Foundation for Quality Management*. Trata-se, esta, de uma ‘associação sem fins lucrativos, fundada em 1988 por catorze empresas líderes a nível europeu, com a missão de ser a força conducente à excelência sustentável na Europa e uma visão de um mundo no qual as organizações

europeias são excelentes' (EFQM, 2002). Em 1991, em parceria com a Comissão Europeia e a Organização Europeia para a Qualidade, a EFQM cria o *European Quality Award* (Evans e Lindsay, 2005). À semelhança dos seus congéneres nipónico e norte-americano, este prémio foi concebido com o intuito de 'aumentar a consciência em toda a comunidade europeia, e, em particular, nas empresas, da crescente importância da qualidade para a sua competitividade num mercado global cada vez mais competitivo, bem como para o nível de vida' (Evans e Lindsay, 2005), vindo a tornar-se 'um modelo global de avaliação da gestão da qualidade de uma organização' (Godin, 1999) ou, nas próprias palavras da EFQM (1999), 'um método que pode ajudar a organização (...) a alcançar resultados de excelência para clientes, pessoal, accionistas e sociedade'.

O *European Quality Award* é atribuído em conformidade com três níveis de reconhecimento a organizações de diferentes categorias (grandes empresas, unidades operacionais, pequenas e médias empresas e organizações do sector público).

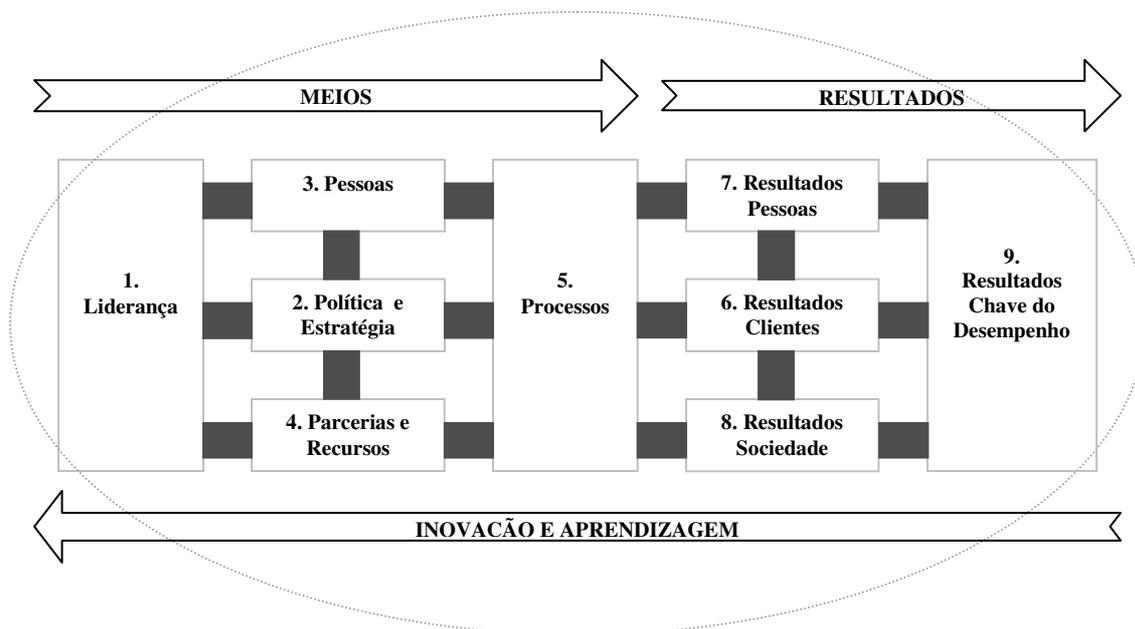
O primeiro nível é o do prémio Europeu da Qualidade propriamente dito, 'o mais prestigiante prémio de excelência organizacional e corresponde ao nível de topo do Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM' (EFQM, 2002a).

O segundo nível de reconhecimento da excelência tem a designação de '*Recognised for Excellence*', que se distingue do anterior quanto aos procedimentos de candidatura ('o documento a elaborar é mais reduzido e o processo de avaliação é menos exigente'), embora com a vantagem de permitir às organizações candidatas 'uma abordagem estruturada para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização', ao mesmo tempo que lhes atribui reconhecimento pelos esforços bem sucedidos na implementação da excelência e das boas práticas.

O terceiro e último nível, denominado '*Committed to Excellence*', serve o propósito de nomear e apreciar as organizações que se encontram em fase inicial do seu percurso em direcção à excelência. Este primeiro envolvimento na demanda pela excelência é entendido pela EFQM como uma oportunidade de as organizações tomarem conhecimento do seu actual nível de desempenho e assim definirem as suas prioridades de melhoria.

O *European Quality Award* é um prémio atribuído às organizações na sequência de um processo de avaliação que tem por base um *modelo de excelência*. Este modelo, conhecido por *Modelo de Excelência da EFQM*, pretende integrar e articular os conceitos que são, na visão da EFQM, centrais numa gestão da qualidade total. Tal como já se preconizava no *Malcolm Baldrige Award*, o modelo da EFQM é entendido como não prescritivo, dinâmico e susceptível de utilização pelas próprias organizações para avaliarem o seu progresso (EFQM, 2002).

Figura 2.15: O Modelo de Excelência da EFQM

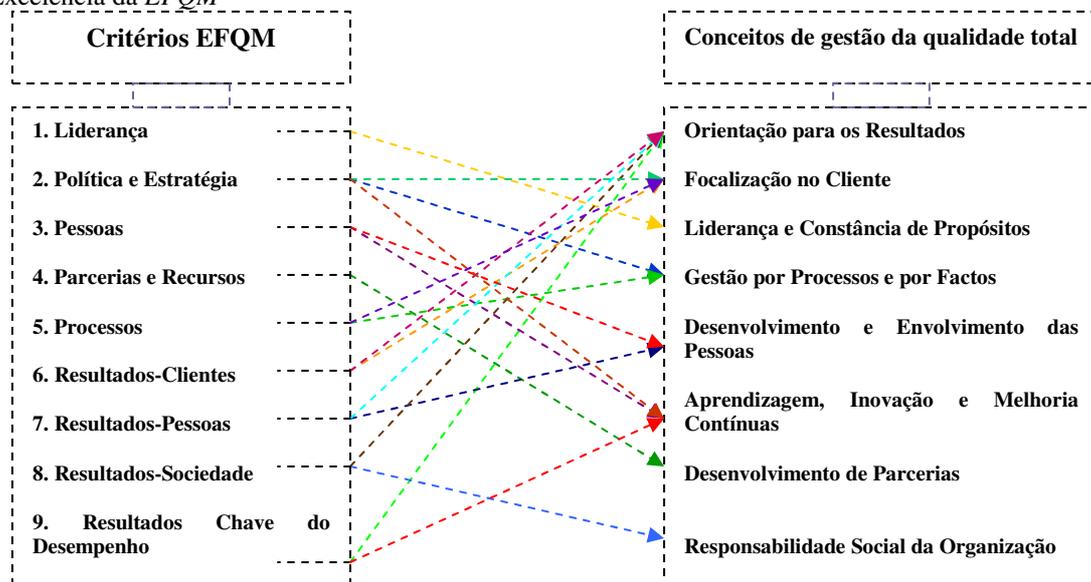


(Fonte: EFQM, 2002a; EFQM, 2002b)

Em contraste com o *Malcolm Baldrige Award*, o modelo da EFQM integra nove critérios de avaliação, cada um deles correspondendo a um dos eixos constitutivos da figura. Três setas surgem a envolvê-la e cujo significado a EFQM interpreta do seguinte modo: a seta a abranger as categorias *Liderança*, *Pessoas*, *Política e Estratégia*, *Parcerias e Recursos* e *Processos* é identificada com o termo «Meios», dizendo estes critérios respeito ‘à forma como as organizações realizam as suas actividades-chave’ (EFQM, 2002); a seta designada «Resultados» compreende as categorias Resultados-Pessoas, Resultados-Clientes, Resultados-Sociedade e Resultados-Chave do Desempenho e estes propõem-se avaliar ‘a forma como os resultados estão a ser alcançados’ pela organização (EFQM, 2002a). A seta inferior, «Inovação e Aprendizagem», representa a ideia de que se trata de actividades de suporte à melhoria dos meios conducentes a resultados superiores.

A EFQM (2002a) sustenta que os critérios de avaliação estabelecidos no modelo são apoiados por um conjunto de conceitos caracterizadores da qualidade total e assim parece existir uma articulação entre ambos, critérios e conceitos. Sem pretender exaustividade, reconhece que uma gestão subordinada ao objectivo da qualidade total será norteada por uma *orientação para os resultados*, uma *focalização no cliente*, possuirá uma *liderança e constância de propósitos*, desenvolverá um *conjunto de processos* assente no seu *sistema de informação factual*, assim como o *envolvimento dos indivíduos*, a *aprendizagem*, a *inovação* e a *melhoria contínua*. Mais ainda, uma gestão deste cariz procurará a *criação de parcerias* e a correspondência a objectivos de *responsabilidade social*.

Figura 2.16: Articulação entre Conceitos da Gestão da Qualidade Total e os Critérios do Modelo de Excelência da EFQM



(Fonte: Elaboração Própria a partir de EFQM, 2002a; EFQM, 2002b)

A *Liderança* ocupa a primeira posição nos critérios EFQM em virtude de a gestão da qualidade total se entender, primeiro que tudo, como uma responsabilidade do topo da estrutura organizacional, ao qual cabe a identificação da missão, da visão, dos valores e ética da organização. A relevância da liderança estende-se, porém, ao valor de modelo que possui para todos os membros, donde ressalta a necessidade de se assumir como a imagem personificada do espírito de melhoria contínua; isso significa interagir pessoalmente com todos os *stakeholders* da organização, reforçar a cultura da qualidade total e equilibrar a mudança organizacional com uma constância de propósitos, propícia a um clima de confiança.

A segunda posição cabe ao critério *Política e Estratégia*. Política e estratégia numa óptica da qualidade total significa conhecer e compreender os seus clientes, fidelizá-los e retê-los mediante a antecipação das suas necessidades e expectativas, presentes e futuras. A complexidade e permanente desactualização deste conhecimento traduzem-se na necessidade de sustentar políticas e estratégias em informação factual e aprendizagens, bem como na capacidade de as integrar eficientemente nos principais processos da organização.

O critério *Pessoas* reflecte a importância atribuída ao capital humano da organização e as práticas de gestão que mais a evidenciam são: a identificação das necessidades de competências presentes e futuras, o apoio ao desenvolvimento do potencial de competências e à realização pessoal, o reconhecimento do capital intelectual, o reconhecimento e recompensa, a confiança, a transparência e o *empowerment*. A aprendizagem, a inovação e a melhoria contínua exprimem-se em práticas como *benchmarking* (interno e externo), partilha de conhecimento, utilização de ideias provenientes de todos os *stakeholders* e incentivo à procura de oportunidades de inovação e melhoria.

Parcerias e Recursos é o quarto critério proposto pela EFQM. A sua adopção decorre da noção de que ‘as organizações excelentes reconhecem que no actual cenário mundial caracterizado por constantes mudanças e por mercados cada vez mais exigentes, o sucesso pode depender das parcerias que desenvolvem’ (EFQM, 2002a). Numa perspectiva de qualidade total, às parcerias assiste o objectivo de criação de valor acrescentado ‘através da optimização das competências cruciais’ (EFQM, 2002a), razão pela qual o espectro de intervenientes potenciais é o mais alargado possível – clientes, fornecedores, sociedade, outras organizações, inclusive concorrentes, são parceiros possíveis, em função dos recursos, experiência e conhecimento que possuem e da sua utilidade para a geração de mais valor.

O critério *Processos* ocupa na representação do modelo da EFQM o lugar central, justificado pelo facto de ‘a implementação sistemática de políticas, estratégias, objectivos e planos da organização [ser] conseguida e assegurada através de um conjunto de processos claramente definido e integrado’ (EFQM, 2002a). A sua relação com uma focalização nos clientes é sublinhada, já que a concepção, a gestão e a

melhoria dos processos visam, em última análise, uma criação de valor acrescentado, capaz de satisfazer e superar as suas expectativas.

Os critérios *Resultados* (6 a 9) denotam a *orientação para os resultados*, própria de uma gestão da qualidade total/excelência. A expressão, em concreto, desta orientação é visível, por um lado, no compromisso com uma actividade constante de medição e monitorização das políticas, estratégias, acções e processos⁶⁷ e, por outro, nos instrumentos adoptados na organização para levar a efeito essas tarefas; em cada uma das categorias – Clientes, Pessoas, Sociedade e Desempenho - dois tipos de instrumentos são considerados: medidas de percepção e indicadores do desempenho.

O papel que a qualidade começou a desempenhar nas mentalidades colectivas do mundo contemporâneo e numa realidade empresarial marcada pela competitividade possibilitou a emergência de organismos, inicialmente de dimensão nacional, vocacionados para impor a qualidade como padrão e objectivo dos negócios. Posteriormente estes esforços nacionais convergiram num projecto de âmbito internacional conducente à criação de um mecanismo de facilitação do comércio internacional (Gryna, 2001) que se mostrasse capaz de ultrapassar divergências nos padrões de qualidade existentes nos vários países industrializados. Tal passo dar-se-ia no sentido da aceitação colectiva de padrões de qualidade globais (Folaron e Morgan, 2003). A Organização Internacional para a Normalização (*International Organisation for Standardization - ISO*) realizou esse desígnio.

A ISO nasceu em 1946 com o carácter de agência especializada para normalização (ou um ‘referencial único e universal’, Saraiva, 1999) dos requisitos de qualidade nos países europeus do então Mercado Comum e em todos aqueles interessados em estabelecer relações comerciais com a Europa. Simultaneamente, constituiu a oportunidade de as empresas compradoras exigirem às suas fornecedoras a confirmação, independente, da existência e adesão aos padrões definidos pela ISO. Esta agência foi de início composta por representantes de agências nacionais de 91 países, e dela saiu, em 1987, uma série de padrões de qualidade ISO 9000 (Gryna, 2001, Lindsay e Evans, 2005). Esta série

⁶⁷ No *Malcolm Baldrige Award*, as actividades de medição e análise encontram-se explicitamente enunciadas, enquanto no modelo EFQM, elas estão subentendidas nos critérios 6 a 9.

original foi revista em 1994 e, mais recentemente, em 2000. Esta última versão é designada ISO 9000:2000.

A intenção de normalização que presidiu a este projecto permitiu que os padrões de qualidade fossem usados para *certificar* que as organizações possuíam os requisitos mínimos de um sistema de qualidade. Será este motivo bastante para se inferir que ‘a ênfase não é posta nos resultados alcançados, mas na existência e conformidade aos elementos de um sistema de qualidade (Gryna, 2001). Será esta uma das razões por que a normalização ‘distorceu alguns dos princípios da qualidade’ (Burgess, 1999).

Quadro 2.6: Documentos Constitutivos da ISO 9000:2000

Designação	Conteúdos
1. ISO 9000 – Noções Fundamentais e Vocabulário	Este documento providencia informação de fundo e propõe definições de termos-chave usados nos padrões.
2. ISO 9001: Requisitos	Este documento providencia os requisitos específicos de um sistema de gestão da qualidade., isto é, afirma o que a organização precisa de fazer. Está organizado em quatro secções: Responsabilidade da Gestão, Gestão de Recursos, Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria.
3. ISO 9004: Linhas Orientadoras para Melhoria do Desempenho	O documento compreende linhas orientadoras que apoiam a organização na melhoria do seu sistema de gestão da qualidade que ultrapassam os requisitos mínimos da ISO 9001, embora não prescreva quaisquer requisitos.

(Fonte: Lindsay e Evans, 2005)

Discussão em torno da eficácia da ISO 9000 (versão 1994) tem sido originada por resultados que ficaram aquém das expectativas. Lindsay e Evans (2005) referem que a adopção dos padrões podia não conduzir, na realidade, à garantia de qualidade nem ao exercício da melhoria contínua, uma vez limitarem-se a exigir que a organização tivesse em marcha um processo documentado e verificável de conformidade da produção aos padrões. Este facto contribuiria apenas para alimentar o espírito de ostentação das organizações, mais do que de garantir qualidade e melhorá-la. Aspectos semelhantes são apontados por Folaron e Morgan (2003), que afirmam:

‘A criação da ISO 9000 ajudou a definir muitos dos elementos de uma sólida prática de qualidade, no entanto não assegurava a qualidade do produto ou a sua adequação ao uso; apenas visava a consistência do processo; por exemplo, uma empresa que venda coletes de salvação de cimento pode ser certificada pela ISO 9000’.

A generalização do cepticismo que ao longo dos anos foi tomando lugar ganhou reconhecimento explícito na revisão da ISO 9000, que ocorreu no ano de 2000. Os

objectivos orientadores desta revisão procuraram responder a novas exigências e a um novo entendimento acerca do alcance que a visão da qualidade pode, de facto, abarcar. Assim, pretendeu-se com a ISO 9000:2000:

- ⇒ Alcançar, manter e melhorar continuamente a qualidade de produtos e serviços na sua relação com os requisitos;
- ⇒ Melhorar a qualidade das operações para corresponder continuamente às necessidades explícitas e implícitas dos clientes e demais *stakeholders*;
- ⇒ Garantir confiança à gestão interna e empregados de que os requisitos de qualidade estão a ser preenchidos e de que a melhoria está a acontecer;
- ⇒ Garantir confiança aos clientes e outros *stakeholders* de que os requisitos da qualidade estão a ser atingidos no produto e serviço entregues;
- ⇒ Garantir confiança de que os requisitos da qualidade do sistema estão a ser cumpridos (Lindsay e Evans, 2005).

Uma novidade dos padrões constantes da revisão de 2000 relativamente aos propostos em 1994 é a intenção de observar os princípios da qualidade total, o que os aproxima das tendências mundiais de gestão da qualidade, patentes em modelos como o *Malcolm Baldrige Award* ou o EFQM (Lindsay e Evans, 2005; Ferreira, 2006).

Quadro 2.7: Princípios de Gestão da Qualidade da ISO 9000:2000

Princípios	Significado
1. Orientação Cliente	As organizações dependem dos seus clientes e portanto devem compreender as necessidades presentes e futuras dos clientes, ir ao encontro dos requisitos dos clientes e esforçar-se por superar as suas expectativas.
2. Liderança	Os líderes estabelecem uma unidade de propósito e direcção da organização. Devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas se tornem plenamente envolvidas no intuito de alcançarem os objectivos da organização.
3. Envolvimento das Pessoas	Em todos os níveis, as pessoas são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas capacidades sejam utilizadas para benefício da organização.
4. Abordagem por Processos	Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as actividades e recursos relacionados são geridos enquanto processos.
5. Abordagem Sistémica à Gestão	Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados enquanto sistemas contribui para a eficácia e eficiência da organização em atingir os seus objectivos.
6. Melhoria Contínua	A melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um objectivo permanente.
7. Abordagem Factual à Tomada de Decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise dos dados e na informação
8. Relações Mutuamente Benéficas entre Fornecedores	Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e as relações mutuamente benéficas aumentam a capacidade de ambas as partes de criar valor.

(Fonte: Lindsay e Evans, 2005)

A versão ISO 9000:2000, tal como os princípios orientadores deixam transparecer, reconhece agora a importância do cliente e a necessidade de aproximação da organização ao cliente, por via da introdução de processos de recolha de informação concernentes às suas necessidades, expectativas e satisfação. Outro aspecto reequacionado incidu sobre o papel e a responsabilidade atribuídos à liderança na condução da gestão da qualidade e no apoio a um ambiente propício ao espírito de melhoria contínua. Ao mesmo tempo, o destaque anteriormente concedido ao formalismo, incarnado na ‘documentação verificável’ de adequação do processo aos padrões, parece ter perdido o seu peso face à convicção de que a importância de uma gestão orientada para a qualidade do desempenho se encontra associada a um contexto de maior flexibilidade de processos.

A mais recente ISO 9000, como alguns autores fizeram notar, possui uma configuração mais próxima da dos conhecidos modelos de gestão da qualidade total, todavia, ela continua a ser uma entidade com um propósito *certificador*. Tal configuração poderá estar na origem ‘da muita confusão ainda existente (...) entre Certificação da Qualidade e Gestão da Qualidade’ (Cândido, 2005). Com efeito, Cândido (2005) argumenta que uma clara distinção deve observar-se a respeito destes dois conceitos, de outro modo não poderá entender-se a evidente contrariedade de dados de muitos estudos realizados junto de empresas.

Refere este autor que os resultados dessas investigações mostram que a certificação pela ISO 9000: i) traz benefícios muito variados e, geralmente, ficam aquém do esperado, inclusive no que respeita à qualidade dos serviços; ii) não afecta as práticas de gestão da qualidade nas organizações e, iii) em muitos casos, as organizações certificadas apresentam graus de satisfação dos clientes inferiores às não-certificadas. A acrescentar a estes aspectos desfavoráveis, são apontadas outras desvantagens da certificação ISO, como a subida dos custos totais, decorrentes dos custos de obtenção e manutenção/renovação do certificado, e os aumentos inevitáveis da burocracia e do volume de trabalho (Cândido, 2005).

Outros resultados, por contraste, apontam exactamente para o oposto. Algumas das dimensões positivas reconhecidas à certificação prendem-se com o cliente - satisfação, retenção e comunicação (Augustyn e Pheby, 2000; Evans e Lindsay, 2005) e melhoria

da imagem externa (Cândido, 2005) -, os produtos e serviços (mais qualidade e vantagem competitiva), produtividade (níveis mais elevados), liderança (maior envolvimento), informação (mais utilização como recurso de gestão), processos (mais eficiência) (Lindsay e Evans, 2005) e custos (poupança em custos de não-qualidade).

Para Cândido (2005), a evidência de efeitos tão díspares poderá, pois, apoiar duas conclusões distintas: primeira, a de que certificação da qualidade e gestão da qualidade são dois processos distintos, relativamente aos quais existe uma relação de complementaridade; define, por conseguinte, *certificação* da qualidade ‘o processo levado a cabo por entidades externas à empresa, com vista à criação, no seio desta última, de um sistema de gestão da qualidade que respeite a norma ISO 9000’ e *gestão* da qualidade ‘uma filosofia de gestão com um conjunto de princípios e valores próprios, (...), de métodos e técnicas apropriados para o planeamento, organização, liderança, controlo e melhoria contínua da qualidade’. Saraiva (1999) sustenta algo próximo ao sugerir que a ISO 9000 é apenas um reduzido sub-conjunto do universo da qualidade.

Quadro 2.8: Algumas Diferenças entre Gestão da Qualidade Total e Certificação

Gestão da Qualidade	Certificação
Processo de implementação é iniciado internamente. Motivação para iniciar o processo e autoridade para controlá-lo são internos.	Processo de certificação pode ser iniciado internamente, mas o controlo e a aprovação são externos /entidade certificadora).
Abrange todos os processos, departamentos, funções, produtos, serviços e pessoas da empresa.	Abrange os processos de gestão, espera-se que efeitos benéficos, mas indirectos, se façam sentir sobre a qualidade dos produtos ou serviços. Pode não chegar a todas as pessoas.
Fonte de inspiração para a ISO 9000 e uma filosofia e um sistema de gestão	Baseia-se num conjunto de normas que visam instalar um sistema de gestão da qualidade.
Os princípios, valores e métodos da GQT não são obrigatórios e as empresas podem adoptá-los livremente ou adaptá-los à sua especificidade. Podem também desenvolver outros mais avançados.	As normas estabelecem uma espécie de «mínimos olímpicos», ao nível dos quais a empresa se deverá obrigatoriamente situar, mas tem liberdade para recorrer a princípios, métodos e técnicas da qualidade mais avançadas.

(Fonte: Cândido, 2005)

A sua segunda conclusão é a de que ‘o sucesso da certificação depende fortemente das condições prévias e de uma gestão da cultura da empresa que contribua para a interiorização dos princípios da qualidade por todos os membros da organização’ (Cândido, 2005). As ilações mais relevantes da sua análise são, por um lado, que a certificação não tem a expressão desejada na organização se encarada independentemente da gestão e, por outro, que essa gestão deve atender ao contexto

organizacional e contemplar variáveis normalmente esquecidas, *i.e.* as variáveis culturais⁶⁸, todavia de grande influência nos resultados da qualidade.

Uma visão dos modelos de gestão da qualidade não se aproximaria de um enquadramento mais completo sem uma referência ao modelo *Six Sigma*. No entender de Evans e Lindsay (2005), o *Six Sigma* é um modelo de implementação de um sistema de qualidade total, uma vez integrar ‘muitos dos conceitos fundamentais da «gestão da qualidade total»’.

Quadro 2.9: Princípios-chave do Modelo de Gestão da Qualidade *Six Sigma*

1.	Pensar em termos de processos-chave e requisitos do cliente, com atenção muito clara nos objectivos estratégicos gerais da empresa.
2.	Atender aos patrocinadores da organização responsáveis pela defesa dos projectos, apoiar as actividades das equipas, ajudar a ultrapassar a resistência à mudança e obter recursos.
3.	Enfatizar as medidas quantificáveis, como <i>defeitos por milhão de oportunidades</i> (dpmo), que podem ser aplicadas em todas as áreas da organização (fabrico, engenharia, administração, etc.).
4.	Garantir que medidas apropriadas são identificadas nos estádios iniciais dos processos e orientadas para os resultados do desempenho.
5.	Oferecer formação extensiva seguida de implementação do projecto de equipa para melhorar rentabilidade, reduzir as actividades que não acrescentam valor e conseguir redução do ciclo de produção.
6.	Criar peritos altamente qualificados na melhoria dos processos, que podem aplicar ferramentas de melhoria e liderar equipas.
7.	Definir objectivos de melhoria a longo prazo.

(Fonte: Evans e Lindsay, 2005)

Possui, no entanto, uma especificidade muito própria, para a qual concorrem os seguintes tópicos: o *Six Sigma* é *pertença*⁶⁹ dos líderes ‘campeões’ nos negócios; os projectos são, de facto, transfuncionais; a formação incide num conjunto rigoroso e avançado de métodos estatísticos e numa metodologia de resolução dos problemas (a metodologia DMAIC⁷⁰); e exige um retorno, *verificável*, sobre o investimento⁷¹.

⁶⁸ O ‘esquecimento’ deve-se, segundo Cândido (2005), ao facto de a gestão das variáveis culturais envolver realidades intangíveis, complicadas, de longo prazo e de difícil tradução financeira.

⁶⁹ ‘Six Sigma pertence [*is owned*] aos campeões líderes’ no negócio’ (Evans e Lindsay, 2005).

⁷⁰ DMAIC significa ‘definir’ (*define*), ‘medir’ (*measure*), ‘analisar’ (*analyze*), ‘melhorar’ (*improve*) e ‘controlar’ (*control*) (Gryna, 2001; Morgan e Folaron, 2003; Evans e Lindsay, 2005; Carvalho e Rotondaro, 2006). O primeiro passo da metodologia DMAIC do *Six Sigma* consiste em *determinar as prioridades*, entendendo-se por isso a definição dos requisitos do cliente e sua tradução em ‘características críticas para a qualidade’, identificação e selecção de projectos e da equipa de projecto; a fase seguinte corresponde ao desenho de processos capazes de articulação com as características críticas para a qualidade e implica a utilização de um sistema de medição das suas capacidades. ‘Analisar’ consiste em interpretar os dados recolhidos a fim de poderem ser identificadas as causas, óbvias e não óbvias, dos defeitos e da variabilidade dos processos, tarefa muito dependente do recurso às ferramentas estatísticas. O objectivo da fase ‘melhoria’ é a eliminação das causas dos defeitos encontrados nos processos e optimização dos resultados, pelo que ‘os dados estatísticos devem ser transformados em dados do processo’ (Carvalho e Rotondaro, 2006). A última etapa da metodologia DMAIC é a do controlo e nela pretende-se avaliar as novas capacidades dos processos e garantir a manutenção das medidas de melhoria introduzidas, face à sua tendência para a entropia – passagem da ordem para a desordem, logo de níveis superiores de capacidade para níveis inferiores.

Estes autores apresentam o modelo *Six Sigma* como:

‘uma abordagem à melhoria do desempenho que procura descobrir e eliminar as causas dos defeitos ou erros nos processos de produtos e serviços por meio de uma focalização nos resultados que são críticos para o cliente e representam um evidente retorno financeiro para a organização’ (Evans e Lindsay, 2005).

Numa outra perspectiva, que sublinha a grande importância que a estatística e o pensamento estatístico nele desempenham (Evans e Lindsay, 2005), Carvalho e Rotondaro (2006) caracterizam-no como:

‘uma estratégia de gestão disciplinada, caracterizada por uma abordagem sistémica e pela utilização intensiva do pensamento estatístico, que tem como objectivo reduzir drasticamente a variabilidade dos processos críticos e aumentar a rentabilidade das empresas, por meio da optimização de produtos e processos, buscando a satisfação de clientes e consumidores’.

Gryna (2001) sintetiza o essencial de ambas as definições, ao declarar que

‘a abordagem *Six Sigma* é uma colecção de conceitos de gestão e estatística e de técnicas orientada para a redução da variação nos processos e prevenção dos defeitos nos produtos’.

O *Six Sigma*, também referido como um ‘programa de qualidade’ (Carvalho e Rotondaro, 2006), foi introduzido, ainda na década de 80 do século XX, na Motorola, tendo posteriormente ganho outros defensores em empresas de estatuto internacional, como a General Electric, a IBM ou a Boeing. O propósito do programa era ‘avaliar a qualidade dos produtos e serviços’ (Evans e Lindsay, 2005) ou, então, mais genericamente, acompanhar a tendência de preocupação das empresas com as questões da qualidade (Morgan e Folaron, 2003). O seu proponente original, um executivo da Motorola, estava convencido da possibilidade de a empresa poder atingir um nível superior de *qualidade interna* (Evans e Lindsay, 2005).

⁷¹ Evans e Lindsay (2005) contrastam o *Six Sigma* com a filosofia da *Total Quality Management*, nomeadamente no que a esta questão respeita. Segundo afirmam, a *TQM* privilegia a visão da melhoria do desempenho sobre a dos resultados financeiros, o que não se verifica no *Six Sigma*, razão pela qual os instrumentos estatísticos possuem muita relevância neste modelo.

A novidade do *Six Sigma* encontrava-se na associação entre as noções de ‘capacidade do processo’ e ‘especificações do produto’ por intermédio de medições concebidas para comparar o desempenho dos processos com as especificações. Tal desempenho, entendido como ‘capacidade’ (*capability*), tem por referência uma *métrica de capacidade* representativa de um processo *praticamente isento de erros*, ‘ou seja, com 3,4 defeitos por milhão de oportunidades’ (Carvalho e Rotondaro, 2006).⁷² Este valor, estipulado a partir de investigação empírica que revelou ser esta a média de variação na ocorrência de erros nos processos, assume, assim, o significado de ‘nível de qualidade, no máximo, de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades’ (Evans e Lindsay, 2005).

Neste âmbito, a *qualidade do desempenho* tem por referência especial o conceito de ‘defeitos por milhões de oportunidades’ e não o de ‘defeitos por unidade’. Duas razões convergem para que o primeiro dos conceitos tenha preferência sobre o segundo. Por um lado, trata-se de conseguir avaliar um processo e não exclusivamente um produto final; por outro lado, é importante atender àqueles processos que se caracterizam por um grau elevado de complexidade, logo de variabilidade (caso dos processos de serviços), e nos quais as oportunidades de erro podem ser numericamente muito diferentes. (Evans e Lindsay, 2005).

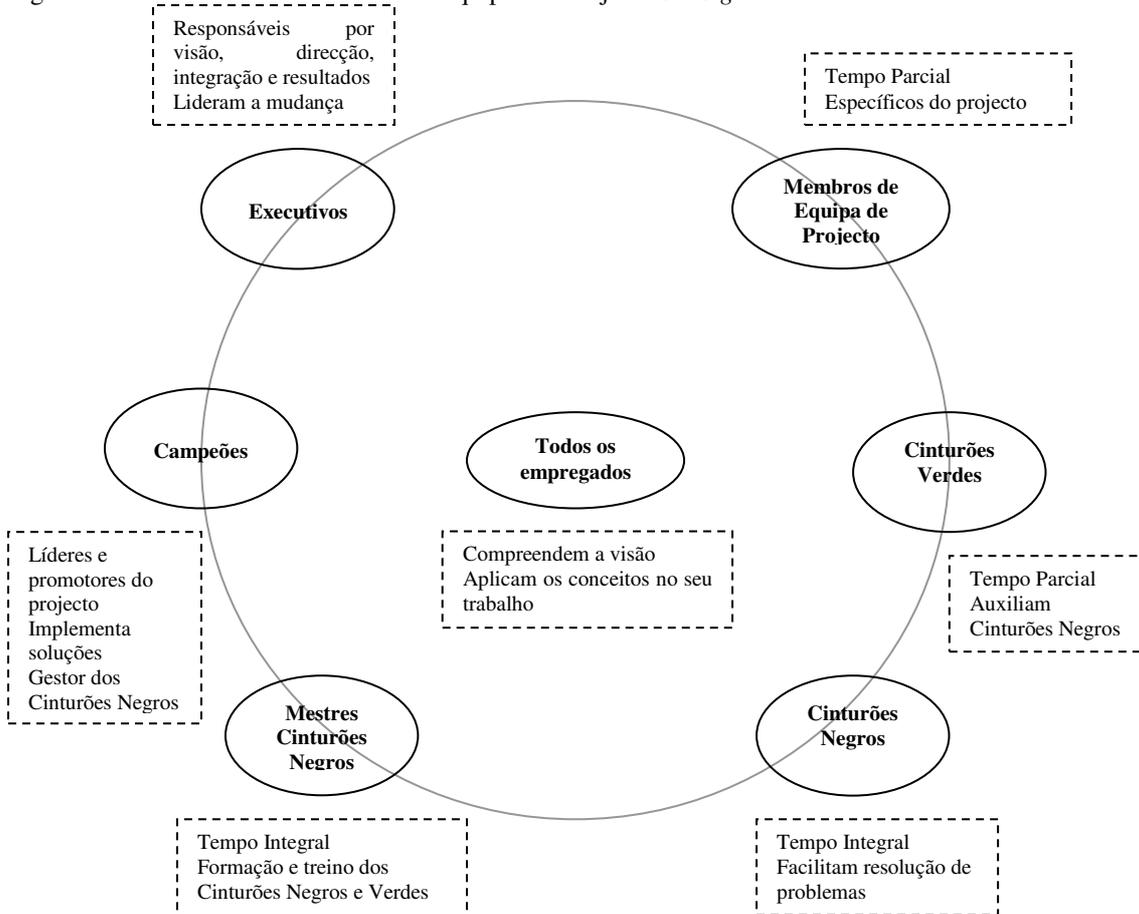
A orientação estratégica defendida no *Six Sigma* (rentabilidade do negócio e satisfação dos clientes) encontra a sua expressão no *portfolio* de projectos que a organização desenvolve. Razão esta para que a sua identificação e selecção surjam como questões essenciais. Numa perspectiva de melhoria da *qualidade interna*, trata-se de assegurar a melhor distribuição possível dos recursos da organização (humanos, financeiros, técnicos, entre outros), *i.e.* a eficiência, escolhendo-se para o efeito os projectos de carácter prioritário.

Uma organização possui uma carteira de projectos, uns num estágio mais avançado de desenvolvimento do que outros, assim como projectos mais atractivos e rentáveis do

⁷² Um processo praticamente isento de erros ou defeitos corresponde a um processo de variabilidade reduzida, como se de um ‘velho amigo’ se tratasse, ‘daqueles que se pode prever o comportamento’ (Carvalho e Rotondaro, 2006). A designação ‘*Six Sigma*’ deriva da convenção que estabelece, na estatística, a letra grega σ como símbolo do desvio-padrão em torno de uma média de capacidade do processo, definida em função das especificações dos clientes (Gryna, 2001; Evans e Lindsay, 2005; Carvalho e Rotondaro, 2006). ‘Variação’ significa que nenhuma unidade (produto, serviço) é perfeitamente idêntica a outra (Gryna, 2001).

que outros. O juízo de prioridade de um projecto é resultado de uma apreciação que envolve vários parâmetros, a saber: retorno financeiro, alinhamento estratégico com os objectivos de negócio, fase no ciclo DMAIC e montante de recursos implicados. Como os projectos apelam a uma diversidade de competências (técnica, criatividade, concretização...), ‘as equipas de projecto são fundamentais para o *Six Sigma*’ (Evans e Lindsay, 2006). A sua existência prende-se com a resolução de problemas imediatos, embora constituam também oportunidades para a aprendizagem, a progressão da carreira e desenvolvimento pessoal.

Figura 2.17: Indivíduos Envolvidos nas Equipas de Projecto *Six Sigma*



(Fonte: Gryna, 2001)

A heterogeneidade dos indivíduos que pertencem, interagem e influenciam as equipas de um projecto *Six Sigma* denota um aspecto, já acima mencionado, que caracteriza o modelo: a ênfase nos peritos. Alguns destes peritos são identificados por designações importadas das artes marciais, as quais sugerem os diferentes níveis de responsabilidade e competência de que são detentores.

A caracterização do *Six Sigma*, enquanto abordagem à qualidade, à melhoria do desempenho e à redução de custos sustentada na utilização contínua de um complexo ‘equipamento’ estatístico parece não obstar à sua aproximação ao modelo do *Baldrige Award*, de tal forma que podemos assumi-los como ‘altamente compatíveis’ (Evans e Lindsay, 2005). Isso mesmo é o que argumentam Evans e Lindsay (2005), para então concluírem que ‘o *Six Sigma* contribui praticamente com 80% dos pontos disponíveis na avaliação *Baldrige*’.

Conclusão

Neste capítulo pudemos verificar que não existe consenso entre os autores analisados quanto ao significado de ‘qualidade’, o que parece ser fruto das diferentes perspectivas adoptadas. Argumenta-se que algumas definições têm vantagem sobre outras em virtude de comportarem possibilidades de operacionalização e quantificação que são inexistentes noutras. Foi possível explorar a visão transcendente da qualidade e o sentido da argumentação de autores que a defendem contra as acusações de inoperacionalidade.

Uma vez que a actividade turística assenta fortemente na prestação de serviços, abordou-se primeiramente a natureza dos serviços e de seguida as concepções mais relevantes acerca da qualidade no contexto dos serviços. Esta análise deixou clara a complexidade da matéria relativamente à questão da qualidade dos produtos. Desenvolveu-se num ponto específico do texto considerações em torno dos serviços turísticos e da forma como na literatura são encaradas as questões da qualidade enquanto se relacionam com os serviços turísticos, entendidos como diferentes dos restantes tipos de serviços.

Duas partes distintas corresponderam ao resto do capítulo. No ponto relativo à gestão da qualidade procurou-se caracterizar com algum detalhe duas dimensões distintas desta actividade, a operacional e a estratégica. A ênfase recaiu sobre perspectivas de autores estabelecidos e reputados neste campo, como é o caso de Gryna e Deming. Pôde observar-se em que medida estas duas dimensões divergem e simultaneamente se complementam. A última parte do capítulo abordou os diferentes modelos de gestão da qualidade, tendo sido estabelecidas comparações entre eles, como forma de

compreender os seus pontos de contacto e as suas divergências, mas sobretudo chamar a atenção para a orientação da qualidade para a globalidade da organização, aspecto que todos estes modelos, desde o *Malcolm Baldrige* até ao *EFQM* e passando pelo *Six Sigma*, acabam por partilhar.

Capítulo 3. A CULTURA DA QUALIDADE

Introdução

O conceito de ‘cultura’ assinala a abertura do paradigma cultural da qualidade a ser desenvolvido no presente capítulo. São apresentadas algumas noções de cultura, derivadas do contexto social, a permitir a passagem para o conceito de ‘cultura organizacional’. A sua análise e explicitação prévias consideram-se indispensáveis para se avançar no entendimento do que seja a cultura da qualidade.

Os estudos realizados tendo por base a noção de qualidade como cultura servirão de ponto de apoio à caracterização de uma organização cuja cultura é a da qualidade total/excelência. Um elenco de factores críticos de sucesso é apresentado de modo a veicular as ideias que a literatura preconiza como as mais relevantes, numa óptica de gestão estratégica, para a criação e consolidação de uma cultura da qualidade total/excelência. No âmbito da cultura, a informação mais relevante a ter em conta para os objectivos da dissertação diz respeito à identificação e análise dos valores em torno dos quais emerge e subsiste uma cultura da qualidade total/excelência.

3.1 Cultura

A indagação a respeito dos traços caracterizadores de uma cultura da qualidade suscita desde logo uma reflexão em torno daquilo que designamos por ‘cultura’, sob pena de, se a tal reflexão nos furtarmos, nos não encontrarmos capacitados para entender a motivação subjacente à associação entre cultura e qualidade, qualquer que seja o âmbito da sua aplicação.

Assim, essa intenção de termos o pensamento, mesmo que por um breve momento, numa matéria que nos aporta a um vasto domínio de trabalho e investigação nas mais diversas áreas em que o saber humano se foi constituindo ao longo do tempo - e que ultrapassa, por conseguinte, o restrito domínio em que se situa a nossa investigação - não ambiciona mais do que permitir que algumas ideias muito gerais acerca de um complexo termo como o de ‘cultura’ se dêem por adquiridas e consolidadas o suficiente para que possamos prosseguir a nossa investigação.

A imensa familiaridade que nos liga hoje, em todos os locais do mundo, ao termo ‘cultura’ - a sua banalidade, podemos dizê-lo - é susceptível de criar a convicção de estarmos face a um caso que, pelo menos no presente, só muito dificilmente suscita dos académicos vastos e profundos pensamentos ou intermináveis controvérsias e argumentações. Uma breve passagem pela literatura mostra-nos, contudo, que uma convicção dessa natureza não tem pleno fundamento.

Na verdade, a familiaridade a que aludimos poderá ser explicada, pelo menos em parte, pelo facto de, no decurso da sua história, ‘cultura’ ter vindo a ganhar robustez e diversidade semânticas, prestando-se a cada vez mais contextos de utilização. Hell (1986), por exemplo, enumera todo um conjunto de expressões de que as mais diversas áreas do saber e da vida social se apropriaram, conjunto esse constituído, se bem repararmos, por expressões tão díspares que tornam inevitável a questão: *afinal, o que é a cultura?* Perguntemo-nos o que é cultura quando estudamos a Revolução *Cultural* chinesa, debatemos as actividades e assuntos *culturais* propostos por um Ministério da *Cultura*, investimos nas indústrias *culturais* ou reconhecemos identidades e diferenças *culturais*.

‘Cultura’ apresenta-se-nos, assim, como um termo que recobre uma diversidade de fenómenos do real, e aos quais corresponderão, naturalmente, diferentes conceptualizações. Dito de outra forma, talvez não devamos falar de *um* conceito de ‘cultura’ mas de *vários*, tantos quantos forem as dimensões e aspectos do real que consideremos distintos uns dos outros.

Do contacto assíduo com a palavra não se infere, porém, o conhecimento a respeito da sua proveniência ou do seu significado originário, nem tão pouco dos sucessivos enriquecimentos de que foi objecto no decurso da história, alguns dos quais nos interessam particularmente para a compreensão do conceito nuclear da nossa investigação, *i. e.* o conceito de ‘cultura da qualidade’.

De origem latina, ‘cultura’ surge primeiramente associada à ruralidade, à terra e ao campo ao ser-lhe atribuído o significado de ‘cultivo’ ou ‘amanho da terra’, reportando-se, por conseguinte, à actividade rural fundamental de tornar o campo fecundo e

cuidado⁷³. É ainda no contexto da civilização romana e do idioma em que nasceu que ‘cultura’ expande o seu significado originário, ao passar a integrar todo um vasto e diversificado conjunto de actividades e práticas nas ideias de *trato*, *zelo* ou *cuidado*, como são os casos das acções que se referem aos deveres para com os deuses, dos exercícios de manutenção da saúde do corpo ou mesmo dos comportamentos específicos de alguém que se dedica à prática, por exemplo, da filosofia (Lewis, 1966).

Em relação a este último caso, que pode ser encontrado em Cícero quando define a filosofia como *cultura animi*, Bueno (1996) assegura tratar-se da primeira transformação do conceito de ‘cultura’, assente numa metáfora derivada do conceito de ‘agricultura’. Tal metáfora justificar-se-ia pela possibilidade de estabelecer a correspondência entre a alma em estado selvagem e o campo sem cultivar ou, em sentido inverso, entre a alma aprimorada pelo estudo e o campo lavrado pelo arado. Bueno (1996) aproxima este desenvolvimento do uso de ‘cultura’ às ideias de *educação* e *formação* (ideias, aliás, também presentes na Cultura Grega e na Cultura Alemã e que os termos ‘paideia’ e ‘Bildung’, respectivamente, traduzem), atribuindo-lhe um sentido essencialmente subjectivo.

Mas esta derivação semântica já confere a ‘cultura’ a abrangência necessária para designar doravante as formas superiores de conhecimento e saber que as sociedades são capazes de produzir (nomeadamente, Belas Letras, Ciências e Artes), constitutivas, pela dignidade e importância que lhe são reconhecidas, do *curriculum* do ‘homem culto’. Ainda nos nossos dias, subjacente ao uso de uma expressão como ‘cultura popular’ está precisamente a crença na existência de níveis diferenciados de cultura, sendo que um desses níveis se caracteriza tanto pela superioridade intrínseca dos conhecimentos que envolve como pelo elitismo de que se reveste, fruto de um acesso condicionado pelo ambiente sócio-económico e familiar (Hell, 1986).

Seria todavia necessário aguardar pelo século XIX, o século do positivismo, o século que viu constituir-se grande parte das ciências sociais, para que a perspectiva *técnica* (Hell, 1986) ou *gnosiológica* (Bueno, 1996) da cultura se disseminasse e começasse a

⁷³ A permanência deste significado primitivo ainda encontra eco em discursos contemporâneos acerca da cultura das organizações, assunto que abordaremos mais adiante. Por exemplo, Shuster (1994) afirma: ‘a cultura é para a empresa o que o solo e o ambiente são para um jardim’.

impor junto das academias e demais instituições do saber. A transformação agora operada no conceito de ‘cultura’ ficará a dever-se à emergência da Etnologia e da Antropologia Cultural no panorama das disciplinas que produzem investigação científica. Para esta transformação considera-se decisivo o contributo de Tylor (1832-1917) que, na sua obra de 1871, *Primitive Culture*, definiu ‘cultura’ como ‘o todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e quaisquer outros hábitos e capacidades adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade’ (em Bueno, 1996).

As novidades compreendidas nesta proposta de Tylor são várias. A cultura referir-se-á a partir de agora também a fenómenos colectivos, *i.e.* factos da vida social que ultrapassam claramente a dimensão subjectiva ou individual. Compreenderá grupos humanos e os indivíduos enquanto partes constitutivas desses grupos. Por outro lado, já não englobará apenas as actividades continuadas de refinamento do espírito por meio da aquisição de saberes nobres ou eruditos e específicos de certas elites sociais; denotará, para além disso, o conjunto dos aspectos espirituais, intangíveis, intelectuais ou afectivos que caracterizam a vida de um grupo humano e concorrem para a sua originalidade e autenticidade (Hell, 1986).

O trilho sulcado por Tylor permitirá que trabalhos futuros apurem, desenvolvam e diversifiquem as suas abordagens, trazendo consigo novas definições e conceptualizações. Franz Boas, Ruth Benedict e Margaret Mead representam algumas das eminentes figuras que deram continuidade aos esforços do antropólogo inglês no sentido de fazer das culturas humanas uma área de conhecimento legitimada por um objecto e métodos próprios de investigação. Não será por acaso que os estudos etnológicos de Benedict consolidaram na literatura e léxico especializados conceitos como os de ‘modelo’ ou ‘padrão cultural’; ainda hoje encontramos-los na base de muitas definições recentes de ‘cultura’ ou mesmo de ‘cultura organizacional’.

Algumas das propostas contemporâneas que podemos sobrevoar partilham a perspectiva antropológica e interessam-nos apenas na medida em que facultam a transição para outros conceitos de cuja especificidade pretendemos igualmente tratar.

Como dissemos, os nomes fundadores dessa perspectiva⁷⁴ apontaram as ideias e os conceitos nucleares a partir dos quais as culturas passarão a ser entendidas. Na sua esteira, Hofstede (1991) e Kuper (1999, em Baskerville, 2003) referem-se à cultura como um *fenómeno colectivo*, Hell (1986), Broncano et al. (2001) e Chiavenato (2004) sublinham o facto de envolver *grupos humanos*, enquanto Saraiva (1993) a considera própria de um *povo*. Bueno (1996) e Richardson (1994), por seu turno, mencionam explicitamente a sua relação com *a* ou *uma sociedade*. Alguns destes autores (Hell, 1986, Hofstede, 1991 e Saraiva, 1993) consideram, para além disso, que a cultura constitui o aspecto diferenciador desses grupos humanos, povos ou sociedades, estando na base da sua originalidade.

Também incontornável veio a ser o facto de se pensar na cultura como um conjunto de *padrões*, que os autores são unânimes em radicar no *ambiente social*, enquanto meio propício à sua aquisição e transmissão (Hofstede, 1991, Mosterín, 1993 em Broncano et al., 2001, Geertz, 1993 em Baskerville, 2003, Chiavenato, 2004). A convergência quanto àquilo a que esses padrões (ou *modelos*) dizem respeito não é absoluta entre eles, no entanto é frequente a relação que estabelecem com formas comuns de *pensamento, sentimento, acção e comportamento*. Igualmente frequente é a noção de que a cultura, por intermédio desses seus padrões, é *produtora de efeitos* nos grupos humanos, em geral, e no indivíduo, em particular, e assim uma condicionante psicológica ou espiritual (Hell, 1986) dos conhecimentos, comportamentos e atitudes. Hofstede (1991), por exemplo, define-a mesmo como a *programação colectiva da mente*.

Certos autores manifestam preferência por uma menção não mais do que geral dos elementos constitutivos da cultura, como é o caso de Hell (1986), que identifica *obras, realizações e instituições*, de Saraiva (1993), que opta por referir *objectos e operações que a natureza não produz* ou, ainda, as *actividades humanas* de tipo lúdico, utilitário, intelectual ou afectivo, de Geertz (1993 em Baskerville, 2003), que aponta como elementos as *concepções herdadas* que envolvem o conhecimento e as atitudes perante a vida e de Richardson (1994), que integra na cultura a totalidade das *interpretações* decorrentes dos padrões da sociedade.

⁷⁴ Key (1999) propõe uma síntese da diversidade das ideias que os antropólogos explanaram a respeito da cultura, declarando que se trata de ‘formas padronizadas de pensamento, sentimento e comportamento adquiridas e transmitidas sobretudo por meio de símbolos’.

Contrariamente a estes, outros autores comprometem-se com uma abordagem mais específica. É o caso de Mosterín (1993 em Broncano *et al.*, 2001), que afirma que a cultura compreende toda a informação socialmente transmitida, possuindo por isso carácter *representacional* (referente ao meio), *prático* (relativo à acção) ou *valorativo* (relativo às preferências e valores). Também Broncano *et al.* (2001) concretizam a sua perspectiva quando sustentam que os traços culturais englobam *representações, crenças, regras, modelos de comportamento, sistemas preferenciais e valores*. Chiavenato (2004), por sua vez, menciona os *valores*, os *hábitos*, os *usos e costumes*, os *códigos de conduta*, as *tradições* e os *objectivos* na condição de aspectos da cultura que influenciam os comportamentos de pessoas e organizações. E Key (1999) alude à *essência* da cultura, integrando nela não mais do que crenças, normas e práticas partilhadas pelos indivíduos num grupo.

As investigações no âmbito do turismo não ignoram o papel que as configurações culturais desempenham no êxito ou fracasso das interacções entre turistas, profissionais e organizações do turismo, precisamente por se reconhecer que muitas das experiências turísticas ocorrem no seio de culturas a que os turistas são alheios ou, então, que as organizações e os profissionais do turismo desconhecem as valorizações e os padrões de resposta daqueles.

Tem sido assinalado que o turismo não é apenas mais uma indústria de serviços que, à semelhança das outras, assenta na forte componente das relações pessoais como forma de garantir a qualidade do serviço e, nessa medida, a competitividade das organizações e destinos. A sua especificidade, quando contrastada com as restantes indústrias de serviços, surge indissociável do facto de as experiências turísticas comportarem, na sua quase totalidade, elementos de carácter cultural, tendentes a propiciarem ou inibirem a satisfação dos turistas.

Bounken (2000), por exemplo, refere que o facto de as interacções no turismo serem, regra geral, multiculturais, associado este ainda a determinadas características dos serviços (como a intangibilidade ou a simultaneidade da produção e do consumo), confere fundamento à sua proposta de sustentar o sistema turístico naquela que designa por ‘cultura da confiança’ (*‘trust-culture’*). Acrescenta esta investigadora que o confronto entre culturas atravessa, em maior ou menor grau, todos os intervenientes do

sistema turístico (alojamento, operadores turísticos, agências de viagens, transportadoras...) e que as diferenças que se verifica existirem entre elas, patentes em normas e valores distintos uns dos outros, condicionam expectativas e atitudes face à confiança.

Hope (1997), no âmbito da sua análise em torno do *Modelo de Gestão da Qualidade Total de Oakland* (1993), no qual a cultura surge como um dos elementos do sistema organizacional, distingue as noções de ‘cultura interna’ e ‘cultura externa’, deixando, no entanto, clara a necessidade de atendermos à relação entre uma coisa e outra. Definindo ‘cultura interna’ como a cultura própria de uma organização e relacionando ‘cultura externa’ com aquela que poderíamos designar por ‘cultura nacional’ ou ‘social’, conclui defendendo uma abordagem da Gestão da Qualidade Total apoiada no conhecimento dos diferentes *backgrounds* dos turistas e enquanto estratégia de entendimento das suas necessidades e expectativas.

Interessante é a proposta de Richardson (1994) de considerar a competitividade e crescimento turísticos, assim como a oferta de um alto nível de qualidade do serviço, dependentes da superação dos *obstáculos culturais* resultantes do encontro entre culturas, as quais constituem, afirma ele, *diferentes formas de interpretação da vida*. Argumenta que as respostas humanas ao ambiente não são idênticas às respostas dos outros animais, uma vez que os comportamentos decorrem, não directamente do estímulo do meio, mas das interpretações assimiladas e interiorizadas numa sociedade. Tais interpretações manifestam-se em *grandes dimensões da cultura*, dimensões essas que, muito embora designe por ‘padrões de comportamento’, insiste em considerar expressões de uma tendência, mais do que um conjunto de traços característicos de todos os indivíduos pertencentes a uma mesma sociedade. Estas questões revestem-se, para este autor, de uma grande importância para o turismo, dada a dificuldade em reconhecer o relativismo cultural e os obstáculos que a atitude etnocêntrica coloca tanto ao desenvolvimento de uma prática assente na qualidade como às interações humanas, tão indispensáveis no âmbito deste sector de actividade. A sua importância deve ser tanto maior quanto mais evidente for a noção de que se trata de matérias de carácter estrutural, por conseguinte, cujo efeito no real admite apenas uma perspectiva de longo prazo.

3.1.1 Cultura e Valores

Ainda que diferentes entre si, as propostas de definição de ‘cultura’ que partilham o paradigma antropológico do século XIX admitem, umas de um modo mais óbvio do que outras, a existência de um vínculo entre cultura e valores, e na medida em que estes, independentemente do relevo que lhes é atribuído numa definição ou modelo, integram o conjunto dos elementos daquela, a par de outros como tradições, crenças, rituais, por exemplo. Key (1999) enfatiza a ligação entre a abordagem antropológica e a tese da centralidade dos valores nas culturas.

A análise de algumas noções em torno da natureza dos valores basta para se concluir tanto acerca da existência de um consenso quanto acerca da falta dele. Vejamos, para o efeito, a forma como alguns autores se lhes referem e os aspectos característicos que salientam.

Enquanto objecto de uma aprendizagem muito precoce e inclusive inconsciente, Hofstede (1991) considera os valores os elementos nucleares ou mais profundos da cultura, elementos dos quais temos dificuldade em falar e em reconhecer nas suas expressões exteriores e superficiais, pelo que os contrasta, em matéria de evidência, com os símbolos, ou seja, as manifestações mais visíveis de uma cultura. Refere-se-lhes em termos de *tendência para uma preferência* exprimindo um *sentimento* com duas faces, uma positiva e outra negativa⁷⁵, no entanto que mantém ligação com a acção ou o comportamento circunstanciado dos indivíduos.

Schöll (2003) ora define os valores como *desejos* ou *necessidades* conscientes e afectivas das pessoas ora os associa a uma determinada *concepção acerca do que é desejável*; num caso ou noutro, porém, entende-os sempre como uma *directção* ou *orientação* para a acção.

Crenças e atitudes básicas que determinam o comportamento individual, expressão de *atribuição de sentido* ou *significado* ao real, representação do que se *deseja* ou *necessita*, eis alguns dos modos como Chiavenato (2004) se exprime a respeito dos valores.

⁷⁵ Argandoña (2003) também refere a polaridade dos valores, a par de muitos outros aspectos, como a sua possibilidade de hierarquização numa escala, idealidade, normatividade e finalidade.

Marques (1996) dá conta de uma imensa variedade de definições, sustentando que estas, ao serem confrontadas umas com as outras, não exprimem mais do que duas ideias fundamentais: uma, a de que os valores traduzem as nossas concepções acerca do que é desejável, o que lhes confere idealidade; outra, a de que eles são a representação do dever; e neste caso podemos falar de normatividade, na medida em que sugerem as formas de comportamento socialmente sancionadas.

Argandoña (2003) retoma algumas das ideias já assinaladas por outros autores. Por exemplo, também ele considera os valores ora desejos ora crenças, cuja especificidade reside no poder de guiar e avaliar as decisões e, em geral, a conduta. Parece-lhe, pois, evidente a relação entre valores e comportamento. Acrescenta à sua análise a pretensão de vermos neles aspectos estruturantes do nosso carácter, ou seja, partes integrantes da nossa forma de ser e agir, muito embora o facto de representarem concepções relativas a estados finais desejáveis faça deles transcendências relativamente às situações específicas vividas pelos indivíduos⁷⁶.

Menos consensual é a ideia do que é um valor. O valor é um sentimento, diz Hofstede (1991), o valor é um desejo ou necessidade, afirmam Schöll (2003) e Argandoña (2003), o valor é uma crença e atitude, defende Chiavenato (2004). Claramente, diferentes noções subjazem a estas linguagens, porventura em virtude de os valores poderem ser concebidos à luz, não de uma, mas de várias dimensões ou componentes, que é, aliás, o que pretendem Camara *et al.* (2003). Estes autores salientam o facto de podermos interpretar os valores segundo diferentes dimensões, como a afectiva, se os consideramos um sentimento, uma forma específica de sentir face a determinados desejos, comportamentos ou objectivos; a cognitiva, se os relacionamos com uma determinada crença ou cognição a respeito de desejos ou objectivos; e até a comportamental, se se defender que são também uma atitude ou que estão intimamente implicados na acção.

⁷⁶ Marques (1996) e Camara *et al.* (2003) reiteram esta ideia.

3.2 Cultura na Organização

A organização tem sido definida como uma forma de agrupamento social subjacente à qual está a intenção de os indivíduos, reunidos em grupos e combinando os seus esforços (Dahlgaard *et al.*, 1998a;⁷⁷, atingirem objectivos comuns (Buchanan e Huczynski, 2004). O imperativo que recai sobre cada um desses indivíduos de contribuir, na sua esfera ou nível de acção, para que eles se concretizem condiciona a natureza da organização: ela constitui um conjunto de seres humanos que se juntam e interagem de modo estruturado ou controlado, qualquer que seja o seu âmbito de intervenção (produtos ou serviços), a origem dos seus proprietários e investidores (privados e/ou públicos) ou mesmo o valor social atribuído à sua actividade.

Expressão da racionalidade ao serviço de interesses colectivos, a organização diz-se ser um *sistema aberto* (Chiavenato, 2004), circunstância que a sujeita às influências, favoráveis e desfavoráveis, do meio externo. E enquanto sistema aberto é possível ver nela, no espaço social, uma espécie de réplica de um ser humano (Gómez, 1994 ou qualquer organismo vivo (Shuster, 1994)⁷⁸, que nasce, cresce e morre, capaz de preservar, mas também de melhorar continuamente, a sua existência durante um largo período de tempo. A sua vida próspera e longa dependerá, se persistirmos na analogia precedente, da sua capacidade de adaptação ao meio externo, o que implica conhecê-lo e moldar a sua realidade interna à luz dos conhecimentos adquiridos (Chiavenato, 2004)⁷⁹.

Para se afirmar, funcionar e perpetuar num ambiente muitas vezes hostil e desfavorável à sua presença, a organização tem de criar a estrutura que suportará a sua actividade, apetrechar-se dos mecanismos, instrumentos e recursos com os quais porá em marcha os

⁷⁷ Dahlgaard *et al.* (1998b) mencionam este facto, recordando a etimologia da palavra '*companhia*' e a associação do seu significado à excelência empresarial.

⁷⁸ Shuster (1994) explora a analogia do organismo vivo com base na ideia de interdependência das partes. Dervitsiotis (1998) encara as organizações como *sistemas vivos* cuja sobrevivência depende da sua capacidade de adaptação ao ambiente, o que, conforme defende, nos dias de hoje, envolve o desenvolvimento de competências como a antecipação das tendências futuras do mercado e a inovação, tendo por pano de fundo um cenário em célere mutação, constantemente reconfigurando as condições em que se desenrola a competição nos negócios. Afirma este autor que a duração média de uma organização é de cerca de 40 anos e que aquela que conhece o sucesso é mais susceptível de ignorar os sinais de mudança que o ambiente exterior transmite.

⁷⁹ Lemon e Sahota (2004) desenvolvem uma muito interessante abordagem da organização e da cultura organizacional centrada na ideia de sistemas de armazenagem de conhecimento e processamento de informação.

objectivos organizacionais, existir e manifestar-se numa multiplicidade de dimensões correspondentes a diferenciados elementos constitutivos e áreas de actuação. Dada a especificidade das interacções que pressupõe, é um sistema social muito complexo, cujo entendimento passa por investigar e conhecer essas dimensões e elementos constitutivos.

Entre eles, a cultura. A cultura da organização é hoje um tema popular (McNell e Clemmer, 1992) e obrigatório tanto na literatura psicossocial como nas abordagens mais pragmáticas da Gestão e Recursos Humanos, sendo dominante a perspectiva segundo a qual não é possível compreender a natureza das organizações, nem tão pouco as razões por que umas prosperam e outras não, sem, simultaneamente, se conhecer as suas culturas, procurando, por exemplo, identificar os seus traços característicos ou as suas dimensões relevantes. As lideranças vêem assim justificada a sua intenção de integrá-las no rol dos *bens* de que a organização dispõe (Kanji e Yui, 1997; Kanji e Wallace, 2000).

Gomes (1996) declara que o conceito de ‘cultura organizacional’ encerra grandes potencialidades explicativas, compatíveis com o surgimento da visão da empresa como mais do que uma estrita realidade económica. Na verdade, parece que a *descoberta* da empresa como organização dotada de vida e dinamismo sociais e culturais (Camara *et al.*, 2003), analisável à luz de elementos como atitudes e valores, rituais, heróis e mitos, símbolos e práticas veio proporcionar a existência de um terreno fértil para os mais diversos tipos de discurso e abordagens, tornando inevitável o aparecimento de diversas ‘escolas’, reconhecíveis à luz dos objectivos que as norteiam. Para Gomes (1996), ‘cultura organizacional’ denota um objecto de estudo inter- ou transdisciplinar, razão pela qual não apenas os *loci* de cultura, i.e. os seus contextos de emergência, mas também os *foci*, ou seja, as potenciais focalizações a que o fenómeno se presta, representam trilhos viáveis e enriquecedores de uma investigação nesta área temática.

Uma organização ganha condições de existência própria quando os indivíduos, quer aqueles que a fundam e lideram, quer, bem entendido, todos aqueles que vêm a integrá-la e a participar no seu projecto de vida, articulam o seu desempenho no seio de uma estrutura definida que compreende relações de autoridade, poder e responsabilidade, correspondendo a uma diversidade de estatutos e papéis. A experiência mostra que a estrutura é variada, dependendo a sua arquitectura de inúmeros factores, como dimensão, missão, objectivos, liderança, sector de actividade, etc., tal como presumivelmente

fundamenta um modelo de liderança, capacita os indivíduos para dar seguimento à estratégia organizacional, mobiliza, gere e investe nos recursos (materiais, tecnológicos, humanos) da organização, enfim, proporciona o enquadramento mais eficiente e adequado às suas actividades.

Na medida em que a cultura da organização pode ser, nalgumas das suas vertentes, um factor de reconhecimento junto de clientes externos, capaz, por conseguinte, de projectar e consolidar uma imagem para o exterior (Heymann, 1992), não é hoje dissociada do papel fundamental que lhe cabe na gestão para a competitividade (Grönroos, 2000) e qualidade (Firmino, 2002)⁸⁰, a qual, como hoje é comumente aceite, carece de uma evidente orientação para o cliente. Esta é apenas uma outra forma de dizer que, numa organização, o sucesso do seu desempenho e as suas condições de se perpetuar num mercado cada vez mais inconstante e exigente não ficam a dever-se, nem exclusivamente, nem essencialmente, ao desenho da sua estrutura (Baptista, 2003) mas ao modo como a sua liderança interage com os seus recursos humanos, a estratégia e os objectivos organizacionais são homogeneamente entendidos por todos os membros ou os comportamentos estão articulados com uma filosofia de trabalho e valores condicentes com as exigências do seu ambiente externo; em suma, trata-se de questões de natureza cultural às quais as organizações têm de saber responder.

Este repto requer uma estreita articulação entre os indivíduos, e a dois níveis: por um lado, entre aqueles que são os membros da organização (liderança, departamentos, grupos de trabalho, força de trabalho em geral) e necessitam de partilhar visões, significados e valores estratégicos sob pena de comprometerem a coerência do comportamento e a identidade organizacional; por outro lado, entre os membros da organização e os seus clientes externos, uma vez que é para estes que a organização define a sua missão e os seus objectivos.

3.2.1 Cultura Organizacional

Um pouco à semelhança do que sucedera com a sua palavra-mãe, ‘cultura organizacional’ também veio, segundo Gomes (1996), a ser objecto de toda a espécie de

⁸⁰ Firmino (2002) sustenta que a qualidade, na medida em que representa o atingir de níveis de excelência no desempenho empresarial, passará pela gestão da cultura da empresa, se atendermos a que esta é o meio favorável ao aparecimento das condições psicológicas indissociáveis do sucesso.

apropriação, surgindo nas mais diversas áreas e discursos, um desenvolvimento, na sua opinião, desfavorável ao claro entendimento acerca do que está a ser significado quando se fala de cultura organizacional.

Por outro lado, a tendência, no seio de toda essa malha de usos, para se impor progressivamente uma só linha interpretativa, a que chama de ‘versão instrumental’⁸¹, também tem merecido reparos críticos de inúmeros autores⁸², o que, do ponto de vista teórico, é expressão da necessidade de também ter de se clarificar o problema relativo à capacidade humana de intervenção no plano da cultura organizacional, *i. e.* o problema de esta poder ser ou não gerida, até que ponto, por quem e como. Estes são apenas alguns dos aspectos que levam Gomes (1996) a declarar ser ‘enganador falar de cultura [organizacional] como de um conceito unívoco’ e, nesta medida, que ‘a diversidade a que está associada reflecte a amplitude e a imprecisão próprias duma problemática recente e em elaboração’.

Hofstede (1991) refere que o surgimento de ‘cultura organizacional’ na literatura se deu na década de 60 do século XX para inicialmente significar ‘clima’⁸³ e que a moda instalada duas décadas depois já pressupunha a concepção da excelência empresarial na dependência de uma cultura da organização constituída em torno dos modos comuns de pensar, sentir e agir dos seus membros.

Buchanan e Huczynski (2004) aludem também ao facto de a sua popularidade ter sido um fenómeno particularmente sentido na década de 80, não obstante a controvérsia gerada em torno do seu uso. A inexistência de consenso quanto ao significado a dar-lhe não oferece apesar disso impedimento, assim defendem estes autores, à existência de uma ideia mais ou menos generalizada, segundo a qual as organizações são possuidoras de ‘alguma coisa mais’ que transcende a estrita racionalidade económica e explica a sua identidade.

⁸¹ A versão instrumental consiste na concepção da cultura organizacional enquanto instrumento manipulável pela liderança, capaz de conduzir aos comportamentos e práticas compatíveis com a qualidade e excelência empresarial, pelo que vem a representar pouco mais do que uma técnica de gestão.

⁸² Hildebrandt *et al.* (1991) também explanam esta problemática estabelecendo o contraste entre as diferentes propostas; parece-nos que, para estes autores, o essencial da questão reside na divergência quanto à possibilidade de a organização transformar intencional e conscientemente a sua cultura.

⁸³ Grönroos (2000) defende que os dois termos têm sido utilizados indistintamente para significar mais ou menos a mesma coisa, no entanto define ‘clima’ como ‘a noção acumulada dos membros acerca do que é importante numa organização’.

Shahin (2003), por outro lado, afirma tratar-se de um termo cujo aparecimento terá ficado a dever-se à necessidade de explicar o sucesso das empresas japonesas faces às suas concorrentes norte-americanas, e para o qual terá contribuído decisivamente o envolvimento num conjunto comum de valores, crenças e pressupostos⁸⁴. Esta mesma relação que Shahin sublinha entre um facto e outro é reiterada por Sage (1993), Gomes (1996), Marques (1996), Key (1999), Firmino (2002) e Câmara *et al.* (2003).

Gomes (1996) acrescenta ainda que, não obstante a polémica ocasionada pelo uso generalizado, até indiscriminado, do conceito de ‘cultura organizacional’, sobretudo quando tal uso não é, mesmo assim, consensual, estamos perante um conceito muito popular; é de considerar a hipótese de essa popularidade estar associada à possibilidade de, com base nele, se efectuarem comparações e explicarem diferenças no desempenho das organizações de uma mesma sociedade (Gomes, 1996), sobretudo quando um conceito como o de ‘cultura nacional’ se afigura manifestamente insuficiente para isso⁸⁵. Igualmente, para que um conceito como o de ‘cultura organizacional’ possa possuir coerência ou consistência teórica, forçoso será admitir, a título de pressuposto, que está ao alcance das organizações configurarem uma cultura muito própria, na verdade tão própria que distinta da do seu contexto de inserção (Bank, 1992).

A noção de que a organização, à semelhança das sociedades e nações, possui a sua própria cultura (Kanji e Wallace, 2000) não se impôs apenas à custa da crença de que se trata de um sistema⁸⁶, embora a uma escala menor da das sociedades ou nações, dotado de características específicas, quando não únicas (Robinson, 1997, Buchanan e Huczynski, 2004, Chiavenato, 2004)⁸⁷. A constatação de que ao seu modo de existência

⁸⁴ Dahlgaard *et al.* (1998a) afirmam que as empresas japonesas têm merecido a devida atenção por parte das empresas ocidentais desde 1980 e sustentam a ligação entre a cultura da empresa e os seus valores nucleares, subscrevendo as ideias já defendidas por gestores de empresas japonesas de sucesso.

⁸⁵ Como sustenta Gomes (1996), as empresas japonesas, apesar de genericamente mais competitivas do que as norte-americanas, não são todas igualmente competitivas e, por outro lado, não são competitivas do mesmo modo em todos os sectores de actividade. Tal significa que, muito embora a cultura nacional, enquanto dimensão do meio externo da organização, possa favorecer certo tipo de mentalidade e actuação organizacionais (Kanji e Wallace, 2000), não o determina forçosamente. A observação empírica parece autorizar um espaço teórico a ambos os conceitos.

⁸⁶ A abordagem de Woods (1998) ao tema da cultura da qualidade assenta na premissa de que todas as empresas são *sistemas*, cujas partes interactivam e se afectam mutuamente (interdependência); enquanto sistemas têm como condição de sucesso um determinado conjunto de valores, que só a cultura permite consolidar.

⁸⁷ Camara *et al.* (2003) partilham da ideia de que a empresa, como organização que é, se distingue, por meio da sua cultura, de todas as outras, chegando mesmo a defender que possui uma ‘personalidade organizacional’.

não é alheio o facto de os seus membros se assumirem partes do mesmo todo, e que, nessa condição, aceitam partilhar hábitos, tradições, práticas, valores e convicções, também reforçará a analogia. É aliás sobre este último aspecto que incide a maioria das definições de ‘cultura organizacional’, as quais, como assinala Gomes (1996), são relativas ao seu conteúdo⁸⁸.

Curiosamente, e não obstante todas as reservas que possam ser invocadas no sentido de nos acautelarmos com a atribuição de cultura às organizações do mesmo modo que o fazemos relativamente às sociedades, os termos em que os autores se referem à cultura organizacional diferem muito pouco daqueles que são recorrentes na literatura respeitante às culturas sociais ou nacionais.

Mesmo Hofstede (1991:210), que havia chamado a atenção para a necessidade de nos precavermos contra paralelismos que incorrem no risco de ser simplistas e enganadores, mais não faz do que acrescentar à definição de ‘cultura’ (social ou nacional) que propusera o pormenor de, no caso das organizações, a programação colectiva da mente *dos seus* [organização] *membros* ser o aspecto diferenciador a considerar. Tal facto é explicitamente atribuído por alguns autores (Hildebrandt *et al.*, 1991; Gomes, 1996; Kanji e Yui, 1997; Key, 1999) à adopção do contexto terminológico e conceptual previamente consolidado pela Antropologia no âmbito das sociedades humanas e consequente adaptação à dimensão organizacional⁸⁹.

No que toca às organizações, também a cultura é entendida como compreendendo um conjunto de elementos, muitos dos quais intangíveis (por exemplo, os valores, Dahlgaard *et al.*, 1998a) e até mesmo dificilmente identificáveis por indivíduos exteriores a ela⁹⁰, mas que, influenciando o pensamento, as percepções e as acções dos seus membros (Irani *et al.*, 2004), representam o fundamento da socialização organizacional⁹¹, dos processos de aprendizagem e integração dos novos membros

⁸⁸ Definições de conteúdo são aquelas que incidem sobre o que é constitutivo das culturas, os seus elementos caracterizadores.

⁸⁹ Hildebrandt *et al.* (1991) chamam a atenção para o facto de Juran ter introduzido o conceito de ‘cultura organizacional’ no domínio das questões relativas à qualidade acreditando que poderia contribuir para uma mudança benéfica para as organizações.

⁹⁰ McNell e Clemmer (1992) e Kanji e Wallace (2000), pelo contrário, salientam que muitas vezes nem a própria organização é consciente da sua cultura ou sequer do que a caracteriza.

⁹¹ Muito sinteticamente, por ‘socialização organizacional’ entende-se o processo de integração dos membros recém-chegados à organização levado a cabo pelos outros membros e que consiste na

(Buchanan e Huczynski, 2004). Este aspecto característico da vida organizacional tem conduzido à análise dos papéis desempenhados pela cultura, de entre os quais têm sido destacados a mobilização e empenhamento dos membros da organização (Marques, 1996; Firmino, 2002), a orientação e homogeneização dos seus comportamentos e a criação de um sentimento de identidade e pertença a uma mesma comunidade (Marques, 1996; Camara *et al.*, 2003).

O que é constitutivo dessa comunidade? Gomes (1996), por exemplo, concebe a organização como uma *comunidade comunicativa*, na medida em que considera o desenrolar da sua existência em concordância com uma matriz hermenêutica que determina a natureza e limites das significações aí aceites e veiculadas⁹².

Essa matriz hermenêutica é a própria cultura organizacional; enquanto se sustenta num universo de significados relativos ao discurso e à acção no interior da organização, não pode ser compreendida estritamente em função do seu conteúdo; embora, como refere, as definições mais frequentes incidam justamente sobre esta questão, é necessário admitir outras dimensões, nomeadamente a simbólica, que concorram para uma visão mais globalizante deste fenómeno.

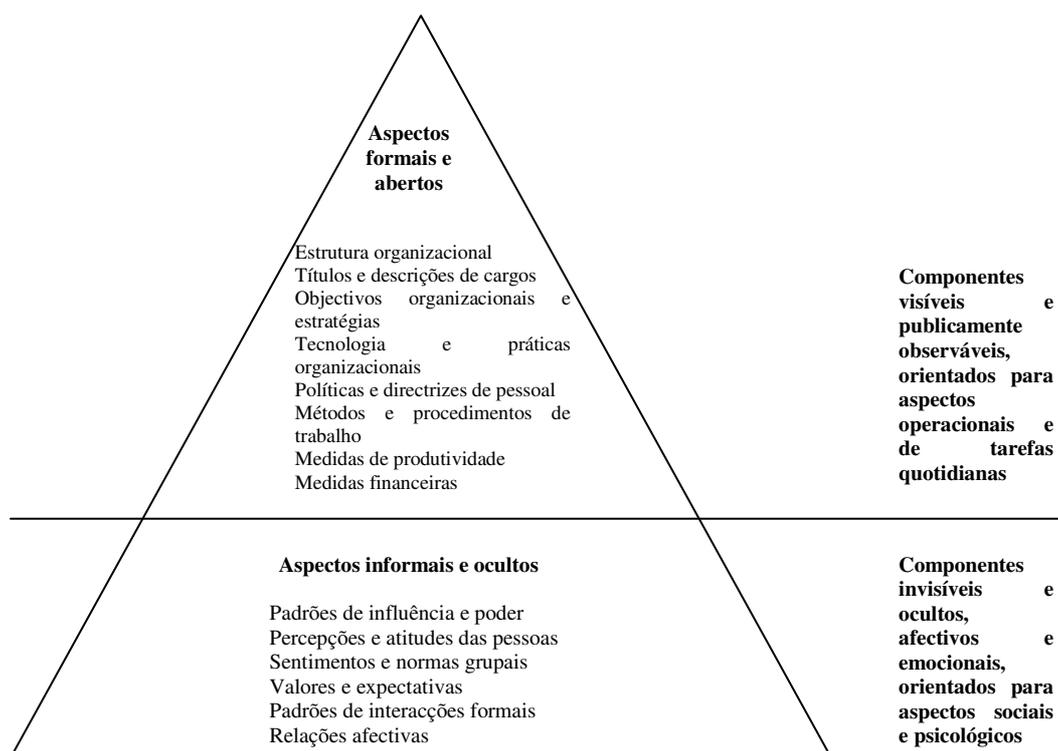
É comum os teóricos das organizações defenderem, na esteira de Schein, a existência de níveis diferenciados na cultura da organização, nela distinguindo os mais visíveis e superficiais dos mais profundos ou invisíveis (McNell e Clemmer, 1992) e inacessíveis à consciência, pelo que há modelos representativos da cultura organizacional elaborados sobre a imagem, uns, do *iceberg* (Chiavenato, 2004, Firmino, 2002), outros, da cebola (Chiavenato, 2004). Os valores, as normas, os hábitos, as crenças e tradições, as expectativas, as práticas e os comportamentos veiculados e estimulados no ambiente da

interiorização dos seus valores, princípios, hábitos, rituais e demais costumes, no sentido de alcançarem a sua adaptação ao seu novo ambiente de trabalho (Chiavenato, 2004:).

⁹² Esta ideia está subjacente à abordagem de Dahlgard *et al.* (1998a) e Dahlgard *et al.* (1998b). A condição necessária de a organização subsistir e realizar a sua actividade à luz de objectivos comuns é que se constitua uma linguagem comum; mas, embora condição necessária, a linguagem comum não é condição suficiente de uma interpretação consistente. Os valores nucleares surgem, para estes autores, como sustentáculos da comunicação eficaz, uma vez claramente identificados e afirmados. Também a definição de '*cultura organizacional*' proposta por Kotler *et al.* (2003) compreende a dimensão do significado, que consideram decorrente dos valores e crenças partilhados. Se a organização possui sentido de unidade e coesão, tal fica a dever-se ao facto de a sua cultura se revelar capaz de orientar num sentido convergente os comportamentos dos indivíduos. A cultura em que existe essa convergência é apelidada de '*forte*' porque parece actuar como uma '*cola*' que mantém a organização coesa.

organização contam-se entre os aspectos da cultura organizacional mais mencionados pelos autores (Hildebrandt *et al.*, 1991: 3; McNell e Clemmer, 1992; Camisón, 1996; Marques, 1996; Kanji e Yui, 1997: 427; Cameron e Sine, 1999; Grönroos, 2000; Gryna, 2001; Hope, 1997; Manley *et al.*, 1998; Hope e Mühlemann, 1998; Woods: 1998; Kanji e Wallace, 2000: 980; Kotler *et al.*, 2003; Schöll, 2003; Reed *et al.*, 2000; Irani *et al.*, 2004; Kujala e Lillrank, 2004).

Figura 3.1: O *Iceberg* da Cultura Organizacional.



(Fonte: Chiavenato, 2004)

Por outro lado, são igualmente evidenciados os efeitos da cultura produzidos na sequência da adopção dos mecanismos propícios à socialização organizacional, de entre os quais Schöll (2003) destaca os valores, as crenças e as normas que são objecto de aprendizagem: *efeitos sobre os indivíduos pertencentes à organização*, se atendermos ao facto de a cultura contribuir para a criação de um comportamento consistente⁹³ (Heymann, 1992; Schöll, 2003) ou cristalizado (McNell e Clemmer, 1992) e uma

⁹³ Grönroos (2000) associa o aspecto do comportamento consistente à existência de uma cultura *forte*, i.e. uma cultura em que os valores que guiam a conduta dos indivíduos são claros o suficiente de modo a não deixar dúvidas a respeito da acção a realizar. Também Kotler et al. (2003) referem que a inexistência de valores definidos compromete o desempenho, de outro modo eficaz, dos membros da organização. Sem a referência aos seus valores, não apenas não sabem como agir, como também perdem o seu tempo a descortinar como deveriam agir.

mentalidade predominante (Chiavenato, 2004); *efeitos sobre a organização* entendida como um todo sistémico, se admitirmos que dela depende a existência de uma identidade organizacional (Hofstede, 1991, Marques, 1996, Buchanan e Huczynski, 2004, Camara *et al.*, 2003, Shahin, 2003) e a sobrevivência e capacidade de adaptação ao meio externo (Schein, 1996, em Reed *et al.*, 2000).

3.2.2 Organização e Valores

Tínhamos relevado anteriormente a ideia de que as culturas (nacionais, sociais) não podem ser compreendidas sem a consideração e conhecimento de um determinado número de aspectos caracterizadores, entre eles os valores. Do mesmo modo, são vários os investigadores (Buchanan e Huczynski, 2004, Chiavenato, 2004) que importam a mesma ideia para as organizações, e na medida em que estas possuem, cada uma, a sua própria cultura. Nomeadamente, Hildebrandt *et al.* (1991) sustentam que é a estrutura de valores da organização que possibilita um entendimento acerca das acções e tomadas de decisão que ocorrem no seu interior. Outros, como Key (1999) ou Marques (1996), chamam apenas a atenção para o facto de as definições de ‘cultura organizacional’ girarem quase todas elas em torno da ideia de valor; tome-se, a título de exemplo, a de Fife (2001), que a define como ‘a soma dos valores dos indivíduos de uma organização’.

Argandoña (2003) desenvolve uma argumentação centrada na ideia da existência de valores organizacionais independentes ou mesmo distintos dos valores individuais, o que considera ser fruto da natureza específica da organização, ou melhor, da distinção entre esta e o próprio indivíduo. Defende este autor que o pluralismo axiológico se verifica a nível inter-organizacional, uma vez que as organizações vêm à existência e crescem de acordo com missões, capacidades, desafios, entre outros aspectos, muito diferenciados, mas também a nível intra-organizacional, pois é admissível não haver coincidência entre os valores propugnados pela organização e os interiorizados por cada um dos seus membros⁹⁴.

⁹⁴ McNell e Clemmer (1992) aludem a outra espécie de ausência de coincidência, desta feita relativa à eventualidade de os valores declarados não concordarem com os valores ‘*praticados*’ ou vividos na organização.

Embora Argandoña (2003) insista na importância de a organização exibir e actuar à luz de um corpo de valores homogêneo, bem como na necessidade de a sua estrutura e regras se adequarem a esses mesmos valores, admite que os interesses que mobilizam os indivíduos para os mesmos objectivos organizacionais não têm de ser idênticos ou, por outras palavras, que as mesmas acções não têm de possuir o mesmo fundamento. No seu entender, é este mesmo facto que, concomitantemente, caracteriza a organização enquanto grupo de pessoas que desenvolve acções coordenadas e justifica a possibilidade de divergência entre valores organizacionais e valores individuais.

E assim, ainda que, à semelhança de Hofstede (1991), não confundamos culturas nacionais com culturas organizacionais, dado tratar-se de fenómenos em que os elementos caracterizadores de umas e de outras, entre eles os valores, se podem encontrar numa relação de importância diferente, ou mesmo inversa, como chega a defender este autor (Hofstede, 1991), afigura-se todavia legítimo falarmos em ‘valores organizacionais’.

Os valores organizacionais têm sido apontados como um dos mais relevantes factores de sucesso do desempenho das organizações (Kanji e Yui, 1997; Argandoña, 2003; Chiavenato, 2004, Buchanan e Huczynski, 2004), porventura em virtude da sua capacidade para mobilizar os indivíduos para a acção e inovação, *i.e.* levando-os continuamente à realização de novos desempenhos (McNell e Clemmer, 1992)⁹⁵ ou se constituírem como referências da comunicação intra-organizacional ‘por meio de termos, conceitos e usos linguísticos estandardizados’ (Kujala e Lillrank, 2004).

Em clara oposição à conclusão fundamental de Hofstede (1991), de acordo com a qual as manifestações centrais da cultura de uma organização são as *práticas organizacionais* (símbolos, heróis e rituais) e não os *valores organizacionais*, a convicção da centralidade destes no seio de uma organização (McNell e Clemmer, 1992; Batten, 1994)⁹⁶ foi sendo consolidada na sequência do estudo elaborado em 1982 (*In Search of Excellence*) por Tom Peters e Robert Waterman, proponentes de um modelo para o sucesso do desempenho organizacional, designado por *The McKinsey 7-S Framework* (Buchanan e Huczynski, 2004).

⁹⁵ McNell e Clemmer (1992) dedicam alguma reflexão à importância dos valores nas organizações e aos efeitos, negativos, da sua ausência.

⁹⁶ Disto mesmo nos fala Batten (1994), que nos seguintes termos se refere à importância dos valores: ‘o valor de uma organização é a soma de todos os valores concebidos, ensinados e praticados no seu seio’.

Neste modelo, os valores partilhados constituem o elo de ligação entre as várias dimensões da organização - estrutura, estratégia, sistemas, competências, estilo e pessoal -, na medida em que eles são as linhas orientadoras comuns do comportamento dos seus membros. Este facto confere, na perspectiva de Peters e Waterman, fundamento à pretensão de uma estreita relação entre valores e sucesso da organização (Hofstede, 1991; Buchanan e Huczynski, 2004).

Edgar Schein, na sua obra *Organizational Culture and Leadership* (1985, em Buchanan e Huczynski, 2004), sugere que os valores de uma organização assentam em preceitos de natureza moral, societal e religiosa adquiridos na infância e moldados pela experiência, o que parece indicar o seu compromisso com a posição segundo a qual a origem desses valores se encontrará na própria sociedade, isto é, fora da organização. Define-os, tal como Hofstede, como *tendências gerais para se preferir certos estados de coisas face a outros*, que reflectem crenças generalizadas e condicionam o comportamento. Buchanan e Huczynski (2004), atendendo ao contexto organizacional, acrescentam à de Schein a ideia de que os valores exprimem todas as coisas que podem assumir importância para os fundadores da organização ou a sua gestão de topo, sublinhando nessa medida o facto de possuírem a sua especificidade face aos valores da sociedade enquanto globalmente considerada.

Camisón (1996) vê os valores da organização como uma condição de possibilidade de transformação das formas de perceber, pensar e agir dos seus membros carecendo todavia de um método próprio de implementação; a esta concepção adere também Chiavenato, acrescentando, no entanto, este autor que ao representarem as *prioridades* da organização (Chiavenato, 2004) darão sempre oportunidade a *escolhas* que irão decidir acerca da sua importância relativa numa determinada situação.

Irani *et al.* (2004), por sua vez, sustentam num estudo de caso a conclusão de que a *estrutura cultural* (*'cultural framework'*) de uma organização compreende, juntamente com a sua filosofia orientadora e a sua missão, os valores nucleares, que então os princípios básicos deixarão transparecer. Esses valores envolverão matérias como, por exemplo, o que é importante no negócio da organização, a sua forma de se conduzir ou as práticas realizadas, a sua responsabilidade social ou o seu modo de responder às mudanças, e terão por alvo a totalidade dos *stakeholders*.

Para Woods (1998), os valores são as crenças básicas relativas ao bem e ao desejável, as *ferramentas mentais* ('*a mental toolkit*') com o auxílio das quais decidimos um curso de acção. Coloca a ênfase, à semelhança de muitos outros (por exemplo, McNell e Clemmer, 1992), na relação entre valores e comportamento: este é o resultado directo dos valores assumidos, e por isso é consistente com eles. Na sua perspectiva, é evidente a relevância que os valores possuem numa organização; uma vez que as decisões continuam a ter de ser tomadas mesmo num ambiente caracterizado por uma constante mudança e que os seus efeitos se propagam como uma *reação em cadeia* (Woods, 1998) a todo o sistema organizacional, só um apoio sólido ('*a stable base*') nos valores adequados permite satisfazer os clientes e *a fortiori* alcançar o sucesso nos negócios.

3.3. Cultura da Qualidade

Foram vários os conceitos que vimos implicados ao pretendermos iniciar uma abordagem à temática da cultura da qualidade nas organizações turísticas. Verificámos, até ao momento presente, que esses conceitos apresentavam entre si afinidades ou ligações, umas, que podemos considerar fruto dos próprios factos - estão neste caso 'cultura' e 'valor'-, outras, que nos parecem decorrer preferencialmente da assumpção de modelos interpretativos, e destas podemos dar como exemplo 'cultura' e 'cultura organizacional'.

A completar a rede conceptual de que os anteriores pontos têm vindo a dar conta surge o conceito de 'cultura da qualidade'. Para muitos certamente uma incógnita, para outros, ao invés, um pressuposto da gestão para a excelência das organizações, a cultura da qualidade é também uma oportunidade de reflexão no âmbito do turismo.

O enquadramento teórico do conceito e a sua operacionalização no sentido de permitir um trabalho de análise e avaliação do desempenho das organizações turísticas em matéria de qualidade e, conseqüentemente, competitividade afiguram-se-nos objectivos necessários e urgentes num contexto em que o turismo é reconhecidamente um sector de importância capital no crescimento económico de um país ou região.

É, pois, no intuito de ir ao encontro de tais objectivos que, nas páginas seguintes, concentraremos os esforços na sistematização de alguns dos conhecimentos sobre estas

matérias. Equacionaremos, em primeiro lugar, uma explanação das razões que nos impelem a articular cultura e qualidade, e depois faremos referência aos termos em que os autores têm definido o conceito de ‘cultura da qualidade’. Os aspectos mais relevantes no âmbito da nossa incursão nesta temática concernem todavia às condições em que uma cultura da qualidade tem possibilidades de se manifestar e enraizar e aos valores que a caracterizam.

3.3.1 Porquê Cultura e Qualidade?

Toda a literatura recentemente produzida no âmbito da qualidade parece deixar bem claro que o tema não só não é uma moda passageira, ‘a passé fad’ (Cameron, 2001; Foley, 2000; Kujala e Lillrank, 2004), como também já ultrapassou a estrita condição de ‘movimento’, ou seja, de tendência para mobilizar e envolver investigadores e práticos da gestão numa preocupação comum.⁹⁷ Essa mobilização é um dado de facto, um feito em poucas décadas conseguido e que agora deixa espaço para que o engenho se aplique em amadurecer e evidenciar linhas de investigação, diversificar, apurar e especificar aspectos metodológicos, ensaiar modelos de actuação e intervenção ou considerar abordagens teórica ou praticamente inovadoras compatíveis com as tendências sociais e económicas que caracterizam o novo milénio; por outras palavras, que o paradigma se enraíze e expanda a todas as dimensões e áreas do real social.

Por outro lado, não é exagerado sublinhar a importância que a qualidade assume nos negócios de serviços, e em especial de turismo (Manente e Furlan, 1998). Neste último caso, uma vez que, para além de dependente de produtos com as suas especificações técnicas, a actividade turística decorre indissociável do meio envolvente em que as organizações propiciam experiências aos turistas, a qualidade compreenderá mais complexidade, produzindo-se os seus impactos a muitos níveis, ultrapassando por essa razão o do estrito serviço prestado ou mesmo o da organização que o presta. O desafio da qualidade, se transportado para o plano dos destinos turísticos, travar-se-á na totalidade do sistema económico e social, pelo que carecerá de uma abordagem compreensiva e integrada, cujos princípios, valores e linhas de actuação atendam às especificidades e necessidades dos diferentes grupos de *stakeholders* (Manente e Furlan,

⁹⁷ Dizem Luchars e Hinkin (1996) que ‘as diversas designações para descrever os processos de melhoria da qualidade podem mudar e o jargão pode ir e vir, mas a exigência da qualidade veio para ficar’.

1998). E, como diz Cluzeau (1997), entre tanta diversidade a aí coexistir, torna-se imperioso criar ‘um critério comum de qualidade’.

Razão para perguntar como fazer dela mais do que um desígnio apregoado e muitas vezes, como é do conhecimento geral, incumprido, defraudando-se, no que respeita especificamente ao turismo, as expectativas criadas nos turistas que visitam os destinos. À semelhança do que sucede com as organizações consideradas isoladamente, poderá a qualidade ser gerida no sentido de criar, para um destino em particular, uma vantagem competitiva? E quais serão as condições em que poderá ser empreendida essa gestão?

Estas questões poderão receber parte da sua resposta à luz de uma articulação entre cultura e qualidade. *Cultura e qualidade: porquê?* Retomemos algo já veiculado no âmbito do pensamento organizacional e estabelecido, com maior ou menor grau de controvérsia, na literatura da gestão, recordando a sustentação empírica que tem suportado a convicção da relação entre cultura e sucesso do desempenho. A experiência parece vir aqui prestar fundamento à ideia de que a relação entre uma coisa e outra é mais do que fortuita. A vivência conjunta num ambiente que possui a sua história, as suas *histórias*, as suas figuras de referência, as suas práticas rotineiras, as suas regras e valores favorece a coesão entre os indivíduos que se vêem desse modo partilhar mentalidades e comportamentos. A isso se chamou ‘cultura organizacional’.

Então uma das razões para que cultura e qualidade se pensem conjuntamente é *o reconhecimento do potencial que a primeira, enquanto sistema de normas, valores e práticas instituídas, tem para que a qualidade se concretize efectivamente na vantagem competitiva das organizações*. A cultura gera aí os seus efeitos, faz delas sistemas fortes ou fracos, consistentes ou desarticulados, rígidos ou flexíveis, eficientes ou ineficientes; e se devidamente identificados os seus elementos constitutivos que são susceptíveis de uma manipulação adequada, poderá contribuir decisivamente para a implementação dos processos de mudança conducentes aos objectivos da qualidade⁹⁸. Cultura enquanto mobilizadora de uma visão assente na qualidade significará não apenas que os valores sejam definidos sem ambiguidade, como também que seja perceptível a sua consistência

⁹⁸ Apesar de cientes de a matéria não colher consenso entre os académicos, partilhamos da posição que reconhece ser possível, pelo menos no que respeita a certos aspectos, condicionar os modelos de pensamento e acção caracterizadores da cultura organizacional no sentido de a direccionar para objectivos pré-definidos.

com a missão, os objectivos definidos, a estratégia de actuação e os comportamentos dos indivíduos.

Uma outra via de abordagem do binómio *cultura / qualidade*, todavia compatível ou mesmo complementar da anterior, é a noção de que a qualidade, portadora de valores específicos (Michaud *et al.*, 1991), *é ela própria uma cultura* (Dodwell e Simmons, 1994; Avelini-Holjevac, 1997; Cameron e Sine, 1999; Fife, 2001), uma ideia que Robinson (1997) parece subscrever quando afirma ‘a qualidade é ensinada (*‘nurtured’*), não derramada (*‘spilt’*)’.

Com efeito, poderão os objectivos organizacionais garantir por si sós a qualidade dos produtos e serviços ou inclusive das próprias organizações? Traduzir-se-ão a concepção e a adopção de um sistema de regras formalmente impecável na satisfação efectiva das necessidades e expectativas dos clientes? Será a certificação de uma organização suficiente para lhe assegurar uma vantagem competitiva no seio da concorrência?

A inflexão do rumo que as investigações sobre a qualidade registaram – isto é, de abordagens técnicas, centradas nas ferramentas a aplicar, a outras cujo enfoque assenta nos elementos culturais a que está associada (Barrett e Waddell, 2001) - terá surgido na sequência, quer de estudos empíricos que demonstraram o esgotamento dos diferentes programas da qualidade introduzidos sem o suporte de um sistema de valores (Barrett e Waddell, 2001), quer da constatação de resultados contraditórios no âmbito dos efeitos da introdução e aplicação desses mesmos programas (Cameron e Sine, 1999; Foley, 2000). Se estes são fundamentalmente os mesmos, o que pode explicar que deles decorram, em simultâneo, para diferentes organizações, consequências opostas? Alguma investigação, como atestam Cameron e Sine (1999), terá proposto uma resposta, avançando para isso a sugestão de tratar certos programas para a qualidade, como por exemplo a *TQM*, em sintonia com uma perspectiva cultural, à luz da qual

‘tratar a qualidade como um fenómeno cultural significa que a qualidade é abordada como um conjunto de valores, uma orientação geral, uma ideologia organizacional, mais do que um conjunto de ferramentas ou técnicas’ (Cameron e Sine, 1999).

Ainda segundo Cameron e Sine (1999),

‘quando a qualidade é definida culturalmente, os investigadores conseguem evitar debates em torno das dimensões ou processos que é mais importante considerar. Em vez disso, o centro da atenção desloca-se para os efeitos que os valores, as atitudes e as expectativas da organização produzem nos seus princípios da qualidade’.

Da inflexão a que Cameron e Sine (1999) aludiram é testemunho a definição de ‘qualidade’ que Pires (1994) apresenta. Defendendo que qualidade é ‘a cultura que permite às organizações providenciar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes’, concebe-a como um sistema em que o *subsistema dos valores* complementa o *subsistema das regras* de acordo com as quais se processam as actividades organizacionais. Tal cultura exprime, para Pires (2004), uma *filosofia global*, uma *consciência*, perpassando necessariamente toda a organização. Lenehan e Harrington (1998), por outro lado, afirmam que a qualidade é também uma cultura, uma *experiência*, na qual estão implicadas uma *atitude mental* e *iniciativas organizacionais* em que o objectivo de aumentar os lucros e as vendas passa por um fortalecimento das relações que as organizações encetam com os seus clientes. Dodwell e Simmons (1994) entendem-na como toda uma *nova cultura* ‘que significa lutar pela perfeição, melhorar continuamente e integrá-la no plano geral dos negócios da empresa’.

Em que consiste essa cultura, que traços e valores a caracterizam, que formas de pensar e actuar requer dos membros de uma organização, quais são as condições em que ela poderá implementar-se são questões a que de seguida atenderemos mais detalhadamente.

3.3.2 Definindo Cultura da Qualidade...

«As opiniões, as crenças, os valores e as práticas dos empregados em relação à qualidade são os elementos fundamentais da cultura da qualidade de uma organização. A gestão deve adquirir um entendimento acerca da cultura da qualidade e incorporar este conhecimento no planeamento para uma implementação de sucesso das actividades relativas à qualidade» (Cook e Verma, 2002).

Ser uma ‘buzzword’ não confere por si só a ‘cultura da qualidade’ o estatuto de conceito unívoco ou operacional. É um facto que ocorre com frequência na literatura da gestão e também na de turismo, particularmente nas referências às organizações deste sector de

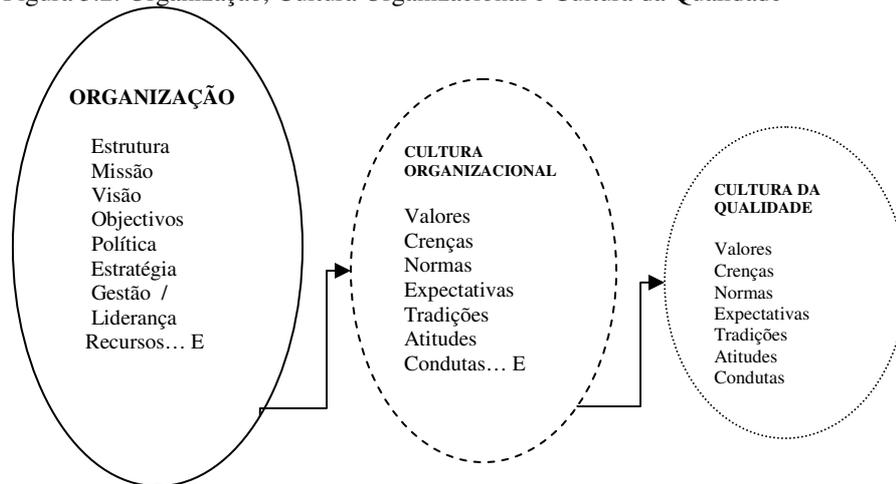
actividade, contudo trata-se de ocorrências em que o conceito é mencionado mas não elaborado ou sequer explicitado; encontramos-lo, por exemplo,

- para referir o ambiente em que se desenrola a actividade empresarial (Berasategui, 2000);
- associado a um conjunto de práticas organizacionais, orais e escritas, que visam a qualidade do serviço e a eficiência do desempenho (Heymann, 1992:52; Brownell e Jameson, 1996);
- indicado como elemento fundamental para a melhoria do desempenho das organizações (Irani *et al.*, 2004);
- para caracterizar a cultura da organização em que esta é real e efectivamente encarada como um sistema (Woods, 1998);
- como requisito da implementação de programas de *TQM*, tanto na dimensão interna da organização, como na dimensão externa do ambiente económico global (Wong, 1998);
- enquanto tendência e aspecto específico a ter em conta na gestão da qualidade a nível dos destinos turísticos (Gorga, 1999; Cluzeau, 1997);
- como condição da melhoria do desempenho dos destinos turísticos ou, mais concretamente, como objectivo a atingir mediante a introdução de sistemas de gestão da qualidade nas empresas turísticas (Piqueras, 2000).

Todavia, no que toca ao caso do turismo, ao emprego comum da expressão não tem correspondido uma elaboração teórica sistematizada com base na qual seja possível propor e discutir os modelos de desenvolvimento de acordo com os quais as organizações deste sector devam evoluir.

A noção de uma cultura da qualidade emerge do contexto organizacional, e é aí que encontramos algumas das definições que tomaremos em linha de conta para uma abordagem da qualidade nas organizações turísticas. Na verdade, são definições muito próximas, ou mesmo derivadas, daquelas que encontramos para ‘cultura organizacional’. Consideremos apenas alguns exemplos tirados de literatura especificamente orientada para os problemas e questões da qualidade no âmbito das organizações.

Figura 3.2: Organização, Cultura Organizacional e Cultura da Qualidade



(Elaboração: Fonte própria)

Gryna (2001) defende que a cultura da qualidade constitui a parte da cultura empresarial que envolve os aspectos relativos à qualidade dos produtos e serviços e na especificidade que a caracteriza é definida como ‘o modelo dos hábitos, crenças, valores e comportamentos relativos à qualidade’ (Gryna, 2001; cf. Watson e Gryna, 2001). Um pouco nos mesmos termos, Cameron e Sine (1999:) definem-na como o subconjunto da cultura global da organização⁹⁹ que ‘reflecte a abordagem geral, os valores e a orientação para a qualidade que perpassam as acções organizacionais’.

Mais tarde, Cameron (2001) reitera essas mesmas ideias, afirmando que a cultura da qualidade compreende as formas como a organização pensa e representa as questões da qualidade, formas essas decorrentes dos valores básicos, dos pressupostos e expectativas, da ideologia e orientação em relação ao trabalho que uma organização possui. Pires (2004), por seu turno, representa-a como a dimensão da cultura empresarial integradora de duas vertentes diferenciadas da organização, por um lado, um conjunto de regras, ao qual chama ‘Sistema da Qualidade’ (Pires, 1994), e, por outro lado, um conjunto de valores, que designa por subsistema ‘Valores da Qualidade’.

A sua abordagem pode ser encarada como uma tentativa de conciliar questões directamente sob o controlo da gestão e que possuem um cunho mais formal, nomeadamente a definição dos procedimentos necessários à decisão e controlo das actividades que se referem exclusivamente à qualidade, com outras questões, já mais da

⁹⁹ A mesma ideia surge em Kujala e Lillrank (2004).

ordem do simbólico ou cognitivo, que se prendem com os conceitos que se tomam como representativos de uma visão para a qualidade nos bens e serviços.

Como dissemos, fruto da reflexão em torno das organizações, estas definições evidenciam o mesmo grau de compromisso com a ideia da relevância dos valores. Baptista (2003), por exemplo, sustenta que ‘a cultura da qualidade implica que os valores visem o desempenho, que a liderança envolva e se envolva nos valores, que os empregados participem e assumam os valores’ e Robinson (1997) não diz algo de muito diferente ao declarar que ‘uma verdadeira cultura da qualidade existe quando valores comuns e entendimento são alcançados entre a organização e os seus clientes’.

No mesmo sentido, Pires (2004) refere que para que a qualidade se torne uma questão de consciência generalizada a toda a organização ou empresa é fundamental ‘o compromisso com uma disciplina necessária à aceitação de um novo corpo de valores’ e isso porque, como vimos, a qualidade representa ela própria uma cultura. Para Robinson (1997) existe uma *verdadeira* cultura da qualidade ‘quando valores comuns e entendimento são alcançados entre a organização e os seus clientes’.

A insistência num corpo de valores indissociável de uma cultura da qualidade poderá ser explicada por razões já conhecidas. Se os valores, como já se afirmou, concorrem para a definição dos objectivos que orientam os comportamentos, bem como para a coesão dos indivíduos que pertencem a uma mesma organização, que a qualidade seja assumida *continuamente* como um objectivo por *todos* os elementos de *todos* os níveis da organização será efeito dos valores por que a liderança opte na sua estratégia de desenvolvimento organizacional.¹⁰⁰ Por outro lado, a relevância prática que possuem para a organização não se restringe apenas à sua força de mobilização conjunta, uma vez que se reflectem também na forma como as estruturas organizacionais e as abordagens à gestão são concebidas e planeadas (Kujala e Lillrank, 2004).

¹⁰⁰ Kujala e Lillrank (2004) defendem no seu trabalho uma posição muito forte a respeito da importância que os valores desempenham numa gestão para a qualidade porque, entre outras razões, é o conjunto dos valores propostos que fundamenta e orienta a tomada de decisões, sobretudo em situações muito concretas, normalmente quando os ‘manuais’ não sugerem eles próprios instruções para a acção. Sublinham, todavia, que o potencial explicativo e racional dos valores não se converte por si só no comportamento efectivo das pessoas, isto é, que a sua assumpção pode não ser consistente quer com os princípios explicitamente declarados quer com o comportamento, sendo por isso fundamental que a cultura organizacional no seu todo se veja implicada na responsabilidade de garantir a coerência desejada.

Por outro lado, fazer da qualidade a responsabilidade social fundamental da organização (Pires, 2004), assim como propiciar as condições para que as suas acções e programas se revelem eficazes (Kujala e Lillrank, 2004), poderá exigir a mudança na sua orientação cultural (Shahin, 2003), isto é, a transformação dos hábitos, das atitudes e, naturalmente, dos valores dos seus membros em outros que a experiência tenha mostrado possuírem uma relação mais evidente com desempenhos de qualidade. A questão da mudança cultural não é teoricamente pacífica (Hildebrandt *et al.*, 1991; Kujala e Lillrank, 2004), todavia tem sido apontada como vital na adaptação das organizações ao ambiente e, por isso, também vista como indispensável ao seu sucesso em diferentes vertentes, isto é, capacidade para responder às necessidades e satisfações dos clientes, possibilidade de crescimento das quotas de mercado e perspectivas de maior rentabilidade dos negócios, para mencionarmos apenas as mais evidentes.

Gryna (2001) e Robinson (1997) consideram a cultura da qualidade passível de modificação, sendo o facto de nem todas as culturas organizacionais abordarem eficazmente as questões específicas da qualidade o que justifica o esforço de a empreender. Mas um processo dessa natureza deve ser conduzido apoiado na intervenção estratégica da liderança, tanto quanto sustentado no conhecimento de facto da cultura do presente - o que, de acordo com Robinson (1997), significa 'todos compreenderem os actuais padrões de comportamento e por que é que eles existem' -, e dos factores considerados constitutivos de uma eficaz cultura da qualidade, os *critical success factors* (Kanji e Wallace, 2000; Gryna:2001)¹⁰¹.

Encará-la como uma parte (Gryna, 2001), um subconjunto (Cameron e Sine, 1999), da cultura organizacional permite-nos pensar em culturas da qualidade que, não obstante representarem formas organizacionais de pensar e agir em matéria de qualidade, se caracterizam pela sua distância, maior ou menor, relativamente a objectivos e desempenhos de excelência, sendo certo que as intervenções desenvolvidas nas organizações que não se fazem acompanhar de uma transformação cultural são menos susceptíveis de produzir os frutos esperados (Cameron e Sine, 1999).

¹⁰¹ Especificamente, Kanji e Wallace (2000) definem como «factores críticos de sucesso» 'aquelas poucas áreas-chave da organização que, correctamente geridas, melhorarão a competitividade da organização e a excelência empresarial'.

Cameron e Sine (1999) diriam tratar-se de culturas da qualidade menos desenvolvidas ou maduras, no que toca ao paradigma da qualidade prevalecente na organização. Nos termos em que as categorizaram, chamaram-lhes ‘cultura da detecção de erros’, no caso de a organização entender a qualidade como ‘um problema a resolver’ e ‘cultura da prevenção dos erros’, se a atitude mental dominante corresponder a uma abordagem proactiva dos problemas em vez de reactiva. Dir-se-á por esse motivo haver exemplos que correspondem a culturas da ‘não-qualidade total’, se pela expressão ‘cultura da qualidade total’ referirmos ‘a concentração de todas as pessoas e recursos numa busca sem fim de mais qualidade e serviço em todas as dimensões da organização’ (Batten, 1994) ou o esforço de ‘reorientar a organização no seu todo, no sentido de corresponder às necessidades dos clientes da forma mais eficaz’ (Gilks, 1990).

Não obstante a suspeição de se sugerir algo próximo de uma contradição nos próprios termos, o trabalho desenvolvido por Cameron e Sine (1999) contempla ainda na sua tipologia uma outra cultura da qualidade à qual mais conviria chamar ‘da não-qualidade’, mas que os autores simplesmente designam por ‘ausência de ênfase na qualidade’, atendendo a que, neste caso, o conceito de ‘qualidade’ não se encontra, sob nenhum aspecto e a nenhum nível da responsabilidade organizacional, integrado na visão estratégica, nos objectivos, nas prioridades, nos valores, nos hábitos e comportamentos dos membros da organização. Aquelas que correspondem a esta categoria, tal como declaram, não acusam necessariamente a inexistência de qualidade nos seus produtos ou serviços; analisando a questão sob um ponto de vista cultural, estes autores não mais reivindicam do que a pretensão de elencar um conjunto de valores, atitudes e objectivos, ou seja, esses elementos que configuram as organizações e representam a sua cultura, tendo a aplicação dos seus métodos de investigação conduzido à conclusão de que há formas organizacionais em que a visão e a acção para a qualidade pontificam pela ausência. Tais organizações são mesmo uma realidade. A sua existência, uma questão cultural.

Já na perspectiva de Gryna (2001), a cultura da qualidade pode ser *negativa* ou *positiva*, conforme, por exemplo, promova atitudes de ocultação das falhas ou aposte nas estratégias capazes de surpreender os clientes. Cameron (2001) sustenta em estudos desenvolvidos junto de inúmeras empresas a existência de diferentes paradigmas relativos à qualidade que correspondem, por sua vez, à existência de diferentes culturas

da qualidade, cada uma das quais com os seus efeitos específicos no desempenho das organizações. Os dados resultantes da investigação levada a cabo por Cameron e seus colaboradores revelam, por exemplo, que a organização cuja cultura assenta no princípio da qualidade criativa tem vantagem competitiva sobre outra dominada por uma cultura de prevenção de erros e esta, por sua vez, sobre outra caracterizada pela detecção de erros (Cameron e Sine, 1999).

Quadro 3.1: Tipos de Cultura da Qualidade

Cultura da Qualidade	Características
Ausência de Ênfase na Qualidade	Produtos <ul style="list-style-type: none"> • A qualidade não é uma prioridade; • A qualidade não é sistematicamente medida; • A qualidade não é articulada com a estratégia organizacional;
	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • A organização não está orientada para os clientes; • A organização não recebe <i>feedback</i> dos seus clientes; • A organização não responde aos seus clientes;
Detecção de Erros	Produtos <ul style="list-style-type: none"> • Evita os erros; • Reduz o desperdício, refaz e repara; • Detecta problemas; • Focalização nos <i>outputs</i>;
	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Evita aborrecer os clientes; • Responde eficientemente e acertadamente às reclamações; • Avalia a satisfação após o facto; • Focalização nas necessidades e exigências;
Prevenção de Erros	Produtos <ul style="list-style-type: none"> • Espera <i>zero defeitos</i>; • Previne erros e defeitos; • Toma toda a gente por responsável; • Focalização nos processos e causas;
	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaz clientes e supera expectativas; • Elimina os problemas de antemão; • Envolve os clientes no <i>design</i>; • Focalização nas preferências e nos atributos desejáveis;
Qualidade Criativa	Produtos <ul style="list-style-type: none"> • Melhora constantemente e eleva os padrões; • Concentra-se nas coisas que correram bem; • Ênfase nos progressos (<i>breakthroughs</i>); • Focalização na melhoria dos fornecedores, clientes e processos;
	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Espera lealdade no longo prazo; • Surpreende e encanta os clientes; • Antecipa expectativas e cria novas preferências

(Fonte: Adaptação de Cameron e Sine, 1999)

A forma como a organização representa para si própria as questões da qualidade, isto é, a sua cultura, é considerada por Cameron (2001) como mais determinante para o seu bom desempenho do que qualquer outro factor, como, nomeadamente, o conjunto específico de ferramentas e técnicas que escolhe utilizar, convicção ela própria sustentada na existência de investigações empíricas que têm relevado a ausência de sucesso na aplicação de iniciativas para resultados de qualidade (Cameron e Sine: 1999).

O seu estudo permite-lhe mesmo concluir que ‘as organizações que adoptam culturas da qualidade criativas dão mais ênfase aos valores, às assumpções, às expectativas e às orientações dos seus membros do que às técnicas implementadas’ (Cameron, 2001).

No mesmo sentido, Batten (1994) refere que muitos dos esforços de pôr em prática uma filosofia como a da *TQM* não têm surtido os efeitos desejados porque esta se viu entretanto reduzida a um programa ou a um processo ao qual falta a sustentação numa cultura flexível e em que a qualidade não é assumida como um problema da responsabilidade de todos os membros da organização. Essa cultura organizacional flexível e integradora, que Batten chama ‘cultura da qualidade total’, transcende o conteúdo compreendido na própria noção de *TQM*, uma vez que ‘incorpora a filosofia, os valores centrais, as práticas de uma organização e os micro-elementos que fazem com que as coisas aconteçam no seu interior’.¹⁰²

Também Kanji e Wallace (2000) salientam o facto de uma organização de sucesso necessitar de uma cultura da qualidade que sustente a sua estratégia de negócio e, por outro lado, que é essa mesma cultura a concorrer para um aumento das vendas.

A mudança por que a organização deve passar no sentido de criar e consolidar uma cultura da qualidade, nos termos de Gryna (2001), positiva não é, assim, um processo enredado num estrito e rígido formalismo que apenas reverbere no aparato organizacional ou convoque da liderança não mais do que a responsabilidade de pôr em marcha um programa de actuação. Poderá passar, como sugere Robinson (1997), por um entendimento comum a respeito da aceitação de um novo conjunto de valores ou até pela mudança no estilo de gestão, iniciativas que ultrapassam alterações que apenas visem os sistemas e estruturas da organização. Pergunta Cameron (2001),

¹⁰² A perspectiva de Kujala e Lillrank (2004:45) sobre esta questão é algo diferente na medida em que consideram haver convergência entre a cultura organizacional e a própria *TQM*, se esta for encarada como um fenómeno essencialmente cultural, complexo e possuidor de várias dimensões e níveis, à semelhança da própria organização. Afirmam que ‘os programas da *TQM* ultrapassam a implementação de práticas técnicas da gestão e exigem uma mudança fundamental na forma como os membros da organização trabalham conjuntamente para corresponder às exigências dos clientes. (...) Estas mudanças não podem ser analisadas centrando a atenção nas intervenções técnicas observáveis, mas antes procurando um entendimento compreensivo dos pressupostos básicos que favorecem ou inibem o sucesso de tais intervenções’. Contrariamente a Batten (1994), sustentam que a própria *TQM* ‘explicitamente define um conjunto de valores inerentes à disciplina (...), providenciando também as linhas orientadoras para uma gestão assente em valores’ (Kujala e Lillrank, 2004).

‘O que significa adoptar uma cultura da qualidade? Significa que a qualidade está reflectida nos valores básicos, na orientação geral em relação ao trabalho, nas assumpções e expectativas enraizadas, na ideologia da organização’.

As definições propostas por Gryna (2001) e Cameron (2001) são abrangentes o suficiente para admitirem a possibilidade de falarmos de culturas da qualidade aquém da própria qualidade, culturas que, de uma maneira ou de outra, deixam as organizações longe do seu objectivo último, isto é, o da excelência empresarial.

Todavia, o sentido que norteia os estudos desenvolvidos tendo por objecto as empresas e os seus desempenhos é o de se acreditar que o conhecimento dos casos considerados concorre para a descoberta, e divulgação, de processos e meios de actuação que se traduzem, não apenas em resultados de qualidade, mas em resultados que colocam a organização num nível de excelência, ou seja, aquele único capaz de assegurar-lhe um lugar de destaque no mercado, no fundo, o que lhe confere vantagem competitiva.

Ora é esse nível superior de desempenho que muitos autores consideram emanação de uma autêntica cultura da qualidade, razão pela qual, em muitos casos, cultura da qualidade é simplesmente sinónimo de *qualidade total* ou *excelência*, e nada mais (por exemplo, Robinson, 1997). E a menção da mudança cultural é motivada, na sua generalidade, pela convicção de que a cultura do presente da organização, que respeita aos assuntos da qualidade, pura e simplesmente, ainda não é uma cultura da qualidade, mas pode e deve vir a sê-lo.¹⁰³

3.3.3 Características de uma Organização com Cultura da Qualidade Total/Excelência

«A convicção de que a mudança cultural está no centro da revolução da qualidade tornou-se num dos mantras mais cantados na literatura, seminários, conferências e simpósios sobre a transformação da gestão» (Shuster, 1994).

O interesse prático de que se pode revestir a tentativa de elencar os traços específicos de uma cultura da qualidade prende-se com o facto de um conhecimento desta natureza

¹⁰³ Kujala e Lillrank (2004) avançam mesmo com a noção de uma cultura da qualidade *ideal* que, não obstante lhe ser atribuído o mesmo significado e limitações que aos mundos artificiais e perfeitos através dos quais a Economia reflecte os seus conceitos e propõe as suas teorias, se verifica possuir uma estrutura teórica sólida a nível dos seus pressupostos e elementos culturais, como os valores, e que é a maior ou menor divergência da cultura organizacional em relação a ela que justifica a maior ou menor facilidade com que se desenrolam os processos de implementação dos programas de melhoria da qualidade.

contribuir para a gestão de um processo de mudança capaz de gerar as condições – chamemos-lhes ‘mentais’, ‘ideológicas’ ou, simplesmente, ‘culturais’ - que favorecerão o aparecimento de resultados positivos no que toca à introdução de programas de melhoria da qualidade, mas sobretudo a concretização do objectivo da excelência tão almejado pelas organizações. Partimos assim, não obstante se tratar de matéria controversa, dos pressupostos de que a mudança cultural é possível, mesmo que lenta e difícil (Barrett e Waddell, 2001), como já tem sido afirmado, e que a melhoria da qualidade tem tanto mais hipóteses de ser bem sucedida quanto mais a realidade da organização se encontrar próxima da representação ideal de uma cultura da qualidade (Kujala e Lillrank, 2004).

Com estas convicções em mente, a noção de cultura da qualidade que aqui iremos considerar, conceptualmente articulada no contexto que lhe confere sentido e existência, isto é, o organizacional, será a que reconhece ser a qualidade *total* ‘o funcionamento global de uma organização ou o resultado final (o que é consistente com a abordagem «Grande Q» à qualidade de Juran)’ (Cameron e Sine, 1999)¹⁰⁴, sem prejuízo do carácter de idealidade do qual não pode ser dissociada.¹⁰⁵ Dito de outro modo, estará em análise a concepção de uma *cultura para a qualidade total* ou *excelência*, concepção que não coincide totalmente com a noção de cultura da qualidade enquanto subsistema da organização, na medida em que, em relação a esta, já constitui um tipo específico de subsistema.¹⁰⁶

A expressão ‘cultura da qualidade total’ cunhou nas suas origens a ‘revolução na qualidade’ (Gryna, 2001) protagonizada pelo Japão no período posterior à IIª Guerra Mundial, e que visava elevar o país à condição de nação industrialmente desenvolvida (Kanji e Yui, 1997). Os efeitos (como produção de bens de qualidade, penetração em

¹⁰⁴ ‘«Grande Q», «Pequena q» [é] um termo usado para contrastar a diferença entre gerir a qualidade em todos os processos e produtos do negócio (Grande Q) e gerir a qualidade numa capacidade limitada – tradicionalmente apenas nos produtos e processos fabris (Pequena q)’ (ASQ, 2002).

¹⁰⁵ Assim sustentam Bessant *et al.* (1994); no intuito de defenderem a perspectiva da flexibilidade e adaptabilidade da *TQM* aos diferentes contextos organizacionais, sublinham a ideia de que a qualidade total é assim uma espécie de Santo Graal, continuamente impelindo a um melhor desempenho e consciência das responsabilidades acometidas às organizações, no sentido de melhor beneficiarem do seu investimento nos programas de melhoria da qualidade. Deixamos também aqui registada a ideia já amplamente difundida de que ‘*total*’ significa ‘todos estarem envolvidos’ (Dodwell e Simmons, 1994; Miller, 1996; Hope e Mühlemann, 1998) na busca da qualidade.

¹⁰⁶ Esta afirmação significa que estamos a pensar concretamente na tipologia das culturas da qualidade proposta por Cameron e Sine (1999). Uma cultura para a qualidade total ou excelência enquadrar-se-ia, nessa tipologia, na categoria da ‘cultura da qualidade criativa’.

novos mercados ou negócios muito prósperos e lucrativos) a que essa revolução deu lugar traduziram-se no seu ganho de competitividade junto dos mercados internacionais, o que permitiu as suas empresas entrarem em concorrência directa com as de outras nações, entre elas as norte-americanas (Miller, 1996). Todavia, o facto assinalável a respeito dela é o de ter sido, fundamentalmente, uma ‘revolução cultural’, *i.e.*, operada a nível das mentalidades, uma vez que, mais do que alterar, substituir ou reformar técnicas e instrumentos de controlo e avaliação da qualidade, proclamou a necessidade de criar uma nova visão para o mundo dos negócios, assente na ideia do envolvimento, contributo e responsabilização de todos os elementos da organização para atingir a meta da qualidade (Bessant *et al.*, 1994)¹⁰⁷.

A evidência de sucesso terá estado na origem do interesse que o Ocidente veio posteriormente a demonstrar pela forma como os gestores nipónicos concretizaram e aplicaram as suas filosofias e metodologias para a qualidade. O contacto com a literatura resultante das experiências elaboradas em solo japonês, bem como a reflexão em torno do significado a atribuir a essas mesmas experiências, parecem ter permitido a tomada de consciência da relevância dos factores de ordem cultural para o nível de desempenho das organizações e a sua posição competitiva nos mercados.

Cá, no Ocidente, o empenho em replicar a revolução da qualidade manifestou-se na concepção de uma *gestão para a qualidade total*. Tal concepção reúne hoje o interesse tanto de práticos como de académicos em torno da reflexão acerca da natureza que caracteriza, ou deve caracterizar, essa gestão.

A *Total Quality Management (TQM)*, como é conhecida, tem sido apelidada de ‘filosofia’ (McCormack, 1992; Baldacchino, 1995; Kanji e Yui, 1997; Dellana e Hauser, 1999; Yusof e Aspinwall, 2000), ‘forma de vida de uma organização’ (Kanji, 1990 em Yusof e Aspinwall, 2000), ‘(sub)cultura empresarial’ (Richardson, 1994; Piqueras, 2000) ou ‘organizacional’ (Kanji e Wallace, 2000), ‘processo de maximização da competitividade de uma organização’ (Pyo, 2000), ‘estratégia empresarial’ (Reed *et al.*, 2000), ‘senso comum científico’ (Ammon e Plato, 1991), ‘sistema de garantia de uma qualidade estipulada’ (Avelini-Holjevac, 1997), ‘metodologia’ (Cerqueira, 2001), um

¹⁰⁷ Cameron e Sine (1999) referem mesmo que se trata de uma mudança operada a nível do *sistema de crenças*, mais do que a nível das ferramentas e técnicas da qualidade.

sem-número de expressões que atesta, quer a relativa incipiência, quer a fecundidade desta área disciplinar que *ab initio* tem parecido prometer toda uma nova forma de conceber e tratar a qualidade no ambiente de negócios e, em geral, em qualquer tipo de organização.

Qualquer que seja a perspectiva sob a qual se considere a *TQM*, talvez seja de relevar a seu propósito o facto de ter potenciado, cá entre os países ocidentais, a tomada de consciência gradual do papel fundamental das culturas organizacionais na construção do ambiente propício à consecução dos objectivos que lhe estão subjacentes, mesmo que chegada em paralelo com uma história de insucessos a alertar para os riscos de encarar o novo modelo de gestão como não mais do que um prático e ‘*one-size-fits-all*’ conjunto de ferramentas e técnicas que, para funcionar e produzir os efeitos previstos, só precisa de ser trasladado (Wong, 1998).

Com fundamento empírico, tem sido sustentado que uma gestão para a qualidade total não sobrevive numa perspectiva de longo prazo sem que os programas, instrumentos e medidas que propõe e adopta decorram em sintonia com os elementos culturais da organização (Cameron e Sine, 1999; Reed *et al.*, 2000; Barrett e Waddell, 2001), todos eles, claro, mas muito particularmente aqueles que directamente respeitam à qualidade.¹⁰⁸

Kujala e Lillrank (2004) avançam e fundamentam a tese de que ‘a cultura organizacional é o maior factor a causar variação na implementação dos programas de *TQM* e, em última análise, é a cultura organizacional que inibe ou favorece o sucesso de tal programa’ e, a ser verdade, é admissível tomar o conceito de ‘cultura da qualidade total’ como adequado à representação da cultura organizacional de que a *TQM* carece para, na prática, este modelo, ou filosofia, de gestão se converter na vantagem competitiva das organizações (Batten, 1994; Wong, 1998).

Kanji e Yui (1997), num trabalho de carácter comparativo e realizado com o intuito de relevar as diferenças existentes entre as culturas da qualidade de empresas japonesas

¹⁰⁸ Como cada cultura organizacional possui uma história, uma configuração e um ambiente muito próprios, a *TQM*, sendo uma filosofia, deverá adaptar-se ao meio no qual vai ser introduzida. Será, neste contexto, relevante a visão da liderança no sentido de explorar a sua natureza flexível de modo a corresponder à natureza e características de uma certa organização (Bessant *et al.*, 1994).

sedeadas no Japão e de empresas japonesas, mas desta feita a desenvolverem as suas actividades no Reino Unido, ‘consideraram a ideia de uma cultura da qualidade total e as suas várias dimensões’.

Com efeito, no âmbito deste estudo, os autores não elaboraram o conceito no sentido de lhe definirem a significação e lhe conferirem a partir daí alguma base teórica, uma opção talvez em parte justificada pelo facto de alguma dessa significação ser ela própria herdada da filosofia subjacente à *TQM*; em vez disso propuseram uma representação de cultura da qualidade total que, articulado com os princípios da *TQM* e integrador de variáveis susceptíveis de influenciar o comportamento e o desempenho organizacionais (como a cultura nacional e a cultura organizacional, por exemplo), asseguram conduzir à excelência empresarial, uma vez identificadas e melhoradas as dimensões, as de mais fraco desempenho, que nele estão representadas.

Trata-se de uma representação das dimensões fundamentais de uma cultura da qualidade total, que são quatro, e ligadas entre si por uns poucos, todavia nucleares, princípios da *TQM*. Kanji e Yui (1997) destacam numa cultura da qualidade total: *o ambiente da organização* (aspectos sociais e económicos, concorrência, tecnologia), *a estratégia* (mercado, produto, tecnologia e clientes), *o sistema de gestão* (política de gestão, gestão cruzada, garantia da qualidade, diagnóstico da qualidade) e *as pessoas* (liderança e empenho da gestão de topo, trabalho de equipa, fornecedores e clientes internos, orientação para as pessoas, competência na utilização das ferramentas da cultura da qualidade, participação de todos e motivação), como dissemos, quatro dimensões que se sustentam nos princípios: *esforço conjunto, sistemas de gestão e melhoria contínua*.

Desse modelo é possível deduzirem-se alguns dos aspectos que diferenciam uma cultura da qualidade total de outras culturas da qualidade, prendendo-se, esses aspectos, com a interpretação que as organizações para as quais a excelência empresarial é uma meta devem fazer da noção de ‘total’. Especificamente, tal noção compreenderá:

- *a totalidade* das influências, esferas de vida e domínios de actuação da organização, desde o seu ambiente externo à especificidade e complexidade do seu ambiente interno, passando pelas interacções entre ambos;

- *a totalidade* das pessoas pertencentes à organização e que se acham, por esse facto, implicadas na responsabilidade de trabalhar para a qualidade e excelência;
- *a totalidade* dos sistemas de gestão de acordo com os quais decorrem as actividades organizacionais e os processos;
- *a totalidade* do tempo que é dispendido pelas pessoas na busca da qualidade (melhoria contínua).

Daqui se depreende que a ideia de totalidade implícita no modelo de Kanji e Yui (1997) se refere a quatro domínios - organização, pessoas, sistemas e tempo – que, apesar de conceptualmente distintos, no plano da prática, se encontram necessariamente ligados por uma relação de interdependência.

Contrariamente a Kanji e Yui (1997), que ‘consideraram a ideia de uma cultura da qualidade total’ privilegiando uma imagética, outros autores apropriaram-se descritivamente do conceito, salientando as características próprias de uma organização e uma cultura organizacional orientadas pela qualidade total. A fim de sistematizarmos as ideias mais relevantes, optamos por fazer referência àqueles cuja preocupação explícita fosse essa mesma, ou seja, a de apontar os traços mais evidentes constitutivos de uma cultura da qualidade total.

Apresentaremos essa sistematização sob a forma de vários quadros nos quais tais traços surgirão agrupados em quatro categorias distintas, correspondendo a diferentes áreas ou dimensões segundo as quais podemos considerar e interpretar as organizações, e cuja identificação nos pareceu, por esse motivo, pertinente. As categorias são: ‘objectivos organizacionais’, ‘perfil organizacional’, ‘pessoas /fornecedores e clientes internos’ e ‘clientes externos’.

As abordagens aqui representadas e sintetizadas em quadro exibem vários pontos em comum. Chamaremos a atenção para os mais óbvios.

No que respeita aos objectivos organizacionais destaca-se o da melhoria contínua, que os autores associam ao aperfeiçoamento do desempenho, ou, nas palavras de Kanji e Wallace (2000), ao progresso organizacional, quer a nível da concepção e implementação de processos e sistemas, quer a nível dos resultados obtidos. Trata-se,

por conseguinte, de um consenso em torno do *leit-motiv* da organização e que o próprio modelo de Kanji e Yui (1997), como verificámos, já contempla.

Duas preocupações muito evidentes das organizações pautadas pela qualidade total são, por um lado, a de afirmar uma orientação para o cliente e, por outro lado, a de se construir e promover uma cultura em que a qualidade/excelência é um objectivo simultaneamente de todos e de cada um dos membros da organização.

Quadro 3.2: Características da Organização com uma Cultura da Qualidade Total /Excelência – Objectivos Organizacionais

	Características da organização com uma cultura da qualidade total/excelência
Objectivos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> * adequar a visão, a missão e os resultados esperados às necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> internos e externos (Fife, 2001); * fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer necessidades e expectativas dos clientes (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron, 1999, Pires, 2004); * antecipar e surpreender expectativas dos clientes (Cameron e Sine, 1999; Cameron, 1999); * melhorar continuamente (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999; Cameron, 1999; Pires, 2004) processos e resultados do trabalho (Cameron e Sine, 1999); * elevar padrões e níveis de desempenho (Cameron e Sine, 1999); * estimular o progresso organizacional (Kanji e Wallace, 2000); * criar a excelência empresarial (Kanji e Wallace, 2000); *gerir a qualidade e os seus resultados económicos (Pires, 2004); * envolver, empenhar e responsabilizar todos na busca da qualidade (Lenehan e Harrington, 1998; Pires, 2004); * tornar a consciência da qualidade parte da cultura da empresa (Pires, 2004); * implementar projectos (Pires, 2004);

(Fonte: Elaboração própria)

Quanto à primeira questão, parece-nos não haver dúvida do relevo que os clientes possuem numa organização que se pretende talhada para os seus compromissos e desafios face à qualidade. Quer se opte por expressar esse relevo falando em *satisfazer* as suas expectativas e necessidades (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron, 1999), quer se prefira sublinhar a capacidade de as *surpreender* e *antecipar* (Cameron e Sine, 1999), o que é interessante notar é a tendência para os diferentes autores adoptarem um discurso muito próximo do que se designou por ‘marketing de relações’ (*relationship marketing*), que Fernandes (1999) apresenta como ‘conjunto dos métodos utilizados, para, através de um bom conhecimento dos clientes, melhor dar resposta às suas necessidades e preferências’.

No que toca aos clientes, a estratégia da organização parece significar mais do que a estrita intenção de satisfazer, antecipar ou criar necessidades, e significar também, ou essencialmente, a opção de investir em relações duradouras e comprometidas que contribuam para a sua longevidade e competitividade; por conseguinte, embora tal nunca seja explicitamente defendido por nenhum dos autores, parece-nos fundada a inferência de que a essa estratégia está subjacente uma perspectiva de marketing relacional.

Note-se que Lenehan e Harrington (1998) consideram próprio de uma cultura organizacional cuja preocupação central é a qualidade a necessidade de criar com os seus clientes externos ‘relações úteis a longo prazo’. E Cameron e Sine (1999) referem-se a estas ‘relações úteis’, afirmando que as culturas da qualidade criativa apostam nas ‘lealdades a longo prazo’, nas quais todos os membros da organização se empenham, a fim de despertar nos seus clientes ‘entusiasmo’ e ‘espírito de compromisso’. Cameron (1999) acrescenta ser característico destas organizações o objectivo de os confrontarem com novos padrões de preferência.

O *marketing* relacional tem vindo a ser reconhecido como preponderante num ambiente de negócios que, mais globalizado, exige às organizações novas visões e posturas face aos seus clientes (Kotler *et al.*, 2003; Vieira *et al.*, 2005)¹⁰⁹; por outro lado, igual efeito da globalização dos mercados, interacções e influências, esse ambiente acusa também mais interdependências, e que acções orientadas pela visão do *marketing* relacional poderão ajudar a gerir com eficiência. Por exemplo, acções de desenvolvimento de parcerias estratégicas e redes, cujo valor reside na criação e consolidação de laços sociais e estruturais, dos quais beneficiam as organizações e seus colaboradores, mas naturalmente também os seus clientes.

Kotler *et al.* (2003) mencionam o facto de o conceito de ‘relação’, tal como foi elaborado pelo marketing, ter expandido o significado originário que preconizava a

¹⁰⁹ Fundamentalmente, trata-se de entender os clientes como parceiros das organizações (Cameron e Sine, 1999), e relativamente a quem existe interesse em ‘criar, manter e desenvolver relações fortes’ (Kotler *et al.*, 2003) que, mais do que suportadas em transacções ou vendas discretas, representam a permanente intenção de oferecer algo que para eles possui valor, contribuindo assim para a sua satisfação e, mais importante, fidelização. A noção de que os clientes são parceiros, não obstante o cepticismo de que se pode revestir (Cf. Fournier *et al.*, 1998), é, do ponto de vista dos negócios, encarada como estrategicamente fundamental, na medida em que se reconhece associada a vantagens como a da maximização do lucro.

necessidade de as organizações fomentarem relações com os seus clientes, uma expansão que veio a possibilitar a integração no conceito de *todos os stakeholders* sem excepção, entre eles os seus próprios membros. Este aspecto parece sintonizar-se com um dos traços mais notórios de uma cultura da qualidade, ou seja, o de a qualidade representar um objectivo organizacional, atravessando todas as esferas e níveis (Irani *et al.*, 2004). Aspecto que nos traz à segunda questão a que acima aludimos.

Parece-nos evidente a unanimidade em torno da ideia de ser a qualidade central na orientação estratégica da organização¹¹⁰, tão central, na verdade, que se reputa responsabilidade de todos. Mas, o que nos diz uma cultura da qualidade a respeito do modo como ela se pode tornar efectivamente responsabilidade de todos? E sob que aspecto é que esta questão se prende com a perspectiva do marketing relacional, agora extensivo aos clientes *internos*?

Lenehan e Harrington (1998) oferecem-nos uma pista de resposta para ambas as questões. Uma cultura da qualidade *investe nos recursos humanos* da organização, o que significa, por outras palavras, *cultivar relações*, embora desta feita a *nível interno*. Se explorarmos um pouco algumas das suas afirmações, entenderemos a razão de ser das ligações que aqui estamos a pretender estabelecer.

A ênfase que uma organização moldada por uma cultura da qualidade total coloca nos seus recursos humanos indu-la a encará-los como uma espécie de clientes (Lewis, 1993; Laszlo, 1999) a quem também assiste o direito de verem satisfeitas as suas necessidades e expectativas, nomeadamente a da realização pessoal no trabalho; quer dizer, não são apenas meios subordinados a fins superiores ou simples bens de que as organizações podem dispor em termos de competências e conhecimentos, são também, ou sobretudo, pessoas dotadas de capacidade de juízo e decisão (Lenehan e Harrington, 1998), em suma, autonomia e sentido de participação, e por esse facto portadoras de um valor que se vem reconhecendo cada vez mais como intrínseco e determinante para o próprio valor que a organização possui enquanto todo¹¹¹. Como sustenta Wong (1998),

¹¹⁰ Atente-se, a este respeito, como Cameron e Sine (1999) apontam a identidade estratégia de negócio / estratégia da qualidade como constitutiva de uma cultura da qualidade criativa, circunstância que deixa bem evidente o destaque que nela se atribui à qualidade.

¹¹¹ Shahin (2003), nomeadamente, diz que ‘o cerne de uma cultura «da qualidade» reside no seu uso das pessoas. Elas prestam o serviço, lidam com os problemas, põem os sistemas fracos a funcionar e os bons a

Quadro 3.3: Características da Organização com uma Cultura da Qualidade Total /Excelência – Perfil Organizacional

	Características da organização com uma cultura da qualidade total/excelência
Perfil Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> * cultura organizacional centrada na filosofia da qualidade (Cameron e Sine, 1999; Fife, 2001) e que promove a sua campanha participada em todos os níveis organizacionais (Pires, 2004); * cultura organizacional muito orientada para o cliente (Lenehan e Harrington, 1998); * cultura organizacional baseada na gestão dos recursos humanos (Lenehan e Harrington, 1998); * cultura organizacional baseada na abertura e participação (Lenehan e Harrington, 1998); * identidade estratégia de negócio / estratégia da qualidade (Cameron e Sine, 1999); * a organização eleva continuamente os seus padrões de desempenho (Cameron e Sine, 1999); * estrutura organizacional compatível com uma abordagem pelo consenso (Lenehan e Harrington, 1998); * a organização desenvolve um estilo de gestão e liderança específico: atenção ao detalhe, planeamento cuidadoso, monitorização dos problemas, padrões pessoais elevados, empenho contínuo na melhoria da qualidade, estilo de gestão activo e participativo, confiança (Lenehan e Harrington, 1998); * a organização dá prioridade à gestão humanista dos recursos humanos (Cameron e Sine, 1999); * a organização privilegia o desenho de produtos segundo a lógica de benefícios acrescidos inesperados (Cameron e Sine, 1999); * a organização dá ênfase ao desenho de sistemas (Cameron e Sine, 1999); * a organização apoia a concepção, produção e medição dos casos de sucesso (Cameron e Sine, 1999); * a organização adequa a estrutura organizacional aos objectivos da qualidade (Cameron e Sine, 1999); * a organização articula simultaneamente a mudança, a estabilidade e o controlo (Cameron e Sine, 1999); * a organização monitoriza constantemente para evitar a ocorrência de erros (Cameron e Sine, 1999) e cria condições para que esteja acessível informação contextualizada relativa aos <i>stakeholders</i> externos e internos e com base na qual se tomem decisões relativas à qualidade (Fife, 2001); * na organização a inovação e a criatividade são muito incentivadas na resolução dos problemas (Cameron e Sine, 1999); * a organização está em mudança, evolução constante (Kanji e Wallace, 2000); * a organização avalia e responde prontamente aos estímulos (Kanji e Wallace, 2000); * a organização contribui para mudar a forma de praticar os negócios (Kanji e Wallace, 2000); * a organização preserva o seu conjunto original de crenças (Kanji e Wallace, 2000); * a organização admite hibridação por efeito da multiculturalidade (Kanji e Wallace, 2000); * a organização preserva o que de bom existe na cultura da qualidade (Kanji e Wallace, 2000); * a organização incorpora os princípios da <i>TQM</i>: satisfação do cliente, melhoria contínua, gestão baseada em factos; gestão baseada nas pessoas, liderança (Kanji e Wallace, 2000); * a organização cria a disciplina necessária à aceitação dos valores da qualidade total (Pires, 2004);

(Fonte: Elaboração própria)

falhar’. Batten (1994), por outro lado, assegura que ‘são as pessoas, e não as análises estatísticas (...), que têm o poder de tornar a visão realidade’. Sustentam Johns e Chesterton (1994) a propósito de um caso exemplar de uma cultura da qualidade que se instalou numa organização que ‘as atitudes «Eles e Nós» começaram a dar lugar a uma cultura em que cada empregado da Kidsgrove é valorizado como indivíduo, contribuindo na condição de membro de uma equipa para o bem-estar da organização’. Heymann (1992) afirma que, numa organização em que existe uma cultura da qualidade, ‘todos são tratados com respeito – todos são encorajados a contribuir e são reconhecidos pela sua contribuição individual’.

‘o sucesso de qualquer organização está, até certo ponto, dependente da devoção, da dedicação, do saber-fazer e da energia das suas pessoas’.

Com efeito, enquanto parte interessada da organização e construindo com ela a sua história, o capital humano também se vê implicado num conjunto de relações intra-organizacionais que as lideranças começam a ver como relevantes para resultados de excelência e vantagens competitivas (Hope e Mühlemann, 1998; Reed *et al.*, 2000) e, por conseguinte, que devem igualmente ser objecto de uma gestão empenhada e cuidadosa, que pode até ser chamada de ‘estratégica’ (Hope e Mühlemann, 1998). Tal como em relação aos clientes externos, em que o esforço de manutenção de vínculos úteis e lealdades¹¹² se reflecte, para as organizações, numa perspectiva de longo prazo, assim também os clientes internos se vêem agora nela integrados¹¹³.

Lenehan e Harrington (1998) salientam numa organização orientada pela qualidade o espírito de abertura e participação que nela se cultiva, um ambiente propício à criação de consensos e distribuição esclarecida de responsabilidades. Num ambiente organizacional desta natureza há certos tipos de valores e relações sociais que são preferidos, nomeadamente, a confiança, a honestidade, o respeito e a comunicação.

Quadro 3.4: Características da Organização com uma Cultura da Qualidade Total /Excelência – Clientes Externos

	Características da organização com uma cultura da qualidade total/excelência
Clientes Externos	<ul style="list-style-type: none"> * a organização cria relações úteis (Lenehan e Harrington, 1998) e lealdades a longo prazo (Cameron e Sine, 1999) com os seus clientes; * a organização aposta na surpresa (Cameron e Sine, 1999; Cameron, 1999) e na capacidade de agradar (Cameron e Sine, 1999) e satisfazer os clientes (Cameron, 1999; Kanji e Wallace, 2000) nas suas necessidades e expectativas (Pires, 2004); * a organização avalia (Fife, 2001) e antecipa expectativas (Cameron e Sine, 1999) e novos padrões de preferência dos clientes (Cameron, 1999); * a organização cria entusiasmo e espírito de compromisso (Cameron e Sine, 1999).

(Fonte: Elaboração própria)

Percebe-se assim a inevitabilidade de as organizações virem também a entender os seus recursos humanos numa óptica de relações úteis e lealdades, caso contrário é difícil

¹¹² Normalmente facilitados por baixos níveis de rotatividade ou substituição de pessoal nas organizações.

¹¹³ Kanji e Wallace (2000) sustentam que ‘se o objectivo de uma empresa é desenvolver relações a longo prazo com os seus empregados, então precisa de criar uma cultura que faça com que as pessoas queiram permanecer na empresa, se sintam desejadas e que têm futuro’.

aceitar que pretendam, séria e honestamente, fundar uma prática organizacional na participação e no consenso.

Também Cameron e Sine (1999) contemplam no perfil da cultura da qualidade a que chamam ‘criativa’ aspectos que pressupõem, não apenas a existência, como também a relevância das relações no interior das organizações. Um deles respeita à necessidade de educação e formação das pessoas, constante numa organização em que a qualidade está bem enraizada (Porter, 1997). Educar e formar indivíduos numa filosofia da qualidade representa, para as organizações, disponibilizar recursos e meios financeiros que só uma visão de médio/longo prazo dos efeitos previstos e gerados permite suportar (Laszlo, 1999; Fife, 2001), uma vez que está em causa alterar o que confere sustentação aos comportamentos, *i.e.* as mentalidades e os valores que as enformam.¹¹⁴

Por outro lado, educar e formar para a qualidade são processos complexos e que acarretam relações sociais que cruzam os diferentes níveis e departamentos organizacionais¹¹⁵, uma vez que o objectivo fundamental de tais processos é que o desígnio da qualidade seja assumido por todos (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999, Cameron, 1999; Pires, 2004), bem como que a evidência dos seus resultados se torne conhecida e partilhada (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999). Parece-nos ser esta a razão por que Pires (2004) menciona o facto de nas organizações orientadas pela qualidade se encarar o trabalho numa perspectiva pluridisciplinar; numa base rotineira, esse trabalho traduzir-se-á na constituição de grupos ou equipas, que são espaços privilegiados de interacções e desenvolvimento de laços interpessoais¹¹⁶.

¹¹⁴ É esta mesma ideia que exprimem Dodwell e Simmons (1994) que consideram a existência de uma cultura da qualidade dependente da mudança de atitudes, pois ‘mudar o comportamento é fácil, mudar a atitude é difícil’.

¹¹⁵ Johns e Chesterton (1994) oferecem um bom exemplo disso mesmo na descrição, muito detalhada, que apresentam do processo de construção de uma cultura da qualidade numa empresa de tecnologias de informação. Entre as medidas adoptadas pela empresa mencionam a introdução de círculos da qualidade e comités de acompanhamento dos círculos de qualidade, a constituição de equipas técnicas especializadas para identificação e correcção de problemas, outras equipas destinadas à melhoria da qualidade, programas de formação em matérias diversificadas, entre muitas outras medidas. Para além disso, registam o facto de elas envolverem todas as pessoas da organização, desde os técnicos e especialistas aos gestores de divisão e de topo, todos, potenciando assim as relações sociais decorrentes da contextualização do trabalho. Entre os conteúdos dos programas de formação para a qualidade contam-se os conhecimentos nas áreas de assistência ao cliente, marketing e grupos de trabalho, uma vez que parte dos objectivos de uma cultura da qualidade é melhorar as capacidades de comunicação e de trabalhar em equipa.

¹¹⁶ Razão pela qual aos membros da organização não se solicitam somente conhecimentos técnicos e competências específicas das suas áreas profissionais mas também competências interpessoais, ou seja, que representam formas valorizadas de interacção social (Hope e Mühlemann, 1998). Laszlo (1999)

No que temos vindo aqui a expor a respeito dos membros da organização, os clientes internos, mais correcto seria então defender a razoabilidade de articularmos os conceitos de ‘marketing interno’ e ‘marketing relacional’¹¹⁷, uma vez que faz sentido admitir que o imperativo de atender às necessidades e expectativas dos clientes internos passa por uma liderança que saiba compreender, para o sucesso do desempenho organizacional, o valor e a oportunidade de desenvolver relações, sobretudo as de natureza social, já que está em causa privilegiar vínculos que são primeira ou essencialmente psicológicos, muito mais do que administrativos, técnicos ou financeiros.

E estas considerações conduzem-nos a uma matéria que colhe também interesse no âmbito das caracterizações e reflexões em torno de uma cultura da qualidade, ou seja, a liderança. Exactamente o que é uma liderança, uma boa liderança, quem deve e pode exercê-la e de que modo são questões demasiado abrangentes e complexas para, no horizonte deste trabalho, nos demorarmos nelas. Todavia, podemos sintetizar algumas ideias para as quais os autores que seleccionámos canalizam a nossa atenção.

A mobilização dos indivíduos em torno da conjugação de esforços que consubstanciem e evidenciem uma cultura da qualidade parece indissociável da existência de outros que assumam as responsabilidades de liderar dinâmicas e processos que tocam muitas vertentes diferenciadas da organização (estrutura, sistemas, estratégia, recursos) e implicam todas as pessoas sem excepção. *Todos são responsáveis pela qualidade*, e este princípio, uma das ideias-âncora da cultura da qualidade, compromete, ou deve

considera que as aptidões de comunicação e as técnicas de trabalho em equipa ‘potenciam as relações interpessoais que são necessárias à realização da maior parte das tarefas num local de trabalho moderno’. Partlow (1996), relatando a experiência da cadeia *Ritz-Carlton Hotel*, deixa, nas palavras do responsável pela introdução e implementação do seu programa de qualidade, bem patente a dimensão que a gestão das relações humanas assume numa cultura da qualidade.

¹¹⁷ O conceito de ‘marketing interno’ desenvolveu-se a partir da ideia de que é difícil satisfazer o cliente (externo) se quem presta o serviço não conhece e não está convencido do valor que este encerra; desta circunstância resulta uma insatisfação que compromete a possibilidade de atingir aquele objectivo. Assim, este conceito serve o propósito de permitir pensar nos membros de uma organização como os seus primeiros clientes, aqueles cujos interesse e fidelização interessa, em primeiro lugar, captar (Kotler *et al.*, 2003). Para Laszlo (1999), a noção de ‘cliente interno’ está presente numa organização que possui uma gestão da qualidade e é importante porque possibilita, mediante a compreensão da necessidade de satisfazer as condições de trabalho dos empregados, a realização de dois importantes objectivos organizacionais: por um lado, definir quem representa o vínculo entre a organização e os clientes externos e, por outro lado, criar condições de eficiência da orientação para o cliente. Já Miller (1996) considera que o papel da noção consiste em implicar todas as pessoas da organização, mesmo, ou sobretudo, aquelas que não têm relação directa com os clientes externos, no processo da qualidade. Bessant *et al.* (1994) estabelecem muito bem a relação entre ambos os conceitos, ‘marketing interno’ e ‘marketing relacional’, muito embora o cerne do seu artigo diga respeito à questão das relações entre organizações à luz dos valores e comportamentos pressupostos pela *TQM*.

comprometer, logo em primeiro lugar o topo da organização no que toca à adopção do estilo de gestão e liderança apropriado (Lenehan e Harrington, 1998)¹¹⁸, à definição das estratégias compatíveis com os objectivos organizacionais (Laszlo, 1999), bem como à explicitação das motivações e valores subjacentes a uma cultura da qualidade total (Batten, 1994).

A liderança na organização compromete o pensamento e a acção, dimensões complementares uma da outra. Quanto à primeira, podemos afirmar que tal compreende:

- conceber e decidir quais os princípios da qualidade que a organização deverá abraçar (Cameron e Sine, 1999);
- determinar as regras que devem constituir a base de actuação dos indivíduos no sentido de a compatibilizar com os valores da qualidade (Pires, 2004);
- reflectir sobre os hábitos e tradições organizacionais cuja alteração concorra para o desenvolvimento de uma cultura da qualidade (Kanji e Wallace, 2000).

E quanto à segunda, o exercício da liderança consiste em:

- manifestar comportamentos consistentes com os princípios da qualidade definidos (Lenehan e Harrington, 1998);
- criar a disciplina necessária à aceitação dos valores da qualidade (Pires, 2004);

¹¹⁸ Sobre a questão da liderança, seu contributo e relevância para uma cultura da qualidade, chamamos a atenção para algumas das conclusões que o estudo realizado por Cameron e Sine (1999) permitiram derivar. Não obstante o assunto em causa questionar a relação entre liderança e sucesso do desempenho organizacional e, por conseguinte, não abordar especificamente a questão de qual a mais condicente com uma cultura da qualidade total/excelência, ainda assim algumas ideias poderão constituir matéria de reflexão. Dizem estes autores que os resultados do estudo realizado apontam para que a cultura organizacional seja encarada como mais determinante do sucesso do que a própria liderança. Por outro lado, mais importante ainda, referem que nenhum estilo específico se evidenciou na caracterização das diferentes culturas da qualidade, a assinalar diferenças entre elas. Em vez disso, outros aspectos organizacionais surgiram como mais relevantes. Actividades de aprendizagem e formação, ferramentas e técnicas da qualidade e estratégias de gestão de recursos humanos, porque muito ligadas aos valores preconizados pela organização, parecem ter relação mais directa com os resultados de sucesso. Ainda que tais conclusões não limitem o nosso interesse quanto à importância da liderança numa cultura da qualidade, devem contudo alertar para as muitas outras dimensões organizacionais que nela estão implicadas. Enquanto Barrett e Waddell (2001) estabelecem a significância da relação empenho da liderança / resultados financeiros do desempenho, Batten (1994) insiste no papel preponderante da liderança a nível da sua relação com outras dimensões fundamentais da organização (pessoas, serviço, inovação, qualidade e lucro). Todavia, o que apela nas suas palavras é a ideia de que liderar é uma competência a explorar em todos os indivíduos e cuja condição de desenvolvimento é a existência de uma cultura da qualidade (a mesma ideia de Batten consta em McCormack, 1992).

- compatibilizar a estrutura organizacional aos objectivos da qualidade (Cameron e Sine, 1999);
- empenhar-se em promover a consciência da qualidade (Pires, 2004);
- mudar a cultura da qualidade (Kanji e Wallace, 2000);
- gerir a mudança, a estabilidade e a necessidade de controlo (Cameron e Sine, 1999).

Quadro 3.5: Características da Organização com uma Cultura da Qualidade Total /Excelência – Clientes Internos

	Características da organização com uma cultura da qualidade total/excelência
Clientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> * a organização procura melhorar a qualidade dos seus fornecedores e clientes (Cameron e Sine, 1999); * a organização promove a educação e a formação (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999; Fife, 2001) e a responsabilidade adequada para a tomada de decisões - autonomia responsável e <i>empowerment</i> (Lenehan e Harrington, 1998; Fife, 2001), pelo que nela se privilegia o trabalho pluridisciplinar de grupo e as relações interpessoais (Pires, 2004); * a organização favorece o sentimento de apreciação pelo trabalho (Fife, 2001), reconhece a participação e as realizações (processos e procedimentos) no âmbito da qualidade (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999) e utiliza os sistemas de recursos humanos para esse efeito (Cameron e Sine, 1999); * a organização valoriza as relações de confiança, honestidade e comunicação (Lenehan e Harrington, 1998) e promove o empenho da gestão de topo (Pires, 2004); * a gestão de topo lidera a concepção e a orientação dos princípios da qualidade (Cameron e Sine, 1999) e manifesta comportamentos consistentes com esses princípios e os objectivos da qualidade - exs: recompensar a qualidade mais do que a produção, estar presente nos programas de formação para a qualidade, executar pessoalmente revisões dos sistemas de qualidade, participar nos esforços para a qualidade, delegar tarefas e responsabilidades nos diferentes níveis da organização (Lenehan e Harrington, 1998); * a organização envolve (responsavelmente) todos na melhoria da qualidade (Cameron e Sine, 1999; Cameron, 1999); * na organização todos surpreendem e satisfazem os clientes (Cameron, 1999); * na organização, o líder estimula a contestação da tradição e pode mudar a cultura da qualidade existente (Kanji e Wallace, 2000);

(Fonte: Elaboração própria)

Estes apontamentos sugerem-nos alguns comentários. Em primeiro lugar, que é notório o protagonismo concedido à liderança no quadro de referência de uma cultura da qualidade total/excelência.¹¹⁹ Depois, que esse mesmo protagonismo não pode ser

¹¹⁹ Genericamente, toda a literatura em torno da *TQM* o confirma, por exemplo, Sebastianelli e Tamimi (2003). Verifica-se uma certa tendência para circunscrever, ou pelo menos enfatizar, o exercício da liderança à gestão de topo, ou seja, assumindo-se que a liderança é sua prerrogativa. No entanto, a concepção de uma organização flexível e adaptável às modificações do ambiente externo, e sobretudo, atenta às necessidades dos seus clientes, tem surgido a par da defesa da ideia de que a liderança é uma

dissociado do facto de se estar a representar uma liderança activa e empenhada em participar no processo de mudança conducente a uma cultura da qualidade e, por essa mesma razão, aberta à realidade da organização, às suas necessidades de progressão, à expectativa das suas pessoas numa mobilização conjunta e autêntica¹²⁰. Por fim, que uma liderança activa e participativa e realmente envolvida com o seu meio coloca de imediato um desafio, que é o de repensar, no seio da organização, o seu papel e as suas formas de acção (Heymann, 1992; Lenehan e Harrington, 1998)¹²¹.

Se bem repararmos no estilo de gestão e liderança específico proposto por Lenehan e Harrington (1998), as características mencionadas apontam tanto para competências técnicas, próprias da gestão organizacional ('atenção ao detalhe, planeamento cuidadoso, monitorização dos problemas'), como para competências de índole social, associadas ao facto de, para além de uma unidade de trabalho e produção destinada a criar riqueza, uma organização consistir também num espaço de convivência e interacção, ou seja, um espaço em que predominam «o humano» e «o social».

Tal como aqui tem vindo a ser explanada, da liderança que orienta na direcção da qualidade espera-se um certo perfil, assente em qualidades pessoais e sociais marcantes. Lenehan e Harrington (1998) destacam, por exemplo, *padrões pessoais elevados, empenho contínuo na melhoria da qualidade, estilo de gestão activo e participativo e confiança*. Na caracterização de Cameron e Sine (1999) parece-nos sobressair desse perfil a *capacidade de visão*, por um lado, para gerir as necessidades de mudança, estabilidade e controlo da organização e, por outro, para 'apoiar e recompensar processos, procedimentos e realizações no âmbito da qualidade'.

competência a desenvolver por todos os membros da organização (Batten, 1994), uma vez a participação, o envolvimento e o *empowerment*, tal como as diversas actividades que se realizam com o objectivo específico de melhorar continuamente a qualidade, constituírem traços característicos de uma cultura da qualidade total. Gryna (2004) também aponta para esta ideia, chamando a atenção para uma distinção de referência entre 'gestores' e 'líderes'.

¹²⁰ Muitos dos apontamentos críticos que parte significativa da literatura tem registado a respeito dos programas e acções de melhoria da qualidade introduzidos e realizados nas organizações visam o problema de uma certa retórica ('*paying lip service*') que acomete a gestão de topo, com os respectivos custos no empenho que os restantes membros colocam nas medidas adoptadas. Veja-se, a propósito desta questão, o relevo que Lenehan e Harrington (1998) atribuem à necessidade de a liderança evidenciar na sua prática o compromisso com a filosofia da qualidade.

¹²¹ Johns e Chesterton (1994) apresentam exemplos esclarecedores de como a resistência à mudança, à reflexão e à crítica, à necessidade de repensar papéis atinge os diferentes níveis da liderança. Lenehan e Harrington (1998) também mencionam esta questão, que consideram estar na origem de muitos fracassos quando se trata de criar uma cultura da qualidade.

Quadro 3.6: Características de uma Cultura da Qualidade Total / Excelência

Características de uma cultura da qualidade total / excelência	
Orientação Para a Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> * central na estratégia de negócio da organização; * pressupõe que sejam conhecidos por todos da organização os princípios e os objectivos da qualidade; * sustentada na orientação para o cliente; * implica ênfase na concepção e gestão de sistemas e processos dos quais resultem produtos / serviços capazes de preencher e superar expectativas e necessidades dos clientes;
Orientação Para o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> * muito evidente e tida como condição <i>sine qua non</i> de uma organização com cultura da qualidade; * relacionada com antecipação e satisfação de necessidades e expectativas; * traduz-se na concepção de cliente externo enquanto <i>'parceiro'</i> da organização;
Dinamismo e Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> * características organizacionais potenciadoras da mudança cultural; * associados à necessidade de melhoria contínua (Heymann, 1992)¹²²; * resultantes da adaptação às especificidades impostas pelo ambiente interno e externo da organização, nomeadamente às expectativas dos <i>stakeholders</i> (Fife, 2001; Irani <i>et al.</i>, 2004); * reflectem-se em alterações na estrutura organizacional, nos sistemas e processos; * mais susceptíveis de existirem numa organização com uma cultura de participação conjunta e em que a necessidade de interagir em benefício da qualidade se sobrepõe ao estrito e rígido desenho hierárquico da organização¹²³;
Inovação e Criatividade ¹²⁴	<ul style="list-style-type: none"> * fundamentais, não apenas para elevar os níveis de satisfação dos clientes externos, mas também para criar novas expectativas; * potenciadas em organizações que cultivam o espírito de autonomia e responsabilidade, o <i>empowerment</i> e o trabalho de equipa; * apoiam a resolução dos problemas; * devem complementar as melhorias subtis;
Ênfase nos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> * muito clara numa cultura organizacional marcada pela qualidade; * o objectivo dessa ênfase é optimizar a utilização do potencial humano (Fife, 2001); * a organização aposta no trabalho de equipa, na comunicação e coordenação; * a organização valoriza as relações humanas e os valores sociais de uma cultura da qualidade;
Educação e Formação ¹²⁶	<ul style="list-style-type: none"> * mecanismos de socialização organizacional (Hope e Mühlemann, 1998) e transformação cultural (Wong, 1998); * a organização valoriza os seus recursos humanos e, por isso, valoriza a educação e a formação de todos; * apesar de representarem custos para as organizações, são encaradas como investimentos que se reflectem favoravelmente no desempenho (Hope e Mühlemann, 1998); * processos pensados para difundir a filosofia da qualidade (Reed <i>et al.</i>, 2000) e apetrechar os recursos humanos dos saberes e competências úteis às dinâmicas organizacionais impostas por essa filosofia; * versáteis e adaptadas às necessidades específicas da organização; * compreendem actividades extensíveis a todos os níveis organizacionais;

(Fonte: Elaboração própria)

¹²² Cf. Heymann (1992): 'Hoje em dia, as organizações têm de desenvolver uma cultura positiva e adaptativa, que é a fundação da melhoria contínua'.

¹²³ A investigação realizada por Dellana e Hauser (1999), por exemplo, conclui que uma cultura organizacional flexível acolherá com menor grau de resistência a introdução da *TQM*, e que a sua flexibilidade se deve ao facto de aí se apoiar a descentralização e a diferenciação. Heymann (1992) sublinha, por seu turno, o facto de nas organizações sustentadas numa cultura da qualidade a estrutura organizacional clássica, isto é, hierarquizada, se encontrar 'achatada', reduzida nos seus diferentes níveis, donde o distanciamento entre o nível da gestão e o nível operativo ser menor.

¹²⁴ Definida como 'a boa gestão de todas as funções da empresa' (Irani *et al.*, 2004), Lemon e Sahota (2004) julgam-na muito dependente do estilo de gestão que uma organização adopta.

¹²⁵ Dervitsiotis (1998) relaciona o carácter dinâmico e adaptativo da organização com a capacidade de inovar, pelo que, para este autor, estas duas características são interdependentes.

¹²⁶ Para Heymann (1992) trata-se de uma dimensão tão importante numa cultura da qualidade que afirma: 'os gestores que não têm tempo para formação não têm tempo para a qualidade'.

Já para Kanji e Wallace (2000), uma cultura da qualidade, na medida em que se desenvolve e consolida em torno das ideias de progresso organizacional e evolução constante, depende da existência de uma liderança para a qual a mudança e a subversão das tradições irreconciliáveis com tais objectivos não constituam objecto de resistência.

São mesmo Kanji e Wallace (2000) que identificam no modelo de organização orientada por uma cultura da qualidade a hibridação por efeito das confluências multiculturais que nela ocorrem. Lidar com um fenómeno desta natureza implica uma visão capacitada para entender e conhecer as formas culturais que favorecem o desenvolvimento organizacional e, simultaneamente, saber como as articular com ‘o seu conjunto original de crenças’ (Kanji e Wallace, 2000), a ser preservado apenas na medida em que serve a excelência da organização.

Quadro 3.6: Características de uma Cultura da Qualidade Total / Excelência (CONT.)

Características de uma cultura da qualidade total / excelência	
Liderança Activa, Participativa e Crítica	<ul style="list-style-type: none"> * muito presente numa organização com cultura da qualidade; * compatível com uma visão da organização assente nas ideias de participação e envolvimento conjuntos; * muito evidente nos valores, nas atitudes e comportamentos, mais do que no discurso de intenções¹²⁷; * atenta às necessidades de mudança, às inovações e aos resultados dos recursos humanos;
Monitorização Constante	<ul style="list-style-type: none"> * efeito da necessidade de melhorar continuamente; * possibilita identificar e resolver problemas e evitar a ocorrência de erros; * útil para rastrear as realizações e os casos de sucesso; * permite reconhecer o empenho, a participação, os processos, os procedimentos e as realizações;
Objectivos Organizacionais Prioritários	<ul style="list-style-type: none"> * buscar a excelência do desempenho; * melhorar continuamente produtos, serviços, processos e resultados; * satisfazer e antecipar necessidades e expectativas dos clientes; * envolver e responsabilizar todos na qualidade;

(Fonte: Elaboração própria)

A abertura, a flexibilidade, a participação e o envolvimento num projecto comum e ambicioso, aspectos que os autores consideram, a nosso ver, essenciais numa liderança compatível com uma cultura da qualidade reflectem-se em certos traços evidentes na organização que podemos esperar encontrar – por exemplo, o seu dinamismo e flexibilidade. Todavia há outra questão que a literatura também reconhece estar, em

¹²⁷ Heymann (1992) e Laszlo (1999) defendem que uma cultura da qualidade só tem condições de existência quando a gestão de topo assume, perante toda a organização, o seu compromisso com a qualidade. Woods (1998) e Barrett e Waddell (2001) sugerem, para além disso, que a importância da gestão de topo numa cultura da qualidade se prende com o facto de desempenhar, face às restantes pessoas, o papel de modelo, de exemplo.

certo sentido e até certo ponto, dependente da actuação da liderança¹²⁸ e que é tida como crucial numa cultura da qualidade: a monitorização.

A monitorização resulta da necessidade de a organização manter uma postura proactiva e de constante atenção ao seu ambiente interno e externo, pois dela dependerá a sua capacidade de responder estrategicamente às transformações que nele ocorrem, sobretudo aquelas que afectam as necessidades e expectativas dos clientes externos. Consistindo em comportamentos e acções de antecipação, acompanhamento, supervisão e análise de impactos, por exemplo, de projectos, programas, planos e iniciativas para melhoria da qualidade dos sistemas e processos no sentido de os otimizar (Laszlo, 1999) ou fundamentar uma tomada de decisão estratégica (Heymann, 1992), não se pratica independentemente da existência de:

- processos de recolha e análise de informação relevante a respeito
 - do desempenho organizacional sob todos os seus aspectos (Heymann, 1992; Irani *et al.*, 2004),
 - das necessidades e expectativas dos clientes e seus níveis de satisfação (Partlow, 1996),
 - da qualidade dos produtos e serviços (Partlow, 1996),
 - das falhas internas nos processos de produção dos produtos e prestação de serviços (Camisón, 1996)
 - dos resultados financeiros decorrentes das actividades organizacionais (Camisón, 1996, Partlow, 1996),
 - dos níveis de competência dos recursos humanos (Laszlo, 1999),
- técnicas e instrumentos de medição/avaliação contínua da conformidade dos serviços aos padrões estabelecidos pela organização (Heymann, 1992) e quantificação dos esforços e resultados da gestão da qualidade (Camisón, 1996);
- canais de comunicação que permitam o fluxo de informação entre departamentos e níveis da organização (Irani *et al.*, 2004)

A leitura e análise da literatura efectuada, assim como a relevância da matéria em causa, sugeriram-nos a utilidade de pôr em destaque, de uma forma sintética, as

¹²⁸ Por exemplo, Laszlo (1999) considera que a liderança é responsável pelo acompanhamento de projectos concebidos em articulação com os objectivos organizacionais.

características de uma cultura da qualidade total/excelência que se podem deduzir das características organizacionais referidas nos quadros precedentes e que mais frequentemente são apontadas pelos autores. Fizemo-lo, mais uma vez, recorrendo à apresentação de um quadro (Quadro 3.6) em que a menção das características em evidência é acompanhada de um conjunto de observações e comentários cujo objectivo é o de explicitar o seu significado e relação com as organizações que as possuem.

3.3.4 Factores de Sucesso de uma Cultura da Qualidade Total/Excelência

Cameron e Sine (1999) concluem no seu estudo sobre tipos de culturas organizacionais que há ainda muito poucas organizações que efectivamente podem reclamar possuírem uma cultura da qualidade total/excelência (criativa). É este um dado de facto algo alarmante¹²⁹, se considerarmos que o paradigma e a filosofia da qualidade, embora mais recentes na contextualização dos serviços, já contam entre nós com algumas décadas de proclamação e vigência.

Todavia existe a noção de que as limitações de que padecem essas mesmas organizações e os obstáculos que inviabilizam a qualidade total/excelência podem ser ultrapassados se houver a vontade, a visão, a capacidade de accionar um processo, *global*, de mudança. Quando sublinhamos ‘global’ pretendemos afirmar que ele é extensível a toda a organização, na sua estrutura, níveis de responsabilidade e pessoas, mas também que envolve reflexão e actuação sobre os conteúdos e variáveis organizacionais, muitas vezes negligenciados, que, na literatura, têm sido apelidados de ‘soft’ (António, 1991; Hope e Mühlemann, 1998). Estamos a referir-nos, naturalmente, aos aspectos sócio-culturais e psicológicos (Barrett e Waddell, 2001), dos quais as organizações já não podem ser dissociadas e que existem a par, ou talvez mesmo a um nível fundacional¹³⁰, de outros de carácter mais técnico e operacional, como os programas, os sistemas, os processos ou os manuais da qualidade.

¹²⁹ Apesar de alarmante, talvez não se possa julgar surpreendente, dada uma certa tendência que se verificou em grande parte do meio empresarial de reduzir a uma ‘receita’ de prática utilização algo que é, na realidade, muito complexo, que implica com muitas variáveis.

¹³⁰ Assim pretendem as abordagens que têm a qualidade na conta de uma filosofia e uma cultura organizacionais elaboradas em torno de certos valores e certas práticas, e dos quais é suposto decorrerem a eficiência e a excelência empresarial. Comum a estas abordagens é o ponto de vista segundo o qual os instrumentos e as ferramentas da qualidade são de pouco ou nenhum valor para a organização se esta não possui uma cultura capaz de os acolher e utilizar proveitosamente. Barrett e Waddell (2001) fundamentam esta perspectiva e Kujala e Lillrank (2004) produziram um importante texto sobre esta matéria. Cameron

A concepção de um processo desta natureza, como vimos anteriormente, introduziu na literatura o problema da possibilidade de controlar e gerir uma mudança na organização que se pretende mais cultural do que técnica. A dificuldade tem sido amplamente assinalada, mesmo por aqueles que, sobre o assunto, têm uma perspectiva mais favorável à capacidade de intervenção e controlo nesse âmbito¹³¹. Parte dela radica no horizonte temporal considerado necessário para que as alterações se façam notar (médio/longo prazo)¹³², mas essencialmente decorre do facto de a mudança ambicionada visar elementos e fenómenos muitas vezes mal compreendidos pelos que participam neles ou demasiado complexos para que um limitado entendimento a seu respeito possa produzir algum efeito na prática, variáveis sem dúvida determinantes para a configuração organizacional mas cuja manipulação pode ser posta em causa pelos resultados obtidos.

Todavia certa literatura produzida com base em relatos de experiência vai surgindo para mitigar cepticismos radicais e alimentar a esperança de que formas de actuação são possíveis no sentido de alterar um estado de coisas e conduzi-lo a um outro melhor. Afinal de contas, a realidade mostra existir uma grande diversidade nas organizações, no seu ambiente psicossocial, nos seus resultados financeiros, nas suas quotas de mercado e posicionamento. E os bons exemplos, *i.e.* os casos de organizações de sucesso em matéria de cultura da qualidade¹³³, vão sendo amplamente conhecidos e divulgados, constituídos como modelos de referência, cujo estatuto se deve à sua eficiência ter sido sancionada, corroborada pela experiência¹³⁴.

e Sine (1999), uma referência incontornável a ter em conta neste assunto, constituem um excelente exemplo destas abordagens.

¹³¹ Kujala e Lillrank (2004) dizem-nos, por exemplo, que há diferentes dimensões a ter em conta na cultura organizacional que representam possibilidades diferentes de intervenção e controlo. Enquanto os valores, os princípios e as normas ‘podem e devem ser controlados’, os pressupostos fundamentais que representam as crenças implícitas acerca dos seres humanos, da realidade, das relações humanas e do ambiente externo são mais difíceis de controlar e mudar. Apesar disso, afirmam, são fonte adicional de compreensão dos desafios que as organizações enfrentam quando se trata de institucionalizar os valores, os princípios e as normas.

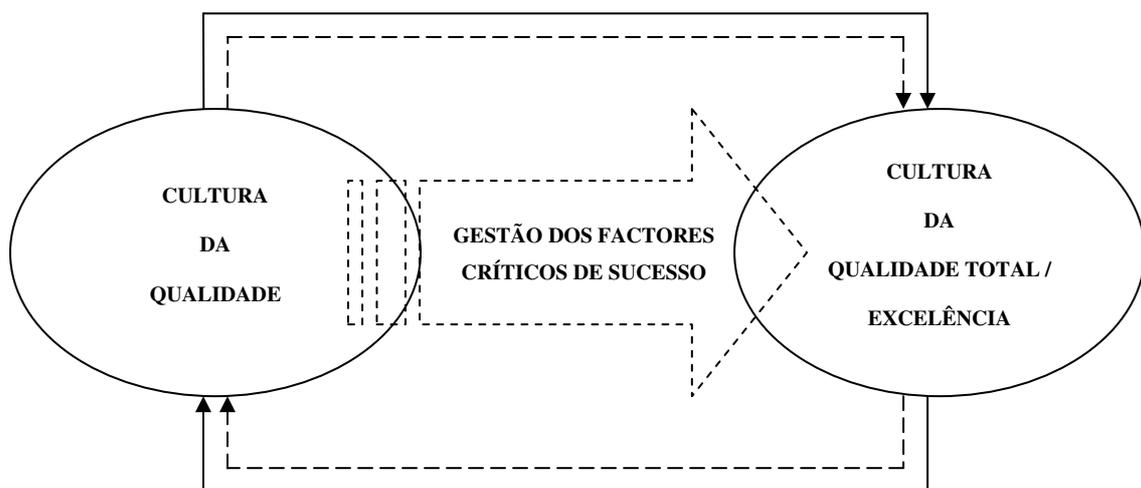
¹³² Cf. Barrett e Waddell (2001).

¹³³ Podemos encontrar alguns deles em Partlow (1993), Johns e Chesterton (1994) e Dodwell e Simmons (1994).

¹³⁴ Como é o caso da cadeia hoteleira *Ritz-Carlton* que viu recompensados os seus investimentos na qualidade com a atribuição, em 1992, do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, uma distinção a recair pela primeira vez num grupo do sector hoteleiro (Partlow, 1993). O caso é interessante de se analisar, uma vez que nele se apresenta ‘um programa de gestão da qualidade’ mas que, na verdade, representa um exemplo de como efectivamente dar início a um processo de criação de uma cultura da qualidade, a qual, sem negligenciar a necessidade de definir padrões de serviço, de recolher informação para controlo estatístico das acções diárias que visam a qualidade do serviço ou de proceder à análise financeira dos resultados, pressupõe a consideração do ambiente cultural no qual decorrem as actividades

O interesse de que estes exemplos se revestem para teóricos, mas sobretudo para práticos da gestão e liderança, decorre do facto de constituírem um útil ponto de apoio para a tomada de consciência e decisão a respeito das dimensões sobre as quais uma intervenção empenhada é mais susceptível de originar efeitos positivos. Por outro lado, talvez possamos ver na relevância que é atribuída por diferentes autores a essas dimensões um sinal de que subjacentes a elas se encontram, e assim o presumimos, os valores que configuram uma cultura da qualidade total, a matéria para a qual converge, afinal, a presente investigação.

Figura 3.3: Cultura da Qualidade e Factores Críticos de Sucesso



(Fonte: Elaboração própria)

Certos autores apelidaram-nas de ‘factores críticos de sucesso’ para uma cultura da qualidade total/excelência, que Kanji e Wallace (2000) definiram como ‘as poucas áreas-chave da organização que, correctamente geridas, melhorarão a competitividade e a excelência empresarial da organização’.

3.3.4.1 Análise e Explicitação dos Factores Críticos de Sucesso

Antes de procedermos à identificação dos factores críticos de sucesso resultantes da revisão da literatura e que constam do Quadro 3.7, assim como da sua análise e explicitação extraíremos algumas conclusões, chamamos de imediato a atenção para o facto de designarmos estes factores preservando, tanto quanto uma tradução dos termos anglo-saxónicos o permite, a terminologia própria dos autores.

organizacionais. A avaliação da cultura organizacional e da sua adequação à filosofia da qualidade total constitui uma das atribuições tanto da gestão de topo como dos empregados do *Ritz-Carlton*.

Quadro 3.7: Factores Críticos de Sucesso de uma Cultura da Qualidade Total / Excelência

Factores críticos de sucesso para uma cultura da qualidade total/excelência	Porter (1997)	Laszlo (1999)	Kanji e Wallace (2000)	Barrett e Waddell (2001)	Fife (2001)	Gryna (2001)
Definição de objectivos						✓
Partilha de visão, missão					✓	
Quantificação / medição	✓				✓	✓
Evidência da liderança de topo / liderança		✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilidade / Participação	✓					✓
Auto-desenvolvimento e <i>empowerment</i>				✓		✓
Reconhecimento e Recompensas	✓					✓
Trabalho de equipa	✓	✓ ¹³⁵		✓		
Orientação para o cliente / <i>stakeholder</i>			✓	✓	✓ ¹³⁶	
Surpreender o cliente			✓			
Gestão baseada em factos			✓			
Desempenho do processo			✓			
Gestão baseada nas pessoas			✓			
Desempenho das pessoas			✓			
Melhoria contínua		✓	✓			
Respeito	✓	✓ ¹³⁷			✓	
Comunicação / Partilha de informação	✓				✓ ¹³⁸	✓ ¹³⁹
Formação (e formação contínua)	✓					
Movimento perpétuo	✓					

(Fonte: Elaboração Própria)

- **Definição de objectivos:** Gryna (2001) considera que o primeiro passo em direcção à qualidade é a definição de objectivos compatíveis com a missão, a estratégia para a qualidade e os outros factores de sucesso da organização. Sustenta que a sua clara identificação é um estímulo importante para um desempenho superior, sobretudo se ela resultar do trabalho conjunto da gestão e dos empregados da organização, pois neste caso o compromisso com tais objectivos é ‘interno’¹⁴⁰. É neste contexto que a

¹³⁵ Em Laszlo (1999), este factor está integrado no factor global ‘cultura’, uma vez que sugere estarem envolvidas questões culturais nas formas de trabalho da organização, como é o caso do trabalho de equipa.

¹³⁶ Fife (2001) integra este factor em ‘Partilha de visão, missão e perspectiva de resultados esperados’.

¹³⁷ Aplica-se aqui o mesmo que o declarado na nota 69.

¹³⁸ Fife (2001) associa estes factores, por um lado, à necessidade de a organização proceder às suas medições, as quais, no entanto, só fazem sentido ou são eficazes na medida em são concebidas para se articularem com a missão, a visão e os resultados esperados da organização; por outro lado, considera-os indispensáveis numa cultura da qualidade, uma vez que só processos de comunicação e troca de informação permitem aceder ao conhecimento e à compreensão das necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

¹³⁹ Factores que Gryna (2001) integra em ‘Definição de objectivos’.

¹⁴⁰ Gryna (2001) não esclarece o sentido destas palavras, no entanto pensamos que, ao chamar a atenção para esta questão, estará a referir-se ao facto de o compromisso com os objectivos organizacionais decorrente da participação e da discussão conjunta ser mais autêntico e intrinsecamente assumido do que no caso de a sua definição ser emanação exclusiva da gestão, da liderança de topo, pois, nesta circunstância, apareceriam como ‘exteriores’, isto é, impostos.

informação e a sua disseminação a todos os níveis organizacionais assumem preponderância.

- ***Partilha de visão e missão:*** para Fife (2001), trata-se de um aspecto fundamental para dar lugar a uma cultura da qualidade total, na medida em que visão, missão e perspectiva de resultados esperados são, como afirma, determinados pelas necessidades e expectativas dos *stakeholders* externos e internos, o que assinala a orientação para o cliente como decisiva para uma cultura da qualidade total/excelência. Estas necessidades e expectativas devem ser compreendidas por todos os membros da organização.
- ***Quantificação/medição:*** Porter (1997) sublinha o facto de, mais do que permitir assinalar os fracos desempenhos ou motivar as pessoas para a melhoria contínua, são processos importantes para oferecer um ponto de apoio sólido à decisão a respeito das *relações* que a organização deve desenvolver com os seus fornecedores. É esta forma de monitorização do desempenho, neste caso específico, dos fornecedores, que abre possibilidades ao reforço da comunicação, da qual dependem novos, e mais elevados, níveis de cooperação e resultados. Fife (2001) sustenta que a cultura da qualidade não se instala na organização se sistemas de medição não existirem que auxiliem o desenvolvimento, a manutenção e a modificação das suas políticas e procedimentos.

Uma primeira questão que se coloca sobre esta matéria diz respeito ao que deve ser medido. Em regra, é o que se afigura mais fácil de quantificar, contudo, a facilidade em obter uma expressão quantitativa não corresponde necessariamente ao que mais interessa à organização conhecer. Por esta razão, Fife (2001) defende que toda a informação, todos os dados susceptíveis de quantificação devem ser acompanhados de uma análise qualitativa do contexto em que são recolhidos, o que implica atender à sua articulação com a visão, a missão, os valores, os processos e os resultados da organização. No seu entender, só esta análise qualitativa providenciará uma imagem das dinâmicas internas da organização e um significado ao que só por si não é mais do que um conjunto, estático, de números e letras; por outro lado, é este significado que, uma vez explicitado, sustentará a decisão a respeito das acções cuja realização

é necessária para encaminhar a organização no sentido de uma cultura da qualidade total.

Gryna (2001) sublinha a ideia de que as principais actividades organizacionais (desenvolvimento de produtos, compras, manufactura, *marketing*, serviço ao cliente, operações administrativas e outras operações de apoio) devem ser medidas fundamentalmente para manter, numa perspectiva de continuidade, a consciência da qualidade, proporcionando o *feedback* necessário a todos os membros da organização. Estas medições devem resultar de uma cuidadosa discriminação dos aspectos a medir de modo a organização exibir sem equívocos as prioridades na óptica da qualidade total.

- ***Evidência da liderança de topo / liderança***¹⁴¹: muita literatura sustenta a ideia de que o exercício de uma liderança estimulada pela procura de uma visão partilhada e centrada na construção do bem comum é um requisito *ex ante* de uma implementação bem sucedida dos princípios de uma gestão para a qualidade total (Dimitriadis, 2001; Guillén e González, 2001). Para Gryna (2001), entre as atribuições da liderança de topo contam-se: primeiro, estabelecer, definir e disseminar os objectivos e estratégias da qualidade¹⁴² e, segundo, conduzir um conselho da qualidade. Este autor sintetiza estas duas responsabilidades dizendo muito simplesmente que a gestão de topo deve iniciar e sustentar a visão de uma cultura da qualidade total.

Uma forma considerada eficaz de a liderança evidenciar o compromisso verbalizado é despender tempo em actividades relacionadas com a qualidade, muitas vezes desempenhando a função de realizar/liderar acções de formação, outras vezes criando e participando em equipas destinadas à melhoria da qualidade. Trata-se efectivamente de uma questão de dar o exemplo, de representar um modelo que poderá, e deverá, estender-se a toda a organização. Neste sentido, o estilo de liderança aí prevalecente não é independente do tipo de evidência e mensagem que

¹⁴¹ Autores como Pruzan (1998), Guillén e González (2001) e Perles (2002) oferecem abordagens aprofundadas à temática da liderança, deixando emergir toda a complexidade subjacente aos conceitos fundamentais que recobre, bem como ao fenómeno propriamente dito.

¹⁴² Laszlo (1999) exprime exactamente esta mesma ideia.

se pretende passar acerca da cultura da qualidade que a organização quer reconhecer como sua.

Barrett e Waddell (2001) inferem dos resultados do seu estudo que a liderança da gestão de topo é ‘criticamente importante’ para o sucesso do investimento na qualidade, mas não somente porque produz efeitos significativos no desempenho financeiro da organização. Mais importante do que isso, uma liderança ‘visível e activa’ é capaz de enfrentar as resistências à mudança que existem na organização mediante uma atitude que exhibe os valores e as práticas condicentes com uma cultura da qualidade total. Desempenha, por isso, um relevante papel facilitador na transição de uma cultura organizacional a outra.

Fife (2001), mais do que referir-se às competências ou às entidades representativas da liderança, chama a atenção para a necessidade de existirem ‘sistemas de liderança’ que funcionem em toda a organização, uma vez que as mutações sociais que estão na base do redimensionamento das organizações e das inúmeras e aceleradas modificações que se vão operando no seu interior tornaram obsoleta uma liderança assente num estilo autoritário.

Assim, estes sistemas alcançam toda a organização ao permitir articular responsabilidades ‘top-down’ (criar um sentido de visão e missão partilhadas dando a conhecer a todos os seus papeis e de que modo se compatibilizam com aquelas) e ‘bottom-up’ (assegurar que as políticas e os processos da organização apoiam a missão de cada um dos indivíduos). A necessidade de pôr estes dois níveis de responsabilidade a co-funcionar prende-se, diz Fife (2001), com o objectivo de satisfazer as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*.

- **Responsabilidade e Participação:** a responsabilidade é encarada como um aspecto, ou valor (Domingo, 1988), constitutivo de uma gestão para a qualidade total (Coyle e Dale, 1993). Porter (1997) caracteriza-a como o reflexo da capacidade de os membros da organização assumirem riscos no desempenho das suas funções, assim reforçando certos valores organizacionais, entre eles o de ser legítimo cometer erros e, por conseguinte, o da responsabilidade, que é condição para incorrer neles. A ocorrência de um erro, efeito da acção humana, é de interesse para a organização,

mesmo que apenas para parte dela, na medida em que constitui matéria de conhecimento relevante para impedir que erros semelhantes se repitam. Sobre a questão da responsabilidade é interessante notar a conclusão de um estudo mencionado em Barrett e Waddell (2001), a qual enuncia que a exigência de qualidade retira aos membros da organização liberdade na execução das suas tarefas ao mesmo tempo que os faz mais responsáveis, tornando, por esse facto, o seu trabalho mais exigente. Esta mesma ideia tem sido apontada como um dos motivos de crítica e rejeição do *empowerment*, ou seja, o de pôr em causa a satisfação no trabalho. Este apontamento sugere-nos assim a existência de uma ligação entre responsabilidade e *empowerment*, um conceito que abordaremos de seguida¹⁴³. As organizações em que a cultura da qualidade é tangível entendem que a capacidade das pessoas correrem riscos é importante, um aspecto que está relacionado com a assumpção das responsabilidades face às tomadas de decisão, mesmo, ou sobretudo, quando elas se traduzem num erro (Porter, 1997). Laszlo (1999) salienta que todos os erros cometidos são ‘oportunidades de aprendizagem’ para todos. O risco envolvido nas tomadas de decisão é considerado por Perles (2002) como decorrente do princípio de satisfação do cliente, dada a natureza heterogénea e mutável das suas necessidades.

Tal como explanada por Gryna (2001), a noção de ‘participação’ exprime a ideia de que as pessoas são persuadidas à adopção de novas atitudes e mentalidades mediante o envolvimento em actividades que sugerem, ou implicam, novos comportamentos. Nesta medida, *i.e.*, na medida em que a filosofia da qualidade total/excelência apela a diferentes atitudes e mentalidades, a participação de todos os níveis organizacionais nas actividades e nas acções especificamente concebidas para atender às questões da qualidade é entendida como ‘decisiva’. Gryna (2001) propõe uma extensa lista de possibilidades em que a participação se pode concretizar, sendo de notar que a maior parte delas contempla *todos* os níveis (gestão de topo, gestão intermédia, especialistas e restantes recursos humanos).

¹⁴³ Gryna (2001) defende esta ideia, afirmando que a responsabilidade decorre do *empowerment*, e já que delegar autoridade ou poder para tomada de decisões acarreta o risco de errar, espera-se que a liderança adopte, face aos erros ou fracassos, uma atitude de apoio.

- **Auto-desenvolvimento e/ou empowerment:** Gryna (2001) desenvolve bem o conceito de ‘auto-desenvolvimento’, que considera um factor crítico de sucesso de uma cultura da qualidade total que surge como consequência de um aumento generalizado dos níveis de educação, facto que colocou às organizações o desafio de explorar o potencial de experiência e criatividade das suas pessoas. O auto-desenvolvimento é motivado de muitas formas, sendo que o *empowerment* é apenas uma delas. Gryna (2001) menciona, para além desta, o auto-controlo, o alargamento (horizontal ou vertical) do trabalho/tarefa, equipas auto-geridas e avaliação do desempenho.

O *empowerment* assume particular relevo na matéria em apreço, uma vez tratar-se de uma perspectiva das relações de trabalho que existem nas organizações que carece de uma *mudança cultural* (Gryna, 2001). Tal mudança não se prende apenas com a necessidade de redefinir o significado e valor das pessoas numa organização mas também com o imperativo de atender a novos valores, sem os quais o *empowerment* não faz sentido e não pode existir, nomeadamente a *confiança*¹⁴⁴: confiança na partilha de informação, confiança no auto-controlo, confiança na capacidade de definir conjuntamente os objectivos da qualidade. Por isso, há quem o defina como ‘filosofia’ (Dimitriades, 2001; Kandampully e Duddy, 2001). As dificuldades em tornar o *empowerment* um hábito organizacional são elas próprias efeito de rotinas e padrões mentais instalados, alguns deles específicos da força de trabalho, outros da própria liderança¹⁴⁵, todavia da sua superação está dependente a existência de uma cultura da qualidade total partilhada.

- **Reconhecimento e recompensas:** Gryna (2001) sustenta que estes factores desempenham um papel fundamental na motivação das pessoas para um compromisso com a qualidade, sobretudo se aliados a formas eficazes de auto-desenvolvimento e participação. Também nestes casos muita diversidade é possível,

¹⁴⁴ Um aspecto que Lenahan e Harrington (1998) também evidenciam.

¹⁴⁵ Barrett e Waddell (2001) dizem que o *empowerment* não é sempre bem acolhido, pelo que não representa necessariamente um contributo para a satisfação no trabalho. E Lenahan e Harrington (1998), por sua vez, mencionam dois obstáculos comuns entre os níveis da gestão que põem em risco a sua genuína preocupação em cultivar o *empowerment*: por um lado, o receio de ser necessário assumir as consequências das decisões tomadas por outrem; por outro lado, a suspeita de que a distribuição a toda a organização da autoridade para tomar decisões destituirá de sentido o papel e as responsabilidades da gestão.

no entanto, alerta Gryna (2001), é importante que as formas de reconhecimento e recompensas a instituir numa organização na sequência de desempenhos no âmbito da qualidade sejam compatíveis com a cultura organizacional vigente. Enquanto Porter (1997) chama a atenção para o facto de as recompensas permitirem disseminar a cultura da qualidade em toda a organização, Reichheld e Sasser (1990) atestam os efeitos positivos que a introdução de incentivos tem na atmosfera da organização.

- **Trabalho de equipa**¹⁴⁶: Segundo Perles (2002), o trabalho de equipa (*teamwork*) ‘tem sido considerado por alguns autores um factor-chave para alcançar a excelência’. Nomeadamente, Barrett e Waddell (2001) concluem na sua investigação que o trabalho desenvolvido em equipa produz um impacto positivo na qualidade e no serviço ao cliente, pelo que as organizações assentes neste modelo de relações de trabalho obtêm níveis superiores de desempenho. Estes autores defendem que as equipas de trabalho assumem responsabilidades directas no diagnóstico de problemas relativos à qualidade e na resolução das situações que envolvem queixas de clientes.

O facto de as equipas de trabalho favorecerem um desempenho superior na qualidade decorre, por um lado, do nível de responsabilidade e responsabilização exigido às pessoas que as constituem, por outro, da percepção que estas têm da sua autonomia. Laszlo (1999), por seu turno, considera o trabalho em equipa, a par da cooperação e das parcerias, uma forma através da qual as organizações potenciam as sinergias resultantes da diversidade das suas pessoas. Para que tais sinergias tenham lugar, os objectivos gerais da organização e as tarefas que recaem sobre cada um têm que ser previamente compreendidos por todos.

O trabalho em equipa desenvolve as relações interpessoais, pelo que, no contexto em que ocorre, as aptidões de comunicação e o recurso a técnicas de constituição de equipas se afiguram indispensáveis. Uma nota interessante de Laszlo (1999) é a

¹⁴⁶ Muito embora Gryna (2001) não se refira ao trabalho de equipa como um factor crítico de sucesso a ser considerado isoladamente, não deixa de fazer notar a sua relevância numa cultura da qualidade total. O trabalho de equipa corresponde a uma das formas de promover o auto-desenvolvimento dos membros da organização, na medida em que é realizado com certa autonomia de gestão. Enquanto isso, Woods (1998) releva a ligação entre o trabalho em equipa e a visão das interdependências que existem na organização em termos de tarefas a realizar.

chamada de atenção para a relação entre a prática do trabalho em equipa e o conceito de ‘cliente interno’.¹⁴⁷

- ***Orientação para o cliente / stakeholder***¹⁴⁸: na literatura da qualidade e da gestão, os clientes (consideremos primeiramente os externos) são hoje encarados pelas organizações como determinantes para o sucesso dos negócios. O facto de estarem na base das receitas financeiras geradas pelas empresas, sobretudo quando crescem alicerçadas na repetição de compras ou em consumidores fidelizados e cada vez mais exigentes, garantiu-lhes o estatuto de ‘bem económico’ (Kanji e Wallace, 2000). É neste enquadramento que a orientação para o cliente, traduzida depois nos esforços que, em concreto, as organizações desenvolvem para satisfazer as suas necessidades e expectativas, assume significado.

De acordo com Barrett e Waddell (2001), uma orientação para o cliente espelhada nas práticas e ambiente organizacionais repercute-se muito positivamente nos níveis de satisfação que o cliente é capaz de atingir, donde a competitividade depender de as organizações serem capazes de evidenciar um compromisso com as suas necessidades e expectativas. A visão compreendida na orientação para o cliente veio a integrar os membros da organização, entendidos como *clientes internos*. Numa lógica de interdependência das relações de trabalho que existem nas organizações e face à necessidade de criar o ambiente mais propício à sua gestão, a noção de ‘cliente interno’ possui aqui pleno fundamento. A orientação para o cliente, agora sob uma perspectiva *interna*, apela a novas formas de as lideranças encararem os seus recursos humanos, nomeadamente, pensando-os igualmente como clientes a fidelizar (Martínez e Soria, 2000) e que vêm a representar novos desafios para o planeamento e gestão das actividades organizacionais, para a distribuição de papéis e responsabilidades.

¹⁴⁷ Uma relação reiterada por Woods (1998).

¹⁴⁸ Kanji e Wallace (2000) definem ‘*stakeholders*’ como ‘aqueles grupos ou indivíduos que são directa ou indirectamente afectados pelo facto de a organização procurar atingir os seus objectivos’. Os *stakeholders* dizem-se *internos* se fazem parte da organização e *externos* se, sendo-lhe exteriores, condicionam e afectam as suas actividades; entre eles contam-se os clientes, a concorrência, as instituições financeiras, os sindicatos, os meios de comunicação, entre outros. Uma noção idêntica encontramos em Pruzan (1998).

Numa cultura da qualidade total, a organização é concebida como um *sistema* animado do seu próprio ambiente interno mas simultaneamente interactuante com o seu meio externo, o qual compreende mais do que o seu conjunto de clientes. O conceito de '*stakeholder*', tal como definido por Kanji e Wallace (2000), permite uma aproximação à complexidade do que constitui o ambiente da organização, uma vez que é abrangente o suficiente para nele integrarmos todas as pessoas, grupos e entidades que têm envolvimento ou alguma espécie de ligação com ela, e condicionam ou são condicionadas pela sua história, pelos objectivos que definem, pelas decisões que tomam.

Para Fife (2001), o princípio nuclear de uma cultura da qualidade total enuncia-se do seguinte modo:

'a visão, a missão e os resultados esperados das organizações de qualidade são definidos pelas necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, externos e internos'.

Como se depreende, no modelo que configura a totalidade dos princípios, a orientação para o *stakeholder* está representada no centro, pois é em função dos *stakeholders* que a organização concebe a sua visão, declara a sua missão e define as suas expectativas para o futuro. Por outro lado, é igualmente consequência da centralidade desta figura numa cultura da qualidade total a organização procurar desenvolver mecanismos, nomeadamente, de aquisição e partilha de informação, que facilitem a sua adaptação à evolução das suas necessidades e expectativas.

- **Surpreender o cliente:** é este um factor mencionado por Kanji e Wallace (2000) mas que podemos considerar já parte integrante da 'orientação para o cliente / *stakeholder*'. Neste caso, já não se trata somente de satisfazer as suas necessidades mas de o surpreender pela *qualidade superior* (Kandampully e Duddy, 2001). Cameron e Sine (1999) consideram-no um objectivo específico das organizações que possuem uma cultura da qualidade total/excelência, muito marcadas pelo espírito de inovação e criatividade; estas características dos recursos humanos concorrem para a captação e fidelização de clientes que, mais do que satisfeitos com o cumprimento das suas expectativas, se acham surpreendidos por estas serem ultrapassadas.

- **Gestão baseada em factos:** em Kanji e Wallace (2000), a gestão baseada em factos (*'management by fact'*) envolve a realização de certas actividades na organização com o intuito de nela se fomentar uma cultura da melhoria contínua. 'A qualidade não melhora, a não ser que seja medida' (Reichheld e Sasser, 1990). Em tais actividades, como a medição e análise do desempenho dos processos e *feedback* dos resultados alcançados por seu intermédio (Perles, 2002), jaz o fundamento da tomada de decisões (Fife, 2001). Neste contexto, assume relevância a capacidade da organização para se munir da informação necessária e adequada às tomadas de decisão.
- **Desempenho do processo:** numa organização orientada pela qualidade total /excelência, gerir eficaz e eficientemente os processos numa perspectiva da melhoria contínua concorre para reforçar a sua possibilidade de oferecer cada vez mais valor aos seus clientes. A ênfase na gestão *por e dos* processos está associada à concepção sistémica da organização (Woods, 1998), à luz da qual a noção de interdependência do trabalho se entende plenamente. Pires (2004) considera a gestão por processos 'um novo estilo de gestão', na medida em que está em causa um modelo de gestão das organizações que as envolve integralmente e em que a existência de uma mesma cultura a perpassar todas as suas divisões e níveis é determinante para o seu sucesso. Messenger e Atkins (1994) defendem que a excelência do serviço ao cliente resulta de processos interdependentes e eficientes.

Os processos são, de acordo com Pires (2004), conjuntos de actividades realizadas por uma ou várias áreas funcionais da organização e que se caracterizam por se iniciarem com um *input* e terminarem com um *output* e cuja razão de ser é a obtenção de resultados que representam valor para os clientes. A capacidade de uma organização regularmente rever o desenrolar das suas actividades, atender às falhas e às possibilidades de melhoria dos seus processos em articulação com os seus objectivos estratégicos, apoiada nos recursos e instrumentos adequados para o efeito afecta o seu desempenho global, razão pela qual o 'desempenho do processo' figura no elenco dos factores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade total /excelência. O pressuposto da gestão dos processos é o de que 'os clientes não são leais aos produtos, são leais aos resultados' (Lawton, 2006).

- ***Gestão baseada nas pessoas:*** a gestão baseada nas pessoas não corresponde apenas a uma nova forma de orientar e organizar as relações humanas nas organizações adaptada às condições em que hoje decorrem as suas actividades e negócios, está-lhe subjacente toda uma outra valorização dos recursos humanos, por se tratar agora de uma evidência de que os resultados da qualidade são também consequência de aqueles adoptarem ou não os valores da qualidade. ‘As pessoas que não sabem o que é ou não se preocupam com a qualidade, também não a produzem’ (Wong, 1998). Fife (2001) sustenta, por outras palavras, esta mesma evidência quando declara que um investimento sistemático nas pessoas é a fundação de uma cultura da qualidade total / excelência.
- ***Desempenho das pessoas:*** trata-se esta de uma questão que mantém estreita relação com uma gestão orientada pela qualidade. Reconhecer a importância dos recursos humanos no potencial que possuem para apresentar resultados de qualidade repercute-se assim na atenção que as organizações prestam ao seu desempenho. O facto de se entender este aspecto como factor crítico de sucesso de uma cultura da qualidade pode dever-se à necessidade de elevar continuamente os padrões e níveis de desempenho, o que só acontece se as actividades realizadas corresponderem aos objectivos organizacionais e decorrerem num ambiente em que a criatividade e a responsabilidade das pessoas são apoiadas. Fazer a avaliação deste desempenho não é apenas importante do ponto de vista da análise do sucesso financeiro dos negócios ou, como diz Pires (2004), da gestão dos resultados económicos da qualidade, é também relevante na perspectiva da consolidação e disseminação da cultura da qualidade na organização. Assim, as estratégias de que as lideranças se socorrem para objectivarem os resultados das actividades organizacionais e os contributos dos membros da organização para esses resultados, subordinadas a um espírito de partilha dos sucessos e fracassos e à motivação pelo reconhecimento, constituem um aspecto a ter em conta numa cultura da qualidade total / excelência.
- ***Melhoria contínua:*** Laszlo (1999) considera determinante para que a melhoria contínua faça parte integrante da organização com uma cultura da qualidade que a gestão consiga, por um lado, lidar com as crises decorrentes do surgimento de problemas e, por outro, rodear-se de recursos humanos capazes de aproveitar as oportunidades de aprendizagem oferecidas pelo ambiente organizacional ou,

inclusivamente, aquelas que sugerem a necessidade de alterar o seu *modus operandi*. Uma cultura de melhoria contínua, sem descurar a gestão de crises, deve compreender a necessidade de investir na resolução de problemas e na análise do que se encontra na sua origem, para além de dever monitorizar os indicadores-chave do seu desempenho. Numa perspectiva de melhoria contínua, em que a gestão estratégica se subordina a uma lógica de ‘fazer as coisas melhor’, a organização não pode limitar-se a corrigir ou prevenir problemas, devendo por essa razão analisar possibilidades de melhoria mesmo nas situações ou áreas encaradas como não problemáticas.

- **Respeito:** o facto de se mencionar o respeito na condição de factor de sucesso de uma cultura da qualidade total/excelência atesta bem a relevância que as pessoas possuem em organizações orientadas pela qualidade. Parece-nos este um aspecto que concretiza o que Kanji e Wallace (2000) haviam designado genericamente por ‘gestão baseada nas pessoas’. Para Laszlo (1999), o respeito entre os membros de uma organização é de *importância capital* para o sucesso de uma gestão da qualidade, na medida em que a inovação, a exploração de novas ideias e oportunidades de melhoria carecem de um contexto em que as pessoas não temam o ridículo ou represálias pelos fracassos. O clima organizacional em que o respeito mútuo permanece estimula as oportunidades de aprendizagem e, neste sentido, a partilha das experiências, de sucesso como de fracasso. Já em Porter (1997), sugere-se que o respeito é uma *poderosa força* para a construção de uma cultura da qualidade e que surge associada à necessidade de se reconhecerem os desempenhos de sucesso dos recursos humanos. Evidenciar respeito pode significar não mais do que prestar atenção, solicitar e implementar as ideias das pessoas e representar um incentivo à melhoria do desempenho mais relevante do que a atribuição de prémios ou recompensa em dinheiro.
- **Comunicação / partilha de informação:** uma cultura da qualidade com ambições de excelência carece de uma liderança e estrutura organizacional que facilitem a comunicação honesta (*honest communication*, Feigenbaum, 1999) e a partilha de informação entre os seus membros. A implementação e revisão dos processos, assim como o desenvolvimento de projectos, são actividades organizacionais cuja eficácia e eficiência dependem da capacidade conjunta de veicular informação e transformá-

la num conhecimento (Woods, 1998) capaz de se reflectir em tomadas de decisão esclarecidas e assentes em dados de facto, o que assume enorme relevância quando o ambiente exterior é muito marcado pela inconstância e incerteza. Apenas nesta condição podem a comunicação e a informação contribuir para a existência de uma vantagem competitiva. A ênfase que uma organização atribui a estes aspectos e à sua gestão é reflexo da concepção sistémica e adaptativa que possui acerca de si própria e do seu modo de existência.

Em Gryna (2001) e Watson e Gryna (2001), *disseminar* a informação em todos os níveis organizacionais é determinante para que a organização consiga manter numa base rotineira a consciência a respeito do seu desempenho em termos de qualidade. Para estes autores, uma vez que os membros da organização se situam em planos diferenciados em resultado das diferentes funções e responsabilidades que aí assumem, a *linguagem* em que essa informação é passada deve incorporar as respectivas especificidades dos públicos.

No que toca à informação, Fife (2001) defende que esta deve envolver os *stakeholders* internos e externos e ser simultaneamente quantitativa e qualitativa, dado que só esta última é susceptível de transformar letras e números em significados e interpretações com base nos quais as decisões são tomadas. Em Porter (1997), sugere-se que a linguagem é o meio através do qual as organizações imprimem a sua identidade nas suas actividades e forma de vida, uma vez que as *nomenclaturas* lhes são próprias. Conhecê-las e estendê-las aos seus colaboradores mais próximos, como os fornecedores, representa '*sofisticadas*' oportunidades de melhoria. A inclusão dos *stakeholders* no domínio de uma 'linguagem organizacional' não é apenas uma expressão tangível da colaboração que estabelecem entre si mas também uma estratégia fundamental de explicitação e compreensão das significações relevantes em torno dos problemas e expectativas da organização.

- **Formação / formação contínua:** a formação é um aspecto essencial numa organização com cultura da qualidade e que deve tocar todos os níveis organizacionais, portanto também os de gestão (Johns e Chesterton, 1994), porque nela entende-se que todos os recursos humanos possuem um potencial de

competências que interessa explorar. A ideia de continuidade da formação dificilmente será compreendida sem que se atenda à noção de continuamente melhorar técnicas e processos de trabalho e resultados do desempenho. Em Partlow (1993) recolhemos a ideia de que a formação orientada pela qualidade faz incidir essa formação sobre conteúdos como conceitos da qualidade, ferramentas e técnicas de controlo da qualidade, como realizar tarefas ou ainda como trabalhar em equipas.

No exemplo que Johns e Chesterton (1994) e Porter (1997) relatam, a formação é muito diferenciada, no horizonte temporal considerado, nas estratégias empregues e nas temáticas abordadas. A continuidade é determinante para que se automatize a utilização das ferramentas da qualidade nas actividades e as competências se evidenciem com toda a naturalidade (Porter, 1997). Para além da dimensão técnica da qualidade contemplada nas acções e programas de formação, a concepção de que a qualidade é uma filosofia ou atitude mental (Lenehan e Harrington, 1998) torna particularmente importante a veiculação explícita dos valores e princípios da qualidade predominantes, ou a predominar, na organização. Nas palavras de Perles (2002), ‘a formação ultrapassa a mera transmissão de conhecimento, sendo uma prática intimamente relacionada com a socialização, a doutrinação e a transmissão de novos valores’.

- ***Movimento perpétuo:*** esta expressão traduz a ideia de que as organizações com uma cultura da qualidade total/excelência possuem uma natureza dinâmica, flexível (Antón e Pomedá, 2000). O dinamismo que lhes é inerente não pode dissociar-se do compromisso com a melhoria contínua e em que valores como qualidade, inovação e criatividade são defendidos. É esse compromisso que motiva a organização e as suas pessoas a constantemente procurarem formas eficazes de adaptação e resposta aos estímulos e flutuações do meio envolvente (Porter, 1997; Kanji e Wallace, 2000).

Dinamismo, adaptabilidade e flexibilidade são características muito evidenciadas em organizações com uma cultura da qualidade deste tipo. Fife (2001) faz depender estes traços da existência de uma avaliação constante do ambiente interno e externo da organização, a qual, por sua vez, resulta da eficácia do sistema de informação existente na organização, que deve contemplar tanto dados quantitativos como

dados qualitativos. Perles (2002), por seu turno, considera-os resultantes de uma *descentralização* organizacional generalizada, fundada no princípio da participação e compromisso de todos os membros. ‘Movimento perpétuo’ parece-nos ser uma outra forma de designar a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, aspecto que toda a literatura reconhece ser constitutivo de uma cultura da qualidade total e determinante para que as organizações alcancem desempenhos de excelência.

3.3.5 Os Valores de uma Cultura da Qualidade Total /Excelência

Uma cultura da qualidade total/excelência, à semelhança de qualquer outra, está ancorada em valores. Como relembra Pruzan (1998), os valores não são, nem para a organização nem, por conseguinte, para os indivíduos, um *instrumento* idêntico ao dinheiro, aos computadores ou à publicidade. O que diferencia, na sua perspectiva, uns de outros é o facto de os valores não se dissociarem de quem deles se apropria, no sentido de que a sua enunciação impele o indivíduo ou a organização à acção, sob pena de, num como noutro caso, se revelar inconsistência entre discurso e acção. Esta especificidade, que, nas palavras de Pruzan (1998), surge a conferir aos valores uma *aura* especial, lembra a importância que a sua identificação, proclamação e divulgação tem para que venham fundar uma nova ordem organizacional, tanto quanto ganhar poder de coesão e expressão na conduta.

Os valores que aqui iremos mencionar são aqueles que julgamos caracterizarem uma cultura da qualidade/excelência, razão pela qual os entendemos como extensíveis a toda e qualquer organização que se considere. Sustentamos esta convicção sem prejuízo do facto de serem, a um nível, organizacionais, quer dizer, um património que é expressão de idealizações ou necessidades indissociáveis da forma de vida, dos líderes, dos objectivos, das concepções acerca da razão de ser ou do futuro de uma particular organização. Efectivamente, não disputamos a afirmação de que é a sua interpretação e emergência num determinado contexto que lhes confere sentido ou de que é também num determinado contexto que se vão tecendo as suas relações com a conduta, daí resultando a criação de uma identidade organizacional.

Se assim é, o propósito de definirmos um elenco de valores desta natureza mais não pretende do que o de elaborarmos um referencial que nos faculte a operacionalização de

um conceito como o de ‘cultura da qualidade’, o qual, no nosso entender, é fundamental integrar nas abordagens à gestão da qualidade no turismo. Um referencial que acreditamos capacitar as organizações turísticas para o papel que lhes compete na reflexão das formas como, em concreto, farão a sua tradução na *praxis*.

Os valores que, sob a forma de enunciados, apresentamos a seguir são uma reconstrução pessoal do que a literatura nos foi sugerindo sob a forma de factores críticos de sucesso (Quadro 3.7), princípios (Batten, 1994; Fife, 2001), pressupostos (Kujala e Lillrank, 2004), objectivos ou características (Cameron e Sine, 1999) de uma cultura da qualidade total/excelência.¹⁴⁹ A ideia que temos deles é que constituem um *sistema*¹⁵⁰ e que é apenas enquanto se concebem em sistema que uma cultura da qualidade total/excelência adquire sentido, coerência e consistência, em suma, condições de inteligibilidade e existência. Apesar disso, optámos por apresentá-los agrupando-os em torno de três domínios: um, delimitado pelos valores relativos à concepção de excelência organizacional; outro, que reúne os valores mais directamente ligados à figura do *stakeholder* e, por fim, outro, que integra os valores que envolvem aspectos mais de ordem técnica/operacional.

I. Valores relativos à excelência, missão e objectivos organizacionais (ORGANIZAÇÃO)

I.1 A melhoria contínua no sentido da qualidade total / excelência é o objectivo permanente da organização.

A qualidade total / excelência é a representação de um estado final desejável que transcende, a cada momento, os resultados alcançados e, no entanto, é aquilo que possui de idealidade que alimenta a necessidade de as organizações continuamente apurarem os seus sistemas e programas. Deste modo, pode entender-se a melhoria contínua como a tradução à letra do espírito de inconformismo que anima as organizações para as quais não existe sentido em descansar sobre os louros conseguidos. Melhorar continuamente é

¹⁴⁹ Valores, que tenham sido propostos como tais, apenas pontualmente os encontramos nomeados (Woods, 1998; Kujala, 2002; Kujala e Lillrank, 2004). No caso de Kujala e Lillrank (2004), os valores que nomeiam são aqueles que consideram caracterizar especificamente a *TQM*.

¹⁵⁰ Marrewijk (2004) define ‘sistema de valores’ como ‘o modo de conceptualizar a realidade [que] abarca um conjunto consistente de valores, crenças e comportamentos correspondentes e [que] pode encontrar-se nos indivíduos, tal como nas empresas ou nas sociedades’.

tanto um desejo quanto um esforço sempre dirigido a um estado futuro. De certa forma traduz a consciência de que a realidade em que a organização se move não é estática e imutável, de que nenhum estado ou estatuto alcançado é definitivo, de que é sempre possível fazer melhor.

A organização para a qual a melhoria contínua é um valor mantém-se em estado de alerta, cultiva uma atitude de vigília constante que lhe permite actuar proactivamente face às alterações nos mercados, nas tendências dos consumidores, no perfil dos clientes, nas necessidades e expectativas dos *stakeholders*. Por outro lado, a melhoria contínua, para além de atender a objectivos de mercado (vantagem competitiva, sucesso financeiro), exprime igualmente a intenção de corresponder às funções sociais que organização deve cumprir, entre elas, a de oferecer qualidade mediante a satisfação das necessidades dos clientes (Pires, 2004) e a de criar valor e aumentar o bem-estar social (Pereira e Fernandes, 2005).

I.2 Uma visão partilhada e empenhada na qualidade total / excelência reflecte uma liderança mobilizadora e dinâmica.

A importância da liderança numa cultura da qualidade total / excelência radica a sua razão de ser no poder que os líderes têm de influenciar, motivar e incentivar todos os elementos da organização a identificar e definir os valores da qualidade, a participar na concepção dos objectivos, políticas e estratégias que são compatíveis com eles e, em geral, a *estimular a criatividade, criar equipas, definir e comunicar uma visão partilhada e gerar compromisso* (Guillén e González, 2001). Por outro lado, resulta também da necessidade de a organização construir e estruturar a sua própria especificidade, ou identidade, e que a capacidade de visão dos líderes pode ajudar a manifestar.

I.3 O envolvimento e a participação dos *stakeholders* no destino da organização dependem dos esforços, formas e canais de comunicação.

A comunicação no seio da organização e entre a organização e os seus *stakeholders* externos é vital para o entendimento das variáveis do ambiente que a condicionam, das questões e problemas que afectam as suas actividades. Está condicionada pelos

princípios da honestidade (*dizer o que se pensa*), veracidade (*dizer a verdade*) e empatia (*ser capaz de adoptar o ponto de vista do outro*) (Woods, 1998). Comunicar não é apenas, ou essencialmente, transmitir informação, mas sobretudo dialogar (Pruzan, 1998), partilhar significados e representações que se repercutem posteriormente nas decisões e acções organizacionais.

Se a informação vem a representar o valor do conhecimento, a comunicação vem, por seu turno, a defender o valor do humano, da alteridade e do simbólico que existe na linguagem e nas relações humanas, especialmente quando elas se processam em complexos sistemas sociais, como é o caso das organizações. A comunicação, cuja condição de ocorrência é ‘o desenvolvimento de uma linguagem e ferramentas comuns’ (Pruzan, 1998), assume especial relevo num contexto em que coexistem diferentes actores sociais, como é o caso dos *stakeholders* de uma organização, dado tratar-se de grupos, pessoas e entidades caracterizadas frequentemente por visões do mundo díspares, sistemas de valores concorrentes e necessidades muitas das vezes incompatíveis. A organização eficaz na gestão da comunicação entre os seus *stakeholders* possui noção de que alcançar significações comuns, consensos e entendimento são condições necessárias das decisões, opções e acções determinantes do sucesso do seu desempenho.

I.4 A aprendizagem é sempre uma oportunidade de melhoria

A ideia de que todas as actividades e iniciativas organizacionais são, mais do que sucessos ou fracassos, experiências de aprendizagem (Woods, 1998) denota o valor que se atribui à aprendizagem numa cultura em que predomina o objectivo geral da qualidade total/excelência.

A avaliação que as organizações executam a respeito das acções, programas e sistemas implementados é encarada como oportunidade de conhecer as suas forças e fraquezas e de ajustar as suas capacidades e recursos às necessidades e interesses dos *stakeholders* (Woods, 1998). Atribuir valor à aprendizagem contribui para, a todo o momento, ter presente o imperativo de melhorar continuamente e, assim, incentivar atitudes individuais, como o respeito mútuo, a abertura às opiniões alheias, a relatividade dos

pontos de vista, a humildade, todas elas compatíveis com a necessidade de trabalhar em grupo e em diferentes níveis organizacionais.

I.5 Responsabilidade partilhada, participação e *empowerment* são fonte de valorização pessoal, evidência de confiança e condição de melhoria contínua

A responsabilidade partilhada, condição da criatividade (Pires, 2004), devém um valor para a organização apenas na medida em que o trabalho é encarado numa perspectiva de interdependências e à luz da qual a cooperação, a autonomia e o envolvimento são tidos por indispensáveis a um desempenho competitivo, ao êxito da melhoria contínua.

A atribuição de responsabilidade bem como a legitimação de autonomia para tomada de decisões surgem também por efeito da necessidade de consolidar a estrutura organizacional e o ambiente que favoreçam o acréscimo de valor para o cliente/*stakeholder* que cada indivíduo é capaz de trazer para a organização.¹⁵¹ Esta questão é especialmente relevante, e reconhecida como tal, no âmbito dos serviços prestados aos clientes, sobretudo quando estão em causa as interacções directas entre clientes e representantes da organização. A assumpção da responsabilidade partilhada, acções de participação e *empowerment* compromete a existência das estruturas organizacionais burocráticas, caracterizadas por hierarquias bem definidas e rígidas.

A literatura relaciona a existência de uma cultura de qualidade total/excelência a uma organização que privilegia, entre os seus métodos de trabalho, o trabalho em equipa, a realização de projectos e a implementação de processos, o que implica atribuição de autoridade (Pires, 2004) e *a fortiori* a existência de estruturas organizacionais mais flexíveis e adaptáveis às dinâmicas internas da organização, bem como às exteriores a ela.

¹⁵¹ Feigenbaum (1999) alerta para o facto de o *empowerment* muitas vezes não significar mais do que um aumento pontual de responsabilidades, o que não contribui para a melhoria e a renovação da organização. Neste sentido, defende que mais importante é encorajar o desenvolvimento de ‘empreendedores individuais da qualidade’, isto é, homens e mulheres que criam as suas próprias formas de análise da qualidade, trabalho em equipa e *benchmarking*.

I.6 A adaptabilidade é a condição da organização atenta ao seu ambiente

A adaptabilidade refere a capacidade de a organização responder ao ambiente externo e interno no sentido de melhor atender às necessidades dos seus *stakeholders* e às transformações sociais, culturais, políticas e económicas que a confrontam com novos desafios, os quais, por sua vez, reclamam dela novas formas de pensamento e actuação.

Neste sentido, e entendida como valor, a adaptabilidade significa tanto uma necessidade de sobrevivência do sistema organizacional quanto uma representação da estratégia condicente com a satisfação dessa necessidade. Tanto assim é que as organizações vêm concebendo os seus métodos de trabalho, a coordenação dos seus processos e, em geral, a sua estrutura tentando capturar e integrar na sua forma de vida as dinâmicas próprias de um ambiente em mutação. Na acção, repercute-se nas tentativas de a organização transformar, entre muitos outros aspectos, a sua cultura ou elementos específicos dela.

I.7 Uma visão de longo prazo apoia a melhoria contínua do desempenho, a competitividade e a sustentabilidade organizacional

Uma perspectiva de longo prazo da missão, visão e objectivos organizacionais é consistente com o desígnio da melhoria contínua, a ambição de competitividade e a procura da sustentabilidade dos negócios. Na sua explanação dos princípios nucleares da *Total Quality Management*, Kujala e Lillrank (2004) consideram-na necessária para que a organização mantenha ‘constância de propósito’ e construa as relações duradouras com os seus *stakeholders*. Esta óptica de longo prazo, sinal dessa constância de propósito de que falam estes autores, é tanto mais relevante e difícil quanto mais o ambiente exterior à organização evidencia aceleradas transformações.

II. Valores relativos aos *stakeholders* da organização (STAKEHOLDERS)

II.1 A satisfação das necessidades e a superação das expectativas dos *stakeholders* são a missão da organização

A oferta de produtos e serviços de qualidade não é inteligível se dissociada da intenção de satisfazer necessidades e expectativas daqueles que são a razão de existir da

organização, ou seja, os seus clientes e demais *stakeholders*. Uma organização que desenvolva as suas actividades na ignorância de quem são os clientes que serve, do que desejam e do que esperam, compromete as suas possibilidades de existência e afirmação no mercado competitivo. Como sustenta Perles (2002), ‘a satisfação do cliente é um desafio diário’.

O cliente (externo) conta-se entre os *stakeholders* mais relevantes da organização. A sua relevância vai até entendê-lo como um *parceiro* com quem é desejável criar, fomentar e manter relações duradouras. Numa relação de parceria assente na cooperação, o cliente é visto como uma entidade que detém interesse na organização, sendo por isso chamado a participar nas suas actividades, no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, no contributo que tem para oferecer numa perspectiva de melhoria contínua (Perles, 2002). O cliente externo é, reconhecidamente, um importante valor económico para a organização. Não menos importantes são todavia as pessoas que constituem a organização, os clientes internos. A qualidade é o resultado do esforço que as pessoas desenvolvem na realização das suas actividades. Dotadas de competências e conhecimentos que utilizam no trabalho e actividades organizacionais, animadas por espírito de iniciativa, criatividade e inovação, as pessoas são um decisivo capital organizacional para um desempenho de qualidade/excelência. Como sustentam Pereira e Fernandes (2005), ‘os recursos empresariais que mais se destacam deixam de ser os financeiros para passarem a ser o conhecimento e as competências dos recursos humanos’.

A tendência que se verifica a nível da gestão das organizações para adoptar estilos de liderança que permitam mais abertura à responsabilidade individual e à participação, assim como o reconhecimento da importância de cultivar um clima de trabalho na organização susceptível de contribuir para o desenvolvimento e realização pessoais são testemunho da crença de que os recursos humanos também desenvolvem necessidades e expectativas que cabe à organização criar condições de satisfação.

II.2 Formação e educação são os processos organizacionais potenciadores do conhecimento, capacidades e atitudes compatíveis com a qualidade total / excelência

Considerar a formação e a educação valores específicos de uma cultura da qualidade total/excelência decorre do relevo que nela se atribui aos recursos humanos da organização, bem como da convicção de que todos concorrem para os resultados da qualidade. Tanto mais as lideranças reconhecem que a qualidade é uma questão cultural, mais vêm a apostar na concepção dos mecanismos e processos de formação dos recursos humanos da organização. Não representa esta aposta somente a intenção de sintonizar as pessoas nos mesmos valores, princípios, regras e ferramentas da qualidade com o objectivo de uniformizar significações, visões e práticas ou construir uma organização homogénea, articulada e eficaz na gestão das suas dinâmicas internas.

Os investimentos de tempo e recursos (financeiros, materiais, humanos) em programas e acções de formação são também estratégias organizacionais concebidas para desenvolver o conhecimento e o potencial de competências das pessoas necessários à consecução dos objectivos gerais e específicos da organização, à afirmação e manutenção da sua competitividade junto da concorrência. Tão relevante como a aquisição de conhecimento ou aptidões é a interiorização das atitudes propícias à implementação da filosofia da qualidade total / excelência (Perles, 2002).

II.3 Trabalhar em equipa para estimular a criatividade, a cooperação e a colaboração necessárias à definição e realização de objectivos comuns

O trabalho em equipa (*teamwork*) é, por um lado, tanto um método de trabalhar quanto uma filosofia que orienta a execução das tarefas organizacionais. Dizemos '*filosofia*' porquanto encerra uma concepção a respeito da organização eficiente e eficaz, do seu modo de funcionamento, das práticas mais susceptíveis de a conduzir à excelência. Por outro lado, entende-se também como um valor subjacente ao qual estão noções como 'cooperação', 'colaboração', 'envolvimento' ou 'participação conjunta' na realização das tarefas ou na resolução dos problemas.

A organização que assenta a planificação das suas actividades, projectos e processos em equipas de trabalho reflecte a sua consciência das interdependências existentes, dos contributos que diferentes visões oferecem a uma perspectiva global dos assuntos ou matérias em questão. Implementar esta prática introduz na organização alterações nos hábitos e padrões de acordo com os quais se desenrolam as relações humanas e exige o domínio de competências específicas no âmbito das dinâmicas de grupo (comunicação, gestão de conflitos, negociação), o que se considera potenciar a utilização dos recursos de saber e as capacidades humanas de envolvimento na realização de objectivos colectivos.

III. Valores relativos a aspectos técnicos/operacionais da organização (OPERAÇÕES)

III.1 A informação e a sua análise são a base da tomada de decisões (*Management by fact*)

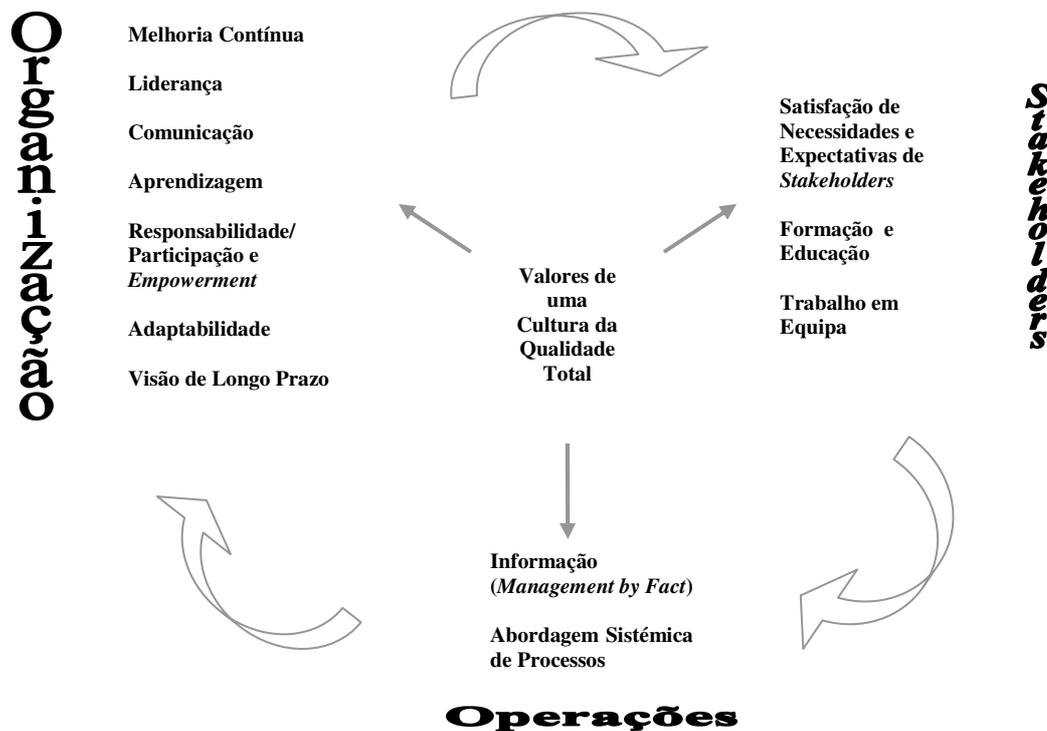
A informação de que a organização pode dispor e transformar em conhecimento é vital num ambiente de negócios caracterizado pela instabilidade dos mercados, pelas aceleradas mudanças sociais e pela crescente concorrência entre firmas, pela necessidade de constantemente se criar mais valor para os clientes. Constitui, por estes motivos, fonte potencial de vantagem competitiva, uma vez que a realização do trabalho depende do acesso fácil, directo e generalizado à informação. Informação que toca todas as áreas de interesse para a organização, como satisfação do cliente, desempenho de processos, produtos e serviços, entre outras. Por outro lado, é a base da tomada de decisões de melhoria, que assim assume um carácter menos especulativo e incerto (Woods, 1998). Nesta medida, não é apenas a informação que é um valor, também a incorporação das tecnologias de que a todo o momento as organizações vão dispor para a recolher, tratar e divulgar vai adquirindo crescente relevância.

III.2 A constante criação de valor para clientes / *stakeholders* resulta de uma abordagem sistémica dos processos

A ênfase nos processos, acentuando a importância do trabalho em equipa e da pertença a uma mesma cultura organizacional (Pires, 2004), visa a melhoria contínua mediante o

uso de ferramentas da qualidade para avaliar o desempenho dos processos. Em termos organizacionais, este valor orienta a cultura organizacional para uma mentalidade «culpe-se o processo e vamos repará-lo», erradicando a mentalidade «culpe-se a pessoa» (Woods, 1998).

Figura 3.4: Sistema de Valores de uma Cultura da Qualidade Total / Excelência



(Fonte: Elaboração própria)

O sentido de afirmar-se um valor cultural tendo por base os processos decorre da evidência da relação que estes mantêm com a possibilidade de a organização oferecer qualidade, por conseguinte, valor, aos seus clientes e outros *stakeholders*. Por outro lado, a gestão dos processos, elucidando-nos a respeito de como o trabalho é realizado, torna-se tanto mais relevante, e factor de competitividade, para a organização quanto mais é concebida numa perspectiva de interrelação em que os processos se oferecem suporte mútuo e surgem concebidos em estreita articulação com a visão, a missão e os objectivos gerais (Fife, 2001; Pires, 2004).

3.3.6 Uma Rede Conceptual da Cultura da Qualidade Total/Excelência

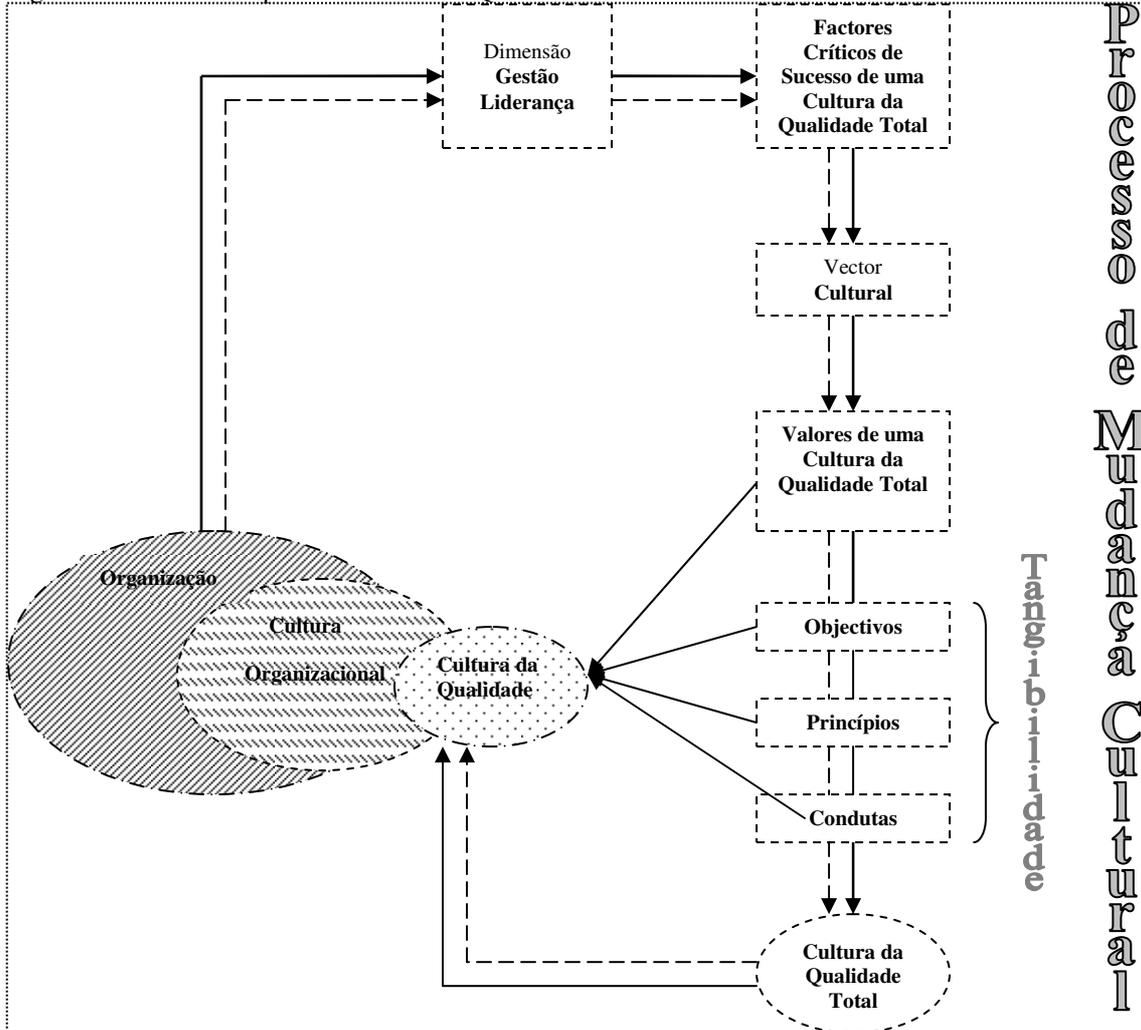
A revisão da literatura tem-nos vindo a sugerir conexões entre conceitos, as quais estamos em crer resultam de uma certa lógica que lhes é inerente, nomeadamente a que está pressuposta na relação de extensão entre conceitos. Tal facto nos parece óbvio no que concerne aos conceitos de ‘cultura’, ‘cultura organizacional’ e ‘cultura da qualidade’, por exemplo.

Mas a literatura tem também possibilitado mais do que isso. Muito especificamente, tem permitido a consciência gradual de como articular e integrar numa visão de conjunto matérias e questões que aparecem dispersas ou isoladamente tratadas pelos autores, ou, mais correctamente falando, cuja ênfase é posta em apenas aspectos parciais dessas matérias e questões. Autores há que relevam a questão da cultura da qualidade total/excelência sob a perspectiva dos factores críticos de sucesso, outros que optam por evidenciar os princípios em que ela se traduz, outros há, ainda, que a analisam à luz dos seus pressupostos.

Em suma, o conhecimento de uma variedade de abordagens em que o tema da cultura da qualidade se tem desdobrado tem facultado uma compreensão tanto da sua complexidade teórica quanto da importância de ter sobre ele uma visão integrada. Isso mesmo tentar-se-á representar na figura que se segue, que acreditamos esquematizar o percurso que nos conduziu até à identificação e formulação dos valores de uma cultura da qualidade total/excelência.

Podemos descrever sumariamente a Figura 3.5 nos seguintes termos. As organizações são sistemas sociais que realizam actividades condicentes com a sua missão, visão e objectivos. Constituídas por indivíduos em interacção, vão adquirindo contornos próprios em função das práticas e hábitos instituídos, dos pressupostos, crenças e valores que modelos e vivências em comum permitem interiorizar, manifestar e perpetuar. Por conseguinte, a compreensão de tais sistemas sociais deve ser procurada para além das suas expressões superficiais de identidade, como os símbolos ou os artefactos; o conceito de ‘cultura organizacional’ permite aprofundar o entendimento da sua natureza e funcionamento, dado apelar a outras dimensões menos óbvias, mas não menos importantes, das formas de vida organizacionais.

Figura 3.5: Rede Conceptual da Cultura da Qualidade Total / Excelência



(Fonte: Elaboração própria)

A qualidade, por seu turno, embora, e nos dias de hoje mais do que nunca, consista num paradigma de gestão integrador de todas as dimensões e actividades organizacionais, representa também uma área específica de problemas, questões e desafios a que a organização tem de saber dar resposta. Todas as concepções, crenças, valorizações, atitudes e comportamentos que prevalecem na organização a respeito da qualidade se subsumem na cultura organizacional. A cultura da qualidade é, nesta medida, um domínio restrito daquela.

Estudos empíricos têm vindo a demonstrar que, muito embora as organizações não possam dissociar-se de uma certa cultura da qualidade, existem muitas diferenças a esse nível. A qualidade total, que se vem identificando com a excelência, não parece ser uma preocupação comum a todas as organizações, o que explica divergências a nível dos resultados financeiros e do desempenho em geral.

Para as organizações cientes de que a qualidade é inerente à competitividade, de que qualidade se define pelo lado da procura, de que essa procura é inconstante e sensível à capacidade da oferta para satisfazer as suas necessidades e expectativas, a melhoria contínua, mais do que um objectivo global da organização, é a sua forma de viver e actuar – em suma, é a sua cultura.

Outras organizações despertam para esta realidade apenas por efeito da pressão da concorrência e dos mercados de consumidores. Uma reacção a uma necessidade de sobrevivência no meio exterior determina uma tomada de posição acerca do que fazer a nível interno. As mudanças na estrutura organizacional – por exemplo, adoptar sistemas de trabalho que tenham como consequência o achatamento da organização -, a (re)definição de políticas, estratégias e objectivos, a adopção de novos estilos de liderança, a implementação de redes de informação e outras áreas de intervenção em que as organizações podem apostar para fazer face às exigências da qualidade são orientações de uma gestão organizacional estrategicamente concebida para esse efeito. Para se mudar um estado de coisas é necessário agir sobre as dimensões susceptíveis de provocar as mudanças no sentido desejado. A literatura tem-se referido a essas dimensões como *factores críticos de sucesso*.

Os factores críticos de sucesso são, pois, indissociáveis de um processo de mudança conducente a uma nova ordem organizacional. Por que se tem pensado nele como um processo *cultural*? Porque a maior ou menor possibilidade de tais factores críticos se reflectirem no sucesso da organização depende de esta inferir quais são as novas valorizações a que, conjuntamente, deve aderir. Evidentemente esta convicção aponta para a ideia de que, mais importante do que tão só agir sobre áreas-chave da organização, é preciso fazê-lo sabendo que idealizações e necessidades têm de se afirmar, isto é, que valores são os valores da organização no que toca à «*Big Q*» e que assim devem surgir a fundamentar o nível da acção. Criar o ambiente de suporte favorável à consolidação das novas práticas organizacionais, como muito tem sido sublinhado. Assim, uma concepção estratégica acerca de um processo global de mudança na organização não pode expressar-se divorciada dos valores que sustentam um sistema orientado para a qualidade total/excelência.

A centralidade dos valores que tem sido preconizada pelo pensamento antropológico no âmbito das culturas sociais/nacionais foi também defendida por muitos pensadores para as organizações. É com base nessa analogia que toda uma tendência de pensamento tem vindo a procurar a construção de conhecimento em torno do papel que os valores desempenham no quadro da gestão organizacional em geral, e no da gestão da qualidade em particular, mas sobretudo visando o potencial que uma gestão baseada em valores (e que valores) pode encerrar para a melhoria do desempenho, logo, para o ganho de competitividade das organizações. A ambição de trabalhos com esta natureza e orientação só ganha plena inteligibilidade uma vez aceite que os valores têm o seu efeito na conduta, ou, dito de forma mais abrangente, que o carácter de idealidade que os identifica se adapta a diferentes expressões tangíveis, entre elas a conduta, como referimos, mas também os objectivos gerais ambicionados pela organização e os princípios que os regulam¹⁵².

Conclusão

Ao longo do capítulo estabeleceram-se as principais relações entre os conceitos que enquadram uma cultura da qualidade total/excelência e os seus valores de sustentação. O objectivo foi possibilitar a emergência de um fio condutor em todas as fontes consultadas. Pareceu-nos relevante conseguir construir e transmitir uma visão de sistema de valores que pudesse transparecer a complexidade da organização enquanto entidade cultural.

A exploração e consolidação teóricas do tema da cultura da qualidade revestiram-se de um carácter marcadamente analítico, justificado pela necessidade de bem definir e clarificar o domínio das noções abrangidas, que serão a base da investigação empírica. Neste âmbito entendemos ter cabimento a exaustividade da informação, de que os quadros apresentados são disso uma boa ilustração. Têm-se por especialmente importantes a tipologia das culturas da qualidade, a caracterização da cultura da qualidade total/excelência e a identificação do conjunto de valores que lhe é indissociável.

¹⁵² Exemplos dos princípios a que estamos a aludir encontram-se, por exemplo, em Fife (2001).

Através de uma extensa apresentação e análise da literatura, foi possível registrar os mais evidentes consensos e matérias de disputa, embora acreditemos ter também apresentado os argumentos necessários à defesa do modelo (ou perspectiva) cultural da qualidade.

Capítulo 4. METODOLOGIA

Introdução

Neste capítulo explicitam-se as etapas que se percorreram e os procedimentos realizados para se levar à prática a investigação empírica. Dar-se-á destaque à descrição da população-alvo deste trabalho, assim como aos passos conducentes à determinação da amostra que servirá de apoio às análises e conclusões. Também aspectos relativos ao processo de organização e análise dos dados serão aqui apresentados. Num primeiro momento, porém, apresentar-se-ão algumas das reflexões de cariz metodológico que suportaram as decisões do investigador.

4.1 Metodologia e Investigação

A literatura relativa ao processo de investigação constitui sempre um ponto de apoio para o investigador que planeia a sua própria investigação. Para quem investiga na área do turismo, este princípio metodológico não constitui excepção. Consta-se não existir consenso entre os autores quanto às fases constitutivas da investigação, todavia parece fora de questão que toda ela é um *processo*, isto é, um conjunto de actividades que se desenvolvem faseadamente e em que cada etapa percorrida e ultrapassada encerra operações e objectivos específicos.

Apesar do que se afirmou, a concepção faseada da investigação não se considera invalidada pela ocorrência de circuitos de retroacção (Quivy e Campenhoudt, 2003) ou de iteratividade (Veal, 1992; Macedo *et al.*, 2005), pois, como declara Veal (1992), ‘a investigação não é, nem de perto, um processo tão «arrumado» e bem organizado como uma lista de etapas e procedimentos poderia sugerir’. Apenas por razões didácticas (Quivy e Campenhoudt, 2003) e na condição de guias susceptíveis de subversão em nome da qualidade da investigação (Veal, 1992) são apresentadas, na literatura, representações do processo segundo as quais se desenvolve.

A proposta de Kumar (1999) é a de que o processo de investigação percorre oito etapas: formulação do problema, elaboração do desenho da investigação, construção do instrumento de recolha de informação, selecção da amostra, redacção da proposta de

investigação, recolha de dados, processamento dos dados recolhidos e redacção do relatório da investigação. Na sua perspectiva, o modelo que defende é genérico na sua natureza, pelo que permite, simultaneamente, aplicação nas diversas disciplinas sociais e humanas e concretização diversificada com base na utilização de métodos e procedimentos heterogéneos.

Já Quivy e Campenhoudt (2003) sugerem um modelo constituído por *três actos do procedimento científico*, denominados ‘ruptura’, ‘construção’ e ‘verificação’, que denotam os princípios subjacentes à construção da ciência. O acto de ruptura, inspirado em noções consolidadas pela epistemologia bachelardiana, é dado como condição *sine qua non* da atitude científica, uma vez que é mediante este acto que se suspendem aparências, posições parciais, ilusões, falsas evidências e preconceitos.

Constitutivas deste momento crucial são a pergunta de partida e a exploração (esta, realizada a partir de leituras preliminares orientadas e entrevistas exploratórias). Por sua vez, o acto de construção liga-se ao sistema conceptual sobre o qual o investigador irá definir as suas proposições (ou hipóteses) e, quaisquer que elas sejam, ‘devem ser o produto de um trabalho racional, fundamentado na lógica e numa bagagem conceptual validamente construída’ (Quivy e Campenhoudt, 2003). No momento construtivo, o investigador define a sua problemática e o modelo de análise à luz do qual irá desenvolvê-la, pelo que são aqui identificadas duas fases operacionalmente distintas.

Por fim, estes autores designam por ‘verificação’ o acto do procedimento científico, no qual englobam as etapas: observação, análise das informações, conclusões. Definem ‘verificação’ como o teste pelos factos, só na sequência do qual uma proposição adquirirá estatuto científico, em clara conformidade com o princípio da verificabilidade postulado, nomeadamente, pelo neopositivismo do Círculo de Viena.

Em Veal (1992), o processo de investigação decorre ao longo de quatro momentos distintos, cada um dos quais compreendendo um conjunto específico de tarefas, salvaguardado o princípio de que, na prática, nada seja tão discreto e sequencial como a sua proposta possa dar a entender, inclusive porque a investigação não está, toda ela, subordinada aos mesmos procedimentos. A existência prévia de dados, o carácter teórico da investigação, o tipo de destinatário ou motivador/patrocinador da

investigação ou ainda eventos imprevisíveis são aspectos que condicionam, não apenas a maior ou menor capacidade de a investigação seguir ordenadamente o seu plano, como também as tarefas que devem ser realizadas. Os quatro momentos são: preparação e planeamento da investigação, investigação, análise e redacção e apresentação dos resultados.

Quadro 4.1: Etapas do Processo de Investigação

	ETAPAS
Preparação e Planeamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar o tópico ou tema da investigação 2. Clarificar as questões da investigação (se aplicável, com o cliente¹⁵³) 3. Identificar os conceitos-chave, as hipóteses de trabalho, modelos, teorias, grelha de avaliação 4. Revisão da investigação existente, da literatura e das fontes secundárias de dados 5. Refinar ideias sobre conceitos, relações, hipóteses, teorias, modelos à luz da etapa 4 6. Definição dos objectivos / termos de referência 7. Determinar formas de medir os conceitos 8. Formular a estratégia da investigação 9. Especificar a população 10. Especificar o tipo de métodos de recolha de dados 11. Decidir o método de amostragem 12. Especificar a dimensão da amostra 13. Listar os itens de dados a serem recolhidos 14. Desenhar os instrumentos de recolha de dados 15. Planear a gestão dos preparativos do trabalho de campo 16. Especificar os procedimentos propostos de análise dos dados 17. Preparar o orçamento 18. Preparar a calendarização
Investigação	<ol style="list-style-type: none"> 19. Recrutar e treinar entrevistadores e orientadores 20. Conduzir um inquérito-piloto; se necessário, rever as etapas 10 a 15 21. Recolher os principais dados 22. Recolher quaisquer outros dados secundários
Análise	<ol style="list-style-type: none"> 23. Codificar os dados e introduzi-los no computador 24. Preparar os programas de computador 25. Especificar a análise e enquanto relacionada com as questões/hipóteses iniciais 26. Correr a análise de computador (ou outra)
Redacção e Apresentação dos Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 27. Preparar o esboço para apresentação do relatório/artigo 28. Submeter o esboço a comentários (colegas, orientadores, cliente) 29. Preparar o relatório final, artigo ou apresentação

(Fonte: Veal, 1992)

A literatura que nos introduz no universo temático da investigação é unanimemente reveladora da pluralidade de perspectivas sob as quais é possível caracterizá-la. Por exemplo, Veal (1992) identifica três tipos gerais de investigação, observando como critério da tipologia a *finalidade* que o investigador pretende atingir: *descrever*, se o objectivo é explorar, ou descobrir, certa área do real, *explicar*, se pretende determinar nexos de causalidade entre fenómenos¹⁵⁴ ou *avaliar*, se a intenção é determinar o sucesso ou eficácia de decisões e medidas implementadas.

¹⁵³ No caso de se tratar de uma investigação solicitada e financiada por uma empresa, caso em que se constitui como 'cliente' do investigador.

¹⁵⁴ 'Descrever é responder à questão «como?»; explicar é elucidar o «porquê»' (Faure, 1982).

No âmbito das ciências sociais, Faure (1982) distingue também três tipos de investigação, todavia, contrariamente a Veal (1992), em vez da de tipo avaliativo, menciona a que tem como propósito a classificação dos fenómenos sociais, à semelhança do procedimento comum empreendido nas ciências naturais, ‘onde se estabeleceram classificações por géneros, tipos e espécies’ (Faure, 1982), e de que o tipo ideal de Max Weber é exemplar.

Outros critérios, porém, determinam que se olhe para a investigação sob outros prismas. A título de exemplo, mencionamos apenas alguns dos apontados por Veal (1992): o do processo de investigação adoptado, que lhe imprime um cunho dedutivo ou indutivo; o do paradigma filosófico que lhe está subjacente, que condiciona a visão (ontológica, epistemológica, metodológica e axiológica) do investigador acerca dos fenómenos que está a estudar – positivismo, fenomenologia e pós-positivismo são modelos identificados na literatura (Jennings, 2005)¹⁵⁵ -; o da natureza do conhecimento produzido, que permite reconhecer a investigação como empírica (suportada em dados recolhidos para o efeito) ou especulativa (assente na construção de ideias, hipóteses e teorias, ainda que empiricamente sustentadas); o dos tipos de métodos e técnicas de investigação utilizadas, que conferem ao estudo um carácter essencialmente quantitativo ou qualitativo.

Por seu turno, Finn *et al.* (2000) referem-se aos tipos de investigação, identificando-os como investigação pura e investigação aplicada. O primeiro relacionam com a expansão do conhecimento mediante a construção teórica sem implicação imediata no real, o segundo com a investigação realizada com o propósito de intervir directamente sobre o real, solucionando problemas que nele ocorrem.

Estes autores designam por ‘estilos’ (*‘research styles’*) os tipos de investigação subordinados a uma orientação metodológica principal: o inquérito (*survey*), que assume a forma de uma análise extensiva dos fenómenos, a etnografia, cuja especificidade radica na profundidade e heterogeneidade da informação recolhida, aspectos possíveis de considerar na condição de o investigador se situar no contexto

¹⁵⁵ Sobre esta questão, o texto de Morgan e Smircich (1980) também nos parece um importante contributo, uma vez aprofundar e sistematizar as relações entre diferentes modelos teóricos e as suas afinidades com uma metodologia; para tanto constroem um eixo contínuo no qual se movem esses modelos e tendo por extremos o subjectivismo e o objectivismo.

natural dos fenómenos a observar; e a experimentação, que ‘envolve testar as variáveis em circunstâncias controladas para medir o efeito de uma variável sobre outra’ (Finn *et al.*, 2000). Assim como Veal (1992), reconhecem a dificuldade e a raridade do recurso deste estilo de investigação no âmbito do turismo.

O que Veal (1992) apelida de ‘abordagem positivista versus abordagem interpretativa’, Finn *et al.* (2000) chamam ‘tradições’. Tradições, paradigmas (Tribe, 2001) ou tendências de pensamento, que subjazem ao trabalho desenvolvido pelo investigador e desse modo o condicionam. De pressupostos ontológicos (realidade) e epistemológicos (conhecimento) diferentes emanam concepções metodológicas também elas diferentes¹⁵⁶.

‘Metodologia’, ‘abordagem metodológica’ ou ‘método’ são expressões correntes nos textos que introduzem o investigador nos meandros do processo de investigação; menos frequentes, porém, são as suas propostas de dilucidação. Tribe (2001) é, a esse título, uma referência a assinalar. Um aspecto importante da sua análise é a chamada de atenção para o uso *vulgar* ou *comum* de ‘metodologia’, que surge frequentemente no âmbito da investigação. Neste uso, a expressão ocorre indissociável da noção de ‘método’ - ‘um modo particular ou rotina que se desenvolve para abordar a questão da pesquisa’, uma ‘técnica’ (Tribe, 2001) -, designando assim ‘a exposição detalhada dos rudimentos de um determinado método’, de modo a assegurar a sua validade científica (Tribe, 2001). Exemplos da explanação da metodologia incluiriam, neste caso, a definição da amostra, a concepção do questionário, a apresentação estatística dos dados, entre outros.

Todavia, na esteira de outros autores, Tribe (2001) surge a defender uma perspectiva mais ampla, e simultaneamente mais profunda, de metodologia, segundo a qual

‘trata-se de considerar a natureza da questão da pesquisa colocada e, à luz de um conjunto de métodos possíveis, considerar qual pode ser a abordagem, ou combinação de abordagens, mais apropriada. Tal implica que o investigador adquira algum conhecimento acerca do panorama de métodos possíveis e possa examiná-los sob um ponto de vista vantajoso que lhe possibilite uma

¹⁵⁶ ‘A questão acerca dos paradigmas é que pode haver mais do que um, oferecem distintivamente modos diferentes de fazer as coisas e conduzem métodos e práticas’ (Tribe, 2001).

visão geral. Isto também implica que todo o processo de investigação está aberto à reflexão crítica' (Tribe, 2001).

A metodologia da investigação, suportada num paradigma mental, seja ele explícito ou implícito, compreenderá também uma decisão acerca do tipo de configuração que se pretende que os dados possuam – numérica ou descritiva (Finn *et al.*, 2000) – e, por conseguinte, também acerca dos métodos empregues para a produzir num sentido ou noutro. A investigação é frequentemente rotulada de quantitativa ou qualitativa, o que sucede quando o propósito é destacar, quer a abrangência do seu universo de análise, quer a natureza dos métodos utilizados. Porque 'existe uma relação entre o propósito da investigação e o método de recolha de dados' (Finn *et al.*, 2000), não é indiferente a opção por uns ou por outros.

De acordo com Finn *et al.* (2000), a investigação de carácter quantitativo 'alcança grandes números de pessoas por meio da simplificação da realidade'; por contraste, a de natureza qualitativa 'lida com a complexidade da realidade mas em número muito limitado'. Dir-se-ia que propósitos tão divergentes imporiam uma disjunção insuperável: ou métodos quantitativos ou, em alternativa, métodos qualitativos para investigações divergentes, se não mesmo contrárias, nas suas intenções. Esta visão dicotómica, apesar de comum e tentadora para o investigador inexperiente, é passível de crítica, em especial daquele que se encontra convicto, não da sua radical oposição, mas, pelo contrário, da sua oportuna, quando não necessária, complementaridade (Faure, 1982; Finn *et al.*, 2000).

'Triangulação' é o conceito que, na literatura, vem sendo mencionado para denotar – não só mas também - a complementaridade dos métodos de investigação (Fielding e Schreier, 2001). Na verdade, como disso dá conta Decrop (1999), este conceito, que emergiu na reflexão académica para exprimir uma preocupação a respeito dos critérios de cientificidade, isto é, da validação, da investigação qualitativa - sempre contrastada e questionada face à quantitativa -, tem vindo a ser elaborado no sentido de acomodar diversos tipos de triangulação. Em Decrop (1999) são mencionados quatro¹⁵⁷: de *dados*, de *métodos*, de *investigadores* e de *teorias*.

¹⁵⁷ Decrop (1999) explana no seu artigo os diversos modos da triangulação identificados por N. K. Denzin na sua obra de 1978, *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw-Hill. Também Fielding e Schreier (2001) os referem.

Por *triangulação de dados* entende-se ‘o uso de uma variedade de fontes de dados numa investigação’ (Decrop, 1999). Neste âmbito consideram-se diferentes proveniências de dados - primários, se são produzidos pelo investigador e secundários, se já existem e são coligidos por ele - e categorias: material documental, material audiovisual, registos de comportamentos ou de características do ambiente, por exemplo.

A *triangulação de métodos* ‘implica o uso de múltiplos métodos para estudar um único problema’ (Decrop, 1999) com o intuito de lhe ‘examinar diferentes perspectivas’ (Finn *et al.*, 2000). Finn *et al.* (2000) reiteram esta noção, e distinguem-na da de ‘métodos mistos’; ‘métodos mistos’ designa, para estes autores, a utilização *simultânea* de dois ou mais métodos no decurso do processo de investigação, como ocorre, por exemplo, numa entrevista que recolhe tanto dados qualitativos como dados quantitativos.

Triangulação de investigadores é a circunstância em que diversos investigadores são chamados a interpretar o mesmo conjunto de dados. O enviesamento da investigação, associado a condicionantes culturais, raciais ou de outra ordem que, de uma forma mais ou menos evidente, determinam a subjectividade das análises, poderá ser mitigado, saindo assim reforçado o grau de confiança da investigação, uma vez que ‘nas mesmas circunstâncias, a mesma interpretação irá surgir’ (Decrop, 1999). Várias formas de triangulação de investigadores são apontadas, entre elas, o trabalho de equipa ou a reinterpretção.

Por fim, Decrop (1999) enuncia a *triangulação teórica*. Este género de triangulação prende-se com a possibilidade de, por um lado, cruzar áreas disciplinares acerca do mesmo fenómeno, que, nesta medida, vêm complementar-se umas às outras, ou, por outro lado, numa mesma área disciplinar, analisá-lo à luz de teorias concorrentes.

De acordo com Fielding e Schreier (2001), que também explanam o conceito, a estratégia da triangulação tem sido entendida como a indicada para conferir confiança (*reliability*) à investigação qualitativa¹⁵⁸, um dos critérios de cientificidade associados

¹⁵⁸ Finn *et al.* (2000) declaram que tanto a confiança como a validade são os critérios de acordo com os quais uma investigação é sujeita ao escrutínio exterior. Nas suas palavras, *confiança* refere-se à consistência dos resultados alcançada por meio da aplicação de um instrumento de medição; no caso de um questionário, tal implicaria que uma mesma questão obtivesse sempre a mesma resposta do mesmo respondente. Por outro lado, a *validade* respeita ao facto de ‘o instrumento de medição medir ou não o

aos estudos quantitativos. Todavia, argumentam, ‘triangulação’ veio, com o tempo, a significar tantas coisas diferentes que, quando se procura validade, talvez seja preferível falar-se de ‘convergência’ ou ‘confirmação’¹⁵⁹. Mais ainda, sustentam estes autores, a triangulação, ao contrário do que comumente se crê, não garante a validade (*validity*), nem interna, nem externa, de uma investigação. E assim sendo, qual o benefício que esta estratégia trará para um investigador?

Como declaram,

‘talvez possamos adoptar a perspectiva mais modesta segundo a qual o valor real da triangulação não reside no facto de garantir conclusões acerca das quais podemos estar confiantes mas antes no de provocar nos investigadores uma postura mais crítica, talvez até mais céptica, relativamente aos seus dados’ (Fielding e Schreier, 2001).

Na ausência de processos estatísticos de que a investigação quantitativa dispõe para garantir a inferência, a triangulação auxiliará o investigador no desenvolvimento de uma atitude mais atenta, discriminadora e distanciada relativamente às suas conclusões, pelo que, para Fielding e Schreier (2001), os seus efeitos se produzirão essencialmente a nível do ‘controlo de qualidade’ da investigação, mais do que a nível da garantia de validade.

Muito embora a triangulação, nos seus diversos tipos, receba mais atenção da literatura, não é o único processo através do qual ‘os métodos qualitativos e quantitativos podem ser combinados’ (Fielding e Schreier, 2001). Fielding e Schreier (2001) mencionam a *sequenciação* e o processo *híbrido* como alternativas possíveis. Definem a sequenciação como a situação em que ‘os métodos qualitativos e quantitativos são empregues num mesmo estudo, embora em diferentes fases do processo de investigação’ (Fielding e

que se propõe medir’. A validade é analisada sob dois pontos de vista diferentes, interno e externo. No primeiro caso, a validade interna, está em causa o processo de controlo das condições em que se verifica se uma hipótese produz um dado efeito. Os autores chamam a atenção para o facto da validade interna ser elevada numa pesquisa cujo contexto é o da experimentação, mas baixa no do inquérito, uma vez que o controlo apenas se consome na fase de análise (estatística) dos dados. No segundo caso, a validade externa, prende-se com a questão da generalização dos resultados da investigação, se possui ou não representatividade, o que é determinado a partir da amostra da população que se abrange na análise.

¹⁵⁹ No mesmo sentido, segundo refere Decrop (1999), ao conceito de ‘validade’, tal como tem sido interpretado e usado nas investigações de cariz quantitativo e inspiradas pelo paradigma positivista, não se reconhece pleno enquadramento na investigação qualitativa, nomeadamente, por causa da inexistência de homogeneidade de dados.

Schreier, 2001), sendo disso um exemplo muito comum a fase quantitativa de análise de dados precedida da fase qualitativa da sua recolha. O modo *híbrido* corresponde, na essência, ao que Finn *et al.* (2000) haviam designado por ‘métodos mistos’, ou seja, ‘abordagens que, em si mesmas, constituem uma combinação de elementos qualitativos e quantitativos’, os quais ‘podem estar tão proximamente «arranjados» (*packed*) de tal modo que são praticamente indiscerníveis’.

4.2 Os Métodos de Investigação

Um método é ‘o conjunto das ferramentas de recolha de dados e análise’ (Jennings, 2005), não podendo o juízo sobre a propriedade da sua escolha ser pronunciado independentemente da orientação metodológica que a enquadrrou, da sua capacidade para satisfazer os objectivos e necessidades da investigação. É determinante, para tal, que o investigador adquira e defina uma noção prévia do tipo de investigação que vai realizar – se predominantemente quantitativa, se predominantemente qualitativa, se uma e outra coisa.

Numa outra linha de pensamento, Morgan e Smircich (1980) argumentam que qualquer posição acerca de que métodos de investigação são preferíveis e mais ‘científicos’ não pode ser tomada em abstracto, sob pena de falharmos o entendimento da importante relação entre teoria e metodologia. No seu ponto de vista, a escolha de um método é resultado de um conjunto mais amplo de questões que devem ser consideradas pelo investigador, nomeadamente, o que pensa acerca da natureza do conhecimento, qual a natureza do fenómeno a estudar e que métodos se adequam mais cabalmente ao seu conhecimento. Com a sua argumentação pretendem defender que ‘a dicotomia entre métodos quantitativos e qualitativos é tosca e demasiado simplificada’ (Morgan e Smircich, 1980).

De um modo geral, a literatura reconhece dois grandes grupos de métodos – os quantitativos e os qualitativos. Não raro a literatura enfatiza o facto de não serem uns métodos intrinsecamente preferíveis a outros (Finn *et al.*, 2000) ou inclusive que a forma adequada de os entender é vê-los como necessariamente complementares (Veal, 1992; Finn *et al.*, 2000; Labuschagne, 2003). Poderíamos pensar na questão como duas perspectivas sobre o real, a extensiva e a intensiva, que as circunstâncias próprias da

investigação poderiam levar à sua adopção simultânea, e ainda que em dissonância com uma instintiva preferência pela dicotomia.

Quadro 4.2: Características da Investigação Quantitativa e da Investigação Qualitativa

Tipo de Investigação	Características
Investigação Quantitativa	<p>A preocupação dominante é a descoberta do grau em que os fenómenos possuem certas propriedades, estados ou características e as similaridades, diferenças e relações causais que existem entre eles;</p> <p>Assenta em considerações teóricas e empíricas e na quantificação dos fenómenos;</p> <p>Mede uma grande quantidade de unidades de análise através de um pequeno conjunto de questões;</p> <p>Facilita a comparação e a agregação de dados;</p> <p>Alcança resultados abrangentes e generalizáveis.</p>
Investigação Qualitativa	<p>A preocupação dominante é a descoberta das propriedades, estados ou características dos fenómenos;</p> <p>Ênfase nos processos e significados examinados, mas que não são medidos em termos de quantidade, número ou frequência;</p> <p>Produz uma enorme riqueza de dados muito detalhados sobre um número muito mais reduzido de pessoas e casos;</p> <p>Alcança profundidade e detalhe mediante a citação directa e uma cuidadosa descrição de situações, eventos, interações e comportamentos observados.</p> <p>A investigação decorre num contexto <i>natural</i>, <i>i.e.</i>, espontâneo, por oposição a contextos artificialmente produzidos para a levar a efeito.</p>

(Fonte: Riley e Love, 2000; Labuschagne, 2003)

Os métodos quantitativos são técnicas que permitem a recolha de grande quantidade de informação sobre uma vasta população, com prejuízo do detalhe, da heterogeneidade, da completude inerente ao objecto de análise. Ao invés, os métodos qualitativos caracterizam-se pelo facto de proporcionarem a recolha de grande quantidade de informação sobre uma população de reduzidas dimensões (Veal, 1992; Finn *et al.*, 2000). Ambos os tipos de métodos remetem para paradigmas ontológicos, epistemológicos, metodológicos e axiológicos (Jennings, 2005), assim como a processos de produção do conhecimento, divergentes, sendo importante reconhecer que a informação recolhida por intermédio da utilização de uns e outros é, por consequência, diferente.

Fielding e Schreier (2001) referem-se ao predomínio, na maior parte das disciplinas, do paradigma quantitativo e assinalam o facto de, conforme alguns estudos indicam, os investigadores de filiação qualitativa acolherem mais prontamente a ideia de analisarem o tipo de trabalho envolvido numa investigação de carácter quantitativo do que os investigadores de tradição quantitativa concederem importância à orientação

qualitativa¹⁶⁰. Riley e Love (2000), no entanto, declaram que a tendência quantitativa está agora posta em causa nas ciências sociais (nomeadamente, na área dos estudos em turismo!), por estar cada vez mais implantada a noção de que os métodos quantitativos não permitem aceder à dimensão da compreensão e do significado. A mesma ideia encontra-se já em Morgan e Smircich (1980), Walle (1997) e Riley e Love (2000).

Quadro 4.3: Aspectos Característicos dos Métodos Quantitativos e dos Métodos Qualitativos

	Métodos Quantitativos	Métodos Qualitativos
Paradigma Ontológico	Realismo / Objectivismo	Relativismo / Subjectivismo
Paradigma Epistemológico¹⁶¹	Positivista / Científico	Fenomenológico / Interpretativo / Construtivista
Paradigma Metodológico	Explicação – ênfase nos factos e causas do comportamento	Interpretação – ênfase na compreensão de uma situação que de outro modo seria enigmática
Paradigma Axiológico	Neutralidade axiológica – desprendimento relativamente à realidade analisada	Compromisso axiológico – assumpção e envolvimento do investigador na realidade estudada
Processo Produção do Conhecimento	Hipotético-dedutivo – testa hipóteses	Indutivo – gera hipóteses
Instrumento	Matemática e análise estatística	Análise textual, vídeo e audiográfica
Tipo de Informação Obtida	Numérica, quantificada e generalizável, expressa em terminologia estatística	Textual e contextualizada

(Fonte: Veal, 1992; Lidgi e Tomatis, 1994 ; Finn *et. al.*, 2000; Golafshani, 2003; Jennings, 2005)

Embora, como refira Veal (1992), os dados possuam por si certa natureza, qualitativa (exs: nível de satisfação ou qualidade da experiência) ou quantitativa (exs: a idade, os dias de permanência num local ou número de visitantes de uma atracção), é sempre possível conferir aos qualitativos um enquadramento quantitativo por meio da sua transformação em escalas ou pontuações, as quais, num momento posterior, serão analisadas estatisticamente.

Conforme se observa no Quadro 4.3, a literatura aproxima os dados quantitativos a uma visão objectivista do real, no âmbito da qual o comportamento humano assume

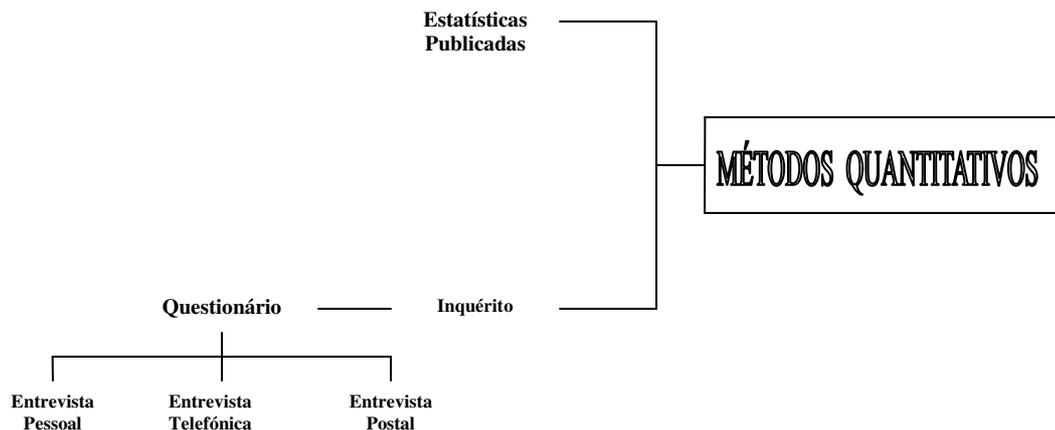
¹⁶⁰ Uma revisão da história dos métodos qualitativos no entrosamento com as concepções epistemológicas e metodológicas dominantes nas academias encontra-se em Gobo (2005).

¹⁶¹ Este quadro, sendo um resumo da matéria, não cobre tudo o que a literatura tem sistematizado sobre os paradigmas epistemológicos. Tribe (2001) identifica e caracteriza três paradigmas, o positivista, o interpretativo (fenomenológico ou construtivista) e o crítico, este último uma herança filosófica da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt, que se assume como mais ambiciosa do que a escola fenomenológico-interpretativa, ao postular a intenção emancipadora da investigação face à ideologia, ao dogma e às falsas verdades. Aos paradigmas positivista e interpretativo, Jennings (2005) acrescenta um terceiro, que designa 'Pós-positivista', e que caracteriza como uma expressão de compromisso entre os outros dois, ao recuperar premissas de ambos. Na análise de Riley e Love (2000) são mencionados quatro (Positivismo, Pós-positivismo, Teoria Crítica e Construtivismo). A abordagem de Morgan e Smircich (1980) é talvez a mais elaborada e detalhada sobre a relação dos paradigmas com os pressupostos ontológicos, epistemológicos, metodológicos e antropológicos (sobre a natureza humana).

características idênticas às de que qualquer outra entidade do mundo natural, um facto entre outros, passível de descrição, mensurabilidade, predição e controlo e cuja inteligibilidade decorre de uma explicação que evidencia relações causais entre variáveis (Golafshani, 2003).

O investigador posicionar-se-ia face à sua unidade de análise com independência axiológica, sem pretensões a ajuizar, a tomar partido ou a procurar empatias sociais e culturais, buscando a ‘desumanização da investigação com o fito de reduzir o enviesamento e aumentar o «rigor»’ (Walle, 1997), nessa medida dependendo de métodos compatíveis com o uso pré-determinado e estandardizado de categorias e métricas.

Figura 4.1: Os Métodos Quantitativos



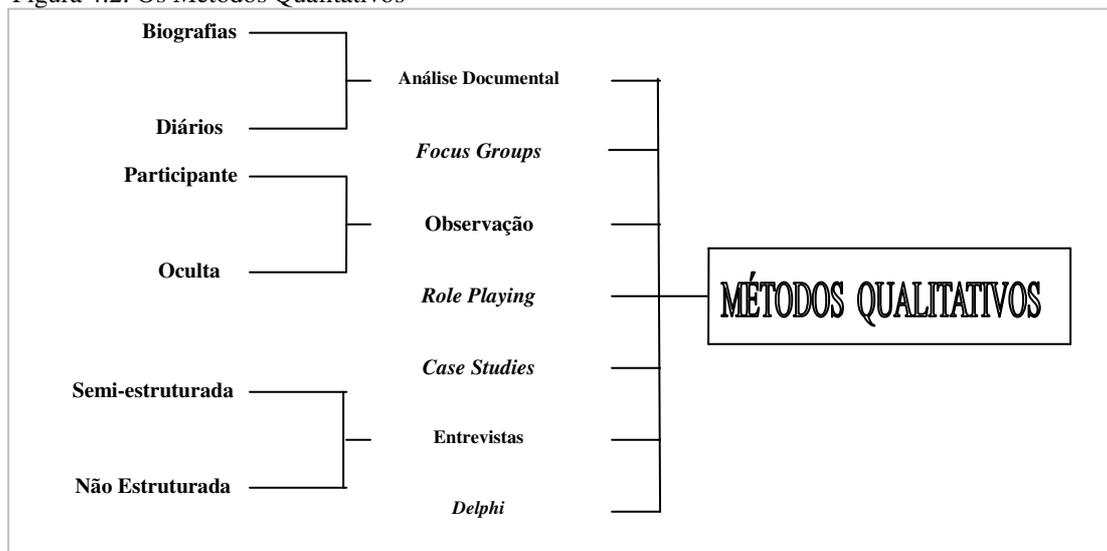
(Fonte: Elaboração própria a partir de Veal, 1992; Finn *et al.*, 2000)

O processo de construção de conhecimento obedeceria à aplicação do método científico, caracterizado pela organização dedutiva do pensamento, cujo ponto de partida seria uma hipótese empiricamente verificável e aceite pelo investigador e a generalidade da comunidade científica. Assim descrito, o conhecimento produzir-se-ia a partir da confirmação de teorias previamente formuladas sobre o real e explicativas de um determinado universo de fenómenos.

Os dados qualitativos, por sua vez, têm sido conotados com o paradigma fenomenológico ou interpretativo. O pressuposto ontológico deste paradigma é que a realidade, quando reportada ao plano do humano, é múltipla e multidimensional, razão pela qual apenas podemos esperar compreendê-la, nunca explicá-la, como sucede com

os fenómenos do mundo natural¹⁶². A visão distanciada, neutra e despojada de subjectividade não teria aqui cabimento, porque, epistemologicamente, o conhecimento é representado como a apreensão de um mundo contextualizado, de experiências vivido, construído a partir do interior de um sujeito (Tribe, 2001; Labuschagne, 2003), capacitado para exprimir a sua própria visão do mundo e explanar o seu entendimento, crenças e motivações específicas, particularmente nas situações em que estão presentes o imaginário, o sonho e os símbolos.

Figura 4.2: Os Métodos Qualitativos¹⁶³



(Fonte: Elaboração própria a partir de Veal, 1992; Finn *et al.*, 2000; Oka e Shaw, 2000; OMT, 2001)

Segundo Lidgi e Tomatis (1994),

‘os métodos qualitativos procuram compreender o porquê e o como dos comportamentos, as imagens, os estereótipos das pessoas, as suas motivações e os seus receios (...), permitem compreender os sistemas de valores, as motivações, as razões do comportamento e dos processos de decisão...’.

O paradigma assume a complexidade do real e a sua irredutibilidade a uma métrica, a uma expressão quantitativa. Por esta razão, o investigador que privilegia os métodos qualitativos socorre-se de uma multiplicidade de instrumentos e suportes de análise, que, no seu conjunto, proporcionam uma visão tanto mais completa quanto mais heterogénea do real.

¹⁶² ‘A abordagem interpretativa sustenta que as acções humanas e os *constructos* sociais não podem ser tratados pelos investigadores da mesma maneira que os objectos naturais’ (Tribe, 2001).

¹⁶³ Detalhadas caracterizações encontram-se nos textos consultados, no entanto não serão aqui objecto de aprofundamento.

Os métodos qualitativos estariam então mais vocacionados para a criação de contextos de emergência de hipóteses e teorias sustentadas primeiramente num caso singular, significando isso que o processo do conhecimento científico seria eminentemente indutivo. Por outras palavras, o encontro com o real dar-se-ia num registo de *naturalidade*¹⁶⁴, fazendo-se à medida das suas potencialidades de descoberta, sugerindo as suas próprias linhas de desenvolvimento até conferir fundamento à formulação de uma hipótese de trabalho que investigações posteriores reavaliariam até ao ponto de poder ser encarada como adequada a qualquer situação similar (Oka e Shaw, 2000).

‘Em contraste com a abordagem dedutiva, a indução envolve investigar um aspecto particular (...) e tentar derivar teorias dos dados produzidos. A investigação precede a teorização. Esta é uma abordagem de construção de teoria (*theory building*) ou, mais simplesmente, a teoria é o resultado da indução. O *rationale* por detrás desta abordagem é que as explicações, para terem valor, devem ser fundadas nas observações e na experiência’ (Finn *et al.*, 2000).

Riley e Love (1999), em confirmação das ideias precedentes, dizem que, numa investigação qualitativamente orientada, o *research design* não está concebido no momento em que se inicia o trabalho empírico, ao invés, vai-se definindo em função do que os fenómenos observados vão sugerindo. Como afirmam, ele ‘emerge para acomodar realidades que não podem ser previstas *a priori*’.

4.2.1 Os Métodos de Investigação e o Turismo

Os debates académicos sobre os métodos de investigação em turismo têm vindo, segundo Walle (1997), a ganhar dimensão na sequência da pretensão de afirmação do Turismo como área específica do saber. A sua análise dá conta de, nas últimas décadas, aumentar a variedade e aplicação dos métodos qualitativos, verificando-se os métodos qualitativos já suplantarem os quantitativos. Tal se ficará a dever à conquista de uma aura de prestígio que anteriormente lhes havia sido negada, fruto da crescente admissão de que a compreensão da natureza humana e da sociedade não emerge da estrita aplicação do rigor científico.

¹⁶⁴ A investigação qualitativa tem sido chamada de *naturalista* por desenvolver-se tomando como referência os contextos *naturais* de ocorrência dos fenómenos sociais e em conformidade com as suas dinâmicas próprias (Riley e Love, 2000).

Para este autor, o desafio de uma disciplina recém-constituída como a do Turismo, cujo objecto de investigação é uma realidade muito complexa, passa por: i) explorar sistematicamente a variedade de ferramentas e técnicas disponíveis; ii) reconhecer que os métodos em ciências sociais e humanas são soluções sempre alternativas umas relativamente às outras e iii) estabelecer as situações em que as ferramentas quantitativas e as técnicas qualitativas devem ser empregues. Walle (1997) reclama a especificidade do turismo (*a broad and distinct field*) para argumentar a necessidade de legitimação universal de uma variedade de métodos de investigação, ou seja, que transcenda uma mera justificação caso a caso.

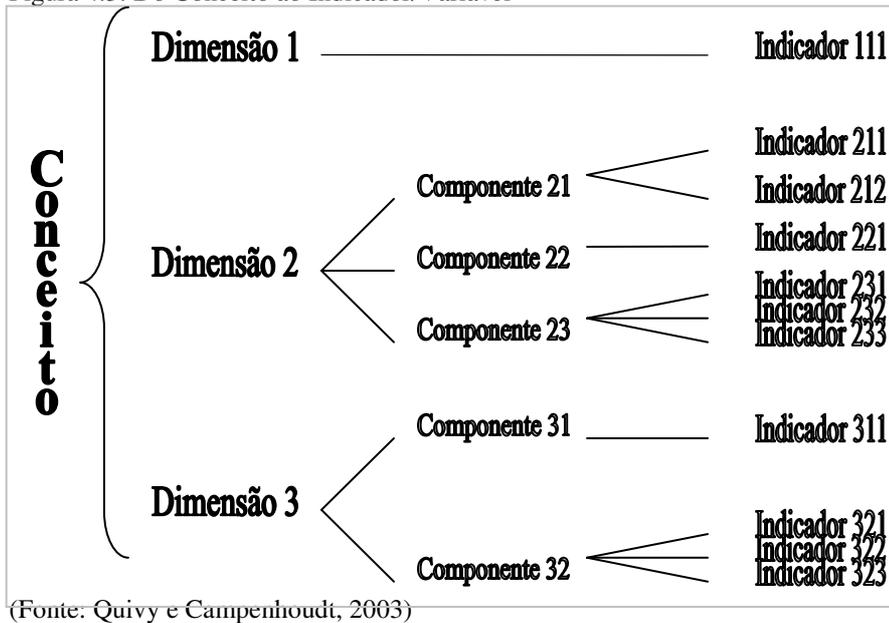
Riley e Love (2000) fazem notar, a propósito, um facto curioso e do qual Ritchie *et al.* (2005) também dão testemunho: os métodos quantitativos e o paradigma positivista parecem predominar nas investigações orientadas para a resolução de questões da indústria turística, enquanto os métodos qualitativos e o paradigma fenomenológico são essencialmente característicos das investigações de cariz sócio-antropológico.

4.3 Operacionalização dos Conceitos: As Variáveis da Investigação

Num primeiro momento, da revisão da literatura das áreas da qualidade, gestão da qualidade e teoria organizacional, alguns conceitos surgiram como nucleares, como o de ‘cultura da qualidade total/excelência’ e o de ‘valor de uma cultura da qualidade total/excelência’.

Os conceitos não são uma simples definição ou convenção terminológica (Quivy e Campenhoudt, 2003) mas abstrações cuja finalidade é apreender o real, sendo por isso necessário operacionalizá-los, *i.e.* convertê-los em variáveis susceptíveis de medição. A operacionalização dos conceitos compreende, em primeiro lugar, a identificação das suas principais *dimensões* (Finn *et al.*, 2000; Quivy e Campenhoudt, 2003), as quais, uma vez identificadas, serão a base de construção de *indicadores* ou *variáveis* (Finn *et al.*, 2000), as ‘manifestações objectivamente observáveis e mensuráveis das dimensões do conceito’ (Quivy e Campenhoudt, 2003). Quivy e Campenhoudt (2003) sustentam que os conceitos podem assumir tal complexidade que atingir a fase da construção de indicadores/variáveis pode obrigar à selecção de *componentes*, uma categoria intermédia entre a dimensão e o indicador/variável.

Figura 4.3: Do Conceito ao Indicador/Variável



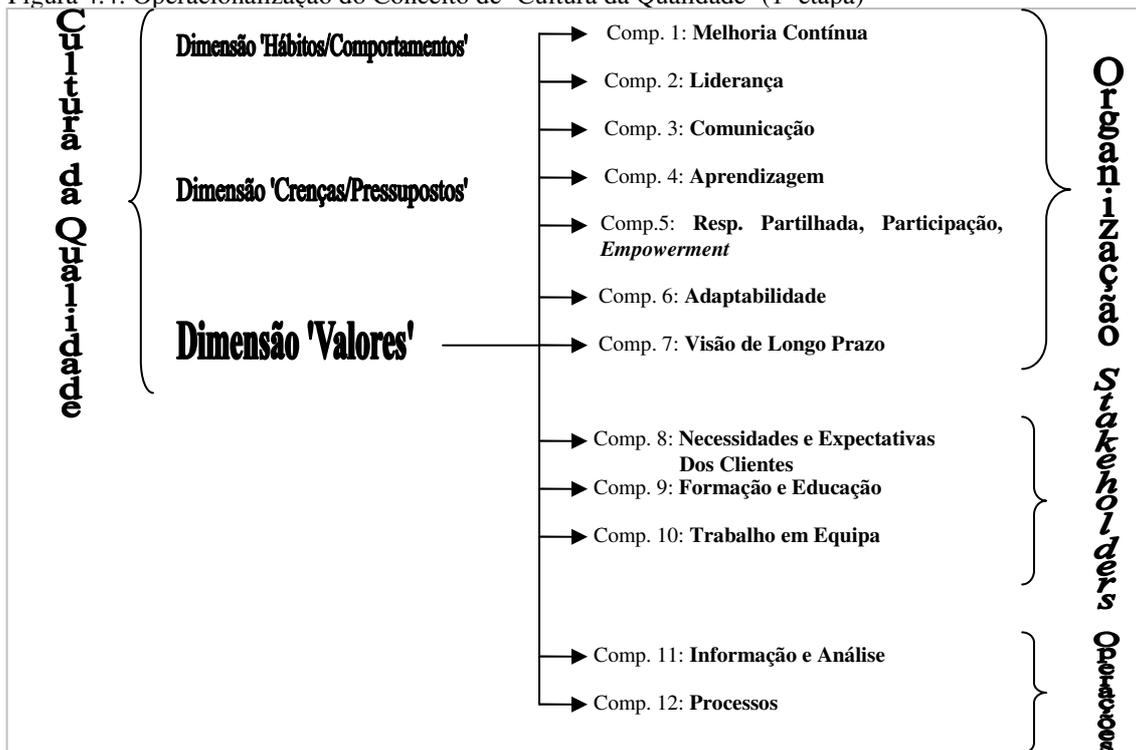
O conceito de ‘cultura da qualidade’, conforme se apurou na revisão da literatura, reconhece-se, pelo menos, nas seguintes dimensões: hábitos, tradições, práticas, comportamentos (dimensão comportamental); crenças, pressupostos (dimensão cognitiva); expectativas, valores (dimensão afectiva).

A dimensão ‘valores’ foi a seleccionada para o nosso trabalho, dado existir consenso entre a generalidade dos autores quanto à relevância dos valores na orientação das práticas organizacionais para a qualidade. Tratava-se então de decidir sobre aqueles que melhor, ou mais completamente, constituiriam o núcleo caracterizador de uma cultura da qualidade total/excelência. Tais valores correspondem ao que Quivy e Campenhoudt (2003) designaram por ‘componentes’ do conceito. Como critério para a sua selecção adoptou-se o prático princípio da *convergência*, que significa não mais do que a assumpção de que os consensos são indicadores dos valores relevantes. Assim, qualquer que fosse a orientação sob a qual nos aparecesse analisada a cultura da qualidade total/excelência, o que se buscou em primeiro lugar foi, de facto, salientar e sistematizar as noções que repetidamente se invocavam a seu propósito: melhoria contínua, liderança, comunicação, aprendizagem, responsabilidade/participação/*empowerment*, adaptabilidade, visão de longo prazo, satisfação de necessidade e superação das expectativas dos *stakeholders*, formação e educação, *teamwork*, informação e processos foram aquelas que, no nosso entender, se destacaram no processo de análise da literatura das diferentes especialidades.

A literatura das organizações confirma que os valores podem designar-se por meio de palavras ou expressões facilmente interiorizáveis que, tomadas no seu conjunto, resumem as preferências e orientações das organizações face aos objectivos que ambicionam atingir. Optou-se todavia no presente trabalho por nomear os valores sob a forma de enunciados de tipo descritivo, de modo a transmitir-se uma especificação do seu significado e, em simultâneo, sugerir-se uma articulação com práticas e fins de uma cultura da qualidade total/excelência.

Numa adaptação de Quivy e Campenhoudt (2003), iniciámos a operacionalização do conceito de ‘cultura da qualidade total/excelência’, do modo que a seguir se descreve e esquematiza.

Figura 4.4: Operacionalização do Conceito de ‘Cultura da Qualidade’ (1ª etapa)



(Fonte: Elaboração Própria)

Na Figura 4.4 mostram-se as várias dimensões do conceito de ‘cultura da qualidade’ e o desdobramento da dimensão ‘valores’ em componentes de análise, que agrupámos sob três designações (‘Organização’, ‘Stakeholders’ e ‘Operações’) indicadoras do objecto visado no valor. Uma vez definidas as componentes, o passo que se deu de seguida consistiu na revisão da literatura para identificação das variáveis.

As Figuras seguintes, 4.5, 4.6 e 4.7, sintetizam a informação dela proveniente e que se apresenta já transformada em indicadores/variáveis susceptíveis de medição e análise.¹⁶⁵

Figura 4.5: Operacionalização do Conceito de ‘Cultura da Qualidade’ (2ª etapa): Organização – Componentes e Variáveis

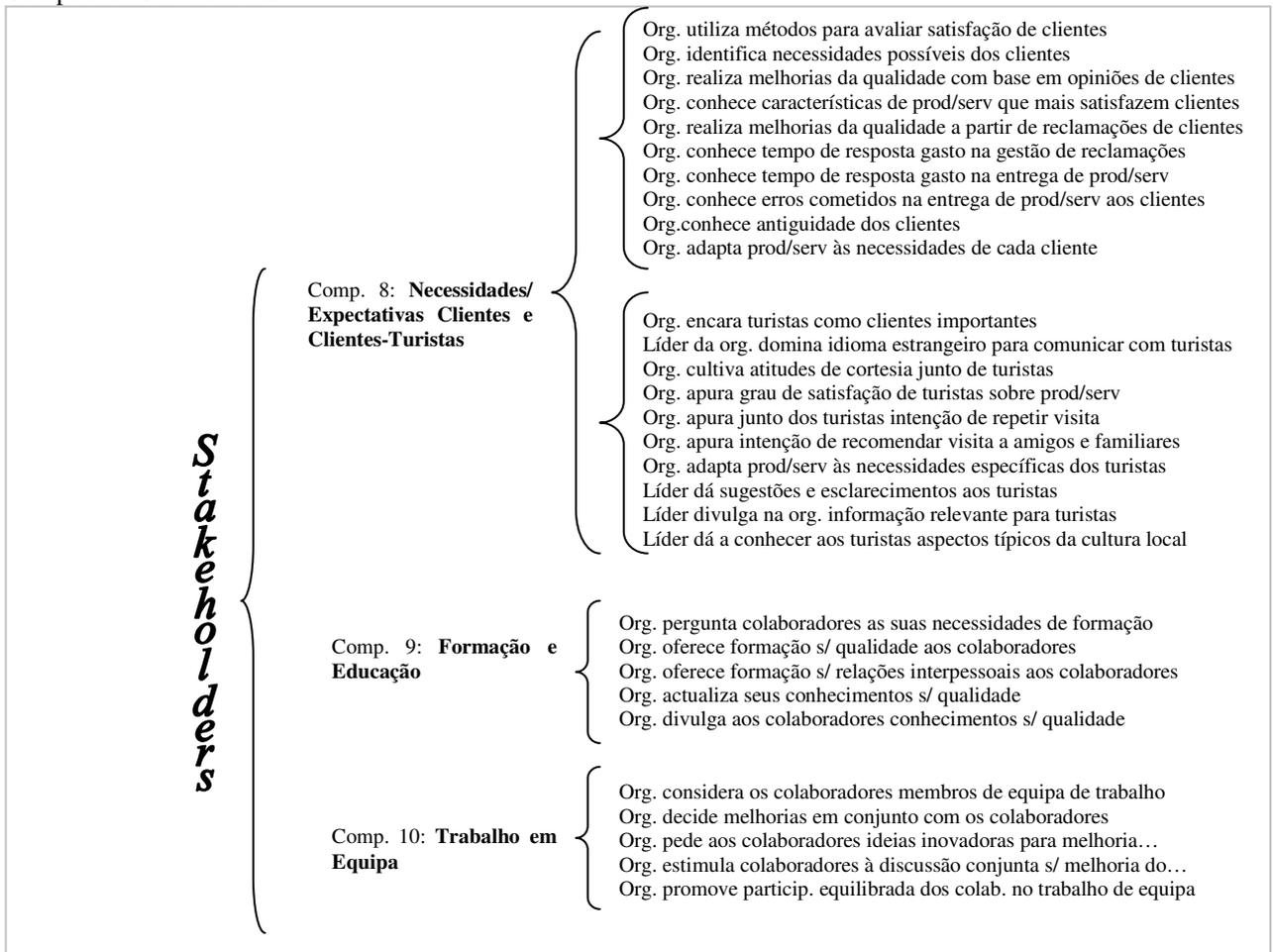


(Fonte: Elaboração própria)

A importância deste processo para a prossecução da nossa investigação só viria a ser plenamente entendida num momento posterior, como aquele em que se fez face à necessidade de conceber o instrumento de análise empírica. Para já haviam ficado estabelecidos os valores que se iriam estudar, assim como as suas manifestações que se iriam medir.

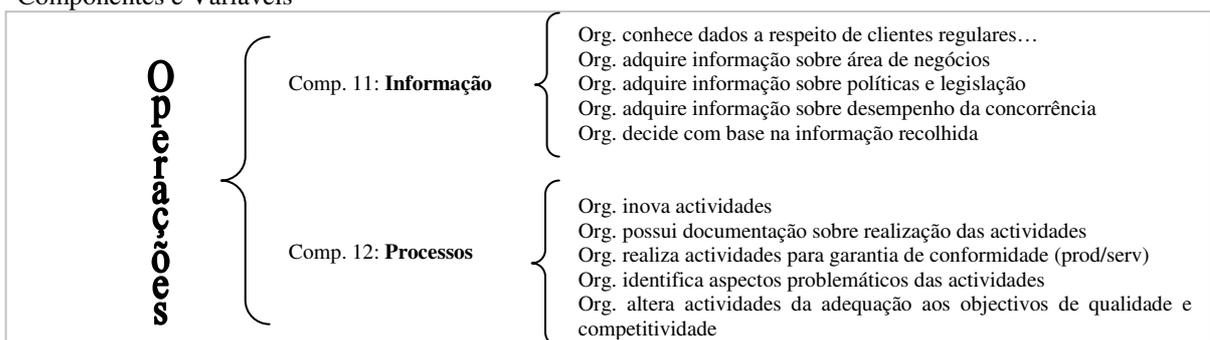
¹⁶⁵ Por razões que se devem exclusivamente a uma configuração eficaz do espaço de página disponível, as três grandes divisões (com as respectivas variáveis) que se introduziram na dimensão ‘valores’ surgem identificadas e especificadas nos três quadros que se apresentam de imediato.

Figura 4.6: Operacionalização do Conceito de ‘Cultura da Qualidade’ (2ª etapa): *Stakeholders* – Componentes e Variáveis



(Fonte: Elaboração própria)

Figura 4.7: Operacionalização do Conceito de ‘Cultura da Qualidade’ (2ª etapa): Operações – Componentes e Variáveis



(Fonte: Elaboração própria)

4.4 Estratégia da Investigação Empírica

De acordo com Veal (1992), a fase correspondente à formulação da estratégia da investigação empírica confronta o investigador com um conjunto de questões cuja pertinência decorre da necessidade de ele próprio consciencializar a articulação entre os momentos precedentes (sobretudo de natureza reflexiva e teórica) e os passos seguintes, que o aproximam necessariamente do trabalho empírico. Neste sentido, como sustenta este autor, a concepção da estratégia da investigação envolverá respostas a interrogações como: «que informação responderá à *research question* ou poderá testar as hipóteses de trabalho?»; «como é que a informação será reunida e analisada?», «como será utilizada a informação recolhida?», entre outras. Nos parágrafos que se seguem, atenderemos à sugestão avançada por Veal (1992).

Finalidade da pesquisa empírica - A nossa investigação cabe no que Veal (1992) designa por ‘pesquisa descritiva’ ou ‘exploratória’, ‘muito comum na área do lazer e turismo’ porque ‘trata-se de um campo relativamente novo’, em que ‘existe a necessidade de «mapear o território»’ (Veal, 1992). Este tipo de pesquisa ‘apenas «descobre» padrões de comportamento e a explicação é dispensada para mais tarde ou para outros investigadores’ (Veal, 1992).

Crê-se que os objectivos estabelecidos para este estudo, e apresentados no Quadro 1.2, evidenciam isso mesmo, ou seja, que nos propomos um trabalho cuja finalidade é descritiva ou exploratória¹⁶⁶, por conseguinte, susceptível de acrescentar conhecimento a esta área que, nas palavras de Farrell e Twining-Ward (2004), ‘falhou em capitalizar com o progresso alcançado noutras disciplinas’. No entender destes autores, o turismo ‘enquanto área de estudo aparece isolado e a investigação e o ensino parecem ter sérias falhas atribuíveis à sua história multidisciplinar, organização e relações com outros campos que deviam concorrer para a pesquisa’ (Farrell e Twining-Ward, 2004). Nesta medida, considerou-se de interesse estratégico desenvolver uma investigação empírica que fosse, precisamente, no sentido dessa capitalização. Assumiram destaque na etapa da concepção da técnica de recolha de dados e dos conteúdos seleccionados para o inquérito as matérias aprendidas nas teorias da gestão da qualidade, das organizações e *Marketing* de serviços.

¹⁶⁶ Em Veal (1992) ‘descritivo’ e ‘exploratório’ são termos sinónimos.

Relação teoria/empíria - Ao mesmo tempo, a observação e o seu relato, actividades inerentes à investigação descritiva (Veal, 1992), processaram-se à luz de um quadro conceptual e teórico emanado da revisão da literatura. Nesta medida, e porque a formulação teórica precedeu e condicionou a observação do real, a investigação que aqui desenvolvemos acusou a predominância do modelo hipotético-dedutivo, o qual ‘gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real’ (Quivy e Campenhoudt, 2003). No nosso caso, os conceitos e respectivos indicadores, assim como as hipóteses de trabalho de que decorreram as análises e conclusões deste estudo, consistiram no trabalho prévio sobre o qual veio a assentar, posteriormente, a pesquisa empírica.

Natureza da informação pretendida - A *research question* e os objectivos (e hipóteses) configuradores do estudo empírico implicam a recolha de dois tipos diferenciados de informação. Tendo em conta o primeiro dos objectivos, a informação de que se necessita é de carácter *factual*, na medida em que está em causa apurar *que* práticas organizacionais são ou não desenvolvidas nas organizações. Com base nesse processo construir-se-á uma ‘fotografia’ da realidade no que toca à cultura da qualidade nelas prevalecente. Por seu turno, considerando o segundo deles, trata-se antes de trazer à superfície as percepções dos indivíduos, especificamente as suas valorizações; e neste caso entrar-se-á no plano da representação subjectiva do ‘desejável’, por conseguinte, no domínio psicológico (Vicente *et al.*, 2001).

Tipo de análise - A informação pretendida, num caso como noutro, é qualitativa, uma vez as questões formuladas pedirem respostas não-numéricas (Finn *et al.*, 2000). Pretendeu-se todavia realizar uma *análise quantitativa* dos dados, estatística, da qual resultasse informação sob a forma de percentagens, elucidativa das proporções de respostas obtidas (representação numérica). A análise dos dados atendeu à pretensão de comparabilidade dos resultados. Pretendeu-se que o instrumento de recolha de dados aplicado no terreno reflectisse tanto a natureza da informação como o tipo de análise ambicionada.

A abordagem seleccionada à população e o instrumento de recolha de informação decorreram de uma reflexão sobre possibilidades metodológicas alternativas¹⁶⁷, de modo a defender-se que as opções tomadas foram as mais adequadas à questão e objectivos da investigação.

Método de investigação – Considerou-se que o trabalho empírico deveria envolver a aplicação de um inquérito (*survey*) ao *universo* das organizações de alojamento turístico e restauração da cidade de Lagos, nas condições que se descrevem em detalhe no ponto que se segue.

Em Finn *et al.* (2000), o inquérito é definido como ‘uma estrutura na qual métodos de recolha de dados são empregues’, implicando, em regra, um conjunto de dados, um conjunto de unidades de análise, a obtenção de dados quantificáveis sobre variáveis pré-determinadas e posteriormente analisadas, representando uma ‘fotografia’ da realidade social num certo momento do tempo. A definição de Veal (1992) – ‘a recolha de informação sobre indivíduos mediante o uso de um programa de questões formalmente elaborado’ – põe em destaque o carácter estruturado e formal deste método, que se prende com o propósito de produzir resultados ‘em termos numéricos’.

Jafari (2000) propõe, numa visão já orientada para a realidade do turismo, o seguinte:

‘o inquérito é um método de recolha de informação directamente a partir de uma amostra de residentes ou turistas, com o objectivo de inferir, para uma população mais ampla de residentes ou visitantes, certa informação de carácter pessoal ou acerca de viagens. É um modo extremamente eficiente em termos de custos de determinar as características e comportamentos de uma grande população, tal como os residentes de uma nação ou os seus visitantes. É amplamente usado para recolher estatísticas para pesquisa de marketing, planeamento, avaliação de programas e de impactos no turismo’.

Nesta definição alguns conceitos-chave do inquérito são mencionados (amostra, população e estatística), e as suas vantagens económicas e possibilidades de aplicação são também salientadas. O objectivo identificado para a utilização do inquérito é a intenção de concluir acerca de um conjunto (população, universo) os aspectos observados numa parte dele (amostra).

¹⁶⁷ Ver 4.2 Os Métodos de Investigação.

Finn *et al.* (2000) referem que um inquérito pode ambicionar duas finalidades distintas: descrever ou analisar¹⁶⁸. Como afirmam estes autores, o inquérito de tipo descritivo, aquele que na presente investigação se levou a cabo, tem como objectivo ‘identificar as características de uma população específica ou num dado momento do tempo ou ao longo de um determinado período de tempo’.

A adopção de um só método de investigação extensivo, caso do inquérito, e, assim, o não comprometimento com uma triangulação de métodos, conceito já explanado num momento anterior deste trabalho e sempre amplamente defendido na literatura, deveu-se, em primeiro lugar, à natureza dos objectivos propostos. Outras reflexões que entretanto se foram impondo, estas de natureza mais prática¹⁶⁹, concorreram também na legitimação da nossa opção metodológica, e em detrimento de uma perspectiva qualitativa da temática da cultura da qualidade, igualmente legítima e possível. Considerou-se admissível, nos limites de tempo e recursos deste trabalho, prescindir da triangulação de métodos, entre outros tipos de triangulação.

Instrumento de recolha de dados – A noção de que se pretendia proceder a uma análise quantitativa de dados qualitativos comandou a decisão de realizar-se um inquérito.

A literatura exemplifica os diferentes modos segundo os quais este método pode ser aplicado: entrevistas pessoais, questionários postais, inquéritos telefónicos, entre outros descritos pelos autores (Veal, 1992; Holloway e Robinson, 1995; Finn *et al.*, 2000). Foram ponderadas as alternativas face a recomendações da literatura e às implicações dos recursos envolvidos em cada uma delas (Quadro 4.4), tendo-se optado pelo inquérito administrado mediante entrevista pessoal.

¹⁶⁸ Um pouco na linha já defendida por Veal (1992), o inquérito é um método de investigação acomodável a diferentes finalidades, como a descrever o real ou a de o explicar.

¹⁶⁹ A avaliar pela literatura, a temática da cultura da qualidade é um domínio de investigação susceptível de ser analisado segundo diferentes perspectivas, de que este trabalho é apenas um exemplo, e permeável à triangulação dos métodos qualitativos e quantitativos. Outros recursos, especialmente os de tempo, poderiam motivar a definição de objectivos mais complexos e compreensivos e em que a triangulação aí surgisse, não meramente como oportuna, mas antes como necessária.

Quadro 4.4: Modos de Aplicação do Inquérito – Vantagens e Desvantagens

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Entrevistas Telefónicas	<p>Mais populares e estatisticamente mais relevantes à medida que aumenta o número de assinantes (Holloway e Robinson, 1995);</p> <p>Custos reduzidos (Veal, 1992; Holloway e Robinson, 1995; Finn <i>et al.</i>, 2000; Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Dimensão potencial muito grande da amostra (Veal, 1992; Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Facilidade e rapidez (Veal, 1992, Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Os entrevistados sentem-se anónimos, mais à vontade para responder (Veal, 1992);</p>	<p>Resistência crescente à participação em virtude da utilização do telefone para fins comerciais (Holloway e Robinson, 1995);</p> <p>Tem má reputação (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Baixa taxa de respostas (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Duração muito limitada da entrevista / Pequeno número de questões (Veal, 1992; Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Exclui os não-assinantes (Veal, 1992).</p>
Entrevistas Pessoais	<p>Boas para questionários mais longos (Vicente <i>et al.</i>, 2001) ou questões (abertas) que pedem opiniões ou atitudes (Holloway e Robinson, 1995)¹⁷⁰;</p> <p>Altas taxas de resposta (Veal, 1992¹⁷¹; Finn <i>et al.</i>, 2000¹⁷²; Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>O entrevistador é a principal vantagem (Finn <i>et al.</i>, 2000), fonte de motivação para a participação (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p>	<p>O contacto mais próximo entre entrevistado e entrevistador podem enviesar os resultados (Holloway e Robinson, 1995);</p> <p>O entrevistador pode inibir o inquirido a responder honesta e precisamente (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Processo mais moroso (Holloway e Robinson, 1995);</p> <p>À excepção das entrevistas de grupo, todas envolvem custos elevados (Veal, 1992), a forma mais onerosa em tempo e recursos financeiros (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Susceptível ao <i>interview effect</i> (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Prestam-se a vários enviesamentos: a possibilidade de se prestar esclarecimentos ao entrevistado (Vicente <i>et al.</i>, 2001), interferência das atitudes e opiniões do entrevistador, interferência de aspectos pessoais, mal-entendidos (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Dificuldade em controlar os entrevistadores (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p>
Questionários Postais	<p>Forma mais barata de administrar o inquérito (Holloway e Robinson, 1995; Finn <i>et al.</i>, 2000), baixo custo (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Pouco dispêndio de tempo (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Permite abranger uma grande amostra (Veal, 1992);</p>	<p>Taxa de respostas baixa (Veal, 1992; Holloway e Robinson, 1995; Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Grande dispêndio de tempo (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>Influência na taxa de respostas do interesse dos inquiridos pelas matérias abordadas no questionário (Veal, 1992; Holloway e Robinson, 1995);</p> <p>Maiores possibilidades de má compreensão ou questionários incompletos, não há oportunidades de clarificação (Finn <i>et al.</i>, 2000);</p> <p>Não há garantia de que a pessoa adequada respondeu ao questionário (Finn <i>et al.</i>, 2000; Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>As respostas podem não ser espontâneas (Finn <i>et al.</i>, 2000) mas antes cuidadosamente pensadas (Vicente <i>et al.</i>, 2001);</p> <p>A dimensão e a complexidade do questionário (muito frequentes em turismo) podem ser obstáculos à participação (Veal, 1992).</p>

(Fonte: Elaboração própria a partir de Veal, 1992; Holloway e Robinson, 1995; Finn *et al.*, 2000; Vicente *et al.*, 2001)

Quando a metodologia da pesquisa assume uma orientação quantitativa e o método adoptado é o inquérito, a entrevista pessoal adquire o carácter de uma técnica através da qual este é implementado. Nestas circunstâncias, a entrevista face-a-face caracteriza-se pelo seu formato estruturado, do qual resultam dados quantitativos, desse modo favorecendo uma análise comparativa. Como ensina a literatura, a entrevista pode adquirir noutros contextos um outro papel e encarar-se como método principal ou privilegiado de uma investigação, com outra orientação, como a qualitativa. Nesses

¹⁷⁰ Estes autores só consideram na sua análise as entrevistas pessoais *domiciliárias*.

¹⁷¹ Veal (1992) refere-se a vários tipos de entrevistas pessoais (domiciliárias, de rua, de grupo, de utentes).

¹⁷² Finn *et al.* (2000) consideram genericamente as entrevistas pessoais.

casos, abre-se a outras configurações, revelando a especificidade tanto quanto versatilidade.

No Quadro 4.5, identificam-se os principais tipos de entrevistas, suas características, potencialidades e limitações, enquanto técnica ou método ao dispor do investigador¹⁷³.

Previu-se, para a nossa pesquisa, apenas *uma* aplicação do instrumento de recolha de dados a cada uma das unidades de análise, pelo que o levantamento das características pretendidas ocorreu ‘num dado momento do tempo’. Com efeito, tomou-se a decisão de se observar a população numa única ocasião, uma vez ser condicente com o propósito de se captar, como já se afirmou, uma ‘fotografia’, uma representação sincrónica da realidade, não uma diacrónica.

Quadro 4.5: As Entrevistas – Características, Vantagens e Desvantagens¹⁷⁴

Tipos de Entrevistas	Características	Vantagens	Desvantagens
Estruturada	Conversa estruturada ou sessão de perguntas-respostas que são administradas a todos os inquiridos da mesma forma, seguindo a mesma ordenação; Produz dados quantitativos para análise; Associada ao inquérito.	Os entrevistados respondem todos às mesmas questões, aumentando-se a comparabilidade das respostas; Reduz o enviesamento do investigador; Os dados são facilmente analisados em virtude do uso das técnicas estatísticas.	Muito pouca flexibilidade; A padronização da linguagem pode inibir as respostas; As questões pré-determinadas podem não ser relevantes.
Semi-estruturada	Conversa com questões específicas mas que permite a clarificação e a elaboração; Tem mais latitude do que a entrevista estruturada,	Combina a flexibilidade da entrevista não-estruturada com a comparabilidade das questões fundamentais.	O enviesamento aumenta quando o investigador escolhe questões para aprofundar; Pode inibir a comparabilidade das respostas.
Não-estruturada	Também designada ‘entrevista em profundidade’, ‘entrevista qualitativa’ ou ‘exploratória’; Associada à pesquisa etnográfica; A finalidade é compreender a perspectiva do entrevistado e os significados que atribui às situações e contextos.	O entrevistado responde ao entrevistador de modo flexível; O papel do entrevistador é mínimo, permitindo que o entrevistado exprima as suas ideias nas suas próprias palavras.	A comparabilidade dos dados é muito reduzida e a sua análise é muito mais difícil; A qualidade dos dados depende das capacidades de comunicação do entrevistador.

(Fonte: Reelaboração própria a partir de Finn *et al.*, 2000)

Processo de recolha de dados – Quanto a este aspecto, foram ponderadas questões acerca de quais seriam os indivíduos mais capacitados para transmitir a informação pretendida. Tratando-se as organizações, mesmo as de reduzida dimensão, de sistemas de interacções humanas, em que o conhecimento flui e perpassa as suas diferentes dimensões, e atendendo a que as percepções e representações, independentemente da

¹⁷³ Jennings (2005) desenvolve um muito relevante estudo sobre as entrevistas, mas, embora se refira a todos os tipos, dedica a sua análise àqueles que mais convergem com a perspectiva qualitativa, nomeadamente, o semi-estruturado e o não-estruturado.

¹⁷⁴ Optou-se por integrar neste quadro os diferentes tipos de entrevistas, a estruturada, tipicamente um método quantitativo e as restantes, técnicas qualitativas.

possibilidade de integrarem aspectos comuns a todos os seus membros, são díspares e heterogéneas, restava decidir quem, de entre todos eles, e pela sua posição na organização, possuiria o perfil compatível com um testemunho compreensivo, englobante. Considerou-se, neste âmbito, em que circunstâncias se realizariam as entrevistas (onde, por quem) e que procedimentos (contactos, estratégias de abordagem, preparação dos entrevistadores) se levariam a cabo para garantir a sua realização cabal e à luz das análises da literatura quanto às limitações desta técnica.

Nos pontos subseqüentes descrevem-se os passos da estratégia seguida na pesquisa empírica, começando-se pela apresentação do plano amostral, de que constam a identificação da população, o processo de construção da base de sondagem, dimensão da amostra e enquadramento amostral. Na parte final desta secção, dá-se relevo ao instrumento de recolha de dados, no que toca à sua caracterização e conteúdo, ao processo conducente à sua forma final, à sua implementação. Apontamentos finais respeitam à forma como os dados foram organizados com vista à sua análise.

4.5 Enquadramento do Caso em Estudo: O Concelho de Lagos e o Turismo

Lagos é um dos dezasseis concelhos do Algarve e ocupa uma área de 212,8 Km² num total de 5000 km². Geograficamente, situa-se na faixa costeira ocidental do Algarve e constitui uma sub-unidade regional juntamente com os concelhos de Vila do Bispo e Aljezur, designada «Barlavento Litoral» (PEL, 2003). A história da *única localidade do Algarve* [dos povoados mais antigos] *directamente situada sobre a orla marítima* (Alves, 2005) remonta a um passado longínquo que a historiografia situa nas proximidades do ano 2000 a.C., por alturas da fundação, por um certo Rei Brigo, de um povoado primitivo situado no Monte Molião e que a posteridade conheceu sob o nome de *Lacóbriga* (Paula, 1992; Alves, 2005).

Condicionantes geográficas, como a existência de um curso de água doce e a proximidade do mar, terão motivado a fixação de populações, que viam nos recursos marinhos possibilidades de desenvolver actividades que garantissem a sua sobrevivência, assim como de encetar relações comerciais assentes na exploração desses recursos.

Figura 4.8: Lagos e os Municípios da Região do Algarve



(Fonte: CML, 2007)

Desde época remota que ao local se reconhecia um posicionamento estratégico para estabelecer e fortalecer o contacto, a um tempo cultural e comercial, entre populações mediterrânicas e atlânticas. No século IV a.C, o povoado primitivo transfere-se do Monte Molião para a Ribeira de Bensafirim, local de implantação da actual cidade de Lagos.

As condições naturais de que Lacóbriga beneficiava não passaram despercebidas aos povos que faziam do Mar Mediterrâneo o palco da sua prosperidade económica e cultural. As fontes contam os Fenícios, os Gregos e os Cartagineses entre aqueles que por Lacóbriga passaram, sendo mesmo a um cartaginês, de seu nome Bohodes, que se atribui a nova implantação do povoado no século IV a.C. (Paula, 1992; Alves, 2005).

A integração no império romano não tardará a chegar a Lacóbriga, que por esse efeito se verá sob tutela de um novo poder político-administrativo. Será ele a imprimir-lhe uma renovada configuração arquitectónica e urbanística em conformidade com os princípios de planeamento que Roma exportou para todos os cantos do império. A actual cidade de Lagos tem, na actualidade, conhecimento de muitos dos vestígios que este passado romano legou, havendo mesmo quem afirme ter sido o urbanismo romano a influenciar decisivamente a sua evolução posterior ‘uma vez que ainda hoje é notória a influência geométrica no traçado urbano do núcleo primitivo de Lagos, apesar de todas as influências e alterações posteriores’ (Alves, 2005).

As atribuições de Lacóbriga em ponto nevrálgico do eixo Atlântico-Mediterrâneo prolongar-se-ão até à invasão dos árabes, que haviam conquistado a cidade aos visigodos (século VIII). Segundo Paula (1992), existem muito poucas informações e vestígios sobre Lagos muçulmana, embora se conheça o seu topónimo – Zawiya ou Zauia (Paula, 1992, Alves, 2005). Durante o período romano, Lacóbriga era território sob administração da actual cidade de Beja (Alves, 2005), todavia no período muçulmano sabe-se que integrava a província de Ossónoba (Faro), cuja capital era Xilb, a actual Silves (Sirgado, 1990, Paula, 1992). Sabe-se que cerca do século X foi edificada a estrutura defensiva da cidade e que sob a influência muçulmana a sua configuração urbana vê acrescentada à romana (geométrica e regular) a concepção orgânica de cidade, segundo a qual ‘a malha urbana deve evoluir conforme as necessidades daqueles que a habitam’ (Alves, 2005).

Conjectura-se que os escassos vestígios de Lagos muçulmana sejam fruto dos esforços de apagar da memória a presença do povo árabe, uma vez terminada a Reconquista Cristã aos Mouros (Alves, 2005). Permanecem os que se revestem de incontornável tangibilidade, ou seja, as construções defensivas erguidas para contenção do avanço cristão sobre o território, embora a influência árabe subsista nas suas vertentes genética, linguística e cultural (Alves, 2005).

A conquista de Lagos aos árabes, assim como do Algarve no seu conjunto, ‘foi a derradeira conquista territorial para a constituição do espaço continental português’ (Sirgado, 1990; Paula, 1992), o que veio a acontecer no século XIII. Só no século seguinte, em 1361, é que Lagos terá a sua independência relativamente a Silves, época coincidente com o relançamento da economia local, fruto da prosperidade que o comércio assente na indústria de pescas então conheceu. Terá sido esta prosperidade a originar um crescimento populacional doravante canalizado para a constituição de um novo pólo urbano exterior às muralhas existentes. A cidade adquiriu assim uma nova estrutura económica, social e urbanística, organizada em função de duas vertentes, como sustenta Paula (1992), uma de carácter essencialmente defensivo, outra de cariz predominantemente produtivo. A ligação entre ambas as vertentes cresce e consolida-se ao longo do período dos Descobrimentos, no qual a cidade de Lagos terá papel decisivo devido sobretudo à sua localização geográfica (Sirgado, 1990).

Segundo afirma Sirgado (1990), Lagos foi o centro urbano mais importante do Algarve durante a época das Descobertas. Este facto decorre, como se afirmou, do seu posicionamento geográfico estratégico, estendendo-se os seus efeitos às dimensões sociais, económicas e culturais. Em plena época expansionista (século XV), Lagos assiste ao crescimento da sua população e malha urbanística, o património arquitectónico enriquece e diversifica-se, o comércio intensifica-se com a chegada à sua costa de novos comerciantes e produtos e a ligação privilegiada do Infante D. Henrique à empresa dos Descobrimentos consolida-se a partir da exploração dos rendimentos das salinas existentes na cidade. Estes rendimentos investi-los-á o Infante no fomento das actividades económicas mais importantes na cidade, entre elas a construção naval. Data desta mesma altura a criação de Companhias (duas, mais exactamente, a Parceria de Lagos e a Companhia da Guiné) cuja finalidade é apoiar actividades especificamente orientadas para o desígnio expansionista.

É no contexto das Descobertas que Lagos e, em particular, o seu porto adquirem especial relevo no litoral português, dado tratar-se do ponto de partida e de chegada, não apenas das viagens de descoberta, como também das expedições à Andaluzia e ao Norte de África, regiões culturalmente afins e parceiras no comércio de escravos. O destaque que Lagos protagonizou nesta época histórica recebe sob o reinado de D. Manuel I o seu novo foral, mas só em 1573, por ordem de D. Sebastião, se vê elevada a cidade, uma acção coincidente com a sua nomeação para sede do Bispado e Capital do Reino do Algarve (Paula, 1992, Alves, 2005). Esta nova condição favorece a expansão populacional e a atracção de gentes provenientes de outras culturas, estatutos e profissões.

A rica e longa história desta cidade algarvia é visível, ainda nos nossos dias, no heterogéneo património histórico-cultural e artístico que ostenta – monumentos religiosos coexistem com edifícios militares, testemunhos da sua intensividade económica, como o Mercado de Escravos, vivem ainda hoje lado a lado das suas Muralhas. Em boa parte é este mesmo facto que impulsiona a perspectiva actual do desenvolvimento turístico do concelho, a qual passa pela constituição do *turismo cultural* como um dos principais eixos de evolução futura¹⁷⁵.

¹⁷⁵ O PEL (2003) reconhece a necessidade de o turismo, enquanto base económica do município, ultrapassar as suas tradicionais debilidades (como a sazonalidade ou o turismo de Sol & Praia) mediante

À semelhança do que se verificou na região do Algarve, a expressão turística no concelho de Lagos data da década de 60 do século XX¹⁷⁶, momento a partir do qual o turismo se evidenciou na qualidade de ‘base principal das actividades económicas do concelho’ (Sirgado, 1990)¹⁷⁷. O estudo efectuado por Sirgado (1990) colocava-o, em 1989, no conjunto dos concelhos com *funções turísticas*¹⁷⁸ mais elevadas, a par de Albufeira e Loulé, assim como afirmava o seu posicionamento de destino turístico de *Sol e Praia*. Assim, Lagos seguiu o padrão de crescimento turístico verificado um pouco por toda a costa algarvia, sendo o turismo praticado por mais turistas aquele directamente ligado ao usufruto dos recursos naturais, como as suas praias e paisagens, e com os respectivos impactos na criação de uma oferta de alojamento junto à costa e arribas e acentuada sazonalidade. Porém, a consciência das milenares origens e heranças históricas do concelho pôde favorecer, ao contrário do que terá sucedido com outras localidades algarvias mais recentemente constituídas, uma visão mais ampla do que o concelho teria para oferecer do ponto de vista do turismo. Ainda nesse mesmo trabalho, Sirgado (1990) se referia aos principais vectores da promoção turística, que incluíam, expectavelmente, as suas praias e paisagens, mas também o relevo do seu contributo para a construção, e projecção, da identidade histórica de Portugal.

De elaboração mais recente, o PEL (2003) confirma a preponderância da actividade turística no concelho. Mais se acrescenta nesse documento a necessidade, alicerçada numa visão entendida como estratégica, de articular a promoção turística do produto *Sol e Praia* a ofertas diversificadas e de maior qualidade, correspondentes aos actuais factores determinantes da escolha do destino turístico. Neste sentido, defende-se mesmo a posição de que ‘aumentar mais as actividades turísticas, sustentadas apenas no binómio *Sol-Praia*, não é prioridade do concelho de Lagos nem, mesmo, do próprio Algarve’ (PEL, 2003).

uma oferta de produtos turísticos diversificados. É neste contexto de diversificação, assim como de qualificação, que o concelho de Lagos entende a aposta na consolidação do turismo cultural, uma vez dispor de ‘uma grande riqueza de vestígios históricos, particularmente ligada aos Descobrimentos e à época quinhentista, podendo vir a constituir um roteiro turístico temático’ (PEL, 2003) potenciador da visibilidade da sua identidade histórica e cultural.

¹⁷⁶ Sirgado (1990) refere-se aos antecedentes do turismo contemporâneo de que Lagos foi palco no século XIX e já no século XX, durante as décadas de 30 e 50.

¹⁷⁷ Em 2003, o PEL reitera esta mesma informação.

¹⁷⁸ *Ratio* Capacidade de Alojamento (Lugares)/População Residente (Sirgado, 1990).

A análise SWOT realizada para a dimensão das dinâmicas económicas de Lagos (que enquadra o turismo) e com base na qual são adiantadas as ‘Vocações Estratégicas’ de Lagos (PEL, 2003), relembra fraquezas e ameaças do sector turístico já bem diagnosticadas na própria região algarvia (Martins e Centeno, 1999) e que aqui se mostram em síntese (Quadro 4.6):

Quadro 4.6: Fraquezas e Ameaças da Actividade Turística no Concelho de Lagos

FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Base produtiva local muito polarizada no binómio <i>Sol-Praia</i>	Manutenção da reduzida capacidade hoteleira no concelho
Escassa e pouco qualificada oferta hoteleira e serviços complementares	Dependência do concelho face aos promotores turísticos estrangeiros
Excessiva dependência dos mercados turísticos emissores alemão e inglês	concorrência crescente de outros destinos turísticos à escala internacional sustentados na oferta do binómio Sol e Praia
Grande sazonalidade da procura turística	Tendência para a especialização turística no binómio Sol e Praia, tornando o sector turístico cada vez mais dependente deste tipo de produto e da sua sobrecarga sazonal
Ausência de uma estratégia de promoção dos produtos tradicionais	
Deficiente aproveitamento do património histórico-cultural	

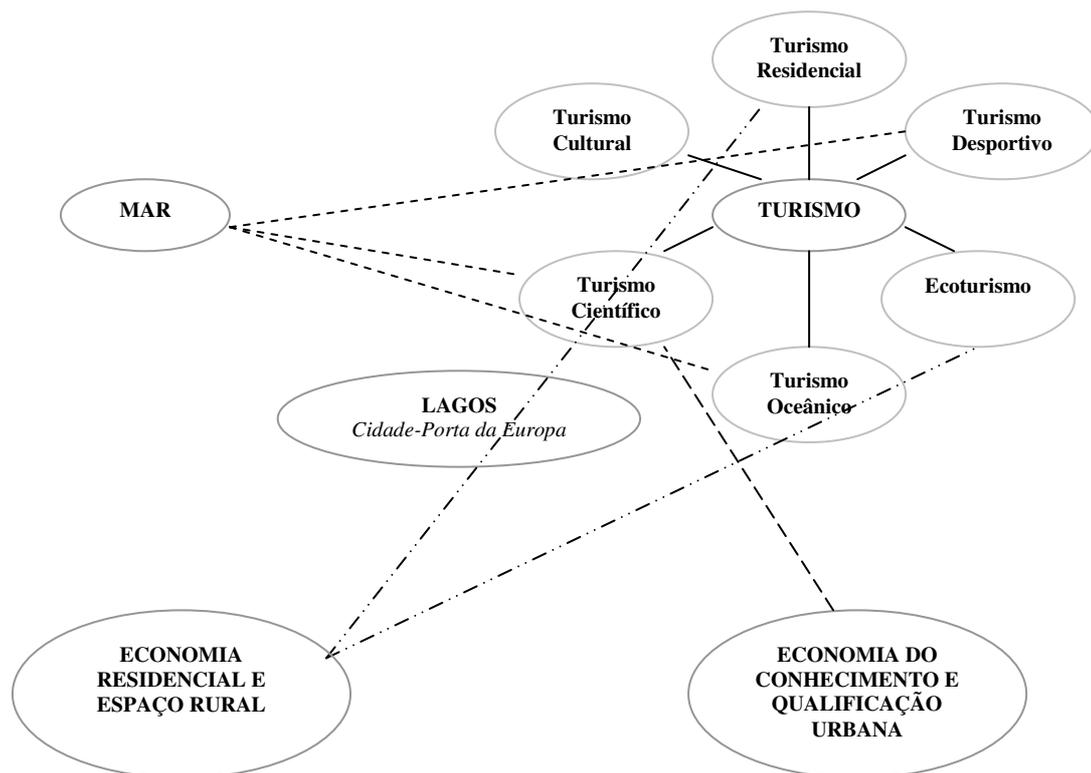
(Fonte: PEL, 2003)

A superação destas fraquezas e ameaças com que se debate o turismo em Lagos encontra-se dependente da maximização das suas forças inerentes e das oportunidades que se anunciam. No concelho são identificados como pontos fortes de impacto directo na qualidade do turismo oferecido a formação profissional dos recursos humanos e a existência de infra-estruturas que potenciam a diversificação da oferta de produtos. De entre todas as oportunidades de desenvolvimento futuro assumem especial significado a possibilidade de integração das ‘potencialidades naturais e culturais do concelho para a diversificação da actividade turística’ (PEL, 2003), particularmente aquelas que favoreçam a consolidação de uma marca identificadora (como *Lagos dos Descobrimentos*) e surgimento de tipos de turismo ainda não desenvolvidos e conhecidos no concelho.

O cenário de desenvolvimento futuro do turismo pretendido para este concelho configura uma designada ‘hipótese optimista’ de evolução dos contextos internacional, nacional e regional (PEL, 2003). No âmbito deste hipotético cenário, regionalmente, assistir-se-ia à emergência do Algarve como «*Porta da Europa*», região ‘especializada em combinar a cultura e lazer com a formação, a I&D e o comércio internacional de produtos e serviços com valor acrescentado’ (PEL, 2003). Sob esta bandeira, Lagos

identificar-se-ia com a ‘Cidade-porta da Europa’, imagem na qual convergiriam actividades turísticas (com plena expressão de diversidade – Turismo de Sol e Praia, Turismo Residencial, Turismo Desportivo, Turismo Oceânico, Turismo Cultural, Turismo Científico e Ecoturismo), actividades culturais e actividades baseadas na economia do conhecimento.

Figura 4.9: As Quatro Vocações Estratégicas de Lagos ‘Cidade-Porta da Europa’



(Fonte: Elaboração própria a partir de PEL, 2003)

De acordo este paradigma, são quatro os eixos em torno dos quais Lagos pode e deve afirmar-se: Turismo, Mar, Economia Residencial e Espaço Rural e, por último, Economia do Conhecimento e Qualificação Urbana. Conforme se refere no PEL, são quatro dimensões que se entendem como ‘complementares das oportunidades de desenvolvimento’ (PEL, 2003). Depreende-se do paradigma a noção de que o turismo, enquanto base económica local, desempenha papel preponderante na actualização das potencialidades naturais e culturais do concelho. Considere-se, a título de exemplo, que o turismo científico é encarado ‘especialmente apetecível’ (PEL, 2003), não apenas por configurar um outro tipo de oferta turística mas também por servir de estímulo ao crescimento da actividade científica (criação de centros de investigação) e, assim, à

notoriedade de Lagos neste capítulo, enquanto o turismo residencial, no que toca ao seu contributo para a redução da sazonalidade, é considerado uma influência positiva nas dinâmicas populacionais, económicas e rurais.

Uma síntese de alguns dados estatísticos relativos à demografia, economia e turismo do concelho facultam-nos uma visão do passado recente. Segundo os dados disponíveis relativos ao ano de 2005 (INE, 2005), Lagos conta com 27 mil e 545 habitantes, com uma distribuição equilibrada entre indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino, o que significa uma representação de 6,6% na população total de habitantes do Algarve.

Os dados estatísticos constantes no PEL (2003) no que toca ao número de habitantes decorrem dos CENSOS 2001. Aí se encontra a informação de que, nesse ano, este número era de 25 mil 398 habitantes. Verifica-se, assim, que, em quatro anos, a população do concelho aumentou a uma taxa de 2%. Refira-se, apesar disso, que muitos outros municípios do Algarve possuem um número muito superior de habitantes, especialmente Loulé e Faro, cujos habitantes são em número superior a 50 mil (INE, 2005).

O estrato etário predominante no município de Lagos é o dos *25-64 anos* (54,2%), logo seguido do estrato *65 e mais anos* (19%). Ainda assim o PEL (2003) sublinha que no último período censitário (1991-2001), ‘Lagos revela uma evolução francamente positiva nas classes etárias mais jovens, contrariando a tendência do período censitário anterior [1981-1991], no qual as referidas classes apresentavam variações negativas’.

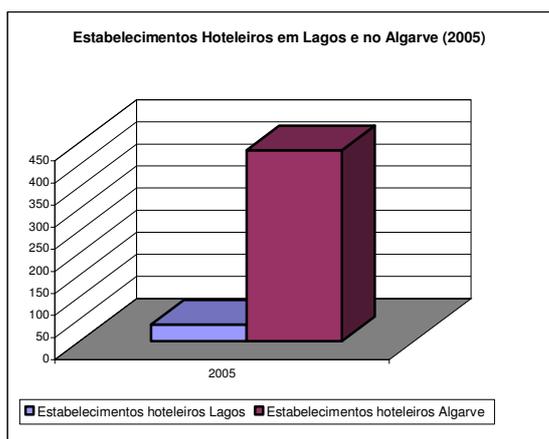
Quanto ao mercado de trabalho, verificam-se alguns aspectos que incluem Lagos nas tendências observadas na região algarvia. O concelho conta com 6 mil 154 trabalhadores por conta de outrem, sendo que 70,9% se encontram empregados em actividades do sector terciário¹⁷⁹. Entre estes, predominam indivíduos com o 1º Ciclo do Ensino Básico (33,4%) e com o 3º Ciclo do Ensino Básico (32,9%). Os trabalhadores com nível superior de habilitações académicas representam não mais do que 5% de todos os trabalhadores licenciados a exercer funções no Algarve.

¹⁷⁹ No PEL (2003) salienta-se que tal terciarização da economia lacobrigense se deve essencialmente ao peso das actividades turísticas, à semelhança, de resto, da do Algarve.

No entanto, comparativamente à totalidade da região, que possui uma densidade de empresas de 4,3, Lagos regista quase o dobro do valor (8,1), sendo superado apenas pelos concelhos de Albufeira, Faro, Lagoa, Olhão, Portimão e Vila Real de Santo António, que são também os de maior densidade populacional (INE, 2005). No concelho são maioritárias as empresas com menos de 10 empregados (89%, uma cifra em nada dissonante das registadas nos restantes concelhos; para o Algarve em geral, a média obtida nesta variável é de 88%).

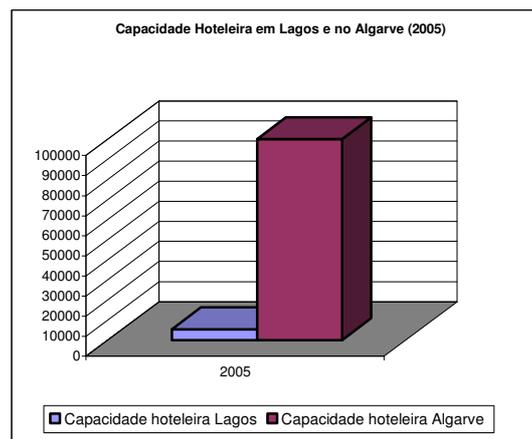
Considerem-se, agora, as principais estatísticas relativas ao turismo. No plano da oferta, no ano de 2005, Lagos possui 8,8% dos estabelecimentos hoteleiros existentes no Algarve, ficando atrás de municípios como Albufeira (33,3%), Loulé (14,1%) e Portimão (13,9%), embora surja destacado dos municípios limítrofes que com ele constituem a identidade geográfica e histórico-cultural do Barlavento Litoral: Vila do Bispo representa 2,8% dos estabelecimentos hoteleiros do Algarve, enquanto Aljezur somente 0,9%. De entre os estabelecimentos oficialmente classificados, os hotéis, em Lagos, contribuem com 18,4% para o total dos existentes, sendo em maior número os estabelecimentos incluídos na categoria «Outros» (Hotéis-Apartamentos, Apartamentos Turísticos, Aldeamentos Turísticos, Motéis, Estalagens e Pousadas), cuja percentagem atinge os 47,4%, ou seja, quase metade da totalidade.

Gráfico 4.1: Estabelecimentos Hoteleiros em Lagos e no Algarve (2005)



(Fonte: INE, 2006)

Gráfico 4.2: Capacidade Hoteleira em Lagos e no Algarve (2005)

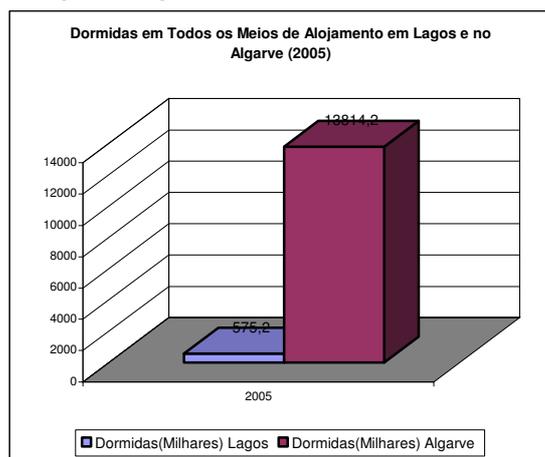


(Fonte: INE, 2006)

Quanto à capacidade de alojamento, Lagos representa 5,4% da do Algarve, sendo ultrapassado pelos concelhos turisticamente mais fortes (Albufeira, Loulé e Portimão), mas também por outros que, possuindo um número inferior de estabelecimentos

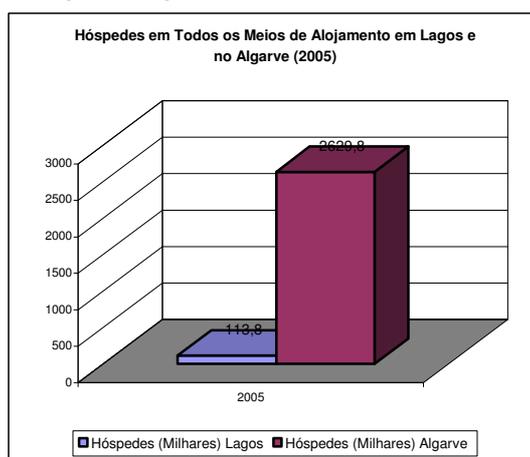
oficialmente identificados e classificados, como é o caso de Vila Real de Santo António e Lagoa, têm idêntico ou superior número de camas. Durante o período 2000-2005, a taxa de crescimento em ambos os indicadores (estabelecimentos hoteleiros e capacidade de alojamento) foi de, respectivamente, 3% e 7%. A taxa de ocupação-cama bruta para o ano de 2005 ficou aquém, praticamente por 2 pontos percentuais, da achada para a totalidade dos estabelecimentos da região, que se situou em 42,5%.

Gráfico 4.3: Dormidas em Todos os Meios de Alojamento Em Lagos e no Algarve (2005)



(Fonte: INE, 2006)

Gráfico 4.4: Hóspedes em Todos os Meios de Alojamento em Lagos e no Algarve (2005)



(Fonte: INE, 2006)

No mesmo intervalo de tempo 2000-2005 (INE, 2001; INE, 2006), em Lagos verificou-se que o número de hóspedes aumentou na ordem dos 3%, um crescimento cujo significado se esbate face à queda ocorrida nas dormidas efectuadas nos estabelecimentos, as quais baixaram em 2%. Quanto ao ano de 2005, o concelho de Lagos concorreu com 4,2% para o total de dormidas do Algarve, obtendo resultados inferiores a Albufeira (42,6%), Lagoa (7,3%), Loulé (13,7%), Portimão (15,8%), Tavira (4,6%) e Vila Real de Santo António (6,7%).

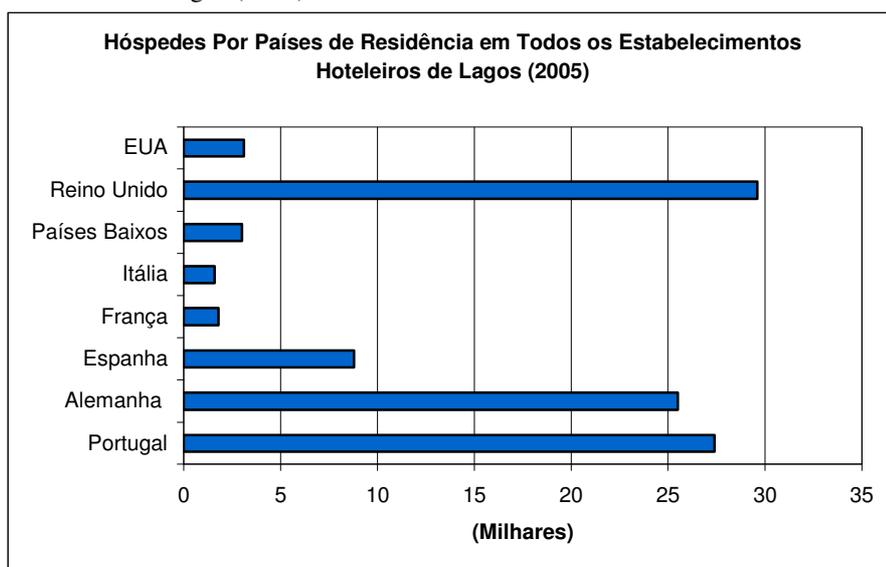
Os números indicam que os hotéis continuam a ser estabelecimentos muito procurados pelos hóspedes, pois só eles representam 41,4% das dormidas concretizadas no concelho. Do mesmo modo, os hóspedes de Lagos não são mais do que 4,3% daqueles que o Algarve acolheu em 2005 (INE, 2006), também em número inferior aos que aqueles municípios receberam. Faro, que tivera menos dormidas que Lagos, regista um número um pouco superior de hóspedes (4,4%). A permanência média dos hóspedes nos estabelecimentos do concelho (5,1 noites) é ligeiramente inferior à apurada na região

(5,3 noites) e também à de outros municípios turisticamente significativos, como Albufeira (6,0 noites) ou Portimão (5,6 noites).

Pelo Gráfico 4.5, verifica-se que em Lagos assumem maior expressão os hóspedes provenientes do Reino Unido e apenas em segundo lugar surgem os hóspedes nacionais, um facto em claro contraste com o sucedido na região do Algarve, pois os números gerais confirmam a superioridade numérica destes últimos (sensivelmente na ordem dos 115 milhares) face àquele grupo de hóspedes estrangeiros.

Note-se, ainda neste gráfico, que o número de hóspedes oriundos da Alemanha se encontra muito próximo do dos hóspedes nacionais (detêm, no cômputo geral, 22,4% e 24,1%, respectivamente), proximidade que já não se verifica se se observarem os resultados estatísticos para a região no seu conjunto (9,5% de hóspedes alemães e 34,1% de hóspedes nacionais em todos os estabelecimentos hoteleiros). Os cidadãos espanhóis ocupam o quarto lugar em número de hóspedes que pernотaram no concelho de Lagos (7,8%); embora também aqui se verifique o crescimento deste mercado, a sua taxa apresenta-se inferior à registada na região: de 2004 para 2005, o número de hóspedes vindos de Espanha para o Algarve aumentou cerca de 25%, enquanto para Lagos esse aumento não superou os 12,6%.

Gráfico 4.5: Hóspedes por País de Residência em Todos os Estabelecimentos Hoteleiros de Lagos (2005)



(Fonte: INE, 2006)

As estatísticas das dormidas mostram um cenário algo diferente. Neste indicador, é o mercado alemão que detém a primeira posição, com 33,1% das dormidas em todos os meios de alojamento de Lagos, seguindo-se-lhe o britânico (32,5%) e o nacional (13,6%), que, assim, passa a terceiro mercado (INE, 2006). A mesma situação não se verifica a nível da região, uma vez que o mercado britânico é o que regista mais dormidas (36,5%), em clara discrepância com o alemão, que totaliza apenas 13% delas (INE, 2006). No município, as dormidas dos hóspedes espanhóis pesaram uns modestos 4% no total das efectuadas.

A variação de 2004 para 2005 das dormidas totais do concelho foi positiva, correspondente a um crescimento de 7%, embora a análise por mercados mostre comportamentos diferenciados: os mercados britânico e espanhol cresceram a taxas de, respectivamente, 29% e 7%; os mercados português e alemão, pelo contrário, acusaram um crescimento negativo da ordem dos 9% e 3%, respectivamente. Em 2005, a percentagem de dormidas concentradas nos meses de Verão (Julho, Agosto e Setembro) é de 48,8% (INE, 2006), quase metade das dormidas totais e seis pontos percentuais acima da média da região (42,7%), facto indiciador de uma sazonalidade ainda muito forte e que se agravou de 2004 para 2005 (em 2004 tal concentração situou-se nos 46,8%).

O conhecimento de que actualmente se dispõe das estatísticas do turismo, assim como de todos os condicionalismos e impactos sócio-económicos e ambientais da actividade na que tem sido considerada a maior região turística do país, conduziu gradualmente à consciencialização de todas as partes implicadas no sistema turístico da necessidade de perspectivar o seu desenvolvimento à luz de uma visão estratégica, integradora de um modelo de crescimento compatível com princípios e valores da qualidade e diversificação, capaz de minimizar ameaças e pontos fracos e maximizar oportunidades e forças, os quais, ao longo das décadas, têm sido identificados.

Conforme elucidam as estatísticas, o concelho de Lagos acusa debilidades e encara ameaças convergentes com as da região do Algarve. Nesse sentido, os desafios que se colocam à região no seu todo são também aqueles com que o concelho de Lagos, sem prejuízo da sua identidade, tem de se debater. Será, na realidade, e tal parece ser o entendimento subjacente ao PEL (2003), dessa mesma identidade (natural, histórico-

patrimonial, cultural e social), da sua afirmação e promoção de que dependerá a concretização da *hipótese optimista* anteriormente explanada. Não será demais referir que o *diagnóstico prospectivo* contemplado no PEL (2003) coloca o desígnio da qualidade (qualificação, requalificação de bens e serviços, equipamentos, estruturas e infra-estruturas, recursos patrimoniais, naturais e humanos e atracções) em plano de igualdade com os da diversificação e diferenciação da principal actividade económica do concelho. Considerem-se, em jeito de conclusão deste ponto, os seguintes passos constantes do PEL (2003):

‘O concelho de Lagos exhibe, comparativamente [ao Algarve], uma desqualificação dos equipamentos e serviços de apoio ao sector do turismo, com efeitos na perda da capacidade atractiva de Lagos. Destaca-se a reduzida capacidade hoteleira no concelho, especialmente em termos de unidades hoteleiras de categoria superior, enquanto suporte ao desenvolvimento dos vários segmentos turísticos propostos para o concelho. (...) O concelho de Lagos evidencia fortes debilidades estruturais ao nível da qualificação e formação na área do turismo e hotelaria, que se estende ao resto da região algarvia e território nacional (...). Urge que o concelho de Lagos promova uma estratégia eficaz de formação, qualificação e certificação dos trabalhadores no sector, valorizando simultaneamente a oferta turística do concelho. (...) A qualidade, diferenciação e diversificação dos produtos turísticos do concelho de Lagos constituem elementos fundamentais para a sustentabilidade e desenvolvimento do sector, num contexto de concorrência crescente dos mercados regional e internacional assentes na oferta do binómio *Sol e Praia*, e de maior controlo da procura por parte de operadores e promotores turísticos’. (PEL, 2003)

4.6 O Plano Amostral

De acordo com Vicente *et al.* (2001), o plano amostral consiste na etapa central das investigações que têm por base um estudo de apenas uma parte da população-alvo, a amostra, dado consistir no processo conducente à sua selecção. A importância reconhecida a este momento decorre do facto de a qualidade de investigações empíricas desta natureza depender da representatividade da amostra, ou seja, da relação de semelhança (em termos de características relevantes) que esta mantém com o seu universo, a qual, em virtude desse facto, permite a generalização dos resultados.

4.6.1 População

A população-alvo da investigação de campo é constituída por dois estratos ou grupos de organizações: as de alojamento e restauração de Lagos. Considera-se como limite

geográfico do estudo o perímetro urbano da cidade (compreendendo o seu centro histórico e bairros envolventes) e as zonas de praia que com ele confinam, numa linha de costa que se estende da Praia de Porto de Mós, passando pela Ponta da Piedade, à Meia Praia. O espaço geográfico considerado abrange, assim, as duas freguesias da cidade, Sta. Maria e S. Sebastião, excluindo, por conseguinte, todas as outras pertencentes ao concelho de Lagos.

Justifica-se a inclusão das zonas de praia no âmbito do estudo por dois motivos: por um lado, a sua proximidade relativamente ao núcleo urbano, circunstância que as torna muito acessíveis às deslocações de turistas, e, por outro lado, a forte presença de unidades de alojamento e restauração que aí se verifica.

A unidade elementar do estudo, *i.e.*, o indivíduo que irá prestar a informação procurada (Vicente *et al.*, 2001) é o proprietário/gerente/sócio-gerente/responsável da organização de alojamento ou restauração em cada caso considerada.

4.6.2 Organização da Base de Sondagem

No sentido de se fazer coincidir o mais possível a população-alvo com o universo inquirido, tanto evitando excluir elementos que deveriam fazer parte do estudo, como incluir elementos irrelevantes ou inexistentes, solicitou-se à Câmara Municipal de Lagos a disponibilização da informação necessária à elaboração das listagens das organizações de alojamento e restauração oficialmente existentes¹⁸⁰.

No que respeita ao alojamento turístico, as fontes a partir das quais a base de sondagem foi construída são a própria Câmara Municipal de Lagos e a Direcção Geral de Turismo, que, em parceria, publicaram, no ano de 2005, uma brochura dos alojamentos turísticos existentes na cidade e organizada de acordo com tipologias de alojamento. Quanto à restauração, a listagem considerada como base do estudo emana da própria Câmara de Lagos. Neste caso, a informação disponibilizada refere-se ao mês de Fevereiro do ano de 2006.

¹⁸⁰ Foram estabelecidos dois contactos telefónicos com a Câmara Municipal de Lagos, um em Março e outro em Maio, o primeiro a solicitar a informação pretendida e o segundo a confirmação das datas a que se referiam as bases de dados.

De acordo com a literatura, a actualidade do registo da população-alvo visa reduzir o mais possível o desfasamento desta relativamente à base de sondagem, assim como também, aliás, a exaustividade, critério de acordo com o qual ‘a base de sondagem deve incluir todos os elementos da população-alvo’ (Vicente *et al.*, 2001).

Atendendo aos critérios apresentados por Vicente *et al.* (2001) que permitem aferir da semelhança entre a população-alvo e a base de sondagem, averiguou-se que as listagens não incorreriam em duplicação de elementos, de que decorreria um inevitável enviesamento, uma vez que os objectivos da investigação não prevêm a sua reposição.

4.6.3 Definição do Processo de Amostragem Adoptado

A base de sondagem relativa à restauração inclui, conforme se referiu anteriormente, a totalidade dos estabelecimentos de restauração constantes da base de dados da Câmara Municipal de Lagos, e tendo em atenção o limite geográfico definido. A listagem totaliza assim **192** elementos. Esses elementos possuem aí as designações de «restaurante», «snack-bar», «casa de pasto», «cervejaria», «churrasqueira» e «pizzaria». De entre estas diferentes categorias de estabelecimentos, não se contemplou no estudo a categoria das churrasqueiras que oferecem exclusivamente serviço de *takeaway*. Quanto às restantes variantes de estabelecimentos de restauração, optou-se por considerá-las e inclui-las indistintamente na base de amostragem (*i.e.* sem diferenciação tipológica), uma vez em todas elas estar presente o serviço de refeições, completas e/ou ligeiras.

Assim, no caso da restauração, recorreu-se a um procedimento de amostragem probabilístico ou aleatório, garantindo-se deste modo que todos os elementos da base de sondagem têm a mesma oportunidade de integrar a amostra, e optou-se pela amostragem de tipo *simples*. Segundo Finn *et al.* (2000), a amostragem aleatória simples consiste na ‘extracção de unidades da base de sondagem de tal modo que todas as unidades têm a mesma possibilidade de ser seleccionadas’, um método que ‘requer independência estatística’, quer dizer, em que ‘a extracção de uma unidade não depende da extracção de nenhuma outra’. Em conformidade, a cada um dos elementos da base de sondagem foi atribuído um número de 1 a 192.

Quanto ao alojamento turístico, os dados fornecidos pela Câmara Municipal de Lagos permitiram identificar dez tipologias, a saber: albergarias, apartamentos turísticos, hotéis e hotéis-apartamentos, moradias turísticas, motéis, pensões, alojamentos particulares, parques de campismo e pousadas da juventude. De entre todas estas tipologias seleccionaram-se para o estudo empírico, por um lado, aquelas que caem na categoria de ‘estabelecimentos hoteleiros’; de acordo com Cunha (2001), são estabelecimentos hoteleiros os hotéis, os hotéis-apartamentos, as pensões, as estalagens, os motéis e as pousadas.

Assim, no âmbito desta categoria e considerando as tipologias existentes na cidade de Lagos, integraram-se no estrato do alojamento turístico os hotéis e hotéis-apartamentos, os motéis e as pensões. Por outro lado, e atendendo à sua expressividade numérica na cidade, entendeu-se que no estudo empírico também deveriam ser contempladas tipologias de alojamento turístico compreendidas na categoria de ‘meios complementares de alojamento turístico’, a que pertencem as tipologias ‘aldeamento turístico’, ‘apartamento turístico’ e ‘moradia turística’ (Cunha, 2001). Compreendidas nesta segunda categoria, constam da base de dados da Câmara Municipal de Lagos as tipologias ‘apartamento turístico’ e ‘moradia turística’, pelo que fizeram parte integrante da base de amostragem do alojamento turístico. Excluídos do âmbito deste estudo ficaram, por conseguinte, os alojamentos particulares, os parques de campismo e as pousadas da juventude.

Em síntese, quanto ao alojamento turístico, irão estudar-se as seguintes tipologias: albergarias, apartamentos turísticos, hotéis e hotéis-apartamentos, moradias turísticas, motéis e pensões, o que totaliza **43** elementos distribuídos do seguinte modo: albergarias, 3 elementos; apartamentos turísticos, 17 elementos; hotéis e hotéis-apartamentos, 7 elementos; moradias turísticas, 2 elementos¹⁸¹; motéis, 3 elementos; e pensões, 11 elementos.

Atendendo a que um dos objectivos específicos deste trabalho é estabelecer comparações e apurar semelhanças e diferenças entre as organizações no que toca à sua

¹⁸¹ Da base de dados da Câmara Municipal de Lagos constam, nesta tipologia, 3 elementos, todavia um deles localiza-se no Sargaçal, localidade que cai fora dos limites geográficos definidos para a investigação.

cultura da qualidade, decidiu-se que seria possível proceder a uma análise dessa natureza tendo por base uma separação por estratos de organizações, sendo que a restauração é uma delas e o alojamento turístico, outra. No que toca a esta última, porém, entendeu-se legítimo proceder a uma subdivisão de tipologias, considerando cada uma delas como um sub-estrato distinto. Determinou-se ainda que:

- Nos estratos de dimensão igual ou superior a 10 elementos, far-se-ia uma amostragem aleatória estratificada proporcional, ‘processo de amostragem em que a população é dividida em L estratos mútua e exaustivamente exclusivos, sendo retirada uma amostra aleatória de n_i elementos de cada estrato’ e em que ‘a amostra total de n elementos é o somatório das sub-amostras, retiradas de cada estrato’ (Vicente *et al.*, 2001). Encontram-se nestas condições as tipologias ‘apartamentos turísticos’ (17 elementos) e pensões (11 elementos);
- Por sua vez, em relação aos estratos de dimensão inferior a 10 elementos far-se-ia um recenseamento, ou seja, ‘uma «fotografia» de todos os elementos da população’ (Vicente *et al.*, 2001). Seriam objecto de recenseamento as tipologias ‘albergarias’, ‘hotéis e hotéis-apartamentos’, ‘moradias turísticas’ e ‘motéis’.

Quadro 4.7: Tipologias de Alojamento Turístico e Método de Estudo da População

Tipologia de Alojamento Turístico	Nº de Elementos	Peso Relativo da População	Método de Estudo da População
Albergaria	3	7%	Recenseamento
Apartamento Turístico	17	39,5%	Amostragem estratificada
Hotel/Hotel-Apart.	7	16,3%	Recenseamento
Moradia Turística	2	4,7%	Recenseamento
Motel	3	7%	Recenseamento
Pensão	11	25,6%	Amostragem estratificada
Total	43	100%	

(Fonte: Elaboração própria)

4.6.4 Dimensão da Amostra

Conforme refere a literatura, ponderar a dimensão da amostra sobre a qual assentará a investigação empírica envolve equacionar questões de ordem técnica (de que a teoria da amostragem dá conta) e questões de natureza pragmática (do ponto de vista do investigador que a conduz, nada despiciendas), estas que respondem tanto a necessidades de exequibilidade da investigação quanto a ocorrências extrínsecas ao uso desta ou daquela técnica.

O primeiro tipo de questões a que aludimos considera a confiança (*reliability*) da amostra (e, por consequência, das análises decorrentes dos resultados obtidos) reflectindo sobre os factores de minimização do erro de amostragem (Finn *et al.*, 2000). Um primeiro aspecto a tomar em consideração sobre a amostra, e para o qual diversos autores chamam a atenção, diz respeito ao facto de não existir uma relação directa de proporcionalidade entre a dimensão desta e a dimensão da população. Neste sentido, como diz Veal (1992), importa apenas *o valor absoluto* da amostra, pelo que se significa ‘independentemente da dimensão da população’.

Sobre este aspecto, Vicente *et al.* (2001) afirmam que a dimensão da população só afecta indirectamente a dimensão da amostra, na medida em que uma população maior tende, nas suas características, a uma maior diversidade (= variabilidade), variável, esta sim, que influencia directamente a fórmula de cálculo da dimensão da amostra. Para estes e outros autores, este é mesmo um dos factores sobre os quais reflectir nas decisões a tomar sobre a dimensão da amostra, e à luz da noção de que ‘a amostra utilizada é apenas uma entre um grande número de amostras potenciais alternativas da mesma dimensão, cada uma delas a oferecer uma estimativa diferente da característica da população que está a ser medida’ (Finn *et al.*, 2000).

Os factores de carácter técnico apontados por Vicente *et al.* (2001) a tomar em consideração na obtenção da amostra são: o grau de precisão desejado nos resultados, o grau de confiança que se pretende atingir com a estimativa e a variância da população no que toca às características a medir. A referência a tais factores é comum à generalidade dos autores que tratam estas matérias.

A reflexão em torno das decisões técnicas a tomar no âmbito da investigação empírica, como as mencionadas no parágrafo precedente, correram em paralelo, tal como Finn *et al.* (2000) aconselham, com as considerações de natureza pragmática e a visão dos objectivos da análise.

Considerem-se agora os objectivos da investigação empírica. Entre os objectivos gerais e específicos enunciados¹⁸² ressalta uma abordagem *descritiva*, todavia que pretendeu

¹⁸² Ver Quadro 1.2.

atender a variações comportamentais e valorativas em função dos estratos que se consideraram neste trabalho: por um lado, restauração e alojamento enquanto estratos principais; e, por outro lado, as tipologias de alojamento, na condição de sub-estratos.

De acordo com Finn *et al.* (2000), se ‘se quer analisar variações no comportamento ou atitudes em função de características sociais ou demográficas, então uma amostra maior será necessária’. Também Veal (1992) já aflorara esta questão. No seu entender, a dimensão da amostra, em especial ‘quando estão em causa pequenas partes da população’, terá de depender da minúcia que se deseja na análise. As considerações precedentes motivaram as decisões que se descrevem nos pontos seguintes, começando pelo estrato ‘restauração’.

4.6.4.1 Dimensão da Amostra - Restauração

Conforme se afirmou, no caso da restauração, o processo de amostragem utilizado para a investigação empírica foi o da amostragem aleatória simples, que se crê justificado face às seguintes condições:

- A população em causa é relativamente pequena;
- Existe uma lista dos elementos que a compõem e
- A dispersão geográfica dos elementos constitutivos desta população é reduzida, dados os limites definidos para esta investigação: espaço urbano da cidade de Lagos e linha de costa limítrofe.

A dimensão da amostra segundo o processo de amostragem aleatória simples é calculada a partir da fórmula (Cochran, 1977):

$$n = \frac{z^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d^2}}{1 + z^2 \cdot \frac{p \cdot q}{d^2 \cdot N}}$$

em que

n = amostra

N = população (\Rightarrow 192)

d (nível de precisão desejado) = 5% (\Rightarrow 0,05)

z (erro-padrão correspondente a um nível de confiança de 95%) = 1,96

p (proporção da população) = 50% (\Rightarrow 0,5)

q (proporção da população) = 1 - p (\Rightarrow 1 - 0,5).

Considerou-se que a margem de erro aceitável para esta investigação empírica seria de 5%, uma vez já permitir uma dimensão razoável de amostra por comparação com a população. Muito embora, e como repetidamente se afirma na literatura, não haja uma relação directa de proporcionalidade entre a dimensão da população-alvo e a dimensão da amostra, uma margem de erro nos resultados da ordem dos 5% corresponde a uma amostra que se crê capaz de permitir um nível de detalhe na análise compatível com a intenção de apreender as potenciais variações da população. O nível de confiança de 95% corresponde à prática corrente estabelecida. E quanto ao valor de p (e, por consequência, o valor de q) resulta do facto de não se possuir conhecimento prévio de dados que indiquem e corroborem uma tendência de resposta da população em causa nas matérias tratadas neste estudo, razão pela qual se presumiu uma divisão equitativa das respostas (50%-50%). Mais uma vez, e como Finn *et al.* (2000) sugerem, neste caso seguiu-se também a prática usual.

Dos valores atribuídos às variáveis na fórmula de cálculo apresentada, a amostra relativa à restauração veio a compreender **128** elementos. A selecção destes 128 elementos da população foi realizada por meio da utilização de uma máquina de calcular que gerou aleatoriamente os números a integrar a amostra.

4.6.4.2 Dimensão da Amostra - Alojamento

Os sub-estratos de alojamento turístico dos quais se irão retirar amostras são as tipologias ‘Apartamento Turístico’ e ‘Pensão’, correspondentes a uma população de **28** elementos, dos quais 17 (60,7%) são apartamentos turísticos e 11 (39,3%) são pensões. Considerado este universo de 28 elementos, a dimensão da amostra aleatória estratificada proporcional é dada pela fórmula (Cochran, 1977):

$$n = \frac{\frac{z^2}{N} \cdot \sum_i N_i \cdot p_i \cdot q_i}{d^2 + \frac{z^2}{N^2} \cdot \sum_i N_i \cdot p_i \cdot q_i}$$

em que

n = amostra

N = população (\Rightarrow 28)

d (nível de precisão desejado) = 10% (\Rightarrow 0,1)

z (erro-padrão correspondente a um nível de confiança de 95%) = 1,96

p (proporção da população) = 50% ($\Rightarrow 0,5$)

q (proporção da população) = $1 - p$ ($\Rightarrow 1 - 0,5$)

$\Sigma_i N_i \cdot p_i \cdot q_i$ (somatório proporcional dos estratos) = $(2,75 + 4,25 = 7)$.

No caso do alojamento turístico, estabeleceu-se uma margem de erro de 10% após se ter considerado que 4 das tipologias seriam objecto de recenseamento (totalizando **15** unidades de análise), e atendendo a que as 2 restantes possuem um número muito reduzido de elementos. Com efeito, a redução da margem de erro para uma percentagem inferior a 10% resultaria em amostras proporcionais para os dois estratos com dimensão praticamente idêntica à da população, caso em que, então, se justificaria igualmente a realização de um recenseamento. Mantendo-se idênticos valores para z (nível de confiança de 95%) e para p e q (50%-50%), dado verificar-se a mesma condição de desconhecimento quanto à tendência de resposta da população, a dimensão da amostra dos alojamentos turísticos com a margem de erro de 10% veio a integrar **22** unidades de análise, sendo que, destas, **13** (59,1%) pertencem à tipologia ‘Apartamento Turístico’ e **9** (40,9%) à de ‘Pensão’.

Quadro 4.8: População, Amostra e Peso Relativo dos Estratos

Tipologia de Alojamento Turístico Objecto de Amostragem Aleatória Proporcional	Nº Elementos da População	Peso Relativo da População	Nº Elementos da Amostra	Peso Relativo da Amostra
Apartamento Turístico	17	60,7%	13	59,1%
Pensão	11	39,3%	9	40,9%
Total	28	100%	22	100%

(Fonte: Elaboração própria)

Por conseguinte, no estudo empírico sobre o alojamento turístico serão objecto de análise **37** elementos, cuja distribuição pelas diferentes tipologias ocorre do seguinte modo:

Quadro 4.9: Alojamento Turístico a Integrar o Estudo Empírico

Tipologia	Nº Elementos	Peso Relativo
Albergaria	3	8,1%
Apartamento Turístico	13	35,1%
Hotel/Hotel-Apart.	7	19%
Moradia Turística	2	5,4%
Motel	3	8,1%
Pensão	9	24,3%
Total	37	100%

(Fonte: Elaboração Própria)

4.7 Método de Recolha de Dados Utilizado

A investigação empírica irá adoptar como método de recolha de dados o **inquérito por questionário**, aplicado por meio da técnica da **entrevista pessoal**. Este método é quantitativo, uma vez que se destina à recolha, por recurso a uma amostra representativa, de uma grande quantidade informação na forma de ‘dados estruturados’ (Veal, 1992) sobre uma população e que ‘envolve quantificação – a produção de resultados em termos numéricos’ (Veal, 1992).

4.7.1 Concepção, Construção e Descrição do Questionário

O principal motivo que apoiou a escolha do inquérito por questionário como método a aplicar neste estudo empírico foi a intenção de conhecer, na extensão permitida pelas amostras, as características dominantes da cultura da qualidade das organizações de restauração e alojamento turístico, assim como as valorizações dos indivíduos respeitantes às práticas organizacionais que concorrem para uma cultura da qualidade total/excelência. Neste sentido, procurou-se adaptar um instrumento de recolha de dados ao objectivo de quantificação das respostas e estudo das proporções de uma população – comparabilidade - (Finn *et al.*, 2000), razão pela qual se considera adequado o recurso a um instrumento de formato estruturado, caso do questionário.

A opção pela aplicação do questionário recorrendo à entrevista pessoal tomou-se com base no pressuposto de que ‘a taxa de respostas é potencialmente mais elevada nas entrevistas pessoais, fundamentalmente porque a presença do entrevistador permite uma maior persuasão e motivação do inquirido para participar’ (Vicente *et al.*, 2001) no estudo¹⁸³.

Estruturalmente, o questionário possui duas partes distintas, conforme se pode observar nas Tabelas 4.1 e 4.2. A primeira parte designou-se ‘Ficha de Caracterização’ e compreende uma lista de tópicos relativos à caracterização da unidade elementar e da sua organização.

¹⁸³ A mesma ideia é sustentada por Veal (1992) e Finn *et al.* (2000).

A segunda parte do questionário aborda específica e detalhadamente as matérias da cultura da qualidade e foi elaborado tendo por base os valores apurados na pesquisa teórica. Assim, a sua estruturação seguiu uma divisão em tantas partes quantas são as componentes da dimensão ‘Valores’, as quais surgem numeradas de I a XII.

Tabela 4.1: Caracterização das Variáveis em Estudo – Ficha de Caracterização

Caracterização da amostra	
Variável	Métrica
1. Idade	Anos
2. Sexo	Género
3. Local de Residência	Lugar
4. Habilitações Académicas	1. 1º Ciclo Ensino Básico; 2. 2º Ciclo Ensino Básico; 3º Ciclo Ensino Básico; 4. Ensino Secundário; 5. Curso Profissional; 6. Curso Superior
5. Formação Qualidade	1. Sim; 2. Não
6. Formação Turismo	1. Sim; 2. Não
7. Posição na Organização	Cargo
8. Antiguidade na Organização	Anos
9. Ramo de Actividade	1. Restauração; 2. Alojamento
10. Colaboradores	Número
11. Nacionalidade Clientes	1. Portuguesa; 2. Estrangeira; 3. Em número idêntico
12. Tipologia Clientes	1. Residente; 2. Turista; 3. Em número idêntico

(Fonte: Elaboração Própria)

As questões que a respeito de cada uma delas se formularam foram sempre acompanhadas de uma definição simples e geral do valor em causa e corresponderam aos objectivos gerais definidos para a investigação: a primeira delas - «*Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso*» - enunciou-se com o intuito de apurar as *práticas* desenvolvidas nas organizações e posteriormente se analisar o seu grau de aproximação a uma cultura da qualidade total/excelência. A questão possui uma configuração dicotómica, uma vez que, em termos de resposta, permite apenas uma de entre duas possíveis, SIM ou Não.

A segunda questão - «*Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso*» - concebeu-se tendo em consideração o objectivo de conhecer o grau de valorização que as unidades elementares compreendidas no estudo atribuem às práticas que a literatura relaciona com uma cultura da qualidade total/excelência. Para responderem a esta questão foi utilizada uma escala de Likert de cinco níveis, correspondendo ao seguinte: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – mais ou

menos importante, 4 – importante e 5 – muito importante. Foi ainda considerada uma coluna de resposta correspondente à opção do entrevistado ‘Não sabe/Não responde’.

A par da concepção das questões houve que considerar as variáveis representativas de cada um dos valores. Mais uma vez tomou-se a literatura como ponto de apoio. Neste caso, porém, deu-se especial atenção aos textos cujo conteúdo incidisse sobre boas práticas e experiências de organizações que adoptaram como projecto organizacional a criação de uma cultura da qualidade total/excelência. Uma intenção de completude levou à integração do maior número possível de práticas mencionadas em tais textos e à sua organização em função da proximidade que nos pareceu possuírem com as temáticas compreendidas nos valores.

Atendeu-se a uma questão de equilíbrio na composição do questionário, pelo que se observou o princípio de integrar o mesmo número de variáveis em cada uma das subdivisões (I a XII) do questionário. A excepção que se admitiu a este princípio recaiu sobre a componente/valor «*Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes*». Afigurou-se defensável discriminá-la relativamente às outras, uma vez a orientação para o cliente constituir o aspecto central de uma cultura da qualidade total/excelência, reforçado amplamente em toda a literatura. No sentido de capturar a maioria das variáveis que ilustram a relação de uma organização com os seus clientes, surgiram no questionário em número superior às seleccionadas para as outras componentes/valores, mais concretamente, constituem, em número, o dobro das outras.

Outro aspecto considerado na construção do questionário foi a necessidade de fazer uma aproximação ao contexto do turismo, caso contrário o instrumento de recolha de dados poderia ser aplicado indistintamente a toda e qualquer organização. Assim, a aproximação da matéria da cultura da qualidade ao turismo deu-se não apenas a nível da escolha de sectores de actividade relevantes para o turismo, como é o caso do alojamento e da restauração, como a nível do questionário.

Nesta medida, na componente ‘Satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes’ introduziram-se mais duas questões, em tudo semelhantes às outras, exceptuando o facto de visarem exclusivamente práticas e valorizações orientadas para os clientes-turistas. A primeira - «*Agora considere apenas os turistas e*

indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso» - é uma questão de resposta dicotómica, cujas alternativas possíveis são SIM e NÃO. A segunda - «Em termos de importância para a qualidade da experiência turística, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso» - pede uma informação a respeito da importância de certas práticas organizacionais para o turismo, pelo que a resposta tem por base uma escala de Likert com 5 níveis, que são: 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – mais ou menos importante, 4 – importante e 5 – muito importante. Foi de igual modo considerada uma coluna de resposta correspondente à opção do entrevistado ‘Não sabe/Não responde’.

Tabela 4.2: Caracterização das Variáveis em Estudo - Componentes da Cultura da Qualidade Total

Dimensão	Variável	Métrica
Melhoria Contínua da Qualidade	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Liderança	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Comunicação	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Aprendizagem	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Adaptabilidade	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Visão de Longo Prazo	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Satisfação de Necessidades e Superação de Expectativas de Clientes	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Satisfação de Necessidades e Superação de Expectativas de Turistas	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Formação e Educação	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Trabalho em Equipa	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Informação e Análise	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante
Processos	Todas	1. Sim; 2. Não 1. Nada importante; 2. pouco importante; 3. mais ou menos importante; 4. importante; 5. muito importante

(Fonte: Elaboração Própria)

4.8 Realização do Pré-teste do Questionário

Após a elaboração do questionário da entrevista, realizou-se um pré-teste na semana de 22 a 27 de Janeiro de 2006, no sentido de aferir o seu grau de inteligibilidade no que toca à formulação das questões e respectivos enunciados, bem como de registar o *feedback* dos entrevistados em termos da sua estruturação, extensão ou outros aspectos.

A linguagem utilizada no questionário foi considerada pelos entrevistados como clara e acessível, no entanto, por meio dos comentários que emitiram enquanto respondiam às questões, foi possível detectar uma ambiguidade num dos enunciados, a qual veio a constituir o fundamento para a sua reformulação.

Quanto à extensão, foi notado por todos os entrevistados o carácter exaustivo do questionário, o que se pôde parcialmente apreciar pelo tempo que, em média, duraram as entrevistas. Tratando-se de um instrumento aplicado segundo a modalidade da entrevista, a qual pressupõe interacção verbal e visual com o entrevistador, o tempo despendido na realização das entrevistas foi variável, oscilando entre os 30 minutos e os 50 minutos.

A exaustividade do questionário foi atribuída pela generalidade dos entrevistados ao facto de as organizações em causa serem micro-empresas, pequenos negócios ou empresas de tipo familiar, em regra com um reduzido número de colaboradores, e entre a maioria dos quais algum tipo de vínculo familiar existe. Foi comentado por todos que a natureza e a dimensão da organização, de estrutura simples, não permitem que certas práticas se introduzam e instalem nos hábitos quotidianos ou passem a fazer parte da sua forma de vida. A constatação desta realidade não foi sentida como incompatível nem, por um lado, com a atribuição de importância a certos princípios e práticas, nem, por outro, com a existência de uma cultura da qualidade total/excelência.

4.8.1 Alterações ao Questionário Após a Realização do Pré-teste

Tendo por referência os comentários proferidos pelos inquiridos, introduziram-se alterações no questionário. A sua estrutura inicial manteve-se (divisão em duas partes,

número de componentes da dimensão ‘Valores’, ordenação de I a XII dos valores, número e tipo de questões).

A primeira parte, ou seja, a ‘Ficha de Caracterização’, não sofreu quaisquer alterações por não terem sido detectados aspectos problemáticos, ambiguidades ou dificuldades em prestar as informações solicitadas.

A segunda parte foi objecto de uma revisão minuciosa no sentido de superar as limitações apontadas pelos entrevistados. Uma primeira abordagem consistiu no apuramento da linguagem e na reformulação de enunciados em relação aos quais o investigador detectou ambiguidade, uma vez ter-se apercebido de divergências quanto ao entendimento pretendido. Por outro lado, parte da linguagem utilizada no questionário inicial foi alterada e substituída por termos de uso mais comum, com o intuito de assim se evitarem pedidos de esclarecimento a respeito do seu significado.

Uma reestruturação importante decorrente do *feedback* dos entrevistados nesta fase do pré-teste teve por alvo a extensão do questionário. Com efeito, ao contrário da dificuldade de conteúdo, que não foi, de facto, um aspecto mencionado, a extensão foi enfaticamente referida por todos eles. Nesta medida, foi sentida a necessidade de, em prol da exequibilidade e da persuasão à colaboração, reduzir substancialmente o número de variáveis a incluir no estudo. O processo consistiu, em cada uma das componentes/valores, na eliminação de cerca de metade das variáveis inicialmente seleccionadas, à excepção da componente/valor ‘Satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes’, que não atingiu a metade. Houve um esforço no sentido de a eliminação contemplar enunciados de menor relevância ou caracterizados por alguma redundância relativamente a outros. Na verdade, o procedimento envolveu um trabalho de síntese, na sequência do qual terão restado as variáveis que se crê mais distintivas de uma cultura da qualidade total/excelência.

Por fim, há a referir que algumas modificações ocorreram a nível do *layout* do questionário, cuja aparência terá resultado mais simples, ligeira e de mais fácil apreensão.

4.9 Implementação do Inquérito

Tanto para os estratos objecto de recenseamento como para aqueles que se conheceram apenas por intermédio de uma amostra, a unidade elementar do estudo foi o indivíduo que, na organização, detinha uma ou várias das seguintes posições: proprietário, presidente, gerente, sócio-gerente ou responsável da presidência/gerência. A opção por esta unidade elementar resulta da assumpção de que a informação de que o investigador necessita para responder à sua questão, e assim atingir os objectivos que definiu, carece de uma visão de conjunto da organização, seu funcionamento e dinâmicas, própria de quem com ela assume particular compromisso e responsabilidade, tanto quanto destaque na sua liderança.

Foram estabelecidos contactos pessoais e/ou telefónicos anteriores à realização das entrevistas, no sentido de identificar e localizar a unidade elementar pretendida, solicitar a sua colaboração no estudo e marcar dia e hora da entrevista. Todas elas foram realizadas pelo investigador e tiveram lugar no local de trabalho dos inquiridos nos dias e horas por eles definidos, com uma duração média de 30-45 minutos.

O período em que o inquérito foi implementado coincidiu com a época de trabalho mais intensa em Lagos, correspondente aos meses de Verão, facto que assinala a forte sazonalidade turística que ainda se faz sentir na cidade. Verificou-se que esta circunstância acarretou implicações para o trabalho de campo, nomeadamente, menor disponibilidade dos indivíduos para participar no estudo. O trabalho de campo iniciou-se em 20 de Junho e terminou em 31 de Agosto de 2006.

4.10 Preparação e Organização dos Dados

A análise dos dados foi precedida do trabalho prévio de edição dos questionários e codificação das respostas mediante a criação de categorias. Posteriormente foi definida e construída em suporte informático (SPSS 14.0) a base de dados na qual iriam ser introduzidas as respostas constantes dos questionários.

Como salientam Vicente *et al.* (2001), o objectivo fundamental dos estudos empíricos é alcançar uma elevada taxa de resposta, porque

‘conseguir um elevado número de respostas permite, por um lado, a redução da magnitude do enviesamento motivado pelas não-respostas e, por outro, significa que se obtém um grande número de respondentes, o que é positivo para a precisão dos resultados’.

Com alguns dos elementos presentes nas amostras dos estabelecimentos de restauração e dos estabelecimentos de alojamento turístico não foi possível entrar em contacto, nem pessoal nem telefónico, razão pela qual estes elementos foram interpretados como «ausentes» (Vicente *et al.*, 2001). Outros, porém, declararam recusar a sua participação.

Nos Quadros 4.10, 4.11 e 4.12 encontra-se sintetizada a informação relativa ao número de respostas obtidas em cada um dos estratos objecto de estudo e de acordo com os respectivos processos de recolha de dados (recenseamento ou sondagem - amostragem simples/estratificada).

Quadro 4.10: Respostas – Restauração (Amostragem Aleatória Simples)

Restaurantes	Nº elementos da Amostra	Nº Respostas Obtidas	Taxa de Resposta
Total	128	104	81,25%

(Fonte: Elaboração Própria)

Quadro 4.11: Respostas – Alojamento (Amostragem Estratificada)

Tipologia	Nº Elementos da Amostra	Peso Relativo	Nº Respostas Obtidas	Peso Relativo	Taxa de Resposta
Apartamento Turístico	13	59,1%	13	68,4%	100%
Pensão	9	40,9%	6	31,6%	66,7%
Total	22	100%	19	100%	88,3%

(Fonte: Elaboração Própria)

Quadro 4.12: Respostas – Alojamento (Recenseamento)

Tipologia	Nº Elementos População	Nº Respostas Obtidas	Taxa de Resposta
Albergaria	3	1	33,3%
Hotel/Hotel-Apartamento	7	7	100%
Moradia Turística	2	1	50%
Motel	3	2	66,6%
Total	15	11	73,3%

(Fonte: Elaboração Própria)

4.11 Descrição e Análise dos Dados

Definiu-se o processo de descrição e análise de dados no modo que a seguir se explana. Para descrevermos a amostra¹⁸⁴, matéria compreendida na primeira parte do questionário, sob a designada ‘Ficha de Caracterização’, utilizou-se a representação gráfica dos dados em expressão percentual (gráficos de barras e circulares).

Os resultados obtidos na primeira questão (dicotómica) da segunda parte do questionário serão apresentados apenas em registo textual e, do mesmo modo, será a percentagem a forma sob a qual serão sintetizados.

Quanto aos da segunda questão, que corresponde a uma Escala de Likert, serão utilizados dois procedimentos complementares: a representação, em tabela, das percentagens de resposta e a estatística descritiva.

As medidas de estatística descritiva seleccionadas foram a moda e a mediana, duas medidas de localização ou tendência central. A opção por uma medida de localização está directamente relacionada com o facto de se pretender conhecer os valores caracterizadores das variáveis incluídas no questionário e em que medida se assemelham. Por seu turno, a escolha da moda e da mediana em particular decorre da natureza das variáveis dependentes objecto de estudo, que são qualitativas ordinais¹⁸⁵.

Procurou-se também apurar até que ponto os resultados do questionário possuem *significância estatística*, i.e., em que medida poderão repetir-se¹⁸⁶ e ser generalizados à população (Finn *et al.*, 2000). Os termos, em concreto, em que se quer analisar a significância estatística dizem respeito à existência ou não de diferenças - e, em caso afirmativo, quais - no que toca aos resultados dos grupos de variáveis independentes considerados no questionário. Para o efeito, o instrumento estatístico a que se recorreu

¹⁸⁴ As variáveis independentes do nosso estudo.

¹⁸⁵ A literatura de estatística consultada condiciona a utilização da moda para variáveis qualitativas (Santos *et al.*, 2007) e da moda e mediana (entre outras) para variáveis ordinais (Pestana e Gageiro, 2000). A média é uma medida de localização circunscrita a variáveis de intervalo/rácio (GAO, 1992; Finn *et al.*, 2000).

¹⁸⁶ A significância estatística é, assim, conducente à estatística indutiva.

foi um *teste não-paramétrico*¹⁸⁷, estabelecidos os 10% como nível de significância estatística¹⁸⁸. A escolha foi fundamentada, mais uma vez, no facto de as variáveis dependentes serem qualitativas ordinais. Para variáveis independentes com dois grupos, realizou-se o teste de Wilcoxon, enquanto para variáveis independentes com mais de dois grupos, o de Kruskal-Wallis (Pestana e Gageiro, 2000)¹⁸⁹.

O último aspecto da metodologia para o qual se chama a atenção respeita ao método utilizado para avaliação da consistência interna, ou fiabilidade¹⁹⁰, da escala de Likert presente em cada uma das dimensões de análise do questionário (segunda questão da segunda parte do questionário). Em conformidade com as sugestões da literatura, foi calculado o α de Cronbach, fundamentando-se e explicitando-se no capítulo seguinte a aplicação deste instrumento.

Conclusão

Partes distintas caracterizaram este capítulo. Desenvolvemo-lo começando pela revisão da literatura sobre o processo de investigação. O ponto de partida foi, por conseguinte, teórico e analítico. Foi ainda neste contexto que pudemos explorar a visão de diferentes autores sobre como se estrutura uma investigação tendo por base uma realidade social a analisar, assim como as suas convicções acerca da necessidade de qualquer investigador reflectir sobre o que significa *metodologia* do trabalho científico.

Ainda nesta etapa do capítulo estruturou-se um ponto específico sobre os métodos de investigação, não tanto para se pôr em evidência um elenco exaustivo e respectivas características, aspecto aliás sempre contemplado na literatura, mas mais para apreciar e analisar as suas afinidades com os grandes paradigmas filosóficos que lhes estão subjacentes. Essa a razão por que se privilegiou uma exposição centrada na distinção entre métodos quantitativos e métodos qualitativos. A fechar a exposição teórica, são apresentadas algumas reflexões e observações que autores têm produzido sobre a

¹⁸⁷ Ao contrário dos testes paramétricos, que são adequados a variáveis de intervalo/rácio, os testes não-paramétricos acomodam-se a variáveis nominais e ordinais (Finn *et al.*, 2000; Pestana e Gageiro, 2000).

¹⁸⁸ Embora a literatura indique os 5% como o nível de significância habitual dos testes estatísticos, na utilização de um teste não-paramétrico recomenda um nível de significância superior para compensar a sua menor potência quando comparado com um teste paramétrico (Guimarães e Cabral, 2007).

¹⁸⁹ Todas as restantes variáveis.

¹⁹⁰ Ver ponto 5.4 Fiabilidade.

questão dos métodos no que toca ao Turismo enquanto domínio específico do conhecimento.

Uma segunda parte é dedicada à apresentação da estratégia empírica seguida nesta investigação. Identificaram-se, comentaram-se e fundamentaram-se as principais questões e temáticas sugeridas pela literatura, como, por exemplo, qual a finalidade pretendida, qual o processo de construção do conhecimento adoptado, qual o tipo de dados procurado, entre outras.

Definidas estas ideias, o passo seguinte consistiu na descrição do plano amostral, etapa que a literatura declara fundamental numa investigação empírica de base quantitativa. Todos os momentos foram identificados e explanados, tendo também merecido atenção alguns aspectos específicos do questionário utilizado, como descrição, caracterização e codificação das variáveis, alterações e implementação. Foi indicado também o modo de preparação e organização dos dados para posterior análise e sistematizou-se a informação disponível a respeito das taxas de resposta obtidas. A última parte do capítulo concerne aos métodos utilizados para a análise dos resultados, nela fazendo-se igualmente menção do instrumento considerado para avaliação do questionário.

Capítulo 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Introdução

No presente capítulo procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados do questionário que foi aplicado às organizações de alojamento turístico e de restauração abrangidas neste estudo. A apresentação atenderá ao formato do questionário, pelo que serão veiculados, em primeiro lugar, os resultados relativos à Caracterização da Amostra e, em segundo lugar, os resultados relativos às Dimensões da Cultura da Qualidade Total - Valores. Quanto a estes, também caberá respeitar o formato do instrumento utilizado e, assim sendo, serão explanados os resultados atendendo à ordem por que surgem as componentes da Qualidade Total, assim como à das questões enunciadas em cada uma delas, que, como já anteriormente exposto, assumem duas formas distintas de resposta – a primeira é sempre dicotómica, a segunda é sempre uma Escala de Likert de 5 níveis.

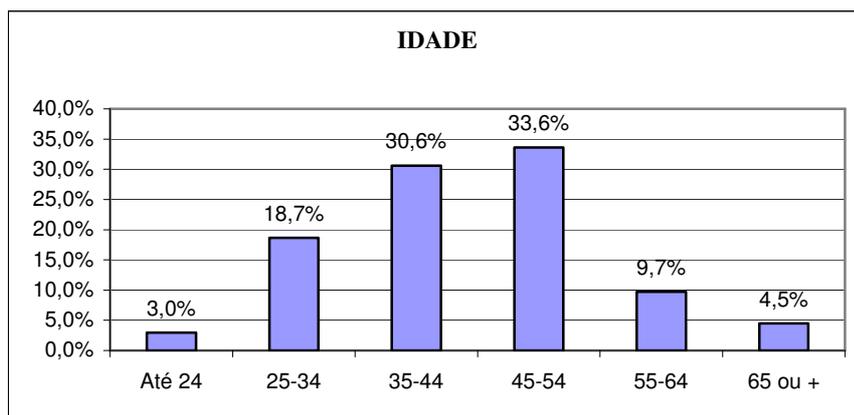
Optou-se por articular num mesmo capítulo a apresentação de resultados e respectiva discussão, de modo a salientarem-se, no imediato da exposição, os comentários, notas e observações que mais contribuam para uma leitura e entendimento dos resultados. Oportunamente serão referidos e fundamentados os instrumentos de tratamento de dados utilizados.

5.1 Caracterização da População em Estudo

Na primeira parte do questionário pretendeu-se reunir informação relativa ao perfil dos inquiridos e a certas características da sua organização que permitisse a exploração de relações estatisticamente significativas entre variáveis. Sobre os inquiridos procurou-se apurar os seus principais dados sócio-demográficos, as suas habilitações académicas, a existência de formação nas áreas da qualidade e turismo e o tempo de permanência na organização. Quanto às organizações, exploraram-se os seguintes aspectos: ramo de actividade (alojamento/restauração), número de colaboradores, nacionalidade e tipologia de clientes.

A variável *Idade* abrangeu a totalidade dos inquiridos e distribuiu-se pelos seis escalões apresentados do seguinte modo: inquiridos com idade até 24 anos, **3%**, com idade compreendida entre os 25 e os 34 anos, **19%**, entre os 35 e os 44 anos, **31%**, entre os 45 e os 54 anos, **33%**, entre os 55 e os 64 anos, **10%** e com idade igual ou superior a 65 anos, **4%** dos inquiridos. Só os indivíduos com idade até 44 anos representam **53%** do universo inquirido.

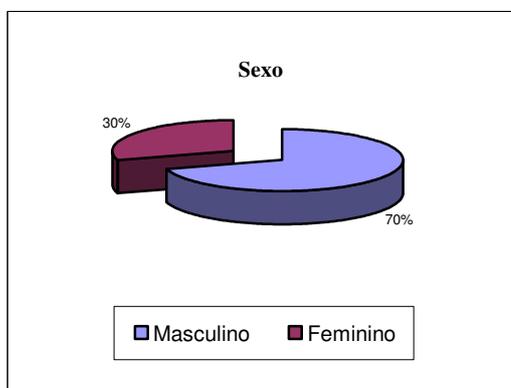
Gráfico 5.1: Idade



(Fonte: Elaboração Própria)

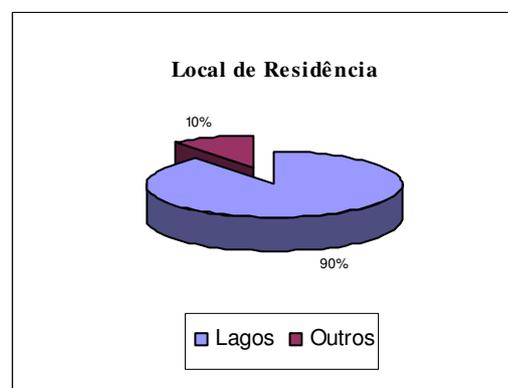
Que a população masculina predomina esmagadoramente sobre a população feminina foi o que se pôde apurar por meio do inquérito quanto à variável *Sexo*, já que **70%** dos inquiridos são homens e apenas os restantes **30%** são mulheres. Sobre a variável *Residência*, determinou-se que a população inquirida reside na sua grande maioria na cidade de Lagos, **90%**, enquanto **10%** dos participantes afirmaram residir fora dos seus limites.

Gráfico 5.2: Sexo



(Fonte: Elaboração Própria)

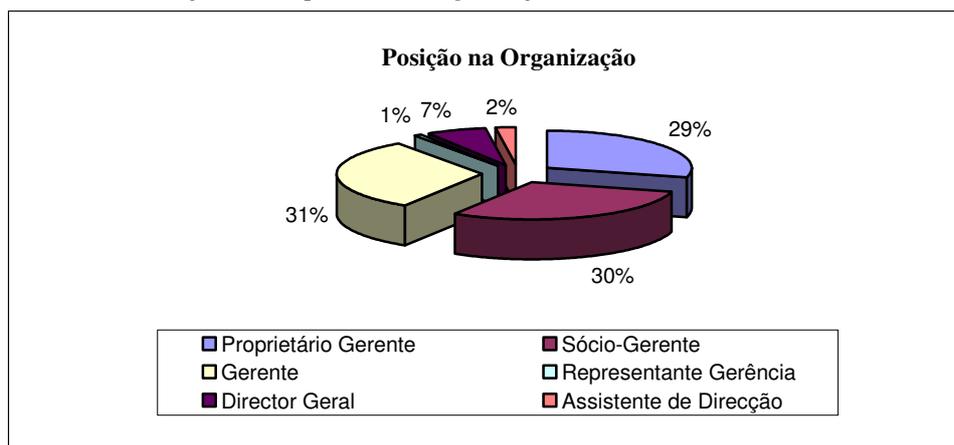
Gráfico 5.3: Local de Residência



(Fonte: Elaboração Própria)

No que toca à variável *Posição na Organização*, **29%** dos inquiridos declararam ser os próprios proprietários e gerentes da organização, **30%** identificaram-se como sócios-gerentes, **31%** disseram ser apenas os gerentes da organização. Em percentagens numericamente menos expressivas apuraram-se as categorias *Director Geral* (**7%**), *Assistente de Direcção* (**2%**) e *Representante da Gerência* (**1%**).

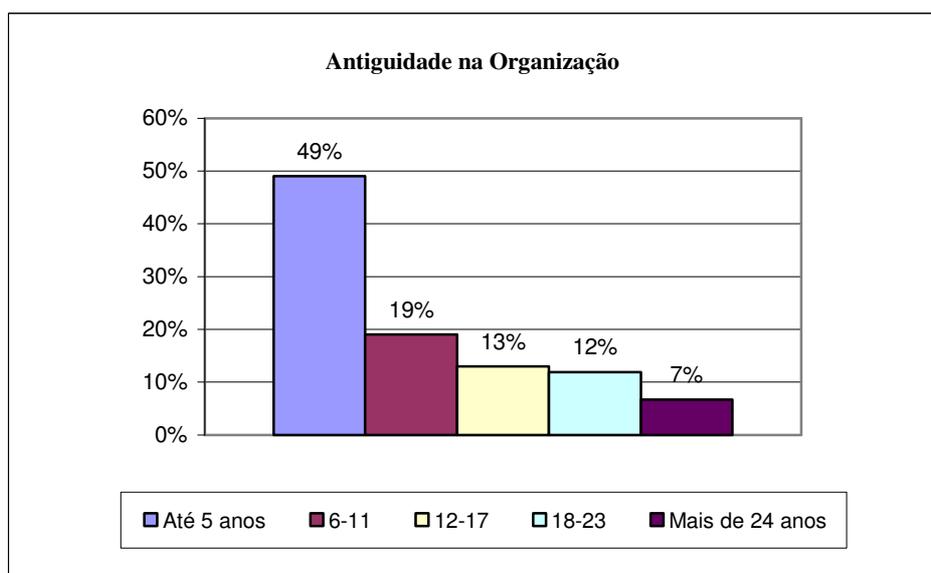
Gráfico 5.4: Posição dos Inquiridos na Organização



(Fonte: Elaboração Própria)

Em relação à variável *Antiguidade* (na organização), os inquiridos mostram que quase metade (**49%**) dos inquiridos está na sua organização há menos de 5 anos, um dado muito contrastante relativamente à percentagem daqueles que se mantêm ligados a ela há mais de 24 anos (**7%**).

Gráfico 5.5: Antiguidade dos Inquiridos na Organização

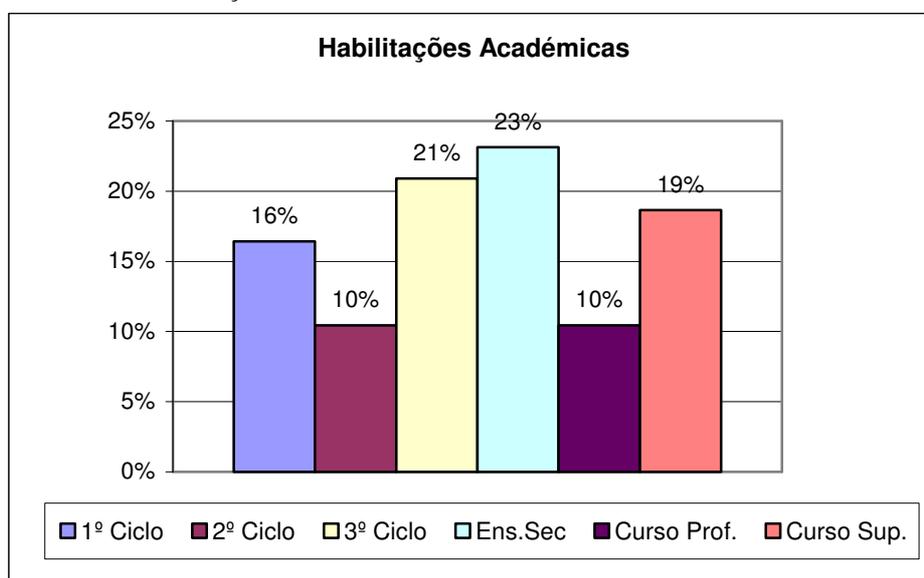


(Fonte: Elaboração Própria)

De realçar que os indivíduos que trabalham na sua empresa até 11 anos - cerca de metade do número de anos máximo registado nos inquéritos - representam **68%** das respostas.

Na variável *Habilitações Académicas*, há a destacar a preponderância dos níveis inferiores de habilitações, que compreendem os três ciclos do Ensino Básico e o Ensino Secundário, a representar **70%** dos inquiridos (1º Ciclo, **16%**, 2º Ciclo, **10%**, 3º Ciclo, **21%** e Ensino Secundário, **23%**). Os níveis superiores de habilitações são caracterizadores de apenas **29%** desta população (Curso Profissional, **10%** e Curso Superior, **19%**).

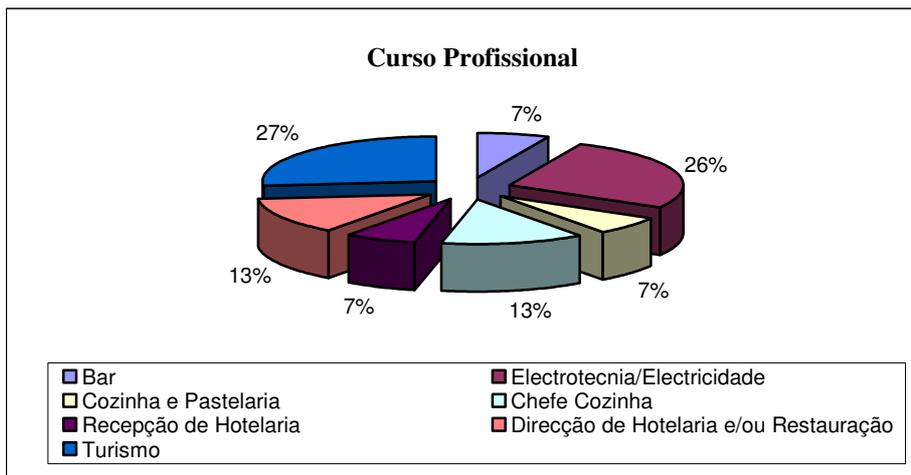
Gráfico 5.6: Habilitações Académicas



(Fonte: Elaboração Própria)

Das respostas dos indivíduos que referiram possuir um curso profissional (n=15), destacam-se os cursos de *Turismo*, com **27%** de respostas, o de *Electrotecnia/Electricidade*, com **26%**, seguidos dos cursos *Chefe de Cozinha* e *Direcção de Hotelaria e/ou Restauração*, ambos com **13%** de respostas, e, por fim, dos cursos *Recepção de Hotelaria, Cozinha e Pastelaria* e *Bar*, cada um deles representando **7%** de respostas.

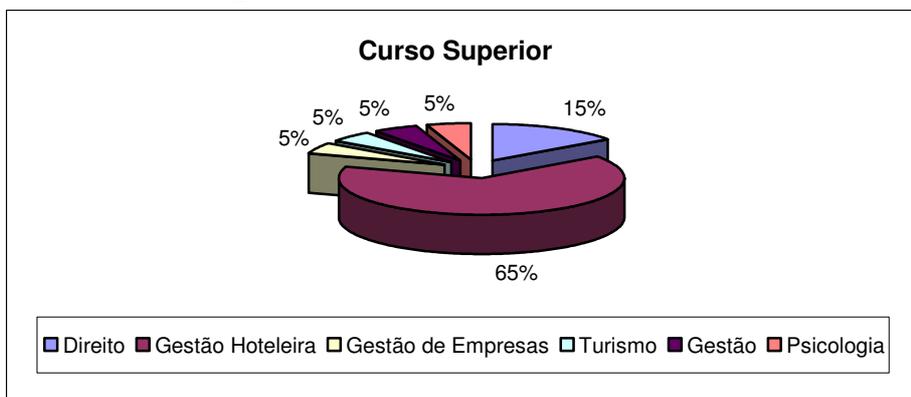
Gráfico 5.7: Curso Profissional



(Fonte: Elaboração Própria)

Foram em número de 20 em 134 inquiridos os indivíduos que afirmaram ter um curso superior e o curso de *Gestão Hoteleira* foi o mais mencionado de todos eles, traduzindo **65%** das respostas. Embora positivo, este dado não possuirá relevância por si só, uma vez o universo dos detentores de um curso superior significar, como já foi referido, 19% da população inquirida. Já a uma grande distância surge o curso de *Direito*, com **15%**, seguindo-se depois todos os outros indicados, com uma expressão de **5%** (*Gestão de Empresas, Turismo, Psicologia e Pilotagem*).

Gráfico 5.8: Curso Superior

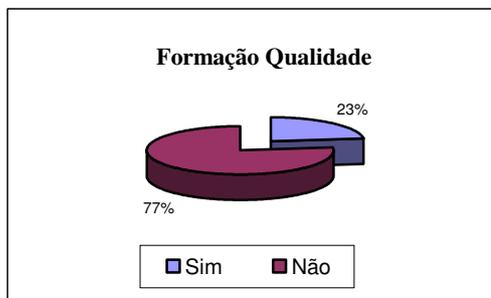


(Fonte: Elaboração Própria)

Seguiu-se, ainda nesta primeira parte do questionário, um conjunto de questões em torno da (in)existência de formação mais especializada, tanto na área da qualidade como na do turismo. Apurou-se que **77%** dos inquiridos não realizaram qualquer formação específica em Qualidade e que **66%** não possuem, ou não realizaram, qualquer formação em Turismo ou áreas afins. Em ambos os casos, as percentagens são muito

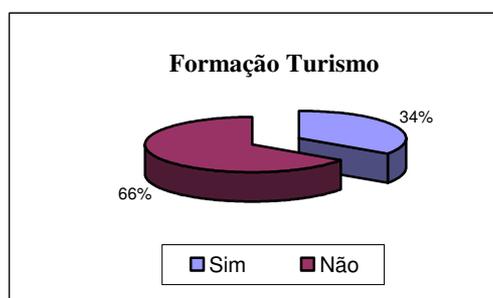
elevadas, facto que, associado à predominância dos níveis Básico e Secundário de habilitações académicas, indicia uma população ainda pouco detentora de uma aprendizagem de carácter mais formal.

Gráfico 5.9: Formação em Qualidade



(Fonte: Elaboração Própria)

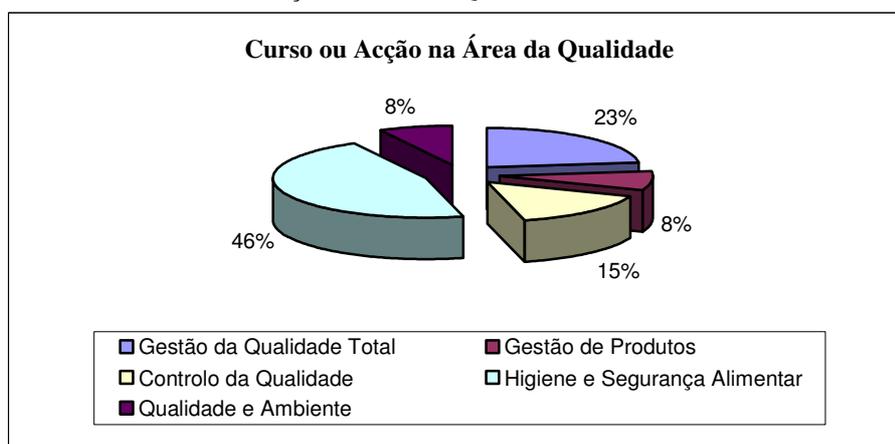
Gráfico 5.10: Formação em Turismo



(Fonte: Elaboração Própria)

Os inquiridos que fizeram formação em Qualidade indicaram os programas/acções no âmbito da *Higiene e Segurança Alimentar* (**46%**), *Gestão da Qualidade Total* (**23%**) e *Controlo da Qualidade* (**15%**). Com percentagens inferiores, foram mencionadas acções nas áreas de *Qualidade e Ambiente* e *Gestão de Produtos*, ambas com **8%** de respostas.

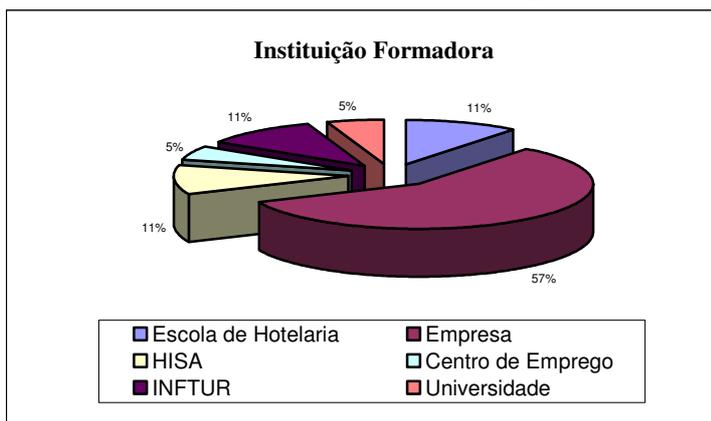
Gráfico 5.11: Curso ou Acção na Área da Qualidade



(Fonte: Elaboração Própria)

Interrogados sobre a instituição formadora no âmbito da Qualidade, os participantes nomearam a sua própria *Empresa* (**58%**), a *Escola de Hotelaria*, a *HISA* e o *INFTUR* (todas com **11%** das respostas), assim como o *Centro de Emprego* e a *Universidade* (ambas as instituições com **5%** das respostas). No conjunto destes dados, evidencia-se a percentagem de respostas relativas à empresa enquanto entidade formadora.

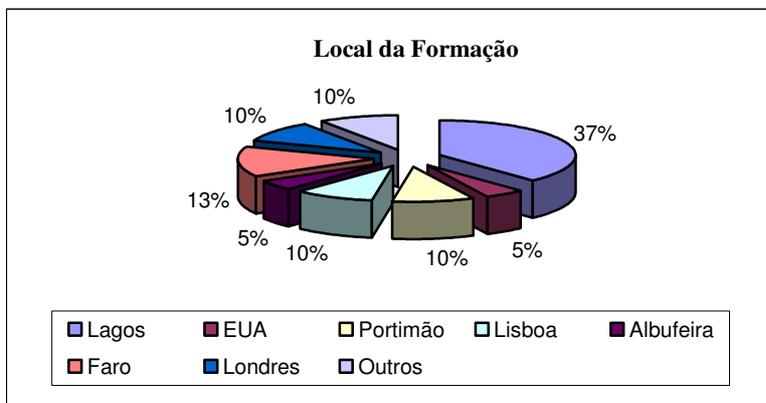
Gráfico 5.12: Instituição Formadora na Área da Qualidade



(Fonte: Elaboração Própria)

Quanto ao *Local* em que essa formação teve lugar destaca-se a referência a *Lagos* (**38%**), seguida, já a uma distância significativa, da de *Faro* (**14%**). Com **10%** das respostas, os inquiridos indicaram *Portimão*, *Lisboa*, *Londres* e *Outras* e, com uma expressão de apenas **5%**, identificaram *Estados Unidos da América* e *Albufeira*. Os dados revelam, assim, que a formação em Qualidade ocorre principalmente na cidade de residência dos inquiridos.

Gráfico 5.13: Local da Formação em Qualidade

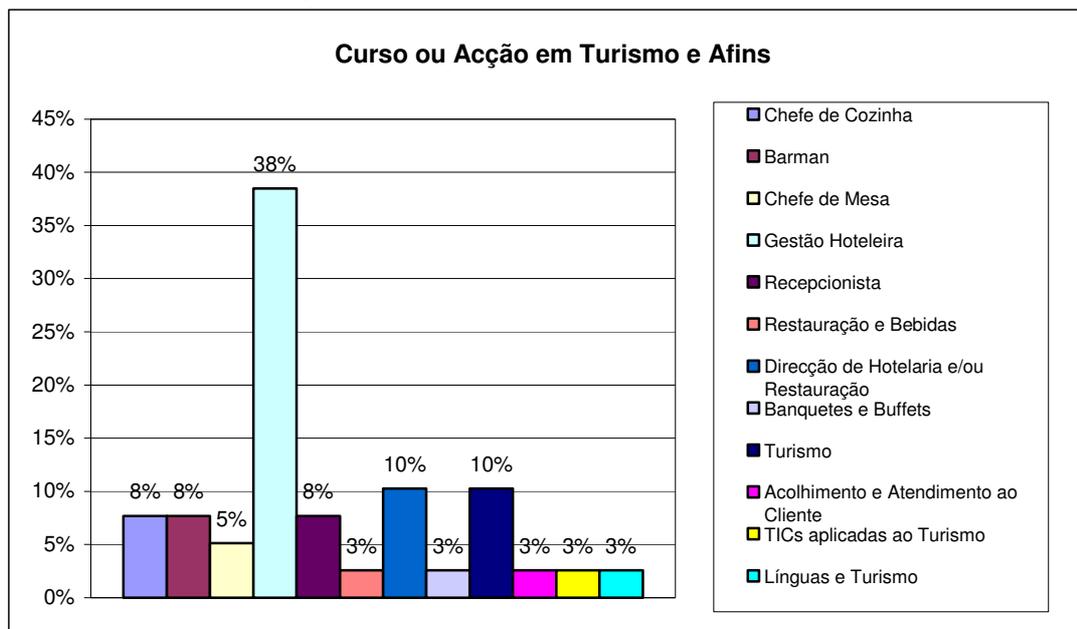


(Fonte: Elaboração Própria)

Quando solicitados a especificar as áreas de formação em Turismo e afins, os inquiridos nomearam: *Gestão Hoteleira* (**38%**), *Direcção de Hotelaria e/ou Restauração* (**10%**), *Turismo* (**10%**), *Chefe de Cozinha* (**8%**), *Barman* (**8%**), *Recepcionista* (**8%**), *Chefe de Mesa* (**5%**), *Restauração e Bebidas* (**3%**), *Banquetes e Buffets* (**3%**), *Acolhimento e Atendimento ao Cliente* (**3%**), *Tecnologias de Informação e Comunicação Aplicadas ao Turismo – TIC* (**3%**) e *Línguas e Turismo* (**3%**). Uma nota positiva sobre estes dados recai sobre o facto de a maioria dos inquiridos ter uma formação abrangente em matéria

de turismo, se se atender à circunstância de *Gestão Hoteleira, Turismo e Direcção de Hotelaria e/ou Restauração*, isto é, aquelas formações que compreendem um espectro mais alargado de conteúdos de aprendizagem, contabilizarem **58%** da totalidade das respostas (n=39).

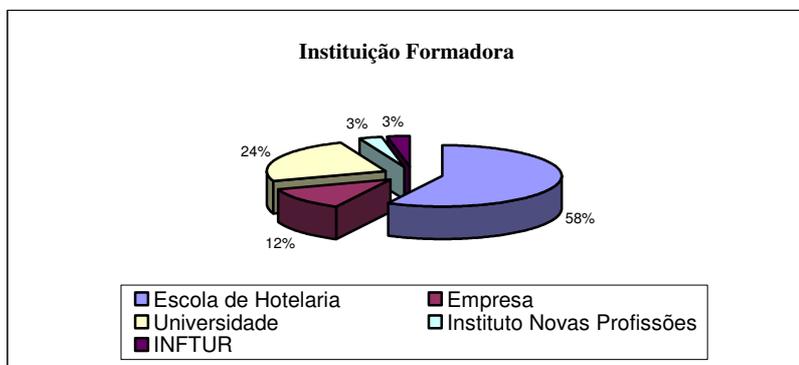
Gráfico 5.14: Cursos ou Acções na Área de Turismo e Afins



(Fonte: Elaboração Própria)

No que toca às *Instituições* responsáveis pela formação neste domínio, os inquiridos nomearam a *Escola de Hotelaria (58%)*, a *Universidade (24%)*, a sua própria *Empresa (12%)*, o *Instituto de Novas Profissões (3%)* e o *INFTUR (3%)*, indicando os dados o predomínio da frequência nas instituições especializadas no ensino, como é o caso da Escola de Hotelaria e da Universidade (a totalizarem **82%** das respostas, para n=33).

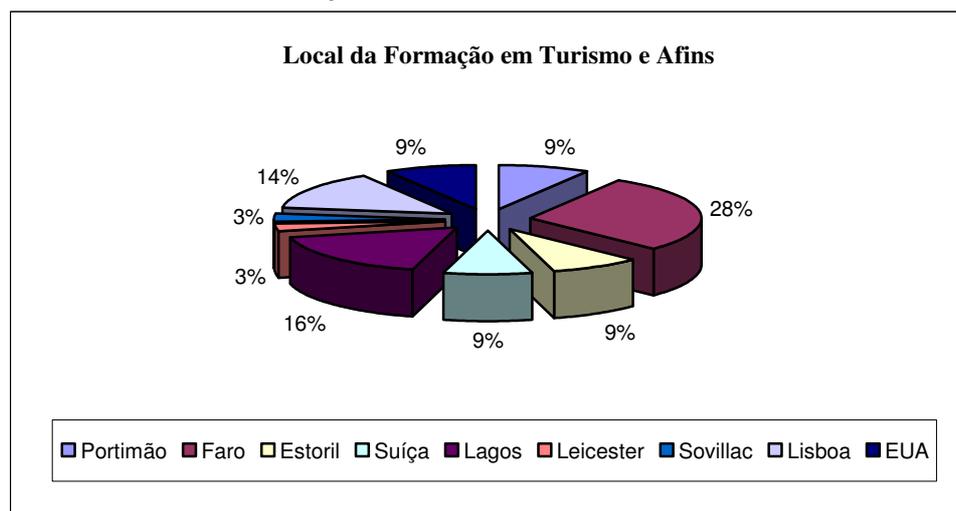
Gráfico 5.15: Instituição Formadora na Área do Turismo



(Fonte: Elaboração Própria)

As respostas quanto à variável *Local* da Formação em Turismo dão conta de uma grande variedade de lugares em que ocorreu, embora predominem as localidades situadas em território nacional: Portimão (9%), Faro (28%), Estoril (9%), Lagos (16%) e Lisboa (14%) representam 76% das respostas dos inquiridos (n=35) e apenas os restantes 24% significam formação adquirida no estrangeiro.

Gráfico 5.16: Local da Formação em Turismo



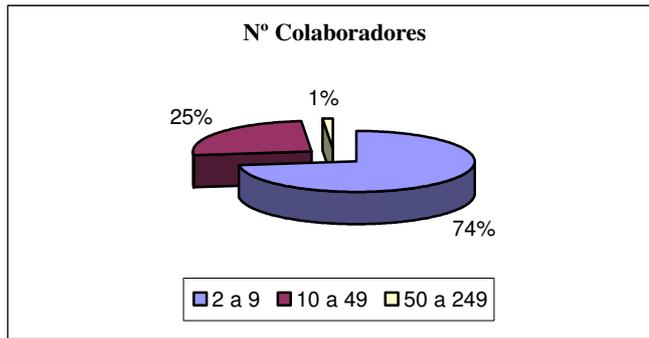
(Fonte: Elaboração Própria)

Algumas questões foram formuladas no sentido de se conhecerem alguns dados sobre a organização em que os inquiridos desenvolvem a sua actividade de negócio.

Para tratamento da variável *Número de Colaboradores*, as orientações da Comissão Europeia no que concerne à categorização de dados para tratamento estatístico foram adoptadas como referência. Assim, e de acordo com a *Recomendação da Comissão Relativa à Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas* (CE, 2003), serão observadas as seguintes classes de organizações: 0 a 1 pessoa, 2 a 9 pessoas, 10 a 49 pessoas e 50 a 249 pessoas¹⁹¹. Neste documento da Comissão Europeia, o conceito operacional de 'efectivo' ou 'trabalhador' integra i) os assalariados, ii) os indivíduos que trabalham para a empresa com nexo de subordinação e equiparados a assalariados, iii) os proprietários-gestores e, iv) os sócios.

¹⁹¹ O texto da Comissão Europeia estabelece a delimitação conceptual de 'micro', 'pequenas' e 'médias' empresas com base em três critérios (nº de trabalhadores ou efectivos, volume de negócios e balanço total, encarando-se todavia o primeiro deles como o principal).

Gráfico 5.17: Número de Colaboradores

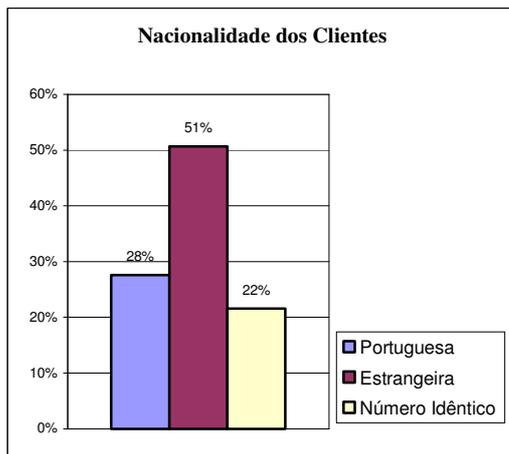


(Fonte: Elaboração Própria)

À luz do que acima se explanou, e atendendo exclusivamente ao critério *Número de Trabalhadores/Efectivos*, observa-se então que, de entre as organizações contempladas neste estudo (n=134), **74%** são micro-empresas, **25%** são pequenas empresas e apenas **1%** delas correspondem a médias empresas.

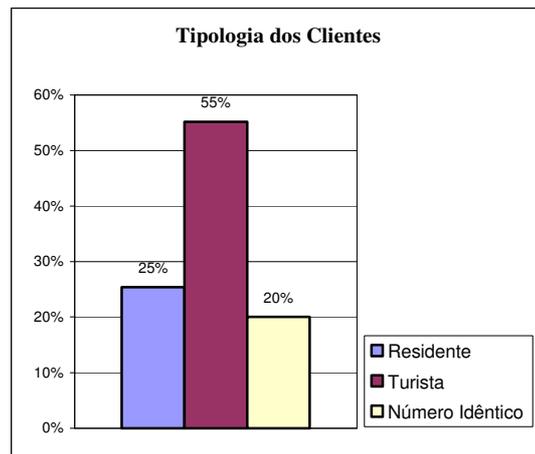
Sobre os clientes, o objectivo foi conhecer qual o grupo de clientes predominante na organização, se o dos portugueses, se o dos estrangeiros ¹⁹². Considerando indistintamente todos os elementos da amostra, os dados revelam que, em **51%** delas, a maioria dos clientes é estrangeira, em **28%** delas, a maioria é portuguesa e, em **22%**, os clientes estrangeiros e portugueses são em número sensivelmente idêntico.

Gráfico 5.18: Nacionalidade dos Clientes



(Fonte: Elaboração Própria)

Gráfico 5.19: Tipologia dos Clientes



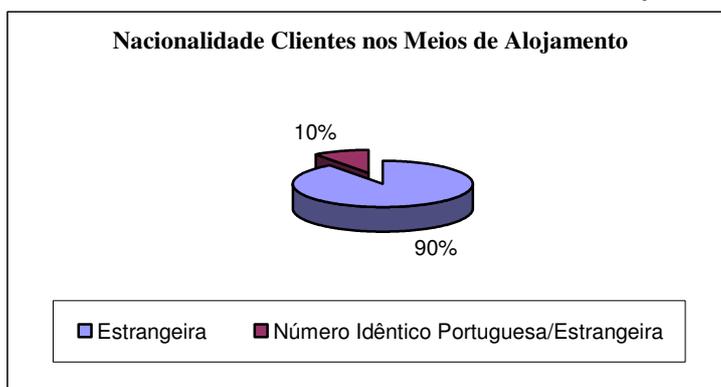
(Fonte: Elaboração Própria)

¹⁹² Entendeu-se que não se tratando este de um estudo realizado na perspectiva da procura não seria relevante para os seus objectivos conhecer-se as diferentes nacionalidades dos clientes internacionais, bastando para o efeito adquirir informação sobre a percentagem de organizações que lidam com clientes oriundos de outros contextos culturais.

Em último lugar, em termos de *Tipologia de Clientes*, pôde saber-se que, em **55%** das organizações, os clientes são maioritariamente turistas, em **25%**, eles são residentes e, em **20%**, os turistas e os residentes têm expressão numérica análoga. Em ambas as dimensões, verifica-se que as organizações lidam essencialmente com clientes que são estrangeiros e turistas, um dado que atesta a importância da actividade turística no universo de organizações contempladas neste estudo.

Os dados desagregados em função dos dois estratos principais considerados na amostra, o do alojamento e o da restauração, mostram que, para **90%** das organizações a trabalhar no ramo do alojamento (n=30), os clientes são maioritariamente estrangeiros e só para **10%** o número de clientes estrangeiros é sensivelmente idêntico ao de clientes portugueses.

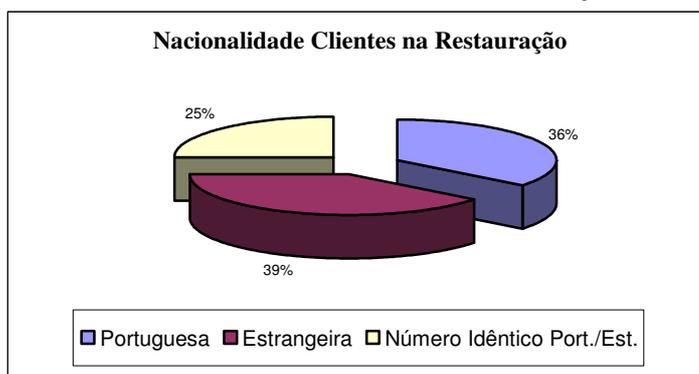
Gráfico 5.20: Nacionalidade dos Clientes nos Meios de Alojamento



(Fonte: Elaboração Própria)

Resultados diferentes podem ser observados quando se considera o estrato da restauração. Aqui verifica-se que a percentagem de organizações cujos clientes são maioritariamente estrangeiros é de **39%** (n=104).

Gráfico 5.21: Nacionalidade dos Clientes na Restauração

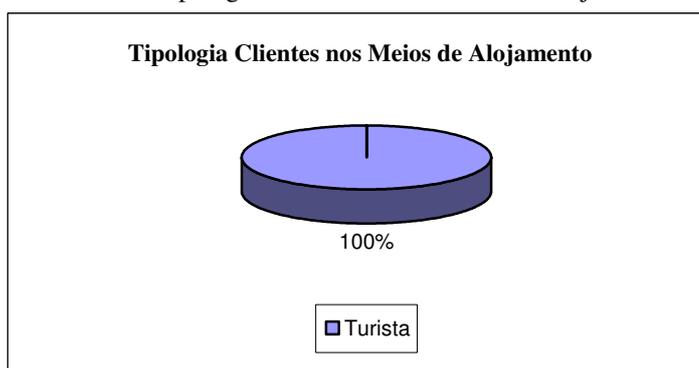


(Fonte: Elaboração Própria)

Enquanto no ramo da hotelaria nenhuma organização possui maioritariamente clientes portugueses, o mesmo já não acontece na restauração, estrato no qual **36%** delas lidam maioritariamente com os clientes nacionais. Em **25%** dos estabelecimentos a operar neste ramo os clientes são tanto portugueses como estrangeiros.

A desagregação destes dois estratos no que toca a *Tipologia de Clientes* evidencia diferenças já esperadas, considerando a natureza dos serviços que as organizações de um e de outro prestam e, por consequência, dos clientes que as procuram. Assim, na totalidade das organizações do ramo hoteleiro, isto é, **100%** (n=30), os clientes são maioritariamente turistas. Nenhum dos inquiridos respondeu que, na sua organização, os clientes são maioritariamente residentes ou uns e outros em número idêntico, o que se justifica dado serem estabelecimentos cujo produto principal é a utilização temporária de um lugar para pernoitar.

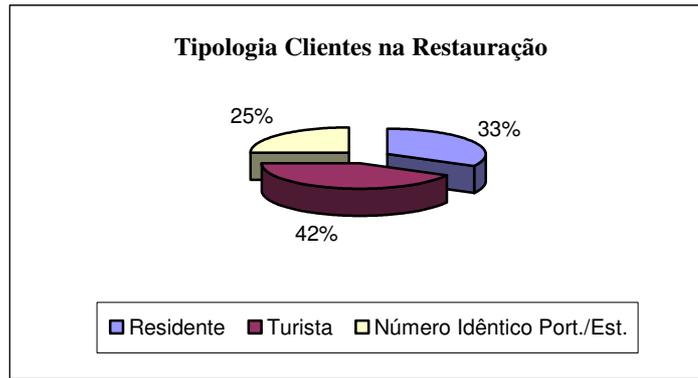
Gráfico 5.22: Tipologia de Clientes nos Meios de Alojamento



(Fonte: Elaboração Própria)

No caso da restauração, os inquiridos mostram uma realidade diferente. Muito embora em **42%** das organizações os clientes sejam maioritariamente turistas, em **33%** delas, eles são maioritariamente portugueses e, em **25%**, os residentes e os turistas são em número sensivelmente idêntico. Os dados confirmam que os estabelecimentos de restauração, embora sirvam necessidades de turistas e, por esse facto, os acolham como clientes, não existem exclusivamente, ou primeiramente, para eles, mas, antes, para a comunidade residente (Cunha, 2001; OMT, 2001).

Gráfico 5.23: Tipologia Clientes na Restauração



(Fonte: Elaboração Própria)

5.2 Discussão dos Resultados

A segunda parte do questionário aborda as temáticas relativas aos valores da qualidade total, subdividindo-se nas 12 componentes seleccionadas (Melhoria Contínua da Qualidade, Liderança, Comunicação, Aprendizagem, Participação..., Adaptabilidade, Visão de Longo Prazo, Satisfação das Necessidades..., Formação e Educação, Trabalho em Equipa, Informação e Processos)¹⁹³. Cada uma destas, por sua vez, foi desdobrada em duas questões: a primeira, de resposta dicotómica (SIM/NÃO), e a segunda, de resposta subordinada a uma escala de importância (1= nada importante, 2= pouco importante, 3= mais ou menos importante; 4= importante e 5= muito importante).

5.2.1 COMPONENTE «MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE»

Consideraram-se nesta componente indicadores que traduzissem práticas e valores mais específicos do nível operacional da gestão da qualidade, sendo assim a perspectiva privilegiada a dos produtos/serviços e processos da organização. Identificámos os seguintes: «Melhora os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela sua organização», «Reduz os erros e defeitos nos seus produtos, serviços e actividades»; «Planeia actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização»; «Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» e «Avalia o progresso das actividades».

¹⁹³ Cf. Capítulo 4.METODOLOGIA.

Na questão 1 foram apurados os seguintes resultados: **87%** dos inquiridos afirmaram melhorar os atributos dos seus produtos e serviços, assim como reduzir os erros e defeitos nos produtos, serviços e actividades da sua organização, contra **13%** que declararam não o fazer. Segundo estes dados, admitimos que uma perspectiva proactiva da qualidade, dominante, de acordo com o modelo de Cameron e Sine (1999), numa cultura da qualidade criativa, existe a par de uma visão reactiva, característica de uma cultura de detecção de erros (Cameron e Sine, 1999). Trabalho posterior poderia explicitar este facto, colocando e analisando a questão do entendimento que este ou idêntico universo de indivíduos possui acerca de que práticas denotam uma real melhoria contínua dos atributos de produtos e serviços, uma vez poder ser o caso de a interpretar exclusivamente como redução de erros e defeitos.

No Capítulo 2 houve oportunidade de se fazer referência à importância do planeamento no processo de gestão da qualidade, simultaneamente nos níveis operacional e estratégico. Em geral, a literatura relaciona-a com todo um conjunto de efeitos dos quais resulta a competitividade das organizações (fidelização de clientes, economia de tempo e recursos, aumento da quota mercado).

Os dados são, neste aspecto, reveladores, uma vez uma maioria de **78%** de entrevistados declarar planear os processos organizacionais em função da necessidade de satisfazer os seus clientes. Esta expressão numérica denota uma consciência generalizada da necessidade de definir objectivos, estruturar processos e dispor recursos em função de metas de qualidade. Mas os dados evidenciam também um desfazamento de **2%** entre o planeamento (**78%**) e a execução (**80%**), com vantagem desta sobre aquele. Ainda que quantitativamente pouco expressivo, infere-se deste resultado que, na visão desta percentagem de inquiridos, a acção prevalece sobre o pensamento acerca dela ou, por outras palavras, que existem acções e actividades organizacionais não planeadas, que não representam a transferência do plano para os processos de produção.

Por outro lado, são **75%** os líderes que admitem avaliar regularmente o desenvolvimento das actividades da organização. Conforme também a literatura demonstra apoiada na experiência (Lenehan e Harrington, 1998), as organizações que têm perfil de excelência adoptam uma atitude de vigilância constante perante o seu ambiente interno, que lhes permite dispor de informação actualizada, a qual servirá de

base à tomada de decisões sobre os aspectos operacionais que necessitam de melhoria. Esta percentagem, ainda que representativa da maioria da amostra deste estudo, deixa de fora um conjunto de organizações que, ao que os dados indicam, não monitorizam as suas dinâmicas internas. O estudo de Kanji e Wallace (2000) estabeleceu a monitorização como condição de uma correcta gestão dos factos organizacionais, esta, por sua vez, essencial à consolidação de uma cultura de melhoria contínua.

Sobre a importância que, na sua organização, os inquiridos reconhecem a cada uma destas práticas, os dados permitem observar o seguinte: nenhum deles considera «*nada importante*» melhorar atributos dos produtos e serviços; uma maioria de 59,1% declarou ser «*muito importante*» realizar melhorias, facto que surge reflectido na moda (5) para este item; 0,8% da população em estudo entendeu ser «*nada importante*» reduzir os erros detectados, uma percentagem em claro contraste com os 90,8% que afirmaram ser *importante* ou *muito importante* tal prática para um desempenho de qualidade.

Tabela 5.1: Componente «Melhoria Contínua da Qualidade»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Melhora os atributos		,8%	6,1%	34,1%	59,1%	100%	5	5
Reduz os erros	,8%	1,5%	6,9%	30,5%	60,3%	100%	5	5
Planeia actividades	1,5%	7,6%	11,4%	39,4%	40,2%	100%	4	5
Executa actividades	2,3%	6,1%	11,4%	38,6%	41,7%	100%	4	5
Avalia o progresso	1,5%	4,5%	15,2%	46,2%	32,6%	100%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Quanto a planear actividades, há a referir o facto de a moda 5 (= muito importante) ser a avaliação que mais se repete, correspondente a uma percentagem de respostas de 40,2%. Esta prática mereceu de 7,6% dos entrevistados uma avaliação de «*pouco importante*» e de 1,5%, a de «*nada importante*». Por outro lado, quanto a agir e executar em conformidade com o planeamento, 41,7% reputaram de «*muito importante*» e 38,6% de «*importante*» tal hábito.

Foi no que toca a avaliar o progresso das actividades organizacionais que se achou a percentagem mais elevada de indecisos no conjunto desta componente (15,2%), assim como a percentagem mais elevada dos que a consideram uma prática «*importante*» (46,2%).

Houve mais inquiridos (60,3%) a avaliar como «*muito importante*» a prática de reduzir erros do que inquiridos a ajuizar na mesma medida melhorar produtos e serviços da organização (59,1%). Estes resultados sugerem que ambas as práticas, disseminadas em tantas organizações (87%), não são tão generalizadamente vistas como *muito importantes*», o que parece apontar para um desfasamento entre prática e valor, com vantagem para a primeira.

5.2.2 COMPONENTE «LIDERANÇA»

A generalidade da literatura conferira fundamento à elevação da liderança a valor de uma cultura da qualidade total/excelência. Não exactamente a liderança mas certos atributos que a ela agregados fazem toda a diferença na forma como uma organização entende a sua relação com a qualidade e os clientes. Neste sentido, procurámos que esta componente reunisse algumas das vertentes dos líderes que os estudos indicam como condicionantes do sucesso de uma cultura para a qualidade total. Foram seleccionados: «Está presente quotidianamente na sua organização», «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização», «Define com os seus colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização», «Identifica com os seus colaboradores/empregados os valores da qualidade» e «Assume pessoalmente a responsabilidade de gerir as questões ou problemas da qualidade dos produtos, serviços e actividades». Estes aspectos visam apreender qualidades como: visibilidade, envolvimento e participação, mobilização e influência, visão e compromisso.

No universo de inquiridos, os indicadores «Assume pessoalmente a responsabilidade de gerir as questões/problemas da qualidade dos produtos, serviços e actividades» e «Está presente quotidianamente na organização» foram aqueles que obtiveram a percentagem mais elevada de respostas afirmativas, o primeiro com **90%** de respostas e o segundo com **89%**, a contrastar com «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização» e «Define com os seus colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização», que contaram com **74%** de respostas afirmativas. Identificar valores da qualidade juntamente com colaboradores alcançou os **81%**.

Tabela 5.2: Componente «Liderança»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Está presente na organização	,8%		3,0%	24,8%	71,4%	100%	5	5
Comunica negócio e estado futuro	2,3%	6,9%	9,2%	37,4%	44,3%	100%	4	5
Define objectivos e prioridades	3,8%	3,1%	15,4%	40,0%	37,7%	100%	4	4
Identifica valores da qualidade		3,0%	12,1%	44,7%	40,2%	100%	4	4
Assume pessoalmente a responsabilidade	,8%	1,5%	4,5%	34,6%	58,6%	100%	5	5

(Fonte: Elaboração Própria)

De acordo com estes resultados, as práticas de liderança mais disseminadas prendem-se com a visibilidade do líder, o compromisso e a participação pessoais nas matérias relativas à qualidade. Ainda em maioria, mas já menos abrangentes, contam-se comportamentos de envolvimento e mobilização dos colaboradores, embora também possua grande expressão a prática de os integrar na visão respeitante à qualidade que a organização pretende defender.

No âmbito da questão 2, os dados indicam que uma maioria significativa de líderes (71,4%) valoriza a presença regular na organização, sendo encarada como um hábito directamente relacionado com a qualidade do desempenho (a mediana e a moda apresentam o mesmo valor, 5). Apesar de nenhum entrevistado ter identificado este item como «*pouco importante*», 0,8% avaliaram-no como «*nada importante*». O segundo indicador a ser tido também como «*muito importante*» foi «Assume pessoalmente a responsabilidade de gerir as questões/problemas da qualidade dos produtos, serviços e actividades», a denotar uma expressão significativa da crença de que o envolvimento pessoal e directo da liderança em matéria de qualidade tem implicações nos resultados de qualidade da organização.

De igual modo, não houve nenhum entrevistado a classificar como «*nada importante*» a identificação conjunta dos líderes e colaboradores dos valores da qualidade. Foi este mesmo item que recolheu a percentagem mais elevada de respostas no nível 4 (= importante) da Escala de Likert (44,7%). No que concerne aos resultados para o nível 5 (= muito importante) desta escala para esta componente, há a registar que a

percentagem mais baixa de respostas se verificou no indicador «Define com colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização» (37,7%).

A elevada percentagem de respostas a dar conta de práticas organizacionais efectivas sugere a preocupação de pôr em acção valores como o do envolvimento e responsabilidade da liderança na dinâmica da organização, ambos aspectos que a literatura (Lenehan e Harrington, 1998; Cameron e Sine, 1999) identifica nas organizações caracterizadas por uma cultura da qualidade total/excelência.

5.2.3 COMPONENTE «COMUNICAÇÃO»

Esta componente compreende os indicadores: «Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão»; «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços», «Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz», «Contacta directamente com os seus clientes», «Fomenta uma prática de comunicação entre os seus colaboradores/empregados e os seus clientes». A selecção compreende um conjunto de práticas que têm pressupostos valores da qualidade encontrados em culturas da qualidade total, tais como verdade e abertura, diálogo e consenso.

Nos diferentes indicadores desta componente, as respostas afirmativas dos inquiridos ultrapassam os **80%**, o que poderá significar que a maioria considera pôr em acção comportamentos de comunicação, facilitadores de uma cultura de qualidade. Ainda assim, os dados revelam que o indicador em que a percentagem de respostas afirmativas foi mais baixa é «Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão», com **82%** de respostas «SIM». Todos os outros obtêm percentagens iguais ou superiores a **84%**.

Estas elevadas percentagens têm o seu reflexo na distribuição equilibrada, e igualmente elevada, de respostas à questão 2 e que se observa nos *dois níveis superiores* da escala em todos os itens desta componente. Assim, «Consensualiza com os colaboradores/empregados ideias sobre a qualidade dos produtos e serviços» totalizou 83,2% das respostas, indicador que também registou a moda mais baixa nesta componente (4= importante), «Todos os colaboradores/empregados podem contactar directamente com a gestão» foi considerado *importante e muito importante* por 86,3%

dos entrevistados, «Estimula entre os colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz», por 87,1% e «Fomenta a comunicação entre colaboradores/empregados e os clientes da organização», por 87,3%.

Tabela 5.3: Componente «Comunicação»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Comunicação directa c/ gestão	1,5%	2,3%	9,9%	38,2%	48,1%	100,0 %	4	5
Consensualiza ideias s/ qualidade	,8%	,8%	15,3%	45,0%	38,2%	100,0 %	4	4
Estimula comunicação honesta e veraz	1,5%	,8%	10,6%	37,9%	49,2%	100,0 %	4	5
Contacta directamente c/ clientes		2,3%	8,3%	30,8%	58,6%	100,0 %	5	5
Fomenta comunicação empregados/clientes	1,5%	,7%	10,4%	32,1%	55,2%	100,0 %	5	5

(Fonte: Elaboração Própria)

Destacado surge «Contacta directamente com os seus clientes», com 89,4% das respostas distribuídas pelos níveis 4 e 5 da escala. Todos estes indicadores registaram uma moda de 5 (= muito importante) e apenas quanto a este último se verificou não haver qualquer resposta no nível inferior da escala (1= Nada importante).

Os dados para esta componente, atendendo simultaneamente à questão 1 e à questão 2, deixam patente que a comunicação, nas suas diferentes manifestações, e a noção do seu contributo para a qualidade se encontram bem consolidadas nas organizações estudadas.

5.2.4 COMPONENTE «APRENDIZAGEM»

A aprendizagem é um valor que, por si, já insinua um compromisso com a melhoria, implicando, por essa razão, uma visão interactiva e dinâmica face à realidade. Tal foi a motivação para que se agrupassem numa só componente enunciados nos quais se subsumissem valores como os de troca, informação→conhecimento e transformação.

Assim, foram seleccionados os indicadores «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos», «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua

organização», «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização», «Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» e «Aplica os seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização».

Na questão 1, o inquérito revelou variações percentuais nos diferentes indicadores desta componente. A percentagem mais baixa de respostas afirmativas verificou-se no indicador «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos», com **70%** dos inquiridos a declarar que, de facto, desenvolvem a prática de troca de experiências entre si e os colaboradores/empregados da organização, contra **30%** a afirmarem que tal não constitui um hábito rotineiro no seu ambiente de trabalho. As percentagens mais expressivas de respostas afirmativas dizem respeito aos indicadores «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização», com **87%**, e «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização», com **86%**. A avaliação regular das forças e fraquezas da organização é uma prática desenvolvida em mais organizações (**80%**) do que a de gerir a generalidade dos seus recursos tendo em conta as forças e fraquezas detectadas (**74%**).

Quanto à avaliação destas práticas, utilizar informação dos clientes para melhorar a qualidade dos produtos e serviços foi considerada *muito importante* por 51,5% dos entrevistados, mais do que aqueles que ajuizaram como *muito importante* o *feedback* dos colaboradores/empregados (42%). Nesta componente foi o primeiro destes indicadores o único que registou, em simultâneo, uma moda e uma mediana situadas no nível 5 (= muito importante) da Escala de Likert.

Também por 45,1% da amostra foi visto como *muito importante* para a qualidade do desempenho das organizações o hábito de analisar as suas forças e fraquezas, não havendo inclusive um único entrevistado que o tenha interpretado como *nada importante*. Embora a moda corresponda ao nível 5 da escala utilizada (= muito importante), a mediana situa-se já um nível abaixo (4= importante).

Dois indicadores apresentam percentagens de indecisos acima dos 15%, «Aplica os seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes

e fracos da sua organização» e «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos», respectivamente com 15,4% e 17,2% de respostas.

Tabela 5.4: Componente «Aprendizagem»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Fomenta troca de experiências	7,0%	3,9%	17,2%	38,3%	33,6%	100,0%	4	4
Utiliza informação dos colaboradores	,8%	2,3%	9,2%	45,8%	42,0%	100,0%	4	4
Utiliza informação dos clientes	1,5%	3,7%	9,7%	33,6%	51,5%	100,0%	5	5
Avalia regularmente forças/fraquezas da organização		3,0%	11,3%	40,6%	45,1%	100,0%	4	5
Aplica recursos em função de forças/fraquezas	,8%	5,4%	15,4%	36,9%	41,5%	100,0%	4	5

(Fonte: Elaboração Própria)

No que toca ao nível 4 (= importante) da Escala de Likert, «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» foi a prática mais referida (45,8%). Analisado o cômputo para os *dois níveis superiores* da escala (4 e 5), verifica-se que é este mesmo indicador a registar a percentagem mais elevada de respostas: 87,8% em contraste com 85,7% para «Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» e 85,1% para «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização». Já para os *dois níveis inferiores* (1 e 2), os itens que reuniram mais respostas foi «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos» com 10,9% e «Aplica os seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização» com 6,2%.

Da análise desta componente destaca-se o relevo da utilização de informação de colaboradores e clientes como fonte de melhoria da qualidade dos produtos e serviços, por consequência, também de aprendizagem. Como a descrição dos dados e a tabela permitem confirmar, são menos os líderes a reconhecerem a existência de hábitos de partilha (em consonância com uma menor valorização) e a admitirem um regular reajuste da realidade em função do conhecimento adquirido.

5.2.5 COMPONENTE «PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADE PARTILHADA E ATRIBUIÇÃO DE PODER»

Pretendeu-se que os itens contemplados nesta componente reflectissem práticas subjacentes às quais se reconhecessem valores como auto-desenvolvimento, responsabilidade e participação. Os enunciados são os seguintes: «Solicita aos seus colaboradores/empregados a identificação e a correcção de erros», «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para melhorarem a qualidade dos produtos e serviços da sua organização», «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para realizarem competentemente as suas tarefas», «Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa» e «Permite aos seus colaboradores/empregados desvios das suas tarefas pré-estabelecidas quando há necessidade de prestar colaboração».

Do inquérito resulta que o indicador com maior percentagem de respostas afirmativas é «Solicita aos seus colaboradores/empregados a identificação e a correcção de erros», com **86%**, e que «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para melhorarem a qualidade dos produtos e serviços da sua organização» obteve a percentagem mais baixa, **73%**. A segunda percentagem mais elevada de respostas a recair sobre o «SIM» verificou-se no indicador «Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa», com **84%**.

Três indicadores foram os mais representados no nível 5 (= muito importante) da escala: «Solicita aos seus colaboradores/empregados a identificação e a correcção de erros» (47%), «Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa» (45,5) e «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para melhorarem a qualidade dos produtos e serviços da sua organização» (45%). Nestes três casos, a moda e a mediana não são coincidentes, correspondendo a primeira ao nível 5 e a segunda ao nível 4.

No nível 4 (= importante) da Escala de Likert, surge mais representado o indicador «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para realizarem competentemente as suas tarefas», com 46,9% de respostas. Em relação aos dois níveis inferiores, para 6% dos entrevistados, o item tido como menos relevante foi «Permite

aos seus colaboradores/empregados desvios das suas tarefas pré-estabelecidas quando há necessidade de prestar colaboração».

Tabela 5.5: Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Solicita aos colaboradores identificação de erros	,7%		11,2%	41,0%	47,0%	100,0%	4	5
Confia capacidades dos colab. p/ melhorar qualidade	,8%	1,6%	14,0%	38,8%	45,0%	100,0%	4	5
Confia capacidades dos colab. p/ realizar as suas tarefas	,8%		10,0%	46,9%	42,3%	100,0%	4	4
Incute nos colaboradores autoconfiança e iniciativa		2,2%	10,4%	41,8%	45,5%	100,0%	4	5
Permite aos colaboradores desvios na realização de tarefas	1,5%	4,5%	13,4%	41,8%	38,8%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Nenhum dos participantes avaliou «Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa» como *nada importante*; do mesmo modo não houve qualquer participante a avaliar como *pouco importante* as práticas «Solicita aos seus colaboradores/empregados a identificação e a correcção de erros» e «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para realizarem competentemente as suas tarefas».

Ressalta dos resultados decorrentes da questão 1 que os comportamentos dos líderes, enquanto envolvem os seus colaboradores/empregados, representam mais uma disposição orientada para a exigência de responsabilidade – nomeadamente, exigência de auto-controlo e iniciativa e capacidade de identificar e corrigir erros – do que uma disposição favorável para acreditar nas suas capacidades para realizarem competentemente o seu trabalho, assim como por iniciativa própria melhorarem a qualidade. Porém, quando considerados os dois níveis superiores da escala de avaliação (4 e 5) apresentada na segunda questão, as valorizações parecem mostrar uma realidade ligeiramente diferente, já que a *confiança* na capacidade para os colaboradores/empregados corresponderem às especificações das suas tarefas surge com vantagem relativamente aos restantes aspectos (89,2%). Da fraca expressão que o

indicador «Permite aos seus colaboradores/empregados desvios das suas tarefas pré-estabelecidas quando há necessidade de prestar colaboração» obteve nestes mesmos dois níveis *por comparação com os restantes* (80,6%) incluídos nesta componente, interpreta-se a flexibilidade a nível de desempenho das tarefas dos colaboradores/empregados, e no contexto de práticas de *empowerment*, como o valor menos relevante para resultados organizacionais de qualidade e excelência.

5.2.6 COMPONENTE «ADAPTABILIDADE»

Para análise desta componente consideraram-se os indicadores «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares», «Possui informação actualizada acerca de legislação e políticas de interesse para o negócio da sua organização», «Fomenta a actualização dos conhecimentos dos seus colaboradores/empregados», «Altera os métodos de trabalho em função de necessidades internas e externas» e «Altera a estrutura da organização em função de necessidades internas e externas». Conforme analisado em capítulos anteriores deste trabalho, existem muitos condicionalismos que fazem da adaptabilidade a capacidade mais determinante para a permanência e longevidade das organizações no mercado. Para estes sistemas abertos, esta característica prende-se com a aquisição e actualização contínuas de informação sobre os meios interno e externo e o processamento dessa informação para a transformar em conhecimento. O valor do conhecimento está no poder que confere às organizações para operarem mudanças no sentido dos acontecimentos. Foram estas ideias que orientaram a escolha destes cinco itens.

Da questão 1 há a relevar o facto de as percentagens mais baixas de respostas afirmativas se terem verificado nos indicadores «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» (46%) e «Altera a estrutura da organização em função de necessidades internas e externas» (51%). A mais elevada, pelo contrário, observou-se em «Fomenta a actualização dos conhecimentos dos seus colaboradores/empregados» (75%). Os dois restantes registaram percentagens apenas ligeiramente inferiores a este, a variar entre os 73% e 74%.

Tabela 5.6: Componente «Adaptabilidade»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Recolhe informação s/ desempenho de organizações concorrentes	12,8%	21,8%	20,3%	26,3%	18,8%	100,0%	3	4
Possui informação s/ legislação e políticas relativas ao negócio	1,5%	9,7%	15,7%	35,8%	37,3%	100,0%	4	5
Fomenta actualização dos conhecimentos dos colaboradores	,8%	7,6%	16,0%	42,0%	33,6%	100,0%	4	4
Altera métodos de trabalho segundo necessidades internas e externas	2,3%	6,8%	19,7%	41,7%	29,5%	100,0%	4	4
Altera estrutura da org. segundo necessidades internas e externas	3,8%	12,9%	24,2%	35,6%	23,5%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

As respostas à primeira questão são parcialmente corroboradas pelas dadas à segunda questão. «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/ similares» foi visto como *muito importante* por apenas 18,8% dos inquiridos e como *importante* por 26,3%, totalizando os dois níveis superiores da escala 45,1% das respostas, o valor mais baixo registado nesta componente, considerados estes mesmos dois níveis. Acresce que este indicador obtém uma moda de 4, mas uma mediana de 3, a mais baixa verificada nos dados até ao momento analisados.

Dos indicadores apresentados, o que obteve percentagem mais elevada no nível 5 (= muito importante) da escala foi «Possui informação actualizada acerca de legislação e políticas de interesse para o negócio da sua organização», com 37,3%, enquanto o mais representado no nível 4 (= importante) foi «Fomenta a actualização dos conhecimentos dos seus colaboradores/empregados», com 42,0%. Atendendo às percentagens obtidas em ambos os níveis (4 e 5), foi também o incentivo à permanente actualização dos conhecimentos dos colaboradores/empregados o comportamento avaliado como mais determinante para um desempenho de qualidade da organização (75,6%).

Nesta componente observa-se um outro aspecto relevante: as percentagens de indecisos, *i.e.*, daqueles que não penderam nem para o lado inferior da escala nem para o lado superior, são as mais elevadas verificadas até ao momento. Neste caso, é no que toca a

introduzir alterações estruturais na organização a iniciativa que mais se destacou (24,2%), logo seguida de «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» (20,3%). Todos os valores se situaram acima dos 15%.

Os resultados das questões 1 e 2 sugerem que as práticas menos valorizadas são também as menos adoptadas nas organizações, particularmente no que ao envolvimento dos seus líderes diz respeito. Assim, entende-se e procede-se à adaptação ao meio ambiente interno e externo mais por intermédio da actualização dos conhecimentos dos recursos humanos e recolha de informação sobre legislação e políticas relativas aos negócios do que mediante o conhecimento efectivo do ambiente externo próximo (nomeadamente, a concorrência local) e a transformação da dinâmica interna da organização, no que concerne à sua reestruturação e métodos de trabalho.

5.2.7 COMPONENTE «VISÃO DE LONGO PRAZO»

A componente «Visão de Longo Prazo» engloba um conjunto de indicadores mediante o qual se conhecem acções e valores que possibilitam a existência, num longo prazo, das organizações. Optou-se por caracterizar essa visão de futuro em torno dos seguintes pressupostos: para perdurar no mercado, a organização precisa de cultivar relações duradouras com os seus clientes (externos e internos), os seus líderes devem saber como representá-la numa realidade futura, sobretudo quando a incerteza no ambiente de negócios é cada vez maior, e a sustentabilidade se assume como a principal função social da organização. Estas ideias foram transpostas para os enunciados que se seguem: «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus clientes», «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus colaboradores/ empregados», «Possui ideia do estado futuro desejado da sua organização», «Considera aspectos de segurança e saúde dos seus colaboradores/ empregados» e «Considera a aspectos de sustentabilidade ambiental (poupança de energia, água...)».

Os dados indicam que estratégias de fidelização de clientes (externos) são desenvolvidas em **78%** das organizações, mas as de fidelização de colaboradores/empregados são uma prática de **75%** delas. A mesma percentagem se verificou quanto aos líderes que sustentam ter uma noção de como projectam no futuro

a sua organização (**75%**). As percentagens mais elevadas de respostas afirmativas incidiram sobre os indicadores «Considera a aspectos de sustentabilidade ambiental (poupança de energia, água...)», com **87%**, e «Considera aspectos de segurança e saúde dos seus colaboradores/ empregados», com **88%**.

Tabela 5.7: Componente «Visão de Longo Prazo»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Estratégias fidelização clientes	1,5%	3,0%	9,0%	37,3%	49,3%	100,0%	4	5
Estratégias fidelização colaboradores	,8%	5,3%	17,4%	40,2%	36,4%	100,0%	4	4
Ideia do estado futuro da organização	2,3%	5,3%	10,5%	44,4%	37,6%	100,0%	4	4
Aspectos de segurança e saúde de colaboradores		1,5%	4,5%	32,3%	61,7%	100,0%	5	5
Aspectos de sustentabilidade ambiental	,7%	,7%	3,0%	33,6%	61,9%	100,0%	5	5

(Fonte: Elaboração Própria)

No capítulo das valorizações, verificam-se as mesmas tendências de resposta. Deste modo, quando analisados conjuntamente os dois níveis superiores da escala de avaliação, são os indicadores «Considera a aspectos de sustentabilidade ambiental (poupança de energia, água...)» e «Considera aspectos de segurança e saúde dos seus colaboradores/ empregados» que, respectivamente, 95,5% e 94,0% dos inquiridos avaliam como *importantes* e *muito importantes*, situação que se repete quando se observam os dados exclusivamente para o nível 5 (= muito importante) da escala (respectivamente, 61,9% e 61,7%). Para 44,4% dos entrevistados, a existência de uma projecção no futuro da organização é vista como *importante*.

Nenhum inquirido classificou como *nada importante* a preocupação e as acções organizacionais relativas à segurança e saúde dos colaboradores/empregados e a percentagem mais elevada de indecisos respeitou a «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus colaboradores/ empregados», com 17,4% de respostas. Quanto a «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus clientes», verifica-se discrepância entre os valores da moda e da mediana, sendo a primeira de 5 e a segunda, inferior, de 4.

Os resultados apurados em ambas as questões evidenciam uma convergência entre as práticas mais valorizadas e as práticas predominantes nas organizações, pelo que a representação de uma visão de longo prazo passa menos pela fidelização de clientes (externos e internos) e mais pela adopção de comportamentos susceptíveis de minimização de custos, quer internos (segurança e saúde no trabalho), quer externos à organização (sustentabilidade ambiental). Experiência têm revelado a influência, em organizações do sector do alojamento, da adopção de comportamentos ambientalmente proactivos na redução da rotatividade e no aumento da motivação dos colaboradores/empregados, sendo certo que os esforços da gestão para fidelizá-los também desempenharam o seu papel nos resultados positivos alcançados (Middleton e Hawkins, 1998).

5.2.8 COMPONENTE «SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E SUPERAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES»

Para esta componente definiram-se dois grupos de indicadores: um, visando os clientes em geral; o outro, atendendo apenas aos clientes que são turistas. Quer um, quer outro conjunto foram escolhidos com o intuito de se conhecer a orientação para o cliente das organizações, assim como as práticas (e, por implicação, os valores) consideradas mais importantes para a qualidade e sucesso do desempenho organizacional. Os indicadores constitutivos do primeiro grupo são «Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)», «Identifica necessidades possíveis dos seus clientes», «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões/sugestões dos seus clientes», «Conhece as características dos produtos e serviços que mais satisfazem os clientes da sua organização», «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as reclamações dos seus clientes», «Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações», «Conhece o tempo de resposta gasto na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes», «Conhece os erros cometidos na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes», «Conhece a antiguidade dos seus clientes» e «Adapta os seus produtos e serviços às necessidades de cada cliente».

Os do segundo grupo centram-se nas práticas e valores que mais apreendem especificidades próprias dos turistas e são os seguintes: «A sua organização encara os

turistas como importantes clientes», «Domina (ou os seus colaboradores/empregados) uma língua estrangeira que lhe permite estabelecer comunicação com os turistas que procuram a sua organização», «A sua organização cultiva atitudes de cortesia junto dos turistas», «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas o seu grau de satisfação com produtos e serviços da sua organização», «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização», «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de recomendarem a sua organização a familiares e amigos», «Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas ou implícitas, dos turistas», «Dá (ou os seus colaboradores/empregados) sugestões ou esclarecimentos diversificados aos turistas (atracções, eventos, roteiros, sítios históricos, paisagens, serviços, horários, etc.)», «Divulga na sua organização (por exemplo, por meio de folhetos, revistas ou jornais gratuitos) informação de interesse para os turistas» e «Dá informações aos turistas sobre aspectos típicos da cultura local (histórias, costumes e tradições, gastronomia, artesanato, cerimónias)».

Como resultados da questão 1, destaca-se o facto de, em todos os indicadores, a percentagem de respostas afirmativas ter sido superior a **72%**, valor registado no indicador «Adapta os seus produtos e serviços às necessidades de cada cliente», até um máximo de **85%**, relativo a «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões/sugestões dos seus clientes» e «Conhece a antiguidade dos seus clientes». A excepção a estes valores elevados de percentagens verificou-se no indicador «Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações», uma vez que esta prática foi admitida por **54%** do universo de inquiridos.

Quanto aos resultados da segunda questão, chama-se a atenção para o indicador percentualmente mais representado no nível 5 (= muito importante) da Escala de Likert, «Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)», que obteve 52,2% de respostas (e com moda e mediana de 5), logo seguido de «Conhece a antiguidade dos seus clientes», com 50,7% (igualmente com moda e mediana de 5). Os restantes indicadores obtêm todos percentagens inferiores a 50%.

Tabela 5.8: Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Utiliza métodos de avaliação da satisfação de clientes	2,2%	4,5%	7,5%	33,6%	52,2%	100,0%	5	5
Identifica necessidades possíveis dos clientes	3,0%	6,1%	12,1%	42,4%	36,4%	100,0%	4	4
Melhora a qualidade c/ base em sugestões de clientes	1,5%	2,3%	12,0%	42,1%	42,1%	100,0%	4	4
Conhece características que mais satisfazem clientes	3,0%	1,5%	10,5%	42,9%	42,1%	100,0%	4	4
Melhora a qualidade c/ base em reclamações de clientes	2,3%	,8%	8,3%	40,2%	48,5%	100,0%	4	5
Conhece tempo gasto na gestão das reclamações	3,9%	9,4%	19,7%	35,4%	31,5%	100,0%	4	4
Conhece tempo gasto na entrega de prod./serv. aos clientes	,8%	3,0%	15,9%	45,5%	34,8%	100,0%	4	4
Conhece erros cometidos na entrega aos clientes	1,5%	3,1%	12,2%	42,7%	40,5%	100,0%	4	4
Conhece antiguidade dos clientes		3,7%	11,2%	34,3%	50,7%	100,0%	5	5
Adapta prod./serv. às necessidades de cada cliente	2,3%	5,3%	13,5%	37,6%	41,4%	100,0%	4	5

(Fonte: Elaboração Própria)

Quando considerados simultaneamente os dois níveis superiores da escala (*importante e muito importante*) é possível observar-se que é então «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as reclamações dos seus clientes» que se destaca dos restantes (para 88,7% dos inquiridos, atender às queixas e reclamações dos clientes é importante ou muito importante). O indicador que mais se aproxima deste resultado, e observado o mesmo critério de análise, é «Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)», *importante* ou *muito importante* para 85,8%.

Analisado isoladamente o nível 4 da escala (= importante), constata-se que 45,5% destes líderes classifica de *importante* «Conhece o tempo de resposta gasto na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes» (moda e mediana de 4).

A maior percentagem de indecisos registou-se em «Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações» (19,7%) e «Conhece o tempo de resposta gasto na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes» (15,9%). Acresce que nenhum entrevistado avaliou como *nada importante* o conhecimento da antiguidade da clientela.

Pela questão 3 ficou a saber-se que as práticas mais desenvolvidas nas organizações visadas no estudo têm como pressuposto a convicção de que os turistas são importantes para os seus negócios (90%) e respeitam fundamentalmente a *dominar um idioma estrangeiro* (87%), *cultivar atitudes de cortesia* junto destes clientes (84%) e *apurar o seu grau de satisfação* em relação aos produtos e serviços oferecidos pela organização (80%).

Em percentagens inferiores a estas são mencionados os hábitos de *adaptar os produtos e serviços às necessidades específicas dos turistas* (76%), *apurar a intenção de repetir a visita à organização* (74%), *apurar a intenção de recomendar a organização a amigos e familiares* (72%), *dar sugestões ou esclarecimentos de interesse para os turistas* (72%) e *divulgar informação junto dos turistas sobre aspectos característicos da cultura local* (70%).

Significativamente aquém destas percentagens, verificou-se que só para 54% das organizações é uma prática corrente divulgar junto destes clientes informações orientadas para serviços turísticos.

Numa perspectiva de avaliação, observa-se no nível 5 (= muito importante) da escala grandes discrepâncias percentuais. Assim, enquanto 63,4% de indivíduos declararam ser *muito importante* saber falar fluentemente uma língua estrangeira e 58,2% encarar os turistas como clientes fundamentais para o seu negócio, só 28,8% assinalaram com este mesmo nível de importância divulgar nos seus estabelecimentos informação especificamente turística e 29,5% transmitir dados informativos sobre a história e cultura local. Em torno, ou próximo, dos 50% de respostas situam-se os indicadores que

se prendem com questões afins à da satisfação dos turistas (satisfação com a organização, intenção de repetir e intenção de recomendar).

Tabela 5.9: Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Turistas são clientes importantes	,7%	1,5%	6,7%	32,8%	58,2%	100,0%	5	5
Domina idioma estrangeiro		2,2%	4,5%	29,9%	63,4%	100,0%	5	5
Cultiva atitudes de cortesia	1,5%	3,8%	6,0%	37,6%	51,1%	100,0%	5	5
Apura grau de satisfação dos turistas	,7%	5,2%	7,5%	36,6%	50,0%	100,0%	4,5	5
Apura intenção de turistas repetirem visita	2,3%	6,0%	11,3%	33,8%	46,6%	100,0%	4	5
Apura intenção de turistas recomendarem organização	2,3%	3,8%	11,3%	32,3%	50,4%	100,0%	5	5
Adapta prod./serv. às necessidades dos turistas	1,5%	4,5%	15,0%	42,9%	36,1%	100,0%	4	4
Dá sugestões/esclarecimentos aos turistas	6,0%	9,8%	5,3%	42,9%	36,1%	100,0%	4	4
Divulga informação turística	6,8%	10,6%	18,2%	35,6%	28,8%	100,0%	4	4
Dá informação sobre cultura local	3,0%	9,1%	15,9%	42,4%	29,5%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Se considerados em simultâneo os dois níveis superiores da escala, repara-se que estes mesmos indicadores mantêm as maiores expressões de resposta, o que significa que, na realidade, são aqueles em que os líderes mais se revêem e valorizam.

Analisadas isoladamente as respostas obtidas no nível 4 (= importante) da escala, constata-se que são «Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas ou implícitas, dos turistas» e «Dá (ou os seus colaboradores/empregados) sugestões ou esclarecimentos diversificados aos turistas (atracções, eventos, roteiros, sítios históricos, paisagens, serviços, horários, etc.)» que se destacam dos restantes itens compreendidos nesta componente, ambos com 42,9%. Na verdade, foram em número inferior os entrevistados que os avaliaram como *muito importantes* (36,1%, também em ambos os casos).

No nível intermédio da Escala de Likert (3= mais ou menos importante), igual ou acima dos 15% de respostas, sobressaíram os indicadores «Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas ou implícitas, dos turistas» (15%), «Dá informações aos turistas sobre aspectos típicos da cultura local (histórias, costumes e tradições, gastronomia, artesanato, cerimónias)» (15,9%) e «Divulga na sua organização (por exemplo, por meio de folhetos, revistas ou jornais gratuitos) informação de interesse para os turistas» (18,2%). Nenhum caso se verificou em que dominar um idioma estrangeiro tenha sido avaliado como *nada importante*.

Conforme se observa na Tabela 5.9, a importância atribuída ao conjunto destas práticas é muito elevada (são vários os indicadores que registam moda e mediana idênticas no nível 5), mas ela é mais explícita nos indicadores convergentes com uma orientação para a qualidade do serviço em geral, se se preferir, com uma orientação para o cliente, porquanto, excepção feita à valorização dos turistas como clientes e do conhecimento e uso de uma língua estrangeira, os itens mais valorizados respeitam a práticas como conhecer grau de satisfação global, intenção de repetir visita e de recomendar a organização a potenciais clientes, assim como a exigência de ir ao encontro da satisfação de necessidades, todos passíveis de aplicação à totalidade dos clientes e não apenas àqueles que são turistas. À medida que as práticas vão ganhando especificidade em função do cliente-turistas, o seu grau de importância parece diminuir, mesmo que ligeiramente, o que denota a concentração dos esforços das organizações na abordagem das questões *core* da qualidade de serviço, independentemente do tipo de cliente em questão.

5.2.9 COMPONENTE «FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO»

A componente da formação e educação tem como objectivo conhecer práticas e valores disseminados na organização que implicam directamente os seus recursos humanos e na medida em que o conhecimento se entende necessário, diversificado e extensível a todos os seus níveis e dimensões. Assim contemplaram-se os seguintes indicadores: «Pergunta aos seus colaboradores/empregados as suas necessidades de formação para desempenharem melhor as suas tarefas», «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área da qualidade», «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa,

comunicação)», «Actualiza os seus conhecimentos sobre a qualidade» e «Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade».

Nesta componente observaram-se percentagens de resposta afirmativa mais baixas do que as anteriormente analisadas, havendo mesmo um indicador em que uma minoria de **44%** declarou fazer *formação dos colaboradores na área das relações interpessoais*. O indicador que recolheu a maior percentagem de respostas afirmativas diz respeito ao hábito de a liderança *transmitir aos colaboradores os novos conhecimentos adquiridos sobre a qualidade (81%)*. Uma regra para **80%** dos líderes das organizações é *actualizar os conhecimentos sobre a qualidade*, mas *inquirir junto dos colaboradores as suas necessidades de formação* é um hábito de somente **53%** e *providenciar à sua formação na área da qualidade*, de **51%**.

Tabela 5.10: Componente «Formação e Educação»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Pergunta necessidades de form. dos colaboradores	3,0%	12,1%	9,1%	41,7%	34,1%	100,0%	4	4
Forma colaboradores na área da qualidade	,8%	9,1%	16,7%	43,2%	30,3%	100,0%	4	4
Forma colab. na área das relações interpessoais	,8%	10,6%	17,4%	38,6%	32,6%	100,0%	4	4
Actualiza conhecimentos sobre qualidade		5,2%	9,7%	32,8%	52,2%	100,0%	5	5
Divulga aos colab. conhecimentos sobre qualidade	,7%	7,5%	5,2%	41,0%	45,5%	100,0%	4	5

(Fonte: Elaboração Própria)

Os dois indicadores que mais sobressaíram na avaliação dos entrevistados respeitam a comportamentos esperados num líder que se pretendem directamente envolvidos na gestão da sua organização e nas matérias específicas da qualidade: «Actualiza os seus conhecimentos sobre a qualidade» foi entendido como *muito importante* por 52,2% deles (com moda e mediana de 5) e «Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade» por 45,5%. Para 43,2% destes líderes é *importante* «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área da

qualidade». Em análise conjunta dos dois níveis superiores da escala reiteram-se as observações para apenas o nível 5.

No nível intermédio da escala (3= mais ou menos importante) sobressaem os indicadores «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área da qualidade», com 17,4% de resposta, e «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa, comunicação)», com 16,7%. Acresce apenas que «Actualiza os seus conhecimentos sobre a qualidade» não obteve qualquer resposta no nível 1 (= nada importante).

Interpretam-se estes dados como tratando-se de uma componente em que as lideranças investem menos do que nas anteriormente analisadas, sobretudo no que respeita ao recurso a métodos mais formais de aquisição, veiculação e partilha do conhecimento. Com efeito, parece existir preocupação relativamente à incorporação de novo conhecimento no espaço organizacional, mas ela é menos evidente quando se trata de garantir a logística e mecanismos próprios de acordo com os quais uma formação de tipo mais formal possa ocorrer. Estes dados parecem não corroborar os resultados do estudo de Watson e Gryna (2001) junto de pequenas empresas, segundo os quais as organizações de serviços recorrem essencialmente a métodos formais de ensino e aprendizagem e dedicam muito tempo e recursos à formação dos seus colaboradores.

Por outro lado, embora tal preocupação se afigure uma realidade, a percentagem de organizações cuja liderança toma a iniciativa de interpelá-los quanto às necessidades de formação sentidas deixa perceber, face aos recursos humanos, uma atitude mais reactiva do que proactiva. Também é patente que a formação na área da gestão da qualidade prevalece sobre a formação no domínio das relações interpessoais. O mesmo ocorre no capítulo das valorizações, embora a pouca discrepância existente nestes dois domínios talvez signifique que, para os líderes, ambos se complementam.

5.2.10 COMPONENTE «TRABALHO EM EQUIPA»

Tendo por pressuposto que o trabalho em equipa é uma das condições organizacionais necessárias a um desempenho de qualidade total, o objectivo de análise desta componente é conhecer em que medida práticas de trabalho em equipa são promovidas

pelas lideranças e os valores que lhes estão associados. Neste sentido, são tomados como indicadores relevantes: «Considera os colaboradores/empregados membros de uma equipa de trabalho», «Decide a respeito da necessidade de melhorar os produtos, serviços e actividades da sua organização em conjunto com os colaboradores/empregados», «Pede aos colaboradores/ empregados a apresentação de ideias inovadoras que melhorem a qualidade dos produtos, serviços e actividades da organização», «Estimula os colaboradores/ empregados à discussão conjunta acerca das formas de melhorar o seu ambiente de trabalho» e «Promove a participação equilibrada dos seus colaboradores/ empregados no trabalho em equipa».

Da questão 1, evidencia-se o facto de **88%** dos inquiridos afirmarem tomar medidas no sentido de tentarem gerir equilibradamente o envolvimento e participação dos seus colaboradores numa lógica de trabalho em equipa, muito embora, comparativamente, só **72%** os considerem efectivamente membros de uma equipa e decidam em conjunto com eles as estratégias de melhoria da qualidade da organização. **75%** dos líderes têm por hábito solicitar-lhes a apresentação de ideias inovadoras, enquanto **78%** afirmam estimular a discussão conjunta dos problemas que afectam a organização e as questões específicas que envolvem a qualidade dos produtos, serviços e actividades.

Vejam os resultados relativos à avaliação destas práticas. No nível superior da escala (5= muito importante), são 56% os entrevistados que assinalaram como *muito importante* «Considera os colaboradores/empregados membros de uma equipa de trabalho»; o segundo indicador a registar percentagem mais elevada de respostas foi «Promove a participação equilibrada dos seus colaboradores/ empregados no trabalho em equipa», com 41%, sendo também o mais representado quando considerados conjuntamente os dois níveis superiores da escala (88,8%). Para apenas o nível 4 (= importante) foi «Decide a respeito da necessidade de melhorar os produtos, serviços e actividades da sua organização em conjunto com os colaboradores/empregados» (49,2%) a prática que se destacou das restantes. «Estimula os colaboradores/ empregados à discussão conjunta acerca das formas de melhorar o seu ambiente de trabalho» não registou qualquer resposta no nível 1 (= nada importante).

Pela análise das atribuições de valor solicitadas na questão 2, conclui-se do relevo da generalidade das práticas associadas a esta componente. Particularmente no que respeita

a considerar os colaboradores/empregados membros de uma equipa - para 92,6% dos inquiridos tal disposição é vista como *importante* ou *muito importante* para um desempenho de qualidade e excelência da organização - é de realçar um certo desfasamento que parece verificar-se entre o elevado valor que lhe é reconhecido e a sua manifestação nos comportamentos das lideranças, já que, de entre a totalidade, apenas 72% confirmaram agir em conformidade com essa convicção. Os dados permitem reconhecer este desajuste entre valor (desejável) e acção (comportamento) com que as lideranças são confrontadas, cuja minimização poderá passar pela gestão reiterada e cuidadosa do espírito de equipa e da participação dos colaboradores/empregados à luz desse espírito.

Tabela 5.11: Componente «Trabalho em Equipa»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Considera colaboradores membros de uma equipa	,7%	1,5%	5,2%	36,6%	56,0%	100,0%	5	5
Decide a melhoria em conjunto com colaboradores	1,5%	6,1%	9,1%	49,2%	34,1%	100,0%	4	4
Pede aos colaboradores ideias inovadoras	,7%	9,0%	14,9%	41,0%	34,3%	100,0%	4	4
Estimula nos colaboradores uma discussão conjunta		6,7%	12,7%	45,5%	35,1%	100,0%	4	4
Promove a participação equilibrada dos colaboradores	1,5%	1,5%	8,2%	47,8%	41,0%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Conforme se pode observar na Tabela 5.11, os valores achados para as modas e medianas situam-se no nível 4 (= importante), à excepção do caso já analisado (moda e mediana de 5). Deste modo, embora os dados apoiem a conclusão de que as práticas das lideranças se organizam global e consolidadamente em torno da filosofia do *teamwork*, *i.e.*, com suporte nos valores do trabalho conjunto, da intervenção participada e da troca de ideias, há aqui uma oportunidade de melhorar e reforçar o entendimento destas práticas enquanto valores da qualidade.

5.2.11 COMPONENTE «INFORMAÇÃO E ANÁLISE»

Para se conhecer as actividades desenvolvidas pelas organizações respeitantes à recolha e tratamento de informação sobre os seus ambientes interno e externo e assim também as sensibilidades das lideranças relativamente a estas questões, considerou-se a componente «Informação e Análise», constituída pelos seguintes indicadores: «Conhece dados a respeito dos seus clientes regulares, seus produtos e serviços preferidos», «Adquire informação regular sobre o desenvolvimento da área de negócios em que se insere a sua organização», «Adquire informação regular sobre políticas governamentais e legislação (a nível nacional, regional e local)», «Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações /empresas concorrentes» e «Em geral, decide com base na diversa informação que recolhe».

Quanto à questão 1, os dados revelam que, de entre os inquiridos, apenas **42%** declaram recolher informação sobre o desempenho da sua concorrência local e directa. Outro tipo de informação parece ser mais interessante e apelativa para a gestão dos negócios: **75%** dos líderes consideram conhecer bem os seus clientes regulares e as suas preferências em termos dos produtos e serviços disponibilizados pela organização, **68%** recolhem habitualmente informação genérica a respeito de políticas governamentais e legislação e **67%** procuram actualizar-se mediante a leitura de notícias e recolha de informação diversa no que toca à sua área específica de negócios.

Tabela 5.12: Componente «Informação e Análise»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Conhece clientes regulares e suas preferências	,7%	3,7%	17,9%	38,8%	38,8%	100,0%	4	4
Adquire informação sobre área de negócios	3,0%	8,3%	19,7%	40,9%	28,0%	100,0%	4	4
Adquire informação sobre políticas de governo e legislação	4,6%	11,5%	21,4%	35,9%	26,7%	100,0%	4	4
Adquire informação sobre desempenho da concorrência	14,3%	20,3%	24,1%	27,8%	13,5%	100,0%	3	4
Decide com base na informação recolhida	4,5%	10,4%	19,4%	41,0%	24,6%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Sobre a relação entre informação e tomada de decisão, **72%** sustentaram que, em regra, decidem o curso dos seus negócios ou tomam alguma medida de melhoria em conformidade com a informação de que dispõem.

Na vertente da valorização surgem alguns resultados que parecem inverter a tendência de respostas deste universo de entrevistados – panorama algo semelhante, mas ainda assim mais positivo, encontra-se apenas na componente «Adaptabilidade».

Cumprir observar que as percentagens de resposta no nível 4 (= importante) igualam ou superam as do nível 5 (= muito importante) em todos os indicadores. Para 38,8% dos entrevistados é *muito importante* conhecer os clientes habituais da organização, assim como as suas preferências, enquanto para outros 38,8% é somente *importante*. Ainda assim este indicador é o que apresenta melhor desempenho nos níveis superiores da escala (77,6%).

O resultado menos satisfatório no nível máximo de avaliação verificou-se em «Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações/empresas concorrentes», pois foram 13,5% dos líderes que consideraram decisivo para uma orientação para a qualidade a recolha regular de informação sobre os resultados das organizações concorrentes (de notar que, neste indicador, as medidas de tendência central apresentam valores diferentes: moda de 4 e mediana de 3). Uma análise da distribuição das percentagens nos cinco níveis da escala utilizada revela que este valor foi suplantado por todos os outros, inclusive pelos 14,3% de respostas registado no nível 1 (= nada importante).

«Em geral, decide com base na diversa informação que recolhe» foi avaliado como *importante* por 41% de inquiridos e «Adquire informação regular sobre o desenvolvimento da área de negócios em que se insere a sua organização» por 40,9%.

O nível intermédio da escala (3= mais ou menos importante) foi a avaliação preferida de 17,9% de indivíduos para a prática de conhecer clientes regulares; de 19,4% para utilizar a informação como fundamento da tomada de decisão; de 19,7% para recolher informação sobre a área de negócios da organização; de 21,4% para recolher

informação sobre políticas e legislação e, finalmente, de 24,1% para conhecer o desempenho da concorrência. É esta a componente em que se registam as percentagens mais elevadas de indecisão.

Conforme a Tabela 5.12 deixa patente, os inquiridos associam mais o desempenho de qualidade da organização ao conhecimento dos seus clientes (externos) do que ao conhecimento do meio ambiente externo, próximo e distante. Assim, a atenção às variáveis internas parece não apenas sobrepor-se como também assumir-se como mais determinante para o sucesso dos negócios e qualidade da organização. Há todavia que registar o facto de haver preocupação em sustentar as decisões de negócio e de melhoria da qualidade na informação factual.

5.2.12 COMPONENTE «PROCESSOS»

A componente «Processos» permite conhecer a orientação da organização para uma gestão dos processos, admitindo-se tratar-se de uma das dimensões indispensáveis a uma cultura e gestão da qualidade total. Neste sentido, foram seleccionados como relevantes indicadores orientados para estratégias organizacionais que visam comportamentos e valores neste domínio: «Inovar as actividades da sua organização», «Possuir documentação a respeito de como realizar as principais actividades da sua organização», «Desenvolver actividades que garantem a conformidade dos produtos e serviços anunciados aos clientes», «Identificar aspectos problemáticos das actividades realizadas na sua organização» e «Alterar as actividades da organização em função do conhecimento das mais adequadas aos objectivos de qualidade e competitividade da sua organização».

Da questão 1 destaca-se o facto de **51%** das organizações possuir registos escritos dos seus principais processos. Outras práticas orientadas para a gestão dos processos dizem respeito à garantia de conformidade dos produtos e serviços e à introdução de alterações (ambos os indicadores com **79%** de respostas afirmativas), à inovação (**80%**) e à identificação dos aspectos problemáticos ocorridos nos principais processos da organização (**82%**).

Uma análise das valorizações vem mostrar que o enquadramento formal dos processos organizacionais é justamente a prática considerada *importante* ou *muito importante* por menos líderes (59,4% de respostas nos dois níveis superiores da escala), um dado que poderá ser entendido como compatível com a predominância das pequenas e muito pequenas empresas constitutivas desta amostra.

Tabela 5.13: Componente «Processos»

	Nada Importante	Pouco Importante	+/- Importante	Importante	Muito Importante	Total	Mediana	Moda
Inova actividades	,7%	6,0%	12,7%	40,3%	40,3%	100,0%	4	4
Possui documentação relativa às actividades	3,0%	14,3%	23,3%	30,8%	28,6%	100,0%	4	4
Desenvolve actividades que garantem a conformidade		6,8%	17,3%	36,1%	39,8%	100,0%	4	5
Identifica aspectos problemáticos	1,5%	4,5%	16,5%	40,6%	36,8%	100,0%	4	4
Altera actividades e introduz outras mais adequadas	3,0%	8,3%	14,3%	38,3%	36,1%	100,0%	4	4

(Fonte: Elaboração Própria)

Pelo contrário, o que mais se viu representado nos graus superiores de importância foi a dimensão da inovação, com iguais percentagens (40,3%), alcançando na globalidade 80,6% de respostas. No que toca a este aspecto, cabe reparar que foi neste indicador que se registou a percentagem mais baixa de indecisos (12,7%).

A identificação de problemas nos processos e demais actividades organizacionais foi a segunda prática analisada como *importante* ou *muito importante* (77,4% de respostas nos níveis 4= importante e 5= muito importante). Acima dos 15% no nível intermédio da escala (3= mais ou menos importante) acham-se os indicadores «Identificar aspectos problemáticos das actividades realizadas na sua organização» (16,5%), «Desenvolver actividades que garantem a conformidade dos produtos e serviços anunciados aos clientes» (17,3%) e «Possuir documentação a respeito de como realizar as principais actividades da sua organização» (23,3%). Nenhum inquirido avaliou como *nada importante* desenvolver actividades relativas à conformidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização.

Muito embora a inovação seja entendida, de entre este conjunto, como o hábito organizacional mais importante, é a identificação de problemas nos processos o que mais se verifica entre as organizações inquiridas. O mesmo poderá ser observado relativamente à tentativa, que se pretende quotidiana, de introduzir modificações nos processos que se repercutam na qualidade proporcionada aos clientes e *a fortiori* na competitividade da organização. A existência de registos escritos dos principais processos organizacionais é a que parece menos contribuir, no ponto de vista dos entrevistados, para a qualidade do desempenho, facto que a fraca adesão a este instrumento de gestão poderá ajudar a compreender.

Algumas questões de controlo permitiram notar certas discrepâncias nas respostas dos inquiridos. Assim foi o caso quanto ao comportamento a propósito da concorrência, com um desajuste na ordem dos 4% quando comparados os resultados nas componentes «Adaptabilidade» (46%) e «Informação e Análise» (42%). O mesmo se verificou relativamente às práticas de recolha de informação sobre políticas e legislação, também com um desfasamento de 4% nas mesmas componentes, («Adaptabilidade», 72% e «Informação e Análise», 68%). Contudo, analisados os resultados quanto à escala de importância, não foram detectadas diferenças significativas nas respostas em ambas as componentes.

Inquiridos, no contexto da componente «Aprendizagem», sobre a utilização ou não de informação oriunda dos clientes para melhorar a qualidade, 87% dos indivíduos reconheceu fazê-lo habitualmente, no entanto, conduzidos ao contexto da satisfação de necessidades dos clientes, são 85% os que admitiram desenvolver acções de melhoria da qualidade com base nas suas opiniões e sugestões. A discrepância percentual verificada nas duas componentes («Aprendizagem» e «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes») não será estranha, atendendo a que ‘utilizar informação proveniente dos clientes para melhorar a qualidade’ poderá ter, para os inquiridos, significado mais amplo do que ‘melhorar a qualidade com base em opiniões e sugestões’. Em termos de valorizações desta prática, não há diferenças assinaláveis nas componentes em questão.

Ainda na componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes», 85% dos entrevistados declararam conhecer a antiguidade dos seus clientes,

um dado já algo discrepante relativamente aos 75% que, no âmbito da «Informação e Análise», assumiram conhecer dados sobre os seus clientes regulares, produtos e serviços preferidos. Poder-se-á questionar se conhecer a antiguidade de clientes é estritamente conhecer há quantos anos são clientes da organização ou se, no quadro de referência de uma cultura de serviço e qualidade de serviço, essa antiguidade não será uma outra expressão para designar conjuntamente este e outros aspectos característicos dos clientes, como perfis, padrões de consumo, preferências e hábitos. Também no que toca à valorização se observou uma ligeira variação no grau de importância atribuído a estas práticas e, curiosamente, conhecer a antiguidade dos clientes (85% de respostas nos dois níveis superiores da escala e moda e mediana de 5) é mais valorizado do que conhecer dados diversificados sobre os clientes regulares (77,6% de respostas nos dois níveis superiores da escala e moda e mediana de 4).

Sobre comportamentos que indiciam propensão para a mudança foram comparadas as respostas dos entrevistados nas componentes em que de uma forma mais óbvia se lhe fizesse referência. Assim consideraram-se, na componente «Adaptabilidade», a variável ‘Altera os métodos de trabalho em função das necessidades externas e internas’ e, na componente «Processos», a variável ‘Altera as actividades da organização em função do conhecimento das mais adequadas aos objectivos de qualidade e competitividade da organização’. Também aqui se verificaram algumas diferenças nas respostas. Assim, no primeiro caso há 73% de respostas afirmativas e, no segundo, 79%. Estes dados parecem indicar que nem todos os inquiridos interpretam a mudança a nível de métodos de trabalho com mudanças operadas a nível dos processos da organização. É de assinalar todavia que não existe desfasamento significativo quanto ao entendimento desta prática como valor a integrar uma cultura da qualidade total.

Compararam-se as respostas obtidas na variável ‘Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços’ da componente «Comunicação» com as registadas na variável ‘Decide a respeito da necessidade de melhorar produtos, serviços e actividades da organização em conjunto com os colaboradores/empregados’, compreendida na componente «Trabalho em Equipa». Muito embora a avaliação de importância tenha sido idêntica em ambos os casos, a percentagem de entrevistados que reconheceu o consenso como prática constante na sua organização (84%) foi muito superior à dos que disseram tomar em

conjunto com os seus colaboradores decisões quanto à melhoria da qualidade (72%). A discrepância sugere que ‘consenso’ e ‘decisão conjunta’ não repercutem nos inquiridos o mesmo significado, admitindo-se que esta última expressão comporte conotações, no seu entendimento, mais explicitamente ligadas a tipos e níveis de poder na organização do que a formas de relação interpessoal.

A nível da componente «Adaptabilidade», 75% dos entrevistados manifestaram desenvolver esforços no sentido de promoverem a actualização dos conhecimentos dos seus colaboradores mas, simultaneamente, no contexto da «Formação e Educação», são 51% os que admitem oferecer formação na área da qualidade e 44% os que o fazem relativamente à temática das relações interpessoais. Em claro contraste com estes resultados, 81% dos líderes divulga aos colaboradores os seus próprios conhecimentos sobre a qualidade. Estes dados poderão levar-nos a pensar que predominam nas organizações práticas de formação, ensino e aprendizagem de carácter essencialmente informal, dependentes mais das oportunidades oferecidas pela vivência quotidiana do que de uma estrutura formal pensada para integrar e desenvolver rotineiramente esta dimensão organizacional.

5.3 Testes estatísticos

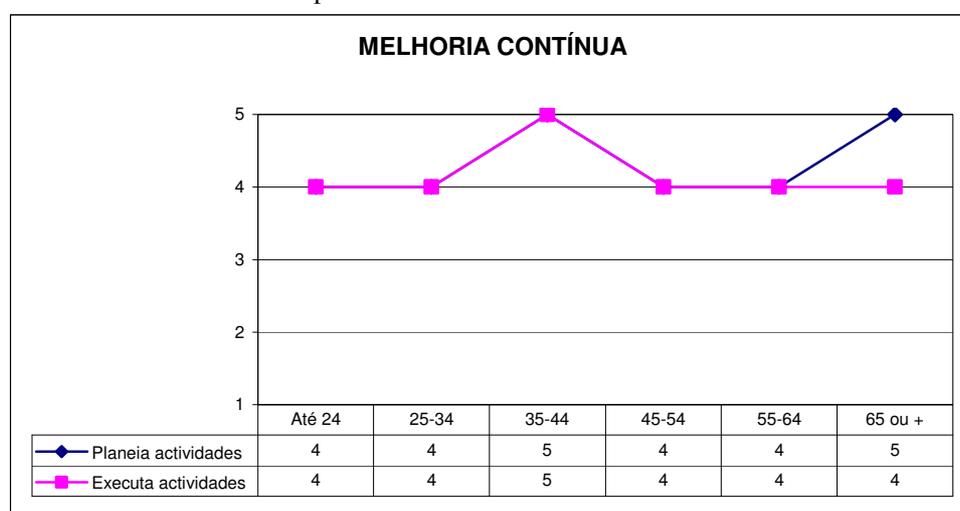
Tendo como referência a amostra estudada, foram efectuados testes estatísticos no sentido de se apurar a existência ou não de diferenças estatisticamente significativas nos modos de valorização das práticas de uma cultura da qualidade total/excelência. Tais testes consistiram no cruzamento das variáveis independentes constantes na primeira parte do questionário com todas as variáveis dependentes relativas aos valores de uma cultura da qualidade total/excelência. Mostrar-se-ão de seguida tão só os resultados dos testes que sugeriram a existência de tais diferenças, isto é, quando o *p-value* (p) é inferior a 0,1 (10%)¹⁹⁴.

5.3.1 Idade (teste de Kruskal-Wallis):

¹⁹⁴ Ver Capítulo 4. METODOLOGIA.

- Componente «Melhoria Contínua»: as diferenças estatisticamente significativas verificaram-se nas práticas «Planeia actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» ($p=0,067$) e «Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» ($p=0,007$). Como se pode observar no Gráfico 5.24, são os indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e 44 que mais valorizam o planeamento de actividades e a execução em conformidade. Simultaneamente fica-se a saber que os indivíduos com idade igual ou superior a 65 anos entendem o planeamento como mais importante do que a acção por si só.

Gráfico 5.24: IDADE - Componente «Melhoria Contínua»¹⁹⁵



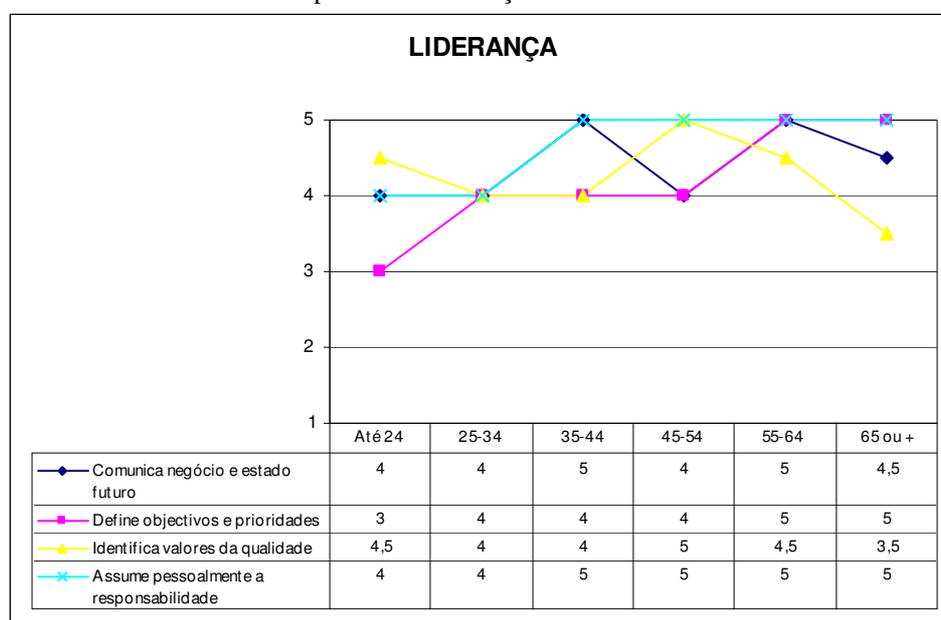
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Liderança»: diferenças estatísticas foram observadas em quatro dos cinco indicadores e são eles «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização» ($p = 0,084$), «Define com os seus colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização» ($p = 0,020$), «Identifica com os seus colaboradores/empregados os valores da qualidade» ($p = 0,009$) e «Assume pessoalmente a responsabilidade de gerir as questões ou problemas da qualidade dos produtos, serviços e actividades da sua organização» ($p = 0,015$). Parece ser esta última a prática mais homogeneamente valorizada. Apenas as duas faixas etárias mais jovens a situam no nível 4 (=importante) da escala, enquanto as restantes a avaliam como *muito importante*. «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização» é

¹⁹⁵ Todos os gráficos relativos aos testes estatísticos têm como referência os valores de mediana apurados.

superiormente valorizada pelos escalões etários 35-44 e 55-64 anos. A definição de objectivos e prioridades organizacionais é vista como menos importante pela faixa etária mais jovem (até 24 anos) e, em claro contraste, são as duas faixas mais velhas (55-64 e 65 e +) as que mais a valorizam. Quanto à identificação de valores da qualidade, o que os testes mostram é que apenas um escalão a considerou *muito importante*, o escalão 45-54 anos. Aqui invertem-se os resultados no que respeita aos restantes escalões. Para os líderes mais jovens esta prática é mais importante (mediana 4,5) do que para os mais velhos (mediana 3,5). Os escalões 25-34 e 35-44 não mostram qualquer diferença na sua forma de avaliação.

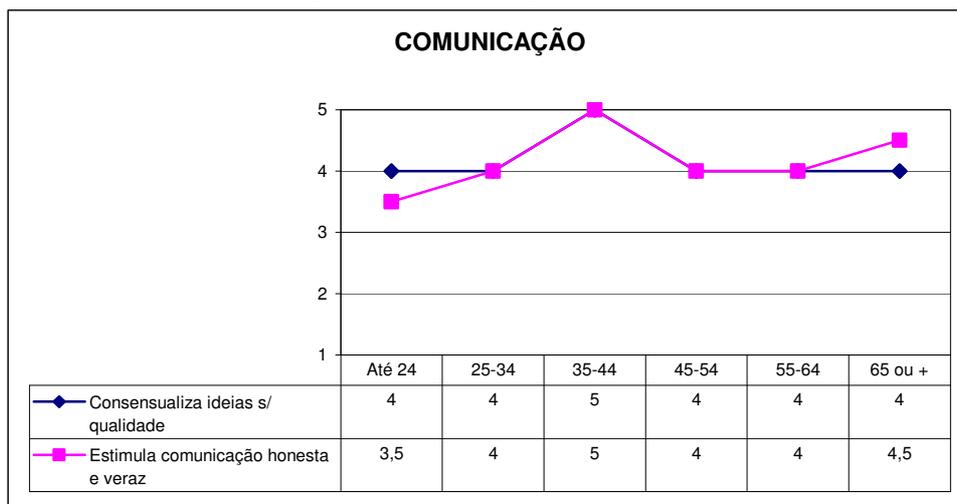
Gráfico 5.25: IDADE - Componente «Liderança»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Comunicação»: as diferenças estatisticamente significativas ocorreram nos indicadores «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços» ($p = 0,061$) e «Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz» ($p = 0,002$). Nesta componente verifica-se que é no escalão etário 35-44 anos que alcançar consensos entre liderança e colaboradores quanto à qualidade dos produtos e serviços da organização e promover formas e meios de comunicação assentes na honestidade e verdade se avaliam como *muito importantes*.

Gráfico 5.26: IDADE - Componente «Comunicação»

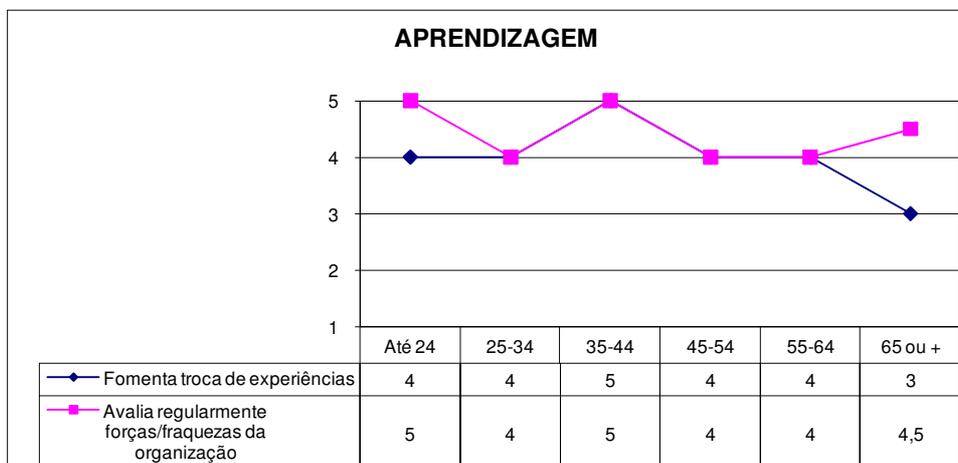


(Fonte: Elaboração Própria)

Ainda assim os testes revelam um comportamento mais homogêneo no que toca ao consenso de ideias. Com efeito, lê-se pelo Gráfico 5.26 que, neste indicador, é essa a única diferença a relevar. Já quanto aos princípios reguladores da comunicação observa-se que o nível de importância é menor para o escalão até 24 anos (mediana 3,5) e significativamente maior para os escalões 35-44 anos (mediana 5) e 65 e + (mediana 4,5).

- Componente «Aprendizagem»: nesta componente registaram-se diferenças estatisticamente significativas em «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos» ($p = 0,082$) e «Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,021$).

Gráfico 5.27: IDADE - Componente «Aprendizagem»

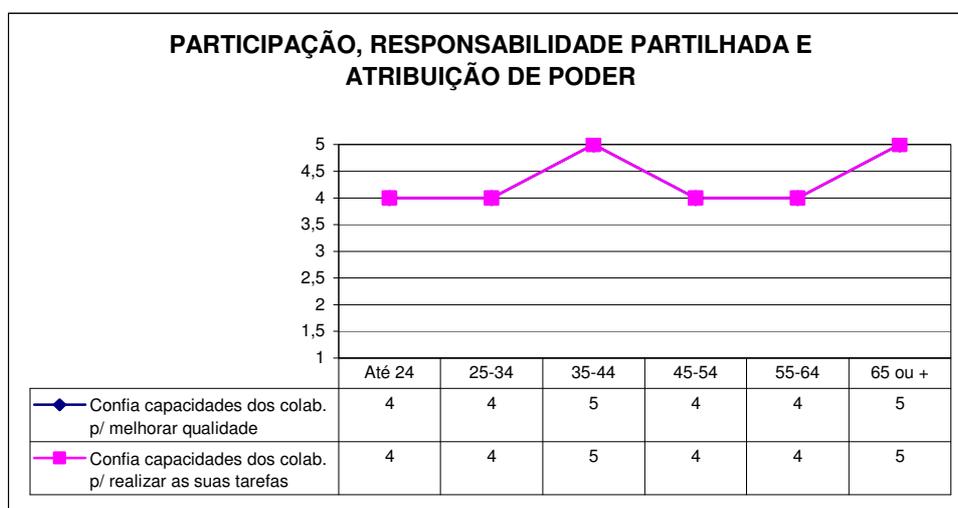


(Fonte: Elaboração Própria)

Tais diferenças observam-se essencialmente no último dos indicadores, já que no primeiro deles é mais evidente uma homogeneidade nos diferentes escalões etários, à excepção do último (65 ou +), que valoriza menos o hábito de partilhar experiências (mediana 3). Quanto àquele verifica-se uma convergência nas opiniões dos escalões etários até 24 e 35-44 (mediana 5), o mesmo acontecendo com os escalões 25-34, 45-54 e 55-64, embora neste último caso a valorização seja inferior (mediana 4).

- Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»: as diferenças apuradas verificam-se em «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/empregados para melhorarem a qualidade dos produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,041$) e em «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/empregados para realizarem competentemente as suas tarefas» ($p = 0,011$);

Gráfico 5.28: IDADE - Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»



(Fonte: Elaboração Própria)

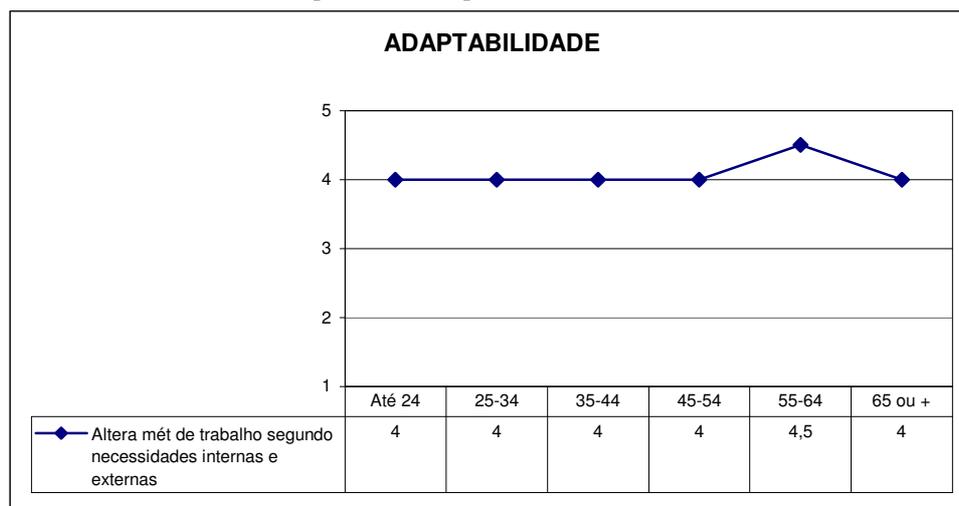
No Gráfico 5.28 observa-se que as valorizações são idênticas em ambos os indicadores, e em ambos é a confiança nas capacidades dos colaboradores que está em questão. Com efeito, não se observam diferenças na avaliação da importância destes hábitos dentro de cada escalão etário, sinal de que os líderes não distinguem, em termos de importância, a confiança nos colaboradores para melhorar a qualidade e a confiança para cumprir as tarefas inerentes ao *job design*. Os escalões que

ajuízam num grau de importância máximo estas disposições são o 35-44 anos e os 65 ou + anos.

- Componente «Adaptabilidade»: apenas num indicador se verificaram diferenças estatisticamente significativas, e que é «Altera métodos de trabalho em função de necessidades internas e externas» ($p = 0,016$).

Os testes efectuados dão conta de uma tendência para a uniformidade da resposta, pois mesmo a diferença observada no escalão etário 55-64 anos surge apenas como ligeiramente superior: todos os escalões evidenciam uma mediana de 4, correspondente a uma avaliação de *importante*, à excepção do mencionado, que regista uma mediana de 4,5, uma avaliação a meio caminho entre o *importante* e o *muito importante*.

Gráfico 5.29: IDADE - Componente «Adaptabilidade»



(Fonte: Elaboração Própria)

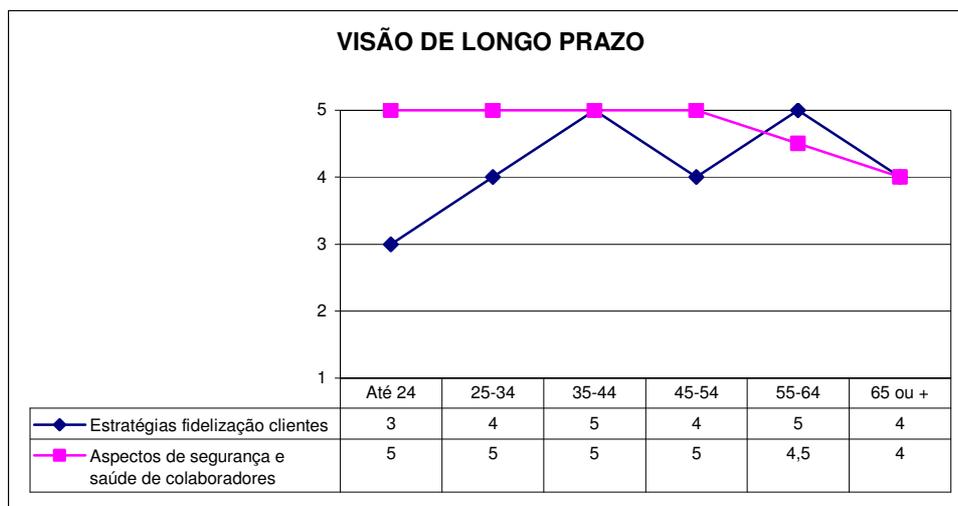
- Componente «Visão de Longo Prazo»: as diferenças com significado estatístico observaram-se nos indicadores «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus clientes» ($p = 0,007$) e «Considera aspectos de segurança e saúde dos seus colaboradores/ empregados» ($p = 0,02$).

É no que toca ao primeiro deles que a variação no juízo de importância parece ser mais evidente, verificando-se três tipos de tendência de resposta: o escalão até 24 anos situa-se no nível 3 (= mais ou menos importante), os escalões 25-34, 45-54 e

65 ou + anos, no nível 4 (= importante), enquanto os escalões 35-44 e 55-64 são os que avaliam no grau máximo de importância (5= muito importante) o empenho e a procura de fidelização dos clientes.

Quanto à necessidade de a liderança atender a cuidados de saúde e segurança dos colaboradores numa perspectiva de continuidade no tempo da organização e das suas relações de colaboração com os empregados, logo numa perspectiva também de criar condições para a qualidade do seu desempenho, os resultados dos testes mostram uma visão mais uniforme da questão, uma vez que quatro dos seis escalões considerados manifestam a mesma avaliação sobre esta matéria, designadamente uma avaliação correspondente ao nível máximo proposto (5 = muito importante). São os escalões etários superiores, por conseguinte, os que incluem os indivíduos mais velhos, os que avaliam com menor grau de importância, mas ainda assim como *importante*, a prática que visa aspectos de saúde e segurança dos colaboradores.

Gráfico 5.30: IDADE - Componente «Visão de Longo Prazo»



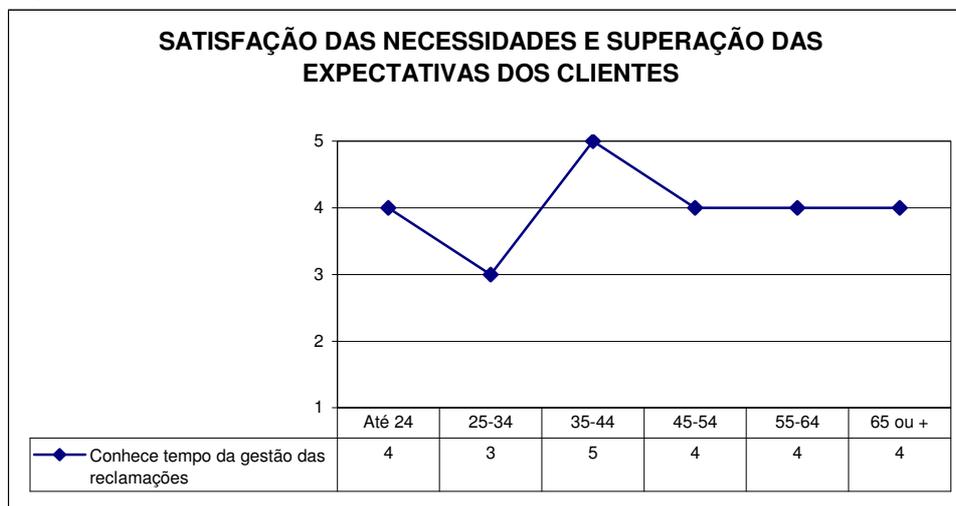
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»: apenas num indicador desta componente se revelaram diferenças estatisticamente significativas, «Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações» ($p = 0,011$).

O escalão etário 35-44 anos afigura-se o mais sensível a esta questão, sendo o único a julgar como *muito importante* ter por prática quotidiana conhecer a capacidade de resposta da organização face às reclamações dos seus clientes. No escalão até 24

anos ajuíza-se de forma idêntica aos escalões 45-54, 55-64 e 65 ou + anos (mediana de 4) e apenas no escalão 25-34 anos se vê esta prática avaliada como *mais ou menos importante* (mediana de 3).

Gráfico 5.31: IDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»



(Fonte: Elaboração Própria)

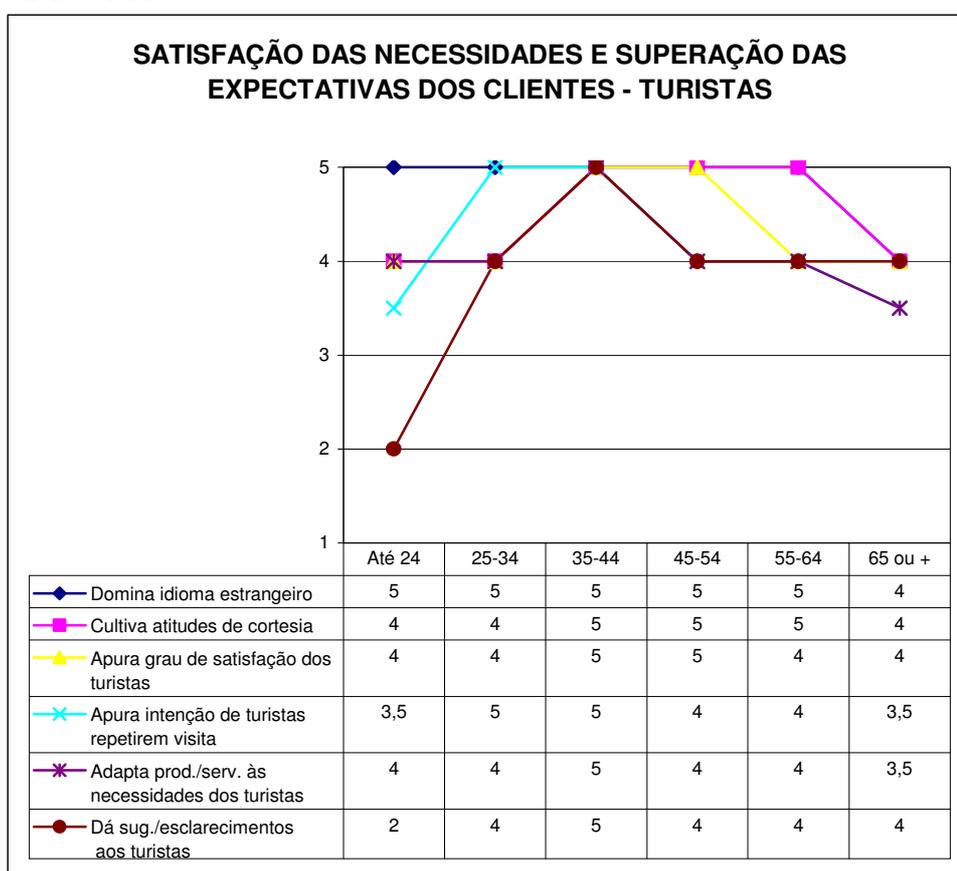
- Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes» II – Turistas: foi nos indicadores «Domina (ou os seus colaboradores/empregados) uma língua estrangeira que lhe permite estabelecer comunicação com os turistas que procuram a sua organização» ($p = 0,090$), «A sua organização cultiva atitudes de cortesia junto dos turistas» ($p = 0,012$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas o seu grau de satisfação com produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,058$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização» ($p = 0,012$), «Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas ou implícitas, dos turistas» ($p = 0,024$) e «Dá (ou os seus colaboradores/empregados) sugestões ou esclarecimentos diversificados aos turistas (atracções, eventos, roteiros, sítios históricos, paisagens, serviços, horários, etc.)» ($p = 0,057$) que os testes revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas.

Quanto ao primeiro deles observa-se a mesma tendência de resposta em todos os escalões etários, unânimes em avaliar a competência numa língua estrangeira um factor determinante (*muito importante*) para a qualidade da organização, quando

está em causa interações com clientes não-nacionais. A exceção feita a esta forma de pensar remete-nos para o escalão dos indivíduos mais velhos (65 ou + anos), que entendem esta vantagem organizacional apenas como (*importante*).

O hábito de prestar aos turistas atenções especiais de cortesia e simpatia, aspectos que transmitem aos não-residentes uma imagem da hospitalidade dos residentes, é encarado como *importante* simultaneamente pelos dois escalões etários mais jovens (até 24 e 25-34 anos) e pelo escalão sénior (65 ou + anos). É nos escalões intermédios, com indivíduos com idade compreendida entre os 35 e os 64 anos, que se verifica a mais elevada atribuição de valor, *muito importante*.

Gráfico 5.32: IDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»



(Fonte: Elaboração Própria)

É também nestes escalões que se verificam na generalidade dos indicadores as atribuições de valor mais elevadas. Por exemplo, no escalão 35-44 anos todos os indicadores recebem uma avaliação de *muito importante* (mediana 5 em todos). Para os indivíduos com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, três indicadores

são avaliados com o grau máximo de importância; para aqueles que contam entre 25-34 e 55-64 anos, dois merecem idêntica importância. *Pouco importante* é o veredicto dos mais jovens sobre o contributo de prestar esclarecimentos ou sugestões aos turistas para os resultados de qualidade da organização. Para o grupo sénior nenhum destes indicadores é visto como *muito importante*.

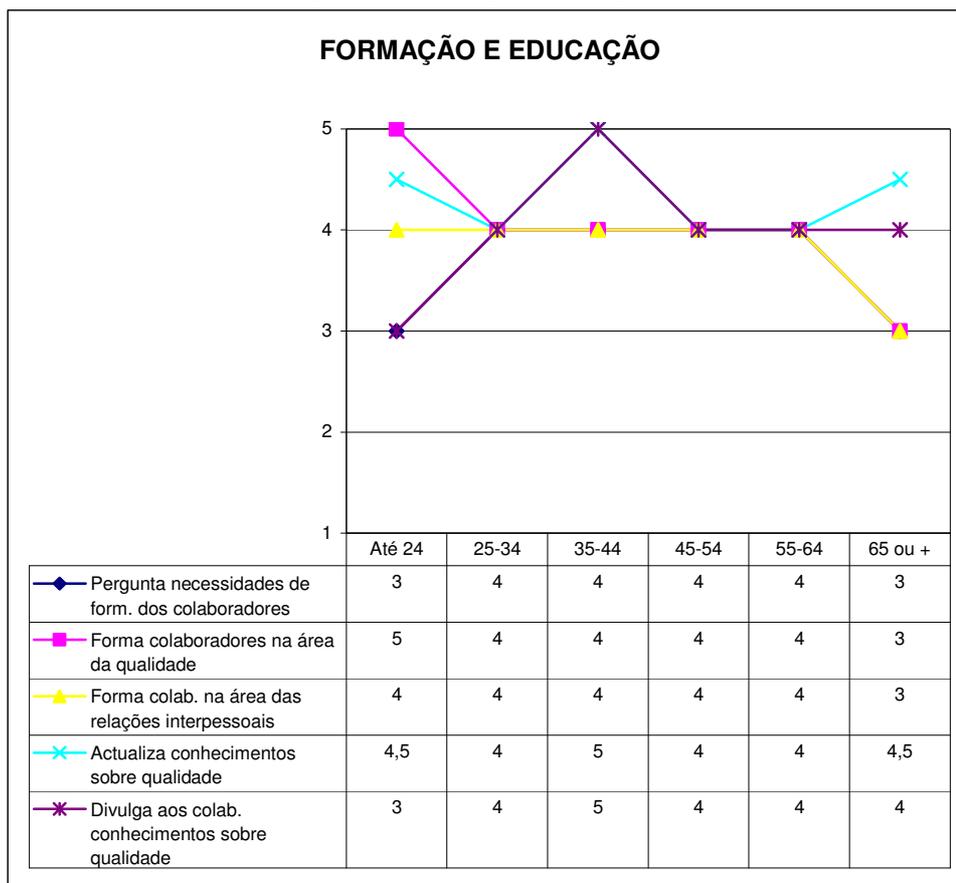
- Componente «Formação e Educação»: os testes acusaram a existência de diferenças estatisticamente significativas nos cinco indicadores desta componente: «Pergunta aos seus colaboradores/empregados as suas necessidades de formação para desempenharem melhor as suas tarefas» ($p = 0,043$), «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área da qualidade» ($p = 0,000$), «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa, comunicação)» ($p = 0,022$), «Actualiza os seus conhecimentos sobre a qualidade» ($p = 0,098$) e «Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade» ($p = 0,003$).

O maior consenso quanto a um contributo para a qualidade da organização verificou-se em «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa, comunicação)», uma vez que todos os grupos etários, à excepção do último (65 ou + anos), interpretam esta prática como *importante* (mediana 4).

O mesmo se poderá dizer em parte do hábito de auscultar os colaboradores quanto às necessidades de formação que admitem possuir, embora neste caso se verifique que o escalão até 24 anos partilhe da mesma opinião que o escalão mais velho, 65 ou + anos (mediana 3); nos restantes predomina o juízo de *importante*. Também de acordo estão aqueles grupos etários quanto à necessidade e benefício dos líderes actualizarem os seus conhecimentos sobre a qualidade (em ambos os casos, mediana de 4,5).

Noutros aspectos, porém, divergem nos seus juízos de valor: assim, quanto à formação de colaboradores nos temas da qualidade o escalão mais jovem classifica-o de *muito importante* (mediana 5), mas o mais velho de apenas *mais ou menos importante* (mediana 3).

Gráfico 5.33: IDADE - Componente «Formação e Educação»

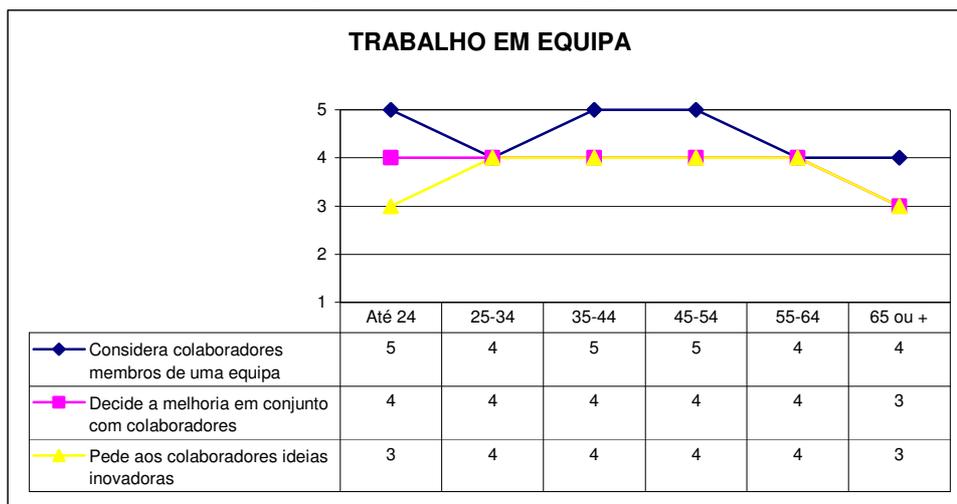


(Fonte: Elaboração Própria)

Analisados isoladamente os grupos etários, ressaltam três factos: os escalões 25-34, 45-54 e 55-64 anos não distinguem em termos de valor as práticas incluídas nesta componente (mediana de 4 em todas elas); o escalão 35-44 anos é o que as valoriza mais (medianas de 4 e 5) e o escalão até 24 anos, à excepção de dois casos, valoriza-as mais do que o escalão 65 ou + anos.

- Componente «Trabalho em Equipa»: «Considera os colaboradores/empregados membros de uma equipa de trabalho» ($p = 0,037$), «Decide a respeito da necessidade de melhorar os produtos, serviços e actividades da sua organização em conjunto com os colaboradores/empregados» ($p = 0,047$) e «Pede aos colaboradores/empregados a apresentação de ideias inovadoras que melhorem a qualidade dos produtos, serviços e actividades da organização» ($p = 0,027$) foram os indicadores que apresentaram diferenças estatisticamente significativas.

Gráfico 5.34: IDADE - Componente «Trabalho em Equipa»

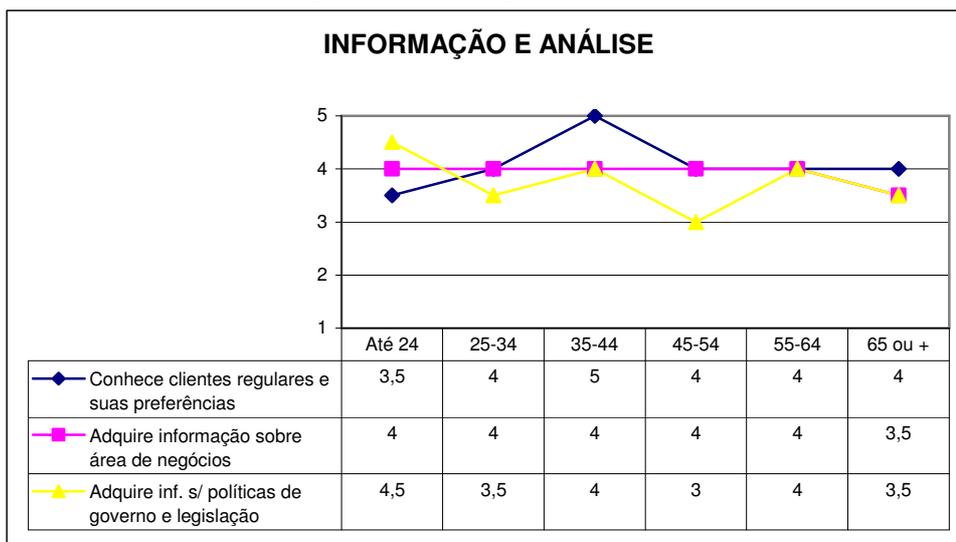


(Fonte: Elaboração Própria)

O juízo avaliativo é maioritariamente consensual, com todos os grupos etários a considerarem *importante* envolver os colaboradores na decisão sobre quais as áreas de melhoria. Exceção a este facto é o escalão 65 ou + anos que entende esse envolvimento como *mais ou menos importante*. Algo próximo se observa quanto à prática de convocar os colaboradores a participar na concepção de ideias inovadoras: aqui os escalões até 24 anos e 65 ou + anos convergem no seu juízo (mediana 3), um nível mais abaixo do que o observado nos restantes grupos etários (mediana de 4). Quanto à visão dos colaboradores como membros de uma equipa de trabalho capaz de se mobilizar conjuntamente para a melhoria da qualidade e desempenhos de excelência observa-se que os juízos variam entre o *importante* e o *muito importante*, com distribuição equitativa pelos seis escalões etários: para os indivíduos de três grupos (até 24, 35-44 e 45-54 anos) a interiorização dessa noção é *importante* (mediana 4), mas para outros dos outros três escalões trata-se de uma perspectiva *muito importante*.

- Componente «Informação e Análise»: nos indicadores «Conhece dados a respeito dos seus clientes regulares, seus produtos e serviços preferidos» ($p = 0,034$), «Adquire informação regular sobre o desenvolvimento da área de negócios em que se insere a sua organização» ($p = 0,036$) e «Adquire informação regular sobre políticas governamentais e legislação (a nível nacional, regional e local)» ($p = 0,016$) foram identificadas diferenças estatisticamente significativas.

Gráfico 5.35: IDADE - Componente «Informação e Análise»



(Fonte: Elaboração Própria)

Uma variação mínima regista-se no indicador referente à aquisição de informação sobre o desenvolvimento da área de negócios, já que todos os escalões o avaliam como *importante*, menos o escalão dos indivíduos com mais idade, que o entende como quase *importante* (mediana de 3,5). O conhecimento dos clientes habituais da organização e das suas preferências em matérias de produtos e serviços é a prática genericamente mais valorizada por todos os indivíduos, embora haja diferenças na avaliação, sendo a do escalão 35-44 anos a que mais se destaca (mediana 5). No indicador relativo à informação sobre políticas governamentais e legislação que se mostrem directa ou indirectamente relevantes para a organização, o seu ambiente de negócios, o juízo de importância apresenta relativa variação entre os escalões, indo desde o *mais ou menos importante* para os indivíduos entre os 45-54 anos (mediana 3) até ao quase *muito importante* (mediana 4,5) para os líderes até aos 24 anos.

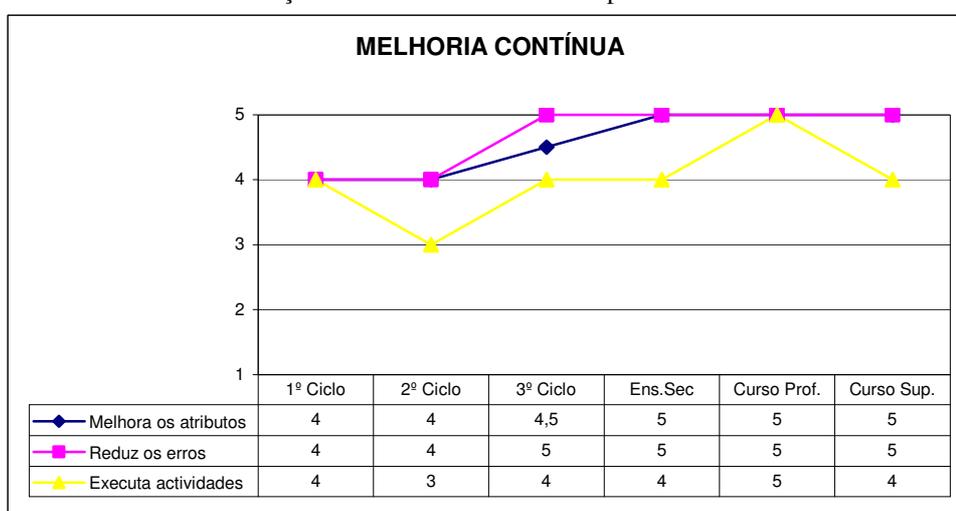
5.3.2 Género (Teste de Wilcoxon)

- Componente «Aprendizagem»: os testes indicam diferenças estatisticamente significativas no indicador «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,020$) e, conforme se pode constatar pelo Gráfico 5.36, são as mulheres o grupo que mais valoriza a recolha e utilização deste tipo de informação.

5.3.3 Habilitações Académicas (Teste de Kruskal-Wallis)

- Componente «Melhoria Contínua»: em três dos cinco indicadores desta componente o teste acusou diferenças estatisticamente significativas - «Melhora os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela sua organização» ($p = 0,038$), «Reduz os erros e defeitos nos seus produtos, serviços e actividades» ($p = 0,026$) e «Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» ($p = 0,043$).

Gráfico 5.38: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Melhoria Contínua»



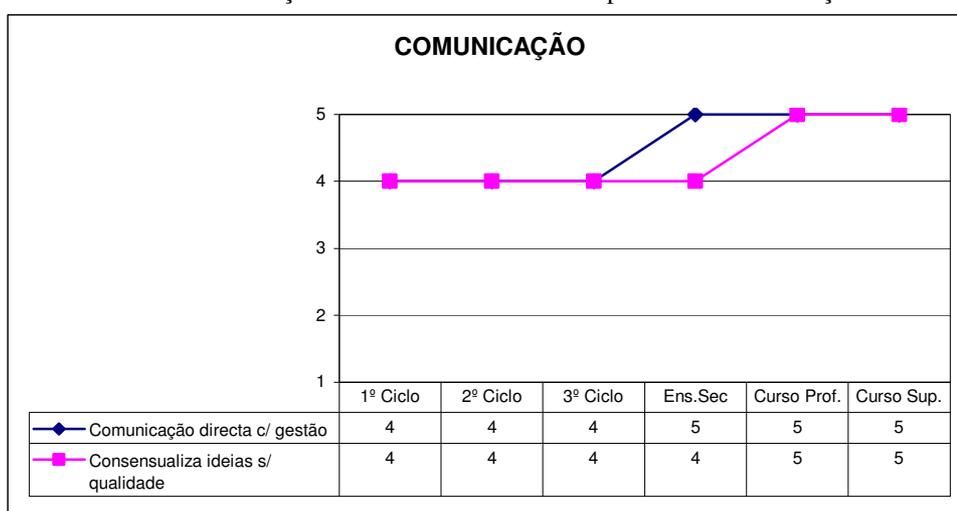
(Fonte: Elaboração Própria)

Pelo Gráfico 5.38 observa-se que os indivíduos com habilitações escolares ao nível do 1º ciclo de escolaridade não distinguem em termos de valor e contributo para a qualidade as práticas de melhoria, redução de erros e execução de actividades, considerando-as todas como *importantes*; já os indivíduos que detêm qualificações até ao 2º ciclo de escolaridade vêm a execução em conformidade com um planeamento como *mais ou menos importante*. Em claro contraste, são os que possuem cursos profissionais os que atribuem o nível superior de avaliação a estas três práticas (mediana 5 em todos os casos). Os indivíduos com o ensino secundário e os indivíduos com curso superior partilham da mesma visão sobre esta questão, e enquanto avaliam a melhoria da qualidade e a redução de erros como *muito importante*, ao invés classificam apenas como *importante* executar actividades em conformidade com um planeamento prévio. Os indivíduos com o 3º ciclo de escolaridade fazem uma avaliação que se encontra acima dos níveis de escolaridade

mais baixos mas muito ligeiramente abaixo dos níveis de escolaridade mais elevados. A avaliação mais consensual para os diferentes grupos, como se depreende do Gráfico, recaiu sobre a prática de reduzir erros.

- Componente «Comunicação»: nos indicadores «Todos os colaboradores/ empregados podem falar directamente com a liderança/gestão» ($p = 0,009$) e «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços» ($p = 0,021$) registaram-se diferenças estatisticamente significativas.

Gráfico 5.39: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Comunicação»



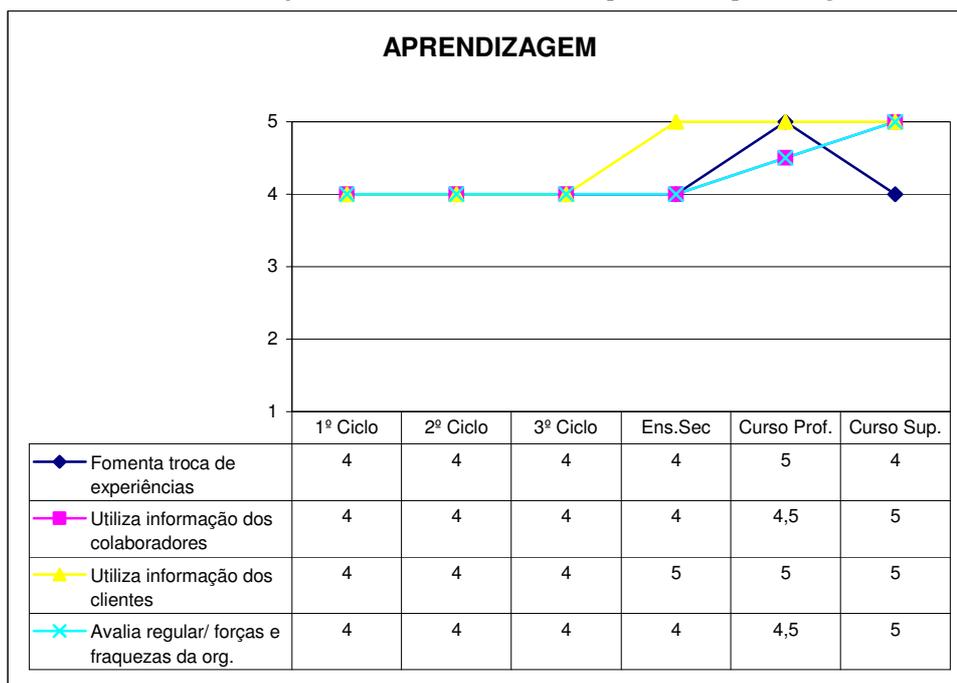
(Fonte: Elaboração Própria)

Quatro níveis de escolaridade avaliam como *importante* a procura de consenso quanto a ideias sobre a qualidade, vendo na partilha de ideias entre liderança e colaboradores um valor condicionante da qualidade da organização. Quanto a este respeito, verifica-se que são os indivíduos com níveis superiores de habilitações (curso profissional e licenciatura) que mais valorizam esta prática. Quanto à necessidade de adoptar hábitos de comunicação directa entre indivíduos na organização, especificamente entre líderes e colaboradores, três níveis julgam-na *importante* (1º, 2º e 3º ciclos), enquanto outros três a vêm como *muito importante* (ensino secundário, curso profissional e curso superior).

- Componente «Aprendizagem»: diferenças com significado estatístico observaram-se em «Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como

fracassos» ($p = 0,011$), «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores /empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,035$), «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,023$) e «Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,015$).

Gráfico 5.40: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Aprendizagem»

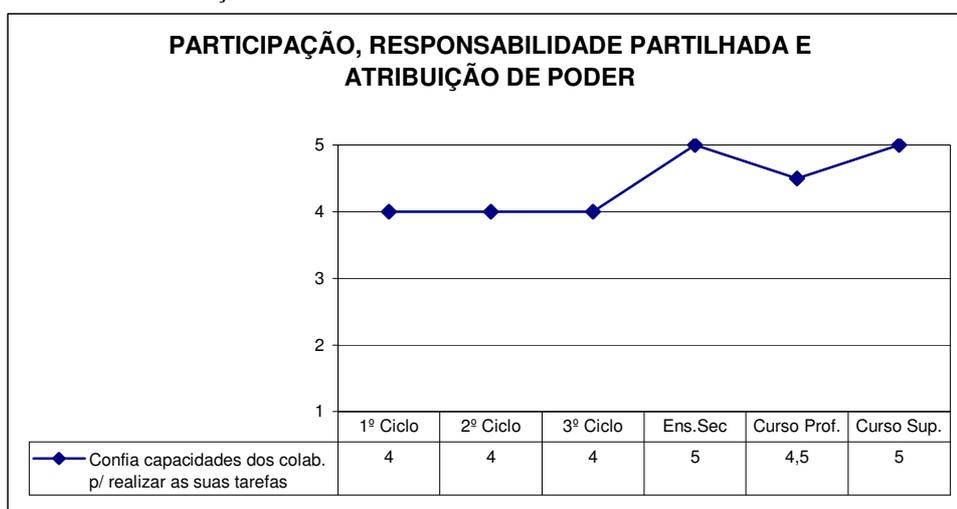


(Fonte: Elaboração Própria)

Os resultados dão conta de uma homogeneidade na avaliação, sobretudo nos três níveis de escolaridade inferiores, pois todos os itens recebem uma classificação de *importante*. Avaliações mais elevadas são atribuídas pelos níveis de escolaridade também mais elevados. Os indivíduos com o ensino secundário consideram *muito importante* (mediana 5) fazer da informação veiculada por clientes uma fonte de aprendizagem, opinião partilhada pelos indivíduos com curso profissional e curso superior. Os indivíduos com curso profissional colocam no nível superior de importância o estímulo proporcionado pela troca de experiências, mas são aqueles que possuem curso superior que ajuízam a maioria destas práticas como *muito importantes* – fazer oportunidade de aprendizagem daquilo que os colaboradores e clientes transmitem e ter por hábito analisar os pontos fortes e fracos identificados na organização.

- Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»: apenas no indicador «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/ empregados para realizarem competentemente as suas tarefas» ($p = 0,055$) se verificaram diferenças estatisticamente significativas. O teste realizado evidencia uma diferença entre os três níveis inferiores e os três níveis superiores da escolaridade, nomeadamente que é nestes últimos que a confiança na capacidade dos colaboradores é vista como *muito importante* (mediana 5) ou quase (mediana 4,5). Nos primeiros, o juízo de importância mantém-se no nível 4 (=importante) da Escala de Likert.

Gráfico 5.41: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»



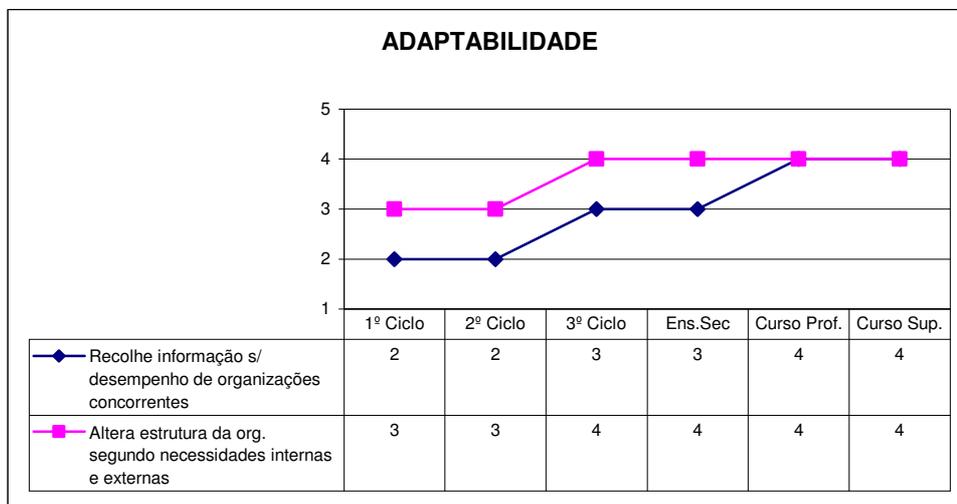
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Adaptabilidade»: em «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» ($p = 0,058$) e «Altera a estrutura da organização em função de necessidades internas e externas» ($p = 0,003$) foram detectadas diferenças estatisticamente significativas.

Como primeiro comentário geral, refira-se que são os indivíduos com habilitações académicas mais baixas os que menos valorizam qualquer um dos indicadores. Com efeito, quem possui formação até ao 2º ciclo de escolaridade classifica como *pouco importante* conhecer o desempenho da concorrência. Ao invés, quem tem formação concluída até ao nível do ensino secundário já reconhece tal hábito como *mais ou*

menos importante. Importante é o juízo daqueles que detêm formação de nível superior.

Gráfico 5.42: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Adaptabilidade»

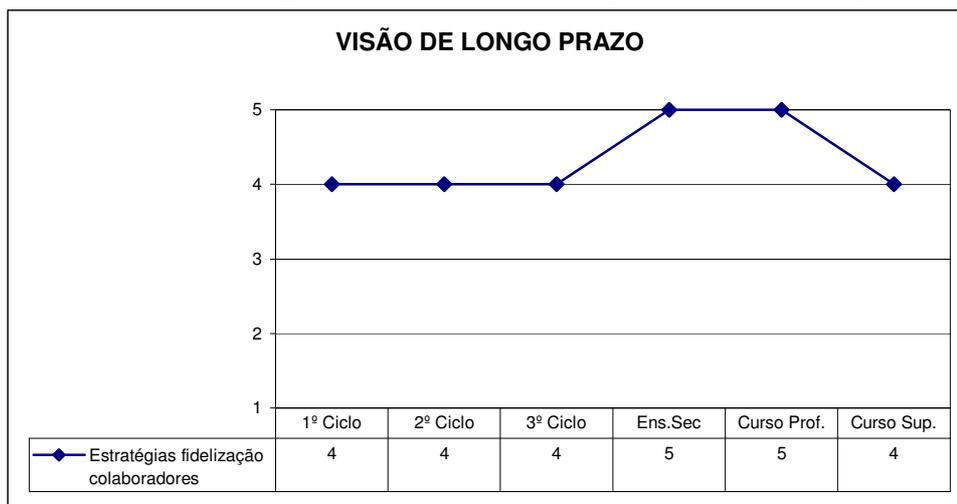


(Fonte: Elaboração Própria)

Atendendo aos resultados para o segundo indicador, verifica-se igualmente que são os indivíduos com formação mais baixa os que valorizam menos a alteração da estrutura da organização como forma de adaptação ao meio ambiente interno e externo, vendo tal estratégia como *mais ou menos importante* (mediana 3). Quanto aos restantes grupos constata-se existir consenso quanto à sua *importância* (mediana 4).

Componente «Visão de Longo Prazo»: diferenças estatisticamente significativas foram apuradas no indicador «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus colaboradores/empregados» ($p = 0,045$). Neste caso observa-se que os indivíduos com formação de nível superior partilham do juízo de importância (mediana 4) com os que possuem formação no âmbito da que é a actual escolaridade obrigatória (1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico). O mais elevado grau de importância neste indicador (mediana 5) é atribuído por quem tem formação até ao ensino secundário e até ao nível do curso profissional.

Gráfico 5.43: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Visão de Longo Prazo»



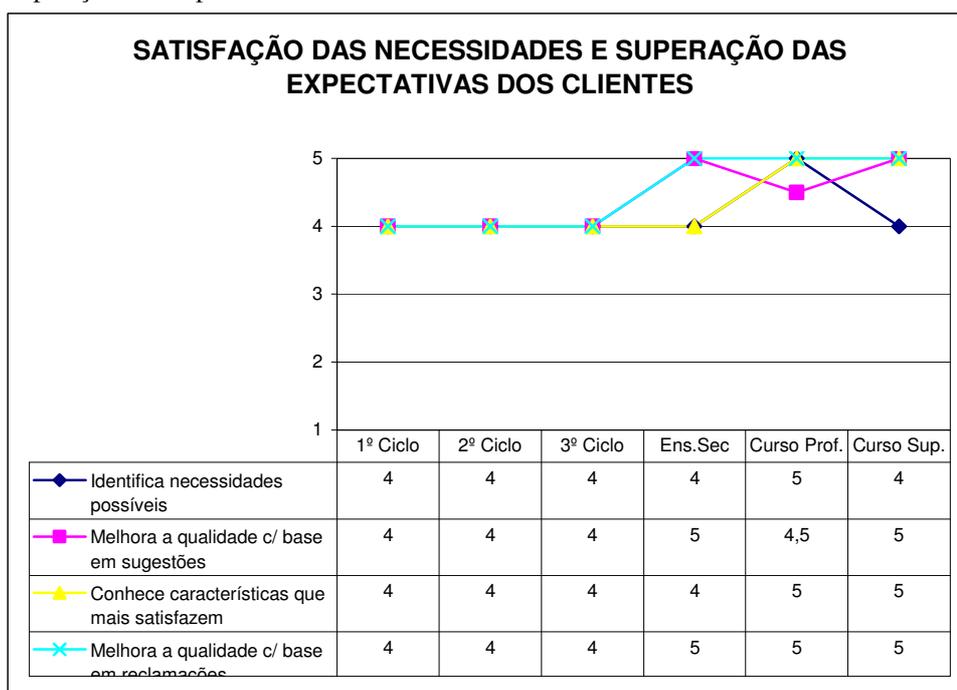
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»: em quatro indicadores foram identificadas diferenças estatisticamente significativas - «Identifica necessidades possíveis dos seus clientes» ($p = 0,091$), «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões /sugestões dos seus clientes» ($p = 0,043$), «Conhece as características dos produtos e serviços que mais satisfazem os clientes da sua organização» ($p = 0,051$) e «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as reclamações dos seus clientes» ($p = 0,074$).

Os indivíduos com formação escolar até ao 3º ciclo do ensino básico avaliam a totalidade dos indicadores como *importante* (mediana 4). Só a partir do grupo dos que detêm formação a nível do ensino secundário é que ocorre o grau mais elevado de importância (mediana 5): assim o caso nos indicadores que tomam as sugestões e reclamações dos clientes como referência das acções de melhoria da qualidade. As opiniões dos que têm os níveis mais elevados de formação são muito aproximadas, divergindo somente quanto à importância de reconhecer necessidades potenciais de clientes (mediana 5 para o grupo do curso profissional e mediana 4 para o grupo dos licenciados).

Quanto a «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões/sugestões dos seus clientes» a diferença observada é muito pouco significativa, não correspondendo sequer a um nível na Escala de Likert.

Gráfico 5.44: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»



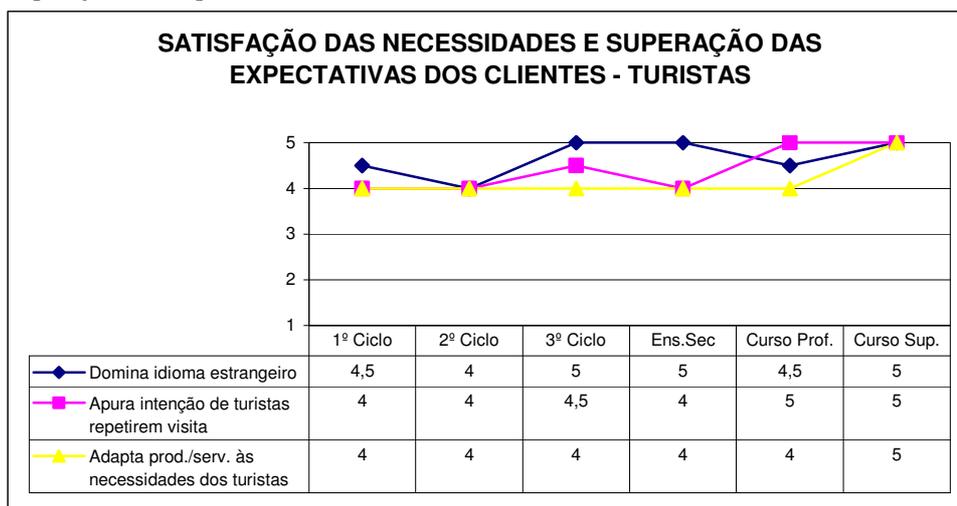
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes -Turistas»: em três dos dez indicadores desta componente foram encontradas diferenças estatisticamente significativas - «Domina (ou os seus colaboradores/empregados) uma língua estrangeira que lhe permite estabelecer comunicação com os turistas que procuram a sua organização» ($p = 0,087$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização» ($p = 0,029$) e «Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas e implícitas, dos turistas» ($p = 0,092$).

São os indivíduos com curso superior os que classificam como *muito importante* todos os indicadores em causa; uma avaliação situada no nível 4 (= importante) da Escala de Likert, também para estes mesmos indicadores, é o juízo dos que detêm

escolaridade até ao 2º ciclo do ensino básico. Para os restantes grupos, a importância de que estas práticas se revestem para a qualidade da organização não apresenta grandes variações, oscilando entre o *importante* (mediana 4) e o *muito importante* (mediana 5).

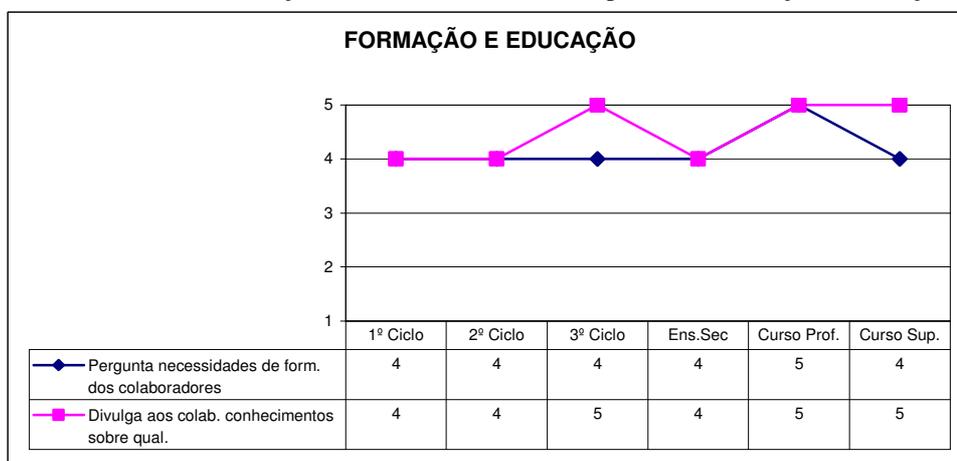
Gráfico 5.45: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Formação e Educação»: neste âmbito foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em «Pergunta aos seus colaboradores/empregados as suas necessidades de formação para desempenharem melhor as suas tarefas» ($p = 0,013$) e «Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade» ($p = 0,081$).

Gráfico 5.46: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Formação e Educação»

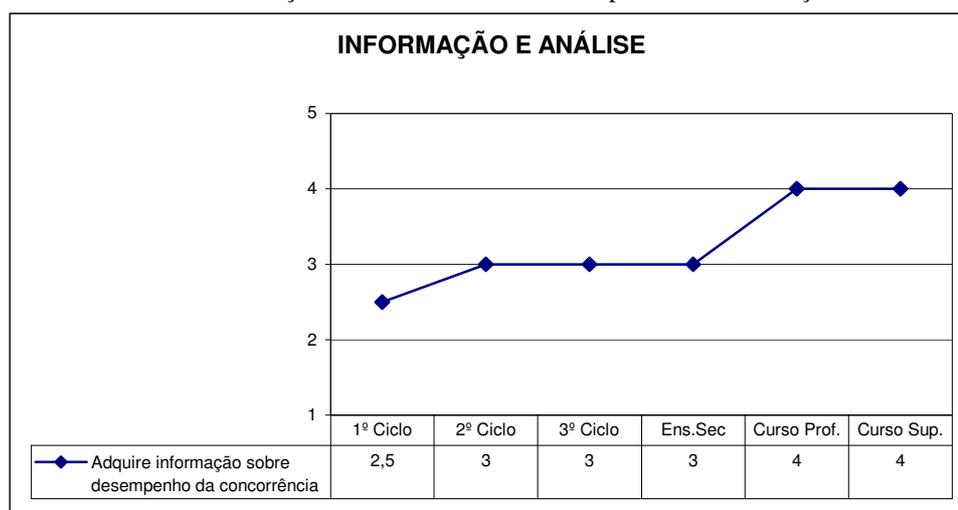


(Fonte: Elaboração Própria)

No primeiro dos indicadores, a diferença observável verifica-se no caso dos indivíduos detentores de curso profissional, que avaliam como *muito importante* (mediana 5) procurar conhecer as necessidades de formação dos colaboradores, enquanto os restantes grupos mantêm a sua avaliação a nível do *importante* (mediana 4). Quanto à prática de divulgação dos conhecimentos adquiridos pela liderança, os juízos parecem ser mais exigentes, uma vez que três grupos (3º ciclo, curso profissional e curso superior) a classificam como *muito importante* (mediana 5).

- Componente «Informação e Análise»: as diferenças com significado estatístico observaram-se no indicador «Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações / empresas concorrentes» ($p = 0,033$).

Gráfico 5.47: HABILITAÇÕES ACADÉMICAS - Componente «Informação e Análise»



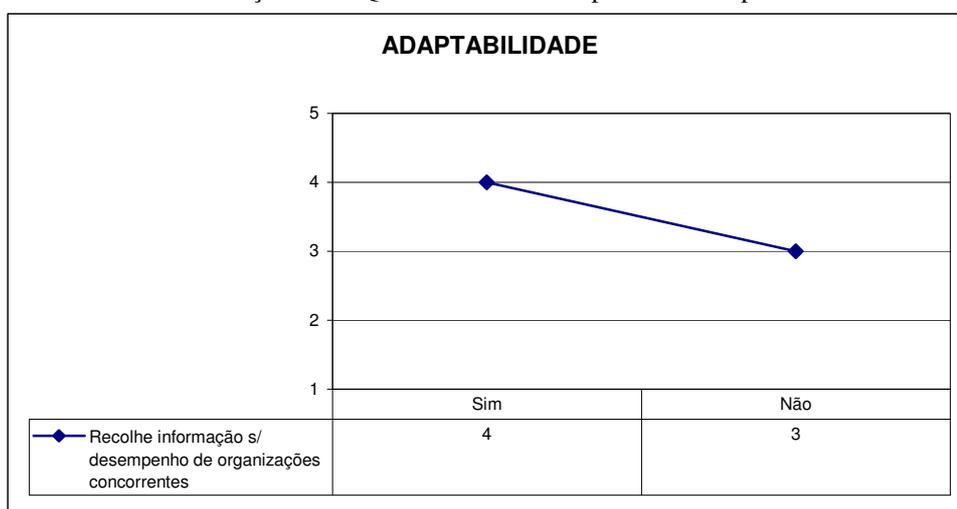
(Fonte: Elaboração Própria)

A avaliação da importância do conhecimento do que se passa no ambiente externo próximo da organização, em concreto, as mudanças que vão ocorrendo no âmbito da sua concorrência imediata, varia entre sensivelmente o *pouco importante* (mediana 2,5), opinião dos indivíduos com formação ao nível do 1º ciclo do ensino básico, e o *importante* (mediana 4), opinião comum aos que possuem um curso profissional ou um curso superior. A visão dominante, porém, é a de que tal conhecimento é *mais ou menos importante* (mediana 3) e esta abrange os grupos relativos à formação nos níveis 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário.

5.3.4 Formação em Qualidade (Teste de Wilcoxon)

- Componente «Adaptabilidade»: no indicador «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» ($p = 0,006$) foram observadas diferenças com significado estatístico, explicitando os testes efectuados que são os indivíduos que possuem formação na área da qualidade os que mais valorizam o conhecimento dos resultados do desempenho das organizações concorrentes. A sua avaliação é considerá-lo como *importante* (mediana 4), enquanto os indivíduos que não possuem essa formação consideram-no apenas como *mais ou menos importante* (mediana 3).

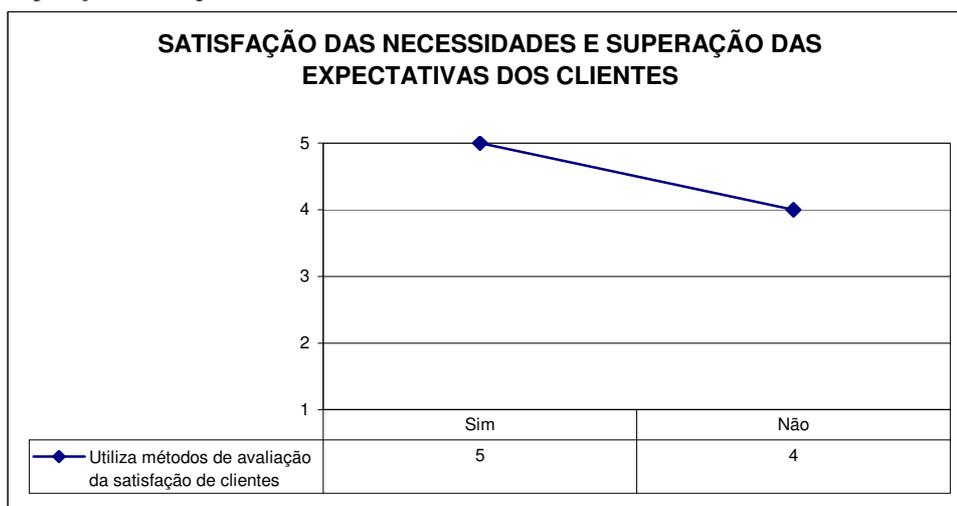
Gráfico 5.48: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Adaptabilidade»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação de Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»: em «Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)» foram detectadas diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,081$) e estas dizem respeito à avaliação da importância deste hábito no que para a qualidade da organização contribui: verifica-se que os indivíduos que dizem possuir formação específica nas matérias da qualidade são mais sensíveis a esta questão, pois atribuem-lhe o grau máximo de importância considerado na escala proposta, *muito importante* (mediana 5). Os restantes entendem esta prática como *importante* (mediana 4).

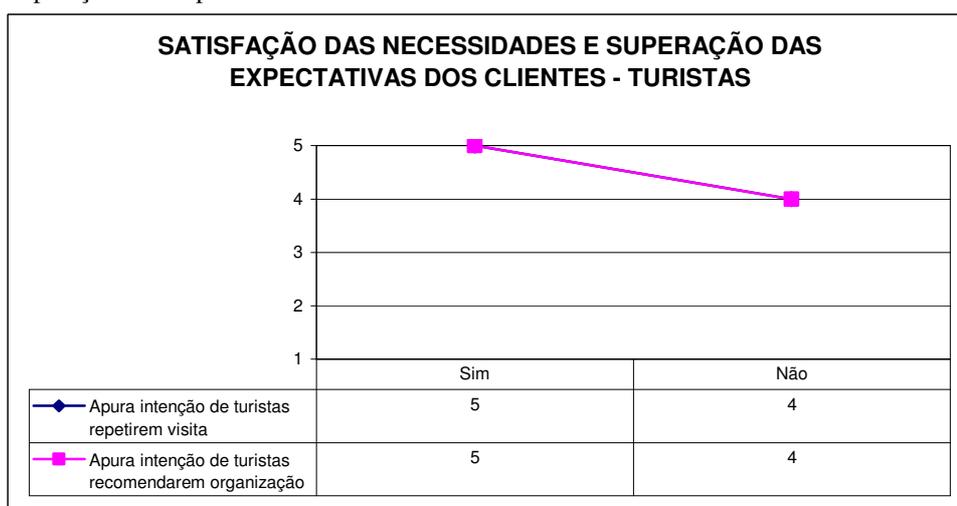
Gráfico 5.49: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação de Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»: em duas das práticas fundamentais de uma orientação para o cliente, «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização» ($p = 0,022$) e «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de recomendarem a sua organização a familiares e amigos» ($p = 0,036$), foram encontradas diferenças com significado estatístico.

Gráfico 5.50: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»

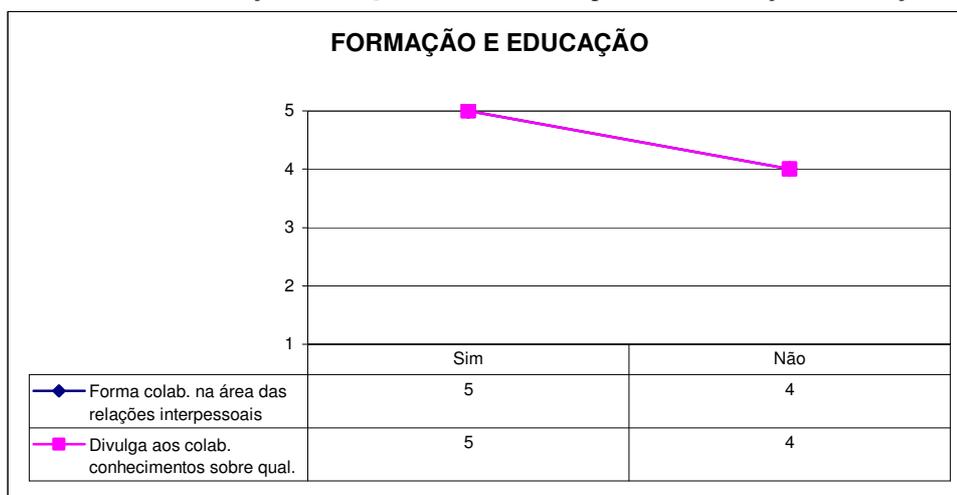


(Fonte: Elaboração Própria)

Em ambos os casos se constata que são os indivíduos com formação em matérias específicas da qualidade que mais valor conferem a recolher informação sobre intenções futuras de comportamento dos turistas, seja em relação a repetir a visita à organização, seja em relação a recomendá-la a terceiros (mediana 5).

- Componente «Formação e Educação»: o mesmo padrão de resposta se observa no que toca a esta componente, pois as diferenças estatisticamente significativas achadas para «Forma/oferece formação aos seus colaboradores/ empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa, comunicação)» ($p = 0,09$) e «Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade» ($p = 0,046$) revelam que é para os indivíduos com formação neste domínio que a aquisição de conhecimentos a nível das relações humanas na organização e a transmissão de saberes e informação sobre qualidade são mais importantes (mediana 5).

Gráfico 5.51: FORMAÇÃO EM QUALIDADE - Componente «Formação e Educação»



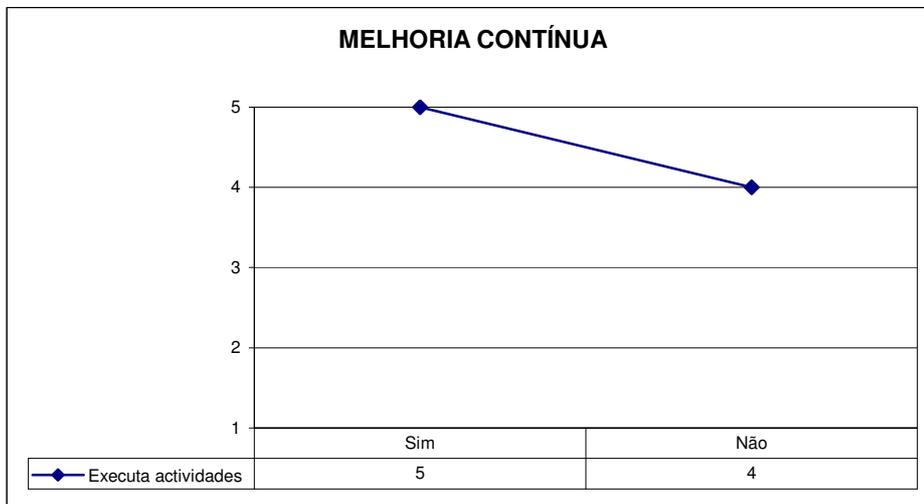
(Fonte: Elaboração Própria)

5.3.5 Formação em Turismo (Teste de Wilcoxon)

- Componente «Melhoria Contínua»: as diferenças estatisticamente significativas registaram-se no indicador «Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» ($p = 0,005$) e, de acordo com os resultados do teste efectuado, os indivíduos com formação na área do Turismo valorizam mais

o esforço de melhoria contínua da qualidade (mediana 5) do que os indivíduos que a não possuem (mediana 4).

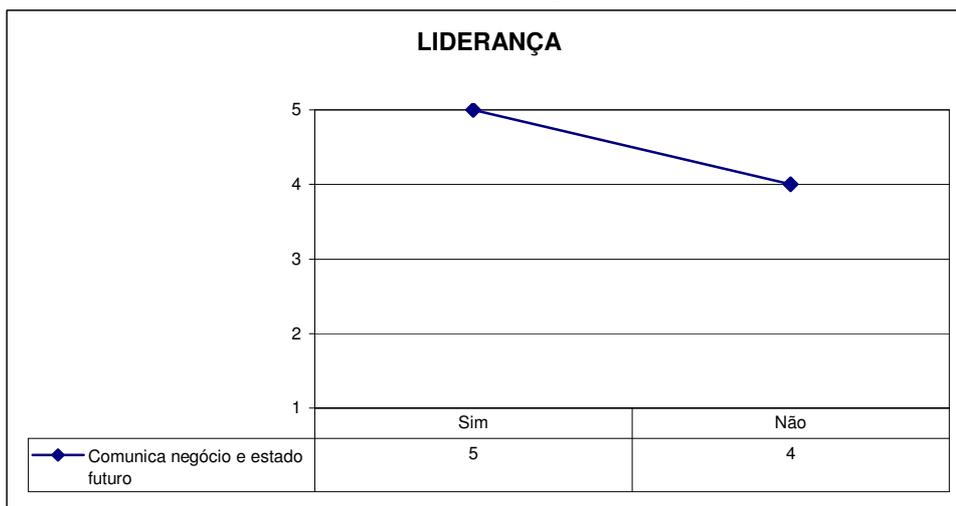
Gráfico 5.52: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Melhoria Contínua da Qualidade»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Liderança»: no indicador em que se verificaram diferenças estatisticamente significativas «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização» ($p = 0,005$), são os indivíduos com formação em Turismo os que mais valorizam o hábito de transmitir aos colaboradores a visão de negócio que pretendem para a sua organização (mediana 5).

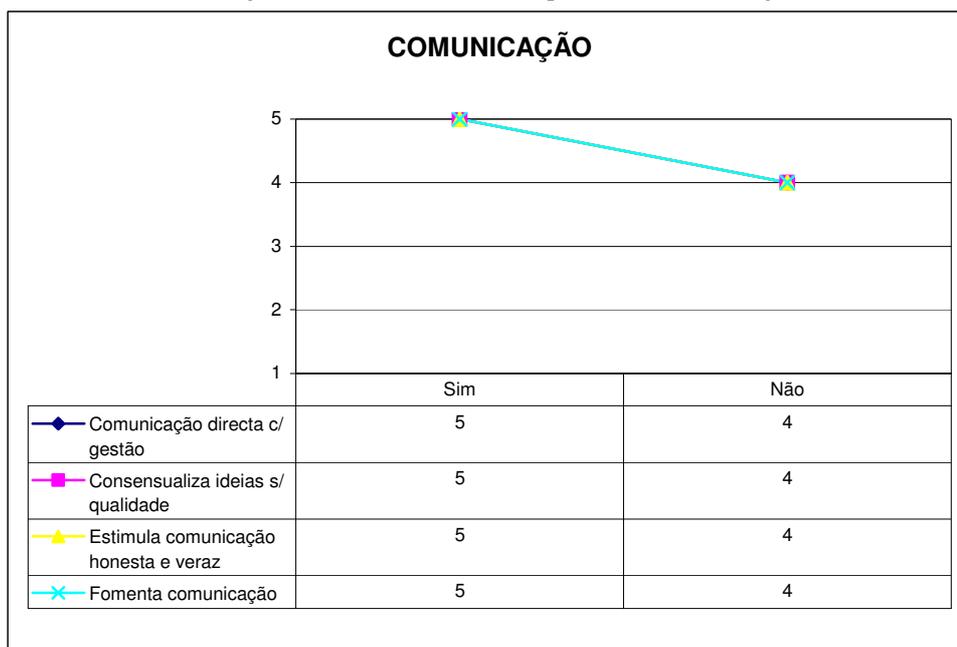
Gráfico 5.53: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Liderança»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Comunicação»: nos indicadores «Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão» ($p = 0,011$), «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços» ($p = 0,000$), «Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz» ($p = 0,069$) e «Fomenta uma prática de comunicação entre os seus colaboradores/empregados e os seus clientes» ($p = 0,013$) as diferenças estatisticamente significativas observadas indicam que as respectivas práticas organizacionais são mais valorizadas pelos indivíduos com formação em Turismo ou afins do que por aqueles que não têm formação nesse domínio; em concreto, enquanto os primeiros as classificam como *muito importantes* (mediana 5), os segundos tomam-nas apenas como *importantes* (mediana 4).

Gráfico 5.54: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Comunicação»



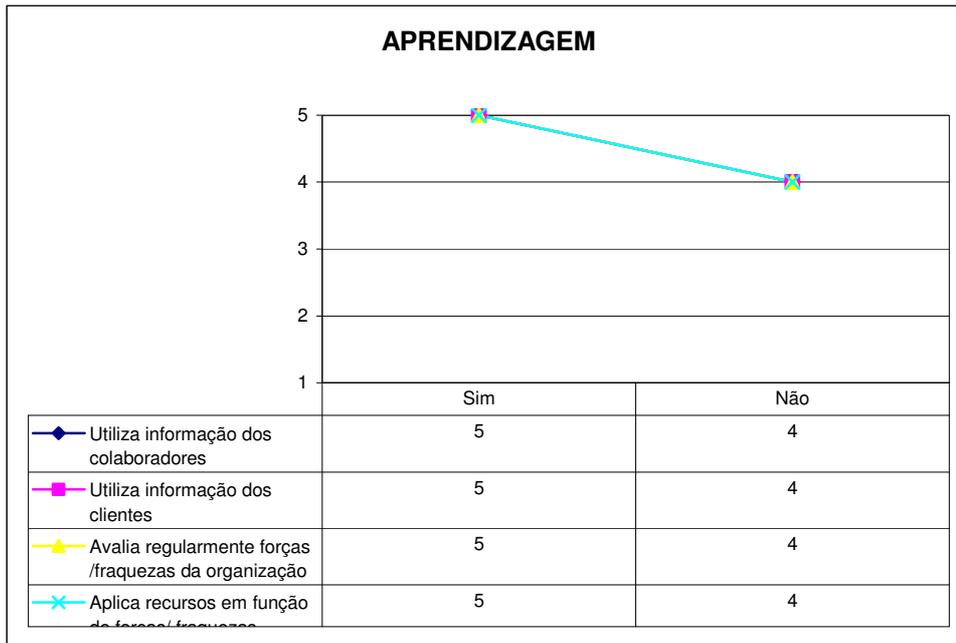
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Aprendizagem»: diferenças estatisticamente significativas verificaram-se em «Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,002$), «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,049$), «Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,050$) e «Aplica os

seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,042$).

Nesta componente verifica-se igualmente que para os indivíduos com formação em Turismo e áreas afins estas práticas relativas à aprendizagem organizacional são vistas como mais importantes do que para os restantes indivíduos.

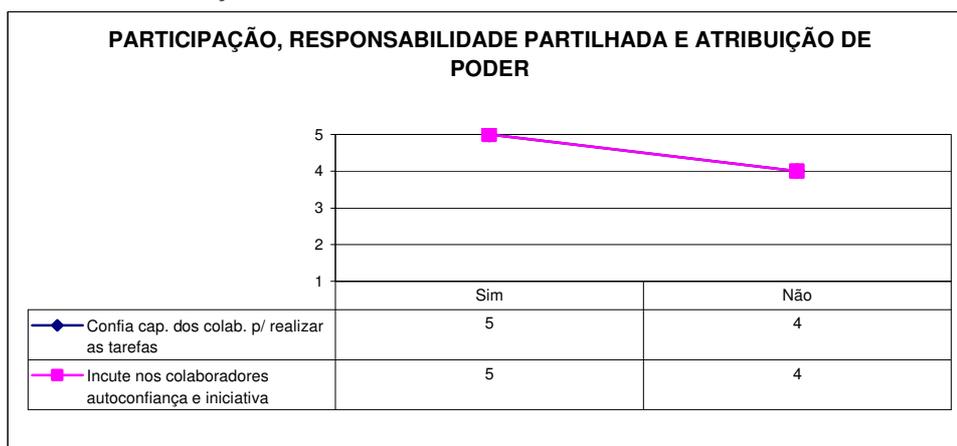
Gráfico 5.55: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Aprendizagem»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»: as diferenças com significado estatístico verificaram-se em «Confia nas capacidades dos seus colaboradores/empregados para realizarem competentemente as suas tarefas» ($p = 0,026$) e «Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa» ($p = 0,042$). Em relação as estas variáveis, são observadas as mesmas tendências de resposta que as das componentes anteriores.

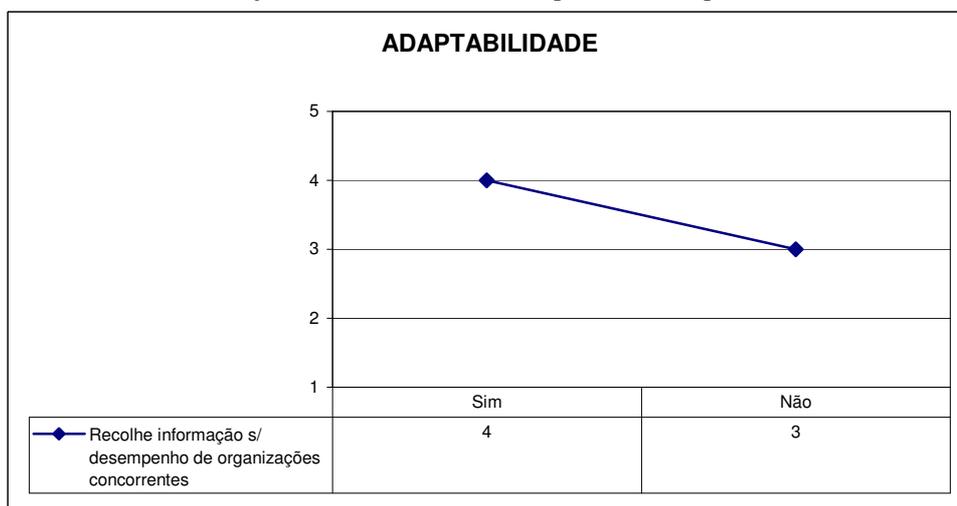
Gráfico 5.56: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Adaptabilidade»: os testes realizados mostram que, no indicador «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» ($p = 0,001$), os indivíduos com formação em Turismo são mais sensíveis a esta questão do que aqueles que não a têm, uma vez que para os primeiros estar na posse de informação dessa índole é *importante* (mediana 4), ao passo que, para os últimos, é apenas *mais ou menos importante* (mediana 3).

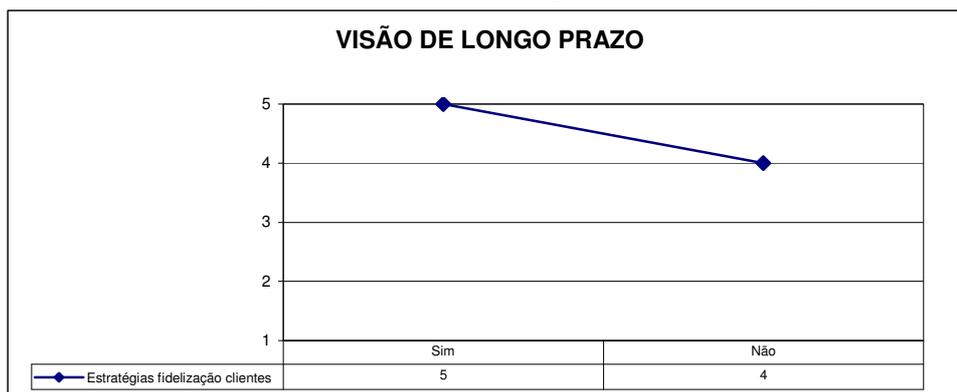
Gráfico 5.57: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Adaptabilidade»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Visão de Longo Prazo»: apenas no que respeita a «Desenvolve estratégias de fidelização dos seus clientes» ($p = 0,006$) se verificou a existência de diferenças estatisticamente significativas.

Gráfico 5.58: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Visão de Longo Prazo»

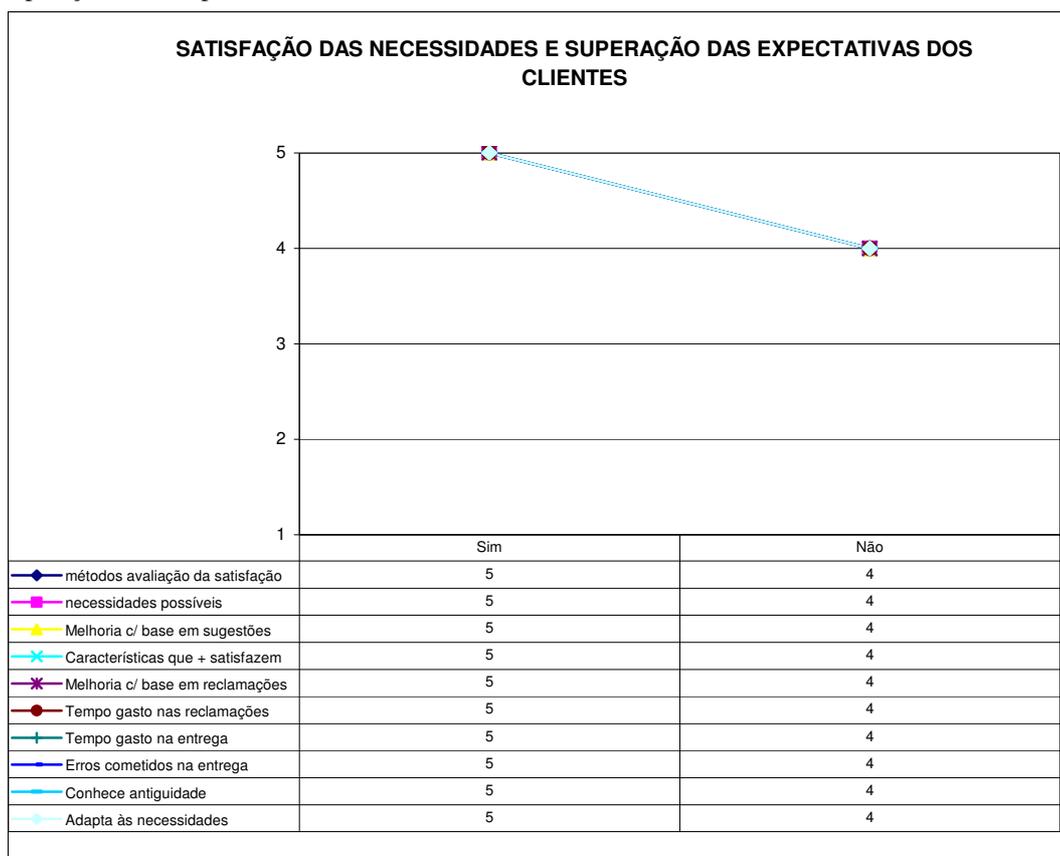


(Fonte: Elaboração Própria)

Estas diferenças respeitam ao facto de os indivíduos com formação em Turismo avaliarem como *muito importante* (mediana 5) desenvolver tais estratégias, enquanto os restantes apenas as julgam como *importantes* (mediana 4).

Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»: nesta componente foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em todos os indicadores, de que de seguida se dá conta em termos de *p-value*. «Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)» ($p = 0,001$), «Identifica necessidades possíveis dos seus clientes» ($p = 0,000$), «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões/sugestões dos seus clientes» ($p = 0,001$), «Conhece as características dos produtos e serviços que mais satisfazem os clientes da sua organização» ($p = 0,002$), «Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as reclamações dos seus clientes» ($p = 0,002$), «Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações» ($p = 0,000$), «Conhece o tempo de resposta gasto na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes» ($p = 0,000$), «Conhece os erros cometidos na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes» ($p = 0,008$), «Conhece a antiguidade dos seus clientes» ($p = 0,059$) e «Adapta os seus produtos e serviços às necessidades de cada cliente» ($p = 0,015$). De acordo com os resultados, os indivíduos com formação em Turismo tendem a valorizar mais estas práticas organizacionais (mediana 5) do que aqueles que a não têm (mediana 4, correspondente a uma avaliação de *importante*).

Gráfico 5.59: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes»



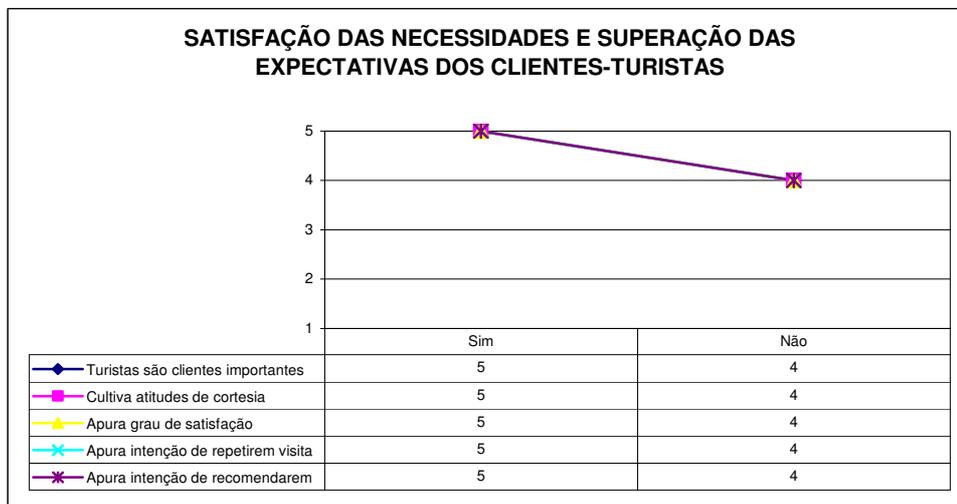
(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes-Turistas»: as diferenças com significado estatístico observaram-se em cinco dos dez indicadores compreendidos nesta componente - «A sua organização encara os turistas como importantes clientes» ($p = 0,002$), «A sua organização cultiva atitudes de cortesia junto dos turistas» ($p = 0,079$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas o seu grau de satisfação com produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,019$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização» ($p = 0,042$), «Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de recomendarem a sua organização a familiares e amigos» ($p = 0,013$)

À semelhança do caso anterior, também neste são os indivíduos com formação em Turismo os que atribuem mais valor a este conjunto de práticas (mediana 5, em

contraste com uma mediana 4 apurada para os indivíduos sem formação neste domínio).

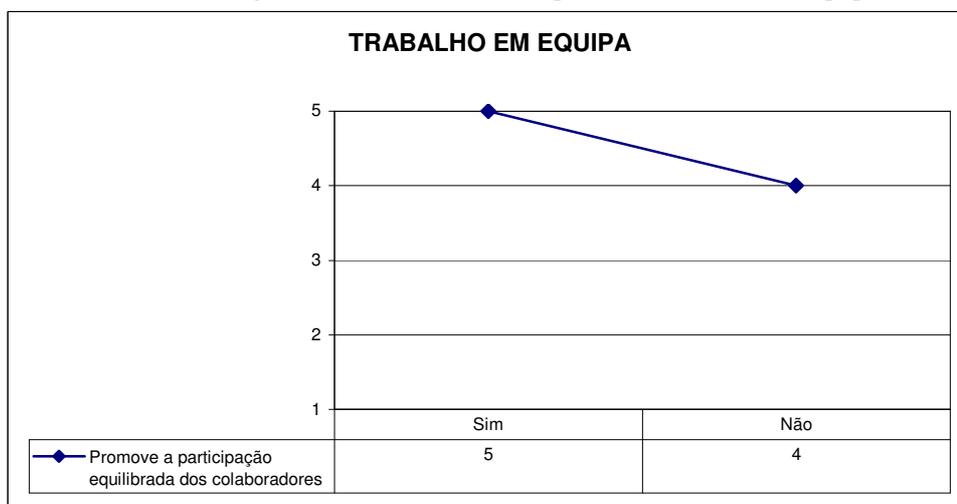
Gráfico 5.60: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes – Turistas»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Trabalho em Equipa»: foram identificadas diferenças estatisticamente significativas no indicador «Promove a participação equilibrada dos seus colaboradores/empregados no trabalho em equipa» ($p = 0,070$), sendo os indivíduos com formação em Turismo que ajuízam como *muito importante* (mediana 5) o esforço continuado de envolver equilibradamente todos os colaboradores nas actividades organizacionais; os restantes consideram-no *importante* (mediana 4).

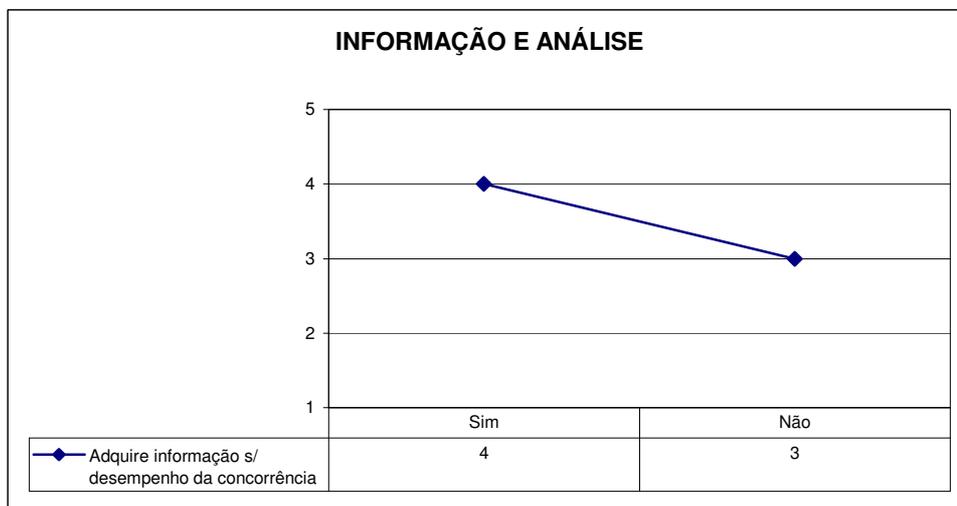
Gráfico 5.61: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Trabalho em Equipa»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Informação e Análise»: as diferenças estatisticamente significativas foram identificadas no indicador «Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações/empresas concorrentes» ($p = 0,000$) e mostram os testes realizados as mesmas tendências de resposta observadas nos casos precedentes, em que os indivíduos com formação em Turismo valorizam mais do que os restantes a prática em questão, muito embora, neste aspecto em particular, as atribuições de valor sejam mais baixas (mediana 4 nos primeiros e mediana 3 nos segundos, o que significa que é encarada não mais do que como *importante* ou *mais ou menos importante*).

Gráfico 5.62: FORMAÇÃO EM TURISMO- Informação e Análise»

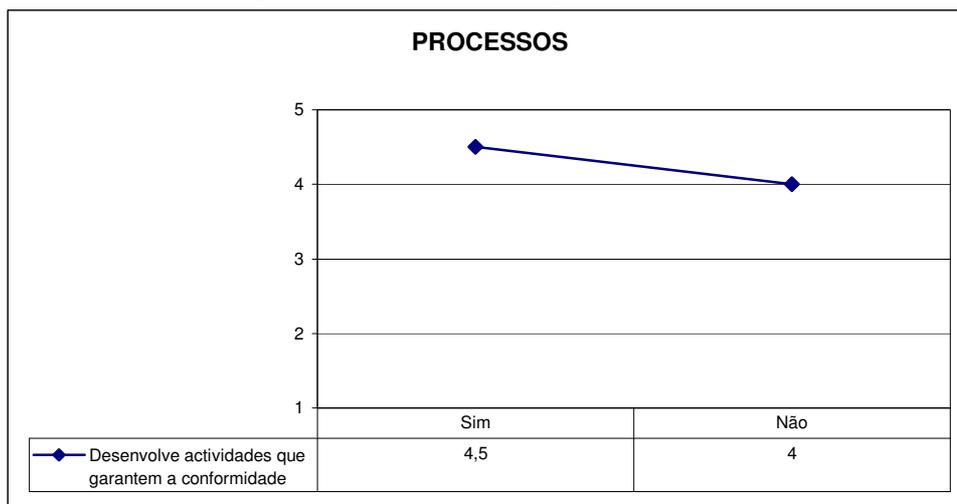


(Gráfico: Elaboração Própria)

- Componente «Processos»: no indicador «Desenvolve actividades que garantem a conformidade dos produtos e serviços anunciados aos clientes» foram detectadas diferenças estatisticamente significativas ($p = 0,045$).

Os resultados do teste mostram que existe uma tendência de resposta para os indivíduos com formação em Turismo diferente da dos indivíduos sem ela, embora a vantagem para os primeiros seja pouco expressiva, uma vez não corresponder sequer a um nível da Escala de Likert (mediana 4,5 para os primeiros e mediana 4 para os restantes).

Gráfico 5.63: FORMAÇÃO EM TURISMO - Componente «Processos»

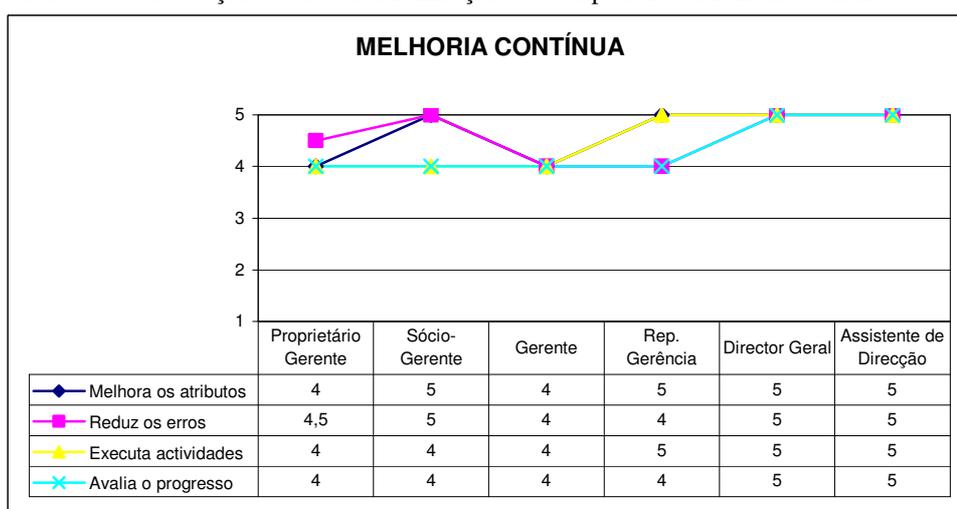


(Fonte: Elaboração Própria)

5.3.6 Posição na Organização (Teste de Kruskal-Wallis)

- Componente «Melhoria Contínua»: diferenças estatisticamente significativas foram detectadas nos indicadores «Melhora os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela sua organização» ($p = 0,014$), «Reduz os erros e defeitos nos seus produtos, serviços e actividades» ($p = 0,004$), «Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização» ($p = 0,064$) e «Avalia o progresso das actividades» ($p = 0,058$).

Gráfico 5.64: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Melhoria Contínua»

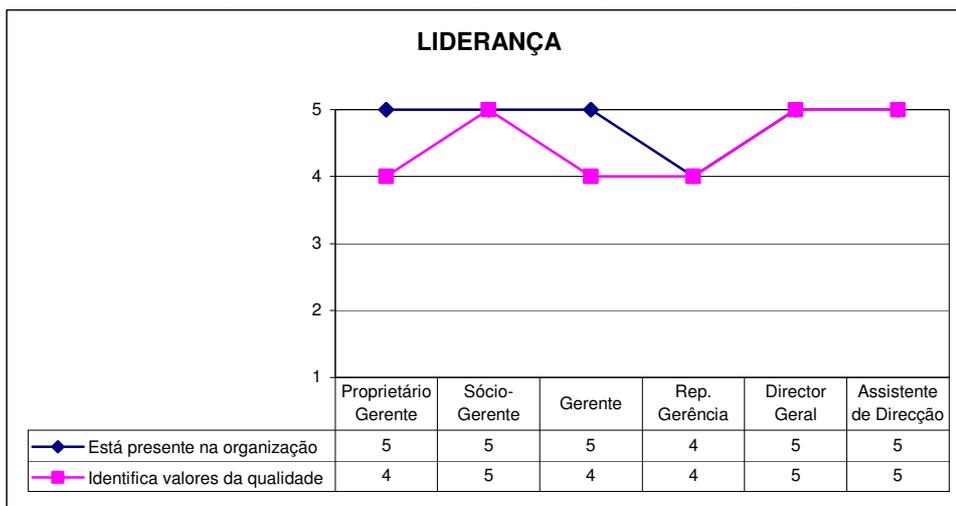


(Fonte: Elaboração Própria)

O Gráfico 5.64 transparece as principais diferenças encontradas nos vários grupos. Para os indivíduos com funções de director-geral ou assistente de direcção parece não haver dúvidas de que estas quatro vertentes da melhoria contínua são *muito importantes* (mediana 5). Para os sócios-gerentes *muito importante* é melhorar e reduzir erros. Os representantes da gerência também concordam que melhorar sempre é muito importante, no entanto consideram que executar conforme ao planeado é mais importante do que planear só por si. Os gerentes avaliam todas estas práticas ao nível do *importante* (mediana 4), uma perspectiva quase idêntica é a dos proprietários-gerentes.

- Componente «Liderança»: diferenças estatisticamente significativas foram detectadas nos indicadores «Está presente quotidianamente na sua organização» ($p = 0,003$) e «Identifica com os seus colaboradores/empregados os valores da qualidade» ($p = 0,095$).

Gráfico 5.65: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Liderança»



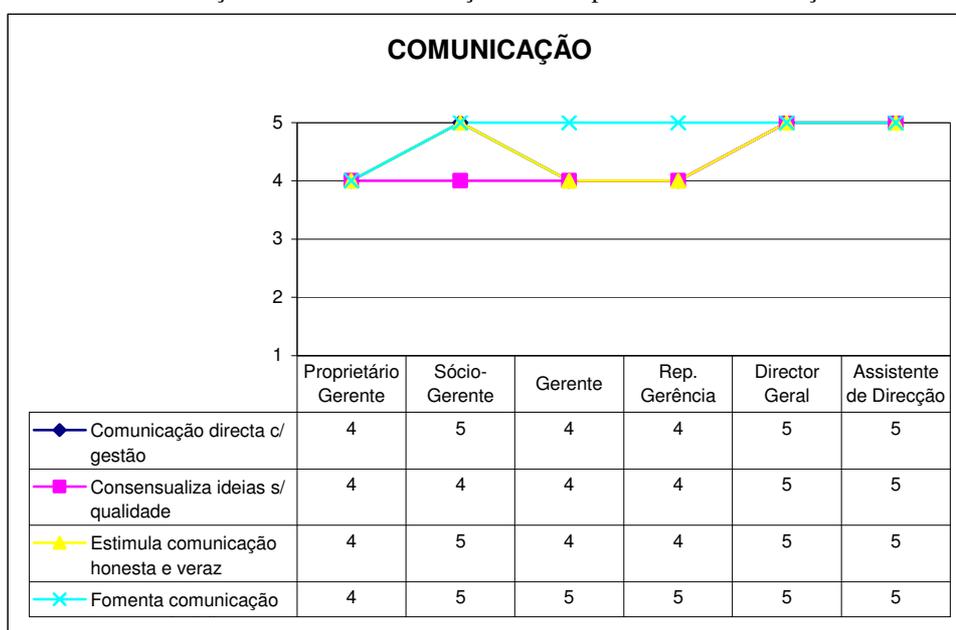
(Fonte: Elaboração Própria)

Conforme se pode observar pelo Gráfico 5.65, os directores-gerais, os assistentes de direcção e os sócios-gerentes convergem nas suas opiniões e o juízo é que ambos os hábitos são *muito importantes* (mediana 5) para um desempenho de excelência da organização. Os representantes da gerência, indivíduos que desempenham funções de gerente, embora formal e nominalmente não possuam o cargo, classificam-nas apenas como *importantes* (mediana 4). Também de acordo entre si estão os proprietários-gerentes e os gerentes, que vêem a presença quotidiana no espaço

organizacional como *muito importante* (mediana 5), mas a identificação conjunta dos valores da qualidade como apenas *importante* (mediana 4).

- Componente «Comunicação»: diferenças estatisticamente significativas foram detectadas nos indicadores «Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão» ($p = 0,053$), «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços» ($p = 0,000$), «Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz» ($p = 0,024$) e «Fomenta uma prática de comunicação entre os seus colaboradores/empregados e os seus clientes» ($p = 0,052$).

Gráfico 5.66: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Comunicação»



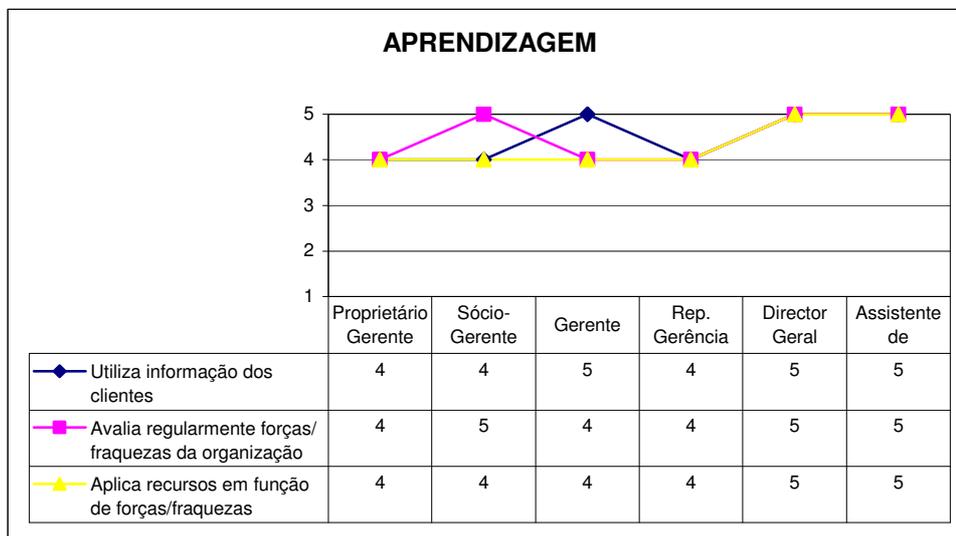
(Fonte: Elaboração Própria)

Verifica-se novamente que as avaliações mais elevadas são defendidas pelos directores-gerais e assistentes de direcção (mediana 5 em todos os indicadores considerados). Os restantes grupos dividem-se entre o *muito importante* e o *importante*, excepção feita ao dos proprietários-gerentes, cujos elementos não vêm diferença de valor entre as práticas (mediana 4 para todas elas).

- Componente «Aprendizagem»: diferenças estatisticamente significativas foram detectadas nos indicadores «Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização» ($p = 0,052$),

«Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,014$) e «Aplica os seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização» ($p = 0,036$).

Gráfico 5.67: POSIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO - Componente «Aprendizagem»



(Fonte: Elaboração Própria)

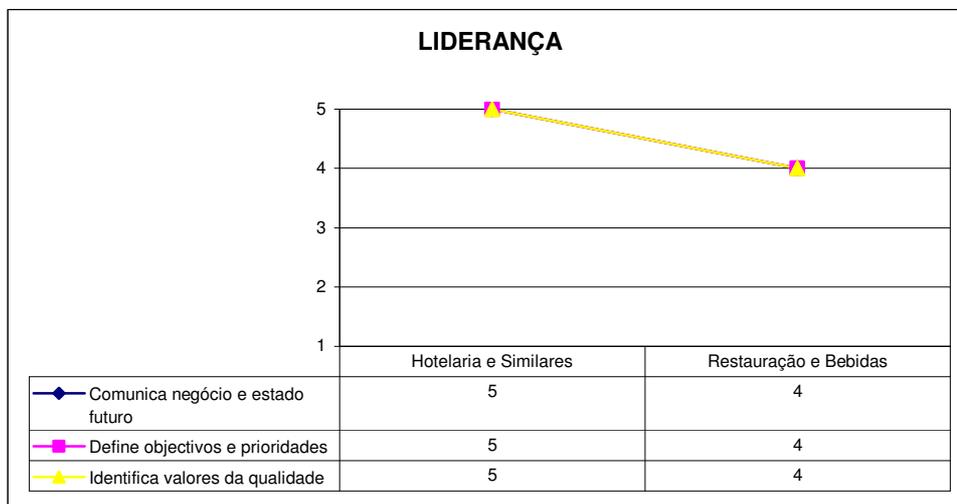
Na componente «Aprendizagem», proprietários-gerentes e representantes da gerência são consensuais quanto à *importância* das práticas em questão (mediana 4 em todas as referidas), enquanto os directores-gerais e os assistentes de direcção manifestam o seu consenso ao nível do *muito importante* (mediana 5). Para os sócio-gerentes a avaliação regular das forças e fraquezas da organização destaca-se como a mais importante, ao invés, para os gerentes a fonte de aprendizagem mais importante é a informação proveniente dos clientes.

5.3.7 Ramo de Actividade (Teste de Wilcoxon)

- Componente «Liderança»: identificaram-se diferenças estatisticamente significativas nos indicadores «Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização» ($p = 0,015$), «Define com os seus colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização» ($p = 0,010$) e «Identifica com os seus colaboradores/empregados os valores da qualidade» ($p = 0,010$). Como se pode confirmar pelo Gráfico 5.68, os líderes de estabelecimentos do ramo hoteleiro têm um julgamento mais favorável sobre estas práticas do que os líderes dos estabelecimentos de restauração e bebidas.

Genericamente, os primeiros consideram-nas *muito importantes* (mediana 5), enquanto os segundos avaliam-nas apenas como *importantes* (mediana 4).

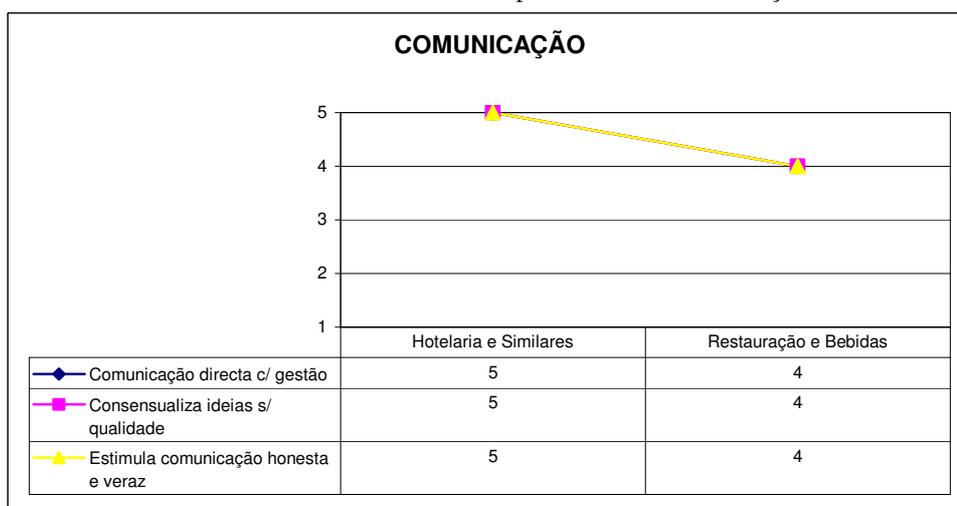
Gráfico 5.68:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «LIDERANÇA»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Comunicação»: foi nos indicadores «Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão» ($p = 0,049$), «Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços» ($p = 0,000$) e «Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz» ($p = 0,005$) e os resultados são em todo idênticos aos achados para a componente anterior.

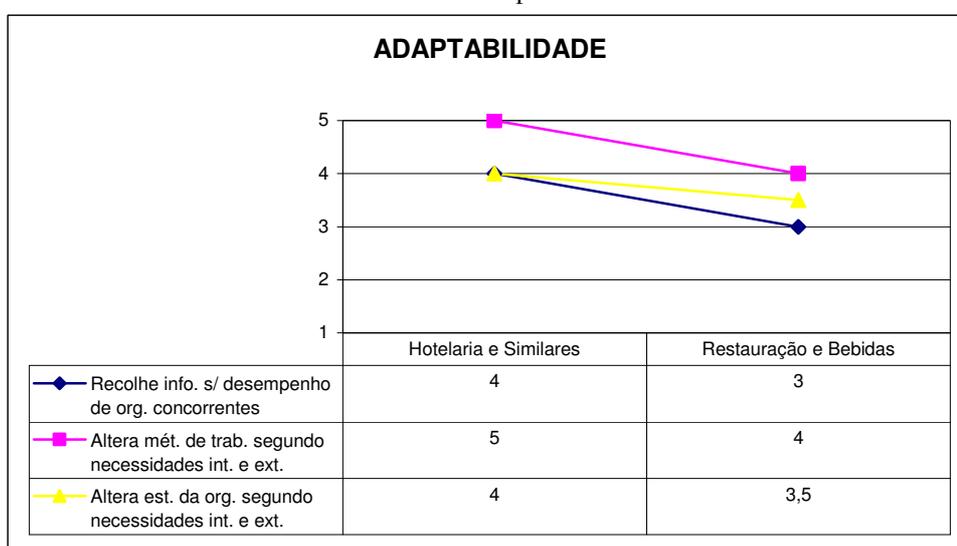
Gráfico 5.69:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «COMUNICAÇÃO»



(Fonte: Elaboração Própria)

- Componente «Adaptabilidade»: neste caso os resultados são ligeiramente diferentes, embora se confirme a tendência para os líderes da hotelaria conferirem mais importância às práticas organizacionais do que os líderes de estabelecimentos de restauração e bebidas. As diferenças com significado estatístico observaram-se nos indicadores «Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares» ($p = 0,000$), «Altera os métodos de trabalho em função de necessidades internas e externas» ($p = 0,001$) e «Altera a estrutura da organização em função das necessidades internas e externas» ($p = 0,000$).

Gráfico 5.70:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «ADAPTABILIDADE»

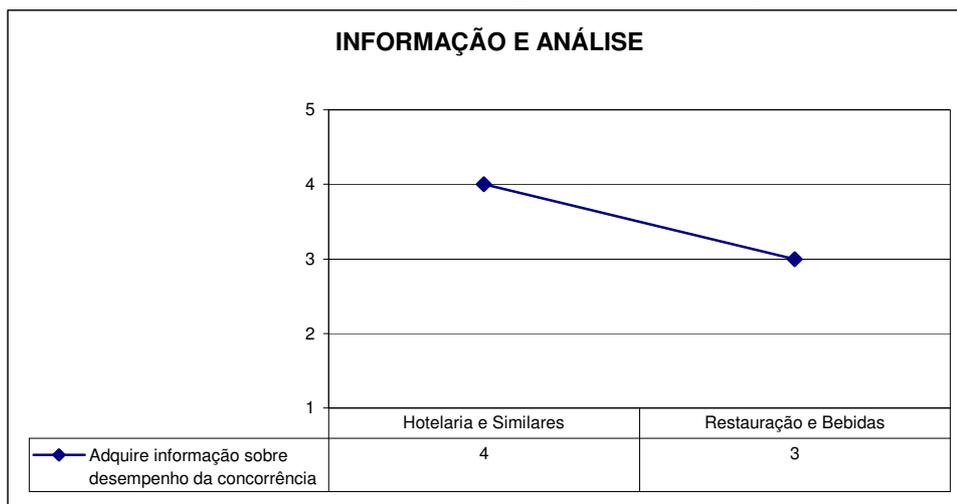


(Fonte: Elaboração Própria)

Quanto à avaliação e respectivas diferenças, constata-se que o esforço de alterar métodos de trabalho é o mais valorizado, e se para os líderes da hotelaria é interpretado como *muito importante* (mediana 5), para os líderes da restauração e estabelecimentos de bebidas, é apenas *importante* (mediana 4). Aquém desta avaliação ficam as restantes práticas, com mediana de 4 no caso dos líderes do sector hoteleiro e medianas de 3 e 3,5 no dos outros.

- Componente «Informação e Análise»: apenas num indicador foram detectadas diferenças estatisticamente significativas, «Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações/empresas concorrentes» ($p = 0,000$). Estes resultados reiteram os anteriormente achados para o mesmo indicador incluído na componente «Adaptabilidade».

Gráfico 5.71:RAMO DE ACTIVIDADE - Componente «INFORMAÇÃO E ANÁLISE»



(Fonte: Elaboração Própria)

5.4 Fiabilidade

A Escala de Likert utilizada foi estruturada em conformidade com a revisão de literatura efectuada – o seu suporte teórico -, vindo a compreender doze dimensões de análise. Cada uma delas exprime um *constructo*¹⁹⁶ diferente (como, por exemplo, «melhoria contínua da qualidade», «liderança», etc.), e que um determinado conjunto de indicadores (variáveis) representaria. Seleccionados os indicadores, havia agora que aferir a *fiabilidade* da escala.

A questão da fiabilidade reveste-se de relevo epistemológico, o qual surge associado a duas ordens de problemas, o do erro e o da reprodutibilidade dos resultados, embora indissociáveis uma da outra. A formulação destes problemas foi fruto da teoria desenvolvida em torno da construção e aplicação de testes no âmbito de uma investigação social e humana.

O primeiro deles veicula o princípio de que toda a medição (um valor expresso numericamente)¹⁹⁷ se encontra sujeita a factores de erro, como a passagem do tempo, o observador em causa ou a interrelação dos indicadores utilizadas numa escala, circunstâncias que inviabilizam ou comprometem a repetição exacta das medições

¹⁹⁶ Poderemos igualmente chamar-lhe ‘variável latente’.

¹⁹⁷ Streiner (2003) refere-se a um *valor total* (*total score*).

efectuadas¹⁹⁸. Coloca-se, assim, ao investigador a questão de saber até que ponto as suas medições são repetíveis, isto é, em que grau ‘medições dos indivíduos em diferentes ocasiões ou realizadas por diferentes observadores ou por testes semelhantes ou paralelos’, isto é, sujeitas a um qualquer factor de erro, ‘produzem os mesmos resultados ou similares (Streiner, 2003). Entende-se por *fiabilidade* este grau de repetição dos resultados, ou, dito de outro modo, ‘a capacidade de afirmações continuarem a representar o *constructo* quando testado novamente’ (Martins, 2000).

A investigação sobre esta matéria dá conta da existência de vários instrumentos, ou métodos (Martins, 2000)¹⁹⁹, susceptíveis de utilização para apurar a fiabilidade dos resultados obtidos num teste que tem por base uma escala, todavia, se o erro que se pretende apurar está associado à utilização de vários indicadores (variáveis) entendidos como relevantes para representar um *constructo* latente, então o α de Cronbach é um método apropriado de avaliação da sua *consistência interna*. Para Cortina (1993), a sua utilidade encontra-se no facto de permitir a estimação da fiabilidade quando está em causa o conhecimento da variância devida especificamente aos indicadores num teste²⁰⁰.

Pressupostos da consistência interna de um conjunto de indicadores compreendidos numa escala é que esse conjunto consista numa amostra possível, por conseguinte, aleatória, mas representativa do *constructo* latente e, simultaneamente, não inclua indicadores representativos de outros *constructos*. Assumindo-se essa representatividade, o corolário é que entre os elementos desse conjunto deve existir um grau elevado de interrelação²⁰¹.

Um aspecto relevante da fiabilidade é que se trata de uma característica dos *valores* (as medições realizadas) de um teste e não do teste propriamente dito, razão pela qual dependerá tanto da amostra testada quanto do instrumento administrado. Como afirma Streiner (2003), ‘é a propriedade dos valores de um teste *para uma população*

¹⁹⁸ Nunnally (1967) em *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill, afirma que ‘qualquer influência que tende a tornar as medições diferentes de ocasião para ocasião é uma fonte de erro’ (em Cortina, 2003), o que, evidentemente, condiciona o facto de as medições efectuadas numa determinada ocasião se verificarem novamente.

¹⁹⁹ Como o *re-test* e a modalidade de testes paralelos administrados em diferentes ocasiões.

²⁰⁰ Sublinha o autor que a informação disponibilizada pelo α de Cronbach não respeita a outras fontes de erro, como, por exemplo, a variância ao longo do tempo.

²⁰¹ ‘Alpha dá-nos informação acerca da medida em que cada item de entre um conjunto de itens se correlaciona pelo menos com um qualquer outro item do conjunto’ (Cortina, 1993).

particular examinada'²⁰². Em rigor, esta particularidade confere à fiabilidade um estatuto de *estimativa*, pois haverá sempre a considerar a variância que existe de população para população estudada²⁰³.

A literatura atesta que vários factores concorrem para a obtenção de um determinado valor do α de Cronbach, nomeadamente *que* indicadores são utilizados numa escala, mas também *quantos* (Cortina, 1993)²⁰⁴. Este factor, que Cortina (1993) admite, na maior parte dos casos, negligenciado, normalmente implica que 'aqueles que tomam decisões acerca da adequação de uma escala exclusivamente com base no nível do alfa não compreendem o significado de estimar empiricamente a fiabilidade'. Demonstrando-se que o valor de α depende fortemente da dimensão da escala (Cortina, 1993), resulta a conclusão de que um valor elevado deste coeficiente não implica por si um nível igualmente elevado de consistência interna. Mesmo que α obtenha um valor elevado, devemos interpretar esse facto como um sinal, um pré-requisito da consistência interna dos indicadores utilizados, mas não a sua garantia (Streiner, 2003).

Concluir-se-ão as considerações precedentes com uma referência ao que a literatura recomenda quanto aos valores aceitáveis de α , isto é, os valores que exprimem um grau aceitável de consistência interna. Streiner (2003), por exemplo, subscreve parcialmente as recomendações de Nunnally (1967), para quem três níveis distintos devem ser considerados em função dos objectivos ou estádios em que se encontra uma investigação. Assim, para uma investigação preliminar (nas suas etapas iniciais), os valores de α podem situar-se entre 0,50 e 0,60, para uma mais avançada devem situar-se em torno do 0,80, enquanto uma investigação com intenção clínica não deveria contar com valores inferiores a 0,90.

Atendendo às fontes consultadas, assim como ao tipo de análise em causa, interpretam-se os resultados obtidos como satisfatórios para a generalidade das dimensões consideradas. Como excepção a valores aproximados a 0,80, destaca-se a dimensão «Visão de Longo Prazo», com um α de 0,69.

²⁰² Sublinhado nosso.

²⁰³ De acordo com Streiner (2003), o valor de α será tanto mais alto quanto mais homogénea for a população e mais baixo quanto menos homogénea.

²⁰⁴ 'alpha (...) também é muito uma função do número de itens numa escala e apesar de ser igualmente função da intercorrelação de itens, deve ser interpretado com o número de itens em mente'.

Quadro 5.1: Valores do α de Cronbach Apurados Para a População Estudada

Dimensões	Nº de Indicadores/Itens	α de Cronbach
Melhoria Contínua da Qualidade	5	0,81
Liderança	5	0,73
Aprendizagem	5	0,81
Comunicação	5	0,79
Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder	5	0,77
Adaptabilidade	5	0,75
Visão de Longo Prazo	5	0,69
Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes	10/10	0,91/0,90 ²⁰⁵
Formação e Educação	5	0,86
Trabalho em Equipa	5	0,84
Informação e Análise	5	0,80
Processos	5	0,85

(Fonte: Elaboração Própria)

Conclusão

Neste capítulo, a informação apresentada resulta da sistematização dos dados recolhidos por meio do questionário, que, como oportunamente se afirmou, compreendeu um elenco de questões destinadas à caracterização da população em análise. A descrição dos dados foi acompanhada da sua apresentação gráfica, de modo a facilitar a leitura dessa informação.

A sequência lógica do capítulo determinou que se seguisse a discussão dos resultados do questionário, na parte que integra as doze dimensões da cultura da qualidade total. No âmbito dessa discussão foram dadas a conhecer as principais informações estatísticas relativas a ambas as questões constitutivas do questionário, a dicotómica e a de escala. Considerou-se oportuno fazê-las acompanhar de suporte gráfico, pela razão acima referida.

O intuito de conhecer um pouco melhor a realidade social nesta matéria condicionou a opção de realizar um conjunto de testes estatísticos que permitisse levar um pouco mais

²⁰⁵ Foi calculado um α de Cronbach para 10 indicadores relativos aos clientes em geral (0,9050) e outro para 10 indicadores relativos aos clientes-turistas (0,8990). Neste caso há que relevar o facto de o número de indicadores condicionar o valor de α .

longe a informação contida na caracterização da amostra. A utilização de gráficos com a respectiva indicação de dados favorece uma apreensão mais imediata das diferenças com relevância estatística. Sublinha-se, de novo, que foram apresentados e comentados apenas os resultados em que os testes indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas, conforme recomendação da literatura.

O último ponto do presente capítulo versou sobre a fiabilidade da Escala de Likert utilizada no questionário, na convicção de que uma reflexão sintética sobre o assunto permitisse uma conclusão fundamentada sobre a fiabilidade desta escala em particular.

Capítulo 6. CONCLUSÃO

Chegados a este momento, recordemos o percurso e a lógica inerentes aos diferentes capítulos que compõem este trabalho.

Iniciámo-lo com um capítulo introdutório, contextualizador da investigação, no qual assumiu preponderância a identificação da questão, objectivos e hipóteses orientadoras.

O segundo capítulo introduziu as questões da qualidade. Uma perspectiva de gestão foi a que predominou, após uma sintética passagem por alguns dos pensamentos sobre a qualidade. Não apenas se considerou o critério cronológico – relativo à evolução da concepção dominante de qualidade ao longo do tempo (*Eras da Qualidade*)-, como também o critério das principais referências nesta matéria, que legaram para a história do pensamento sobre a gestão algumas das que são consideradas definições-chave de ‘qualidade’. O reconhecimento generalizado da primazia dos serviços no turismo justificou que se aflorasse a teoria em torno da qualidade nos serviços.

É no capítulo seguinte, o terceiro, que se crê ter apresentado o que este trabalho possa conter de mais inovador. A temática: a cultura da qualidade. O seu ponto de partida: a revisão da literatura. Neste caso houve a preocupação de procurar a sua génese conceptual, o que nos desviou das fontes do pensamento sobre a gestão e nos colocou em pleno terreno do pensamento psicossocial. A defesa de que uma cultura da qualidade total/excelência deriva a sua condição de possibilidade dos valores preconizados, interiorizados e assumidos na prática, fomos aí buscá-la. O trabalho assim desenvolvido assumiu, por conseguinte, um carácter simultaneamente analítico, sintético e aglutinador das diferentes perspectivas reconhecidas na literatura. No seu termo propôs-se uma abordagem exploratória de interpretação e avaliação da cultura da qualidade total/excelência, tendo na sua base o conjunto dos valores que assumimos como relevantes (perspectiva sistémica).

O trabalho de campo apresentado e explicitado no quarto capítulo foi desenvolvido de acordo com tal abordagem e procurou-se sistematizar o respectivo enquadramento metodológico, descrevendo, com a minúcia possível, o instrumento de recolha de dados utilizado. No capítulo seguinte, são apresentados e comentados os resultados da sua

aplicação à população em estudo. São esses resultados de que se fará a síntese, e que nos permitirá dar resposta à questão da investigação e às hipóteses que a condicionaram.

Do universo inquirido, a faixa etária que conta com maior número de indivíduos é a de 45-54 anos, muito embora contabilizados os grupos com indivíduos até 44 anos, estes totalizem 53%, o que constitui uma maioria relativamente jovem. Por outro lado, os indivíduos do sexo masculino ultrapassam em grande número os do sexo feminino. Na sua quase totalidade, os inquiridos são residentes em Lagos.

A posição de sócio-gerente é a mais representada entre as diferentes modalidades de liderança nas organizações e grande parte destes líderes desempenha funções há menos de cinco anos. Quanto às habilitações académicas, constata-se que os níveis de escolaridade predominantes são os básico e secundário. Os que possuem habilitações a ultrapassar esta fasquia são detentores ou de curso profissional (à excepção de Electricidade/Electrotecnia, todos eles estão relacionados com áreas de prestação de serviços turísticos) ou de curso superior (Gestão Hoteleira foi o que se destacou neste conjunto de inquiridos).

Muito relevante é o facto de a maioria destes indivíduos não ter realizado formação especializada em Qualidade e em Turismo (77% para o primeiro caso e 66% para o segundo). Esta formação em Qualidade é sobretudo sobre Higiene e Segurança no Trabalho e, para um número ainda mais pequeno de inquiridos, sobre Gestão da Qualidade Total. Neste contexto assume relevância a própria empresa enquanto entidade formadora, o que já não se verifica no que toca à formação em Turismo, pois, neste caso, é a Escola de Hotelaria a que assume preponderância no papel de formadora. Assim, estas duas áreas de saber especializado estão em claro contraste quanto analisadas sob o aspecto formal/informal da formação.

Os principais dados sobre as organizações reflectem tendências já assinaladas na diversa literatura, em especial no que concerne à sua dimensão: 99% das organizações contempladas neste estudo são micro ou pequenas empresas, com domínio esmagador das primeiras sobre as segundas. Por outro lado, considerados indistintamente os ramos Alojamento e Restauração & Bebidas, verifica-se que a

maioria dos clientes é, a um mesmo tempo, estrangeira e turista, muito embora tal seja mais verdade ainda no caso do Alojamento.

Vejamos agora os resultados obtidos para as práticas de uma cultura da qualidade total/excelência prevalecentes nestas organizações (Questão 1 do Questionário). Admita-se que as Hipóteses de Trabalho 1 e 2 se verificam nalguns casos.

Na componente «Melhoria Contínua da Qualidade», três em cinco práticas são adoptadas nestas condições, nomeadamente, melhorar atributos de produtos e serviços, reduzir erros de produtos e serviços e executar actividades.

Na componente «Liderança», são também três em cinco as desenvolvidas em 80% ou mais de organizações, entre elas, a de assumir pessoalmente a responsabilidade em matéria de gestão da qualidade, a de participar quotidianamente na vida organizacional e a de identificar com colaboradores e, em geral, empregados os valores da qualidade.

Todas as práticas compreendidas na componente «Comunicação» são adoptadas por 80% ou mais das organizações.

Na componente «Aprendizagem» novamente encontramos três práticas que 80% ou mais de organizações desenvolvem, designadamente a utilização de informação, quer de clientes, quer de colaboradores/empregados, e a avaliação regular de forças e fraquezas.

Na componente «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder», acima dos 80% de adesão encontram-se os hábitos de pedir aos colaboradores/empregados a identificação de erros e estimular a auto-confiança e espírito de iniciativa. Já na componente «Adaptabilidade» nenhuma prática se destaca acima dos 80% de adesão.

Na componente «Visão de Longo Prazo», são as preocupações com a sustentabilidade ambiental e a segurança e saúde dos colaboradores/empregados as que registam valores de adesão acima dos 80%.

A componente «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes», como já repetida e oportunamente se referiu, contam com mais indicadores de avaliação do que as restantes componentes. De entre dez práticas identificadas, em apenas cinco se verificaram valores de adesão superiores a 80% e entre elas não se encontra a utilização de métodos de avaliação da satisfação dos clientes. Desenvolvidas em mais organizações são as práticas relativas à construção e gestão do conhecimento, ora de carácter mais *processual* (de melhoria da qualidade, tendo por base sugestões de clientes, de erros cometidos, do tempo disponibilizado para entrega do serviço), ora outro, mais orientado para o cliente (antiguidade dos clientes ou as especificações que mais os satisfazem). Outra ainda que se destaca é a de introduzir melhorias em produtos e serviços, decorrentes de sugestões directamente oferecidas ou solicitadas aos clientes.

Neste mesma componente, embora agora quando o cliente é turista, apenas três disposições ou práticas são comuns para mais de 80% de organizações: assumir os turistas como clientes importantes ou fundamentais da organização, saber e utilizar uma língua estrangeira e atender estes clientes com evidentes sinais de cortesia.

No âmbito da componente «Formação e Educação», somente uma prática é habitual em mais de 80% das organizações inquiridas e esta prende-se com a veiculação aos colaboradores/empregados de conhecimentos que o líder adquiriu sobre qualidade.

Quanto à componente «Trabalho em Equipa» apenas o hábito de gerir equilibradamente as participações dos colaboradores/empregados nas questões da qualidade é partilhado por mais de 80% de organizações.

Na componente «Informação e sua Análise» nenhuma das práticas consideradas é adoptada por mais de 80% das organizações. E no que toca a «Processos», verifica-se que tanto a inovação como a identificação dos principais aspectos problemáticos da organização são práticas correntes de idêntica percentagem delas.

Quanto aos dados sobre as valorizações (Questão 2 do Questionário), conclui-se que as Hipóteses de Trabalho se verificam nalguns casos. Uma vez tendo sido analisadas duas medidas de tendência central, a moda e a mediana, optou-se por tomar esta última como referência, visto representar a distribuição ordenada dos casos observados.

Na componente «Melhoria Contínua da Qualidade», melhorar e reduzir erros em atributos de produtos e serviços são as práticas avaliadas com o nível máximo de importância. E na componente «Liderança», idêntica avaliação recai sobre a presença quotidiana na organização e a assumpção pessoal da responsabilidade sobre matérias específicas da qualidade.

Segundo o mesmo critério, na componente «Comunicação», o líder contactar directamente com clientes e estimular a comunicação entre colaboradores/empregados e clientes foram as práticas maximamente valorizadas, enquanto na componente «Aprendizagem» tal se verificou somente em relação à utilização de informação proveniente de clientes externos.

Nas componentes «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder», «Adaptabilidade», «Informação e Análise» e «Processos», as avaliações de importância ficaram aquém do nível máximo previsto na escala.

O mesmo não aconteceu com as componentes «Visão de Longo Prazo» - quanto à atenção devida às questões de segurança e saúde dos colaboradores e de sustentabilidade ambiental -, «Satisfação das Necessidades e Superação das Expectativas dos Clientes» - uma ponderação máxima restringida aos métodos de avaliação da satisfação e ao conhecimento da antiguidade dos clientes da organização e, na vertente clientes-turistas, já extensível a juízo de importância sobre turistas enquanto clientes, familiaridade com língua estrangeira, atitudes de cortesia e investigação das suas intenções de recomendação da organização a terceiros.

Em termos de valores, apenas mais duas práticas se destacaram das demais enquanto objecto de uma avaliação de nível 5 (= muito importante) da escala: trata-se do hábito de os líderes actualizar continuamente os seus conhecimentos nas matérias da qualidade, no âmbito da componente «Formação e Educação», e da disposição para encararem e tratarem os seus colaboradores/empregados como membros de uma equipa, agora na componente «Trabalho em Equipa».

Atendendo ao objectivo geral 1 da investigação definido no Capítulo 1. INTRODUÇÃO, podemos concluir que *a adequação das organizações inquiridas neste estudo a uma*

cultura da qualidade total/excelência não é ainda excelente, muito embora apresentem sinais positivos de que desenvolvem comportamentos, disposições e atitudes a ela conducente. A observação aceita-se como verdadeira para os indicadores em geral, e também para aqueles que mais especificamente visam o cliente-turista.

No que ao objectivo geral 2 diz respeito, a conclusão que se afigura possível é *mutatis mutandi* a mesma, ou seja, *o grau de sensibilidade das organizações inquiridas aos valores e práticas de uma cultura da qualidade total/excelência é bom mas não excelente ainda.* Também neste caso a observação é válida para os indicadores relativos ao cliente-turista.

Tais conclusões significam todavia que oportunidades e áreas de melhoria estão ao alcance destas organizações.

No âmbito da componente «Melhoria Contínua da Qualidade» duas questões devem constituir-se como objecto de reflexão. Por um lado, a importância do planeamento e, por outro, da monitorização e avaliação contínua dos processos, no quadro de uma cultura da qualidade total/excelência. Recordemos a este respeito a ênfase que a literatura (Gryna, 2001; Miguel, 2006) põe no planeamento, sustentando tratar-se de um processo-chave da gestão da qualidade, argumentando, por exemplo, que dele está dependente a capacidade de evitar problemas estruturais na organização, responsáveis pela perda de tempo, e outros custos, na sua correcção. Eficiência na produção, retornos financeiros, vantagens competitivas são alguns dos efeitos do investimento, a um tempo, na crença do valor do planeamento e no planeamento propriamente dito. Resta saber, e investigar, de que modo se pode processar e integrar nas rotinas organizacionais quando estão em causa micro ou pequenos negócios, como são a maioria daqueles que existem na indústria turística.

Já sobre a monitorização muito ficou dito, valendo a pena recordar que nenhum modelo de gestão da qualidade com provas dadas de sucesso dispensa a dimensão *monitorização*. Expressões conotadas com esta, como *management by fact* ou *measurement*, tentam captar a noção de que a atenção permanente ao ambiente, interno e externo, da organização, é um factor determinante das suas possibilidades de melhoria. Dados, medições e quantificações têm surgido como propostas frequentes de controlo e

melhoria dos processos, de identificação de erros e ineficiências. Fife (2001) sugere algo mais, ao sustentar a insuficiência desta perspectiva. Advoga, assim, a necessidade de complementar dimensões, pensando especificamente na qualitativa, sem a qual a quantitativa nada representa em termos de contributo para o desempenho organizacional. A ideia principal a reter da sua proposta é a de que todo o significado derivado de um acompanhamento e avaliação de processos, se o que se pretende é manter em perspectiva a visão e a missão da organização, reside na leitura do seu contexto próprio. Esta questão não é específica de um certo *'formato organizacional'* (estrutura, dimensão, negócio, etc.), pelo que investimento de recursos (financeiros ou técnicos ou humanos) e implementação de sistemas (formais ou informais) de acompanhamento e avaliação de processos não constituem por si obstáculos inultrapassáveis para as micro e pequenas empresas, em regra mais sensíveis aos custos de investimento na qualidade e melhoria. Para qualquer organização, a melhoria *contínua* é função de uma monitorização também ela *contínua*.

No plano da «Liderança», verifica-se que os líderes entrevistados não apenas põem em prática como valorizam muito o facto de diariamente marcarem a sua presença na organização, tal como tomarem a seu cargo responsabilidades directas na gestão da qualidade. Com efeito, muita investigação tem demonstrado a importância e os resultados de sucesso de tais comportamentos. Estes, porém, centram-se essencialmente no líder enquanto tal, e uma visão mais alargada da liderança exige que este se assuma cada vez mais como um comunicador e um motivador permanente de comportamentos desejados, que deve liderar pelo exemplo, sentido de visão e espírito de equipa. Estas funções e competências significam mais desafios no que à sua relação com os colaboradores diz respeito. Tais aspectos, conclui-se, deveriam ser interiorizados pela gestão de topo como mais determinantes no contributo para uma cultura da qualidade total/excelência.

Os resultados indicam que os comportamentos na vertente da «Comunicação» se encontram consolidados nestas organizações e inclusive que a prática supera o juízo de valor, dado três deles terem ficado aquém do reconhecimento de máxima importância para uma cultura da qualidade total/excelência. Como referimos, o que se destacou no nível máximo da escala foi, por um lado, o contacto pessoal do líder com os clientes externos da organização e, por outro, o estímulo ao contacto continuado e directo entre

os colaboradores/empregados e aqueles. Expressões fundamentais de uma cultura da qualidade total/excelência ficaram fora da percepção destes líderes: o contacto directo entre estes e os colaboradores/empregados e o estabelecimento de consensos entre uns e outros e os valores das relações comunicacionais (como a honestidade e a veracidade) são aspectos potencialmente facilitados em estruturas organizacionais de pequena dimensão mas a espontaneidade segundo a qual possam desenvolver-se nelas não deve constituir-se como um factor de ‘distracção’ quanto à sua real importância.

No capítulo da «Aprendizagem» mais esforço deve ser desenvolvido na interiorização da importância que diferentes fontes de informação têm para a aprendizagem organizacional. Tal parece ser o caso no que toca aos clientes externos, embora o mesmo não aconteça quanto aos clientes internos, como os colaboradores/empregados. Estes não apenas veiculam informação privilegiada dos contactos que mantêm com clientes externos, como oferecem, pelo trabalho que desempenham, oportunidades de reflexão conjunta. Como sublinham Watson e Gryna (2001), as suas percepções podem divergir das da liderança, pelo que devem ser transmitidas, partilhadas e assumidas como tão importantes quanto as dos próprios clientes externos.

Por outro lado, mais empenho poderá manifestar-se na gestão controlada dos diferentes recursos organizacionais, uma vez estes recursos serem finitos e limitados. Por outras palavras, trata-se de tornar a eficiência um valor tão condicionante da qualidade e melhoria contínua quanto o da eficácia. Não basta decidir fazer as coisas correctas, há que saber fazê-las o melhor possível e isso implica a mentalização do valor inerente aos recursos que, como já declarado, são finitos e limitados. A gestão destes bens organizacionais, em face da maximização da eficiência, deve ter por base um conhecimento adquirido dos pontos fortes e fracos da organização.

Em termos de «Participação, Responsabilidade Partilhada e Atribuição de Poder», refira-se a necessidade de os *stakeholders*, especialmente os líderes, desenvolverem mais estes valores. Atendendo às práticas mais disseminadas, e como houve oportunidade de mencionar anteriormente, os dados indiciam uma propensão para a exigência de responsabilidade dos colaboradores/empregados, que não surge complementada com uma idêntica propensão para depositar fé na sua capacidade e autonomia de juízo e acção. E, no entanto, ‘se se pretende que o empregado se sinta

correctamente investido de capacidade de decisão (*empowered*), então é necessário que sintam que confiam completamente nele, e tal requer um empenho significativo por parte da equipa de líderes' (Lenehan e Harrington, 1998). O estudo de Watson e Gryna (2001) levou-os à conclusão de que a delegação de autoridade se encontra mais enraizada nas organizações de serviços, embora se tenha centrado mais na análise das estratégias organizacionais utilizadas para a levar a efeito, mais do que sobre a questão do valor da confiança.

A «Adaptabilidade» é a dimensão da cultura da qualidade total/excelência menos desenvolvida nestas organizações, quer nos comportamentos, quer nos valores. E, no entanto, a literatura é unânime na afirmação de que a capacidade de a organização se adaptar à mutação do seu ambiente (externo e interno) depende da sua capacidade de sobrevivência e prosperidade. Adaptação às tendências dos clientes externos, em primeiro lugar, às que são as suas preferências e expectativas, sempre mutáveis e mais exigentes, mas também às dos clientes internos, empregados, fornecedores e parceiros, também estes mais atentos aos factores de competitividade, de desenvolvimento, realização e desenvolvimento pessoais. Em menos de 50% de organizações declara-se utilizar a informação do desempenho da concorrência como estratégia de responder às transformações do mercado da oferta, resultado tanto mais surpreendente face à dimensão da área geográfica em causa. E o juízo de valor dominante não se situou acima do «*mais ou menos importante*». Para a maioria, por conseguinte, as organizações com actividade na mesma área de negócio são encaradas ainda, e eztritamente, como *concorrência*. O modelo da *coopetition*, e que começa a dominar a visão de negócios das empresas prósperas no mercado global, afigura-se não ter ainda grande expressão nesta realidade. Os mesmos resultados indicam que o *benchmarking* é um instrumento ainda pouco posto em prática nesta realidade.

A flexibilidade a nível da própria organização é ainda pouco expressiva, sobretudo no que respeita à introdução de alterações nos seus aspectos estruturais (como dimensão, níveis, funções), não obstante o reconhecimento de 59,1% de líderes da importância de que este aspecto se reveste para melhorias da qualidade. Mais generalizada encontra-se a flexibilização a nível de métodos de trabalho, resultante porventura de factores facilitadores, tais como dinâmicas internas, simplicidade de processos, dimensão da organização, condicionalismos legais, entre outros.

A «Visão de Longo Prazo» das organizações encontra-se cada vez mais ligada a concepções de desenvolvimento sustentável, com uma forte vertente ambiental, e, na reduzida abrangência da questão tal como foi abordada no questionário implementado, a matéria parece consolidada na prática e nos valores. Na verdade este aspecto sobrepõe-se, em ambos os casos, à fidelização de clientes, externos e internos, enquanto factor determinante da existência continuada da organização. Apesar da expressão significativa de líderes que sustentam desenvolver estratégias para manter os seus colaboradores/empregados, bem como de ambos os indicadores serem avaliados de igual modo, esta é uma área a desenvolver mais. Os estudos realizados têm mostrado a relação positiva existente entre satisfação colaboradores/empregados e desempenho organizacional e outros, a relação entre mobilidade de pessoal e desempenho organizacional, que concluem que elevadas taxas de rotação nos postos de trabalho afectam o compromisso com a filosofia da qualidade. A retenção de colaboradores e empregados é um desafio que se coloca às organizações turísticas, afectadas, em maior ou menor grau, pelo factor sazonalidade. E quanto às formas de melhorar a percepção do futuro da organização no que já se sabe ser actualmente um contexto globalizado altamente inconstante e incerto, as diferentes estratégias e fontes de aquisição de conhecimento são recursos cada vez mais indispensáveis a uma gestão orientada para a qualidade.

No campo da «Satisfação» existem também áreas de melhoria possíveis. Logo em primeiro lugar, uma disseminação mais generalizada de práticas de avaliação da satisfação dos clientes, condicente com o nível de importância atribuído por 85,8% dos líderes entrevistados. O conhecimento dos clientes que há mais tempo frequentam a organização e requisitam os seus serviços repetidamente, por outras palavras, clientes fidelizados, é de valor estratégico para a competitividade e desempenho da organização (vários autores discutem a retenção de clientes por comparação com a captação de novos para concluírem a superioridade das vantagens financeiras, de imagem e reputação das empresas). Por outro lado, a fidelização confirmada é um indicador de satisfação destes clientes. Ainda assim, sugere-se que as organizações, a fim de consolidarem a sua cultura da qualidade total/excelência, e desprezando as especificidades que caracterizam cada uma delas, reforcem os seus hábitos de investigação e avaliação da satisfação de clientes, dada a mutação de perfis e necessidades que caracteriza os consumidores deste milénio.

No que respeita ao contributo para uma melhoria de serviço prestado aos turistas, não é exagerado reiterar o facto de estes clientes acrescerem ao perfil de exigência de qualquer outro consumidor dos nossos dias circunstâncias particulares, entre as quais fazerem uma compra de férias antecipada, com grande investimento emocional e financeiro e se encontrarem num destino que não é a sua área habitual de residência, consumidores, por conseguinte mais sensibilizados para qualquer falha de serviço que possa comprometer as expectativas *de toda uma viagem*. Lenehan e Harrington (1998), entre outros autores, sublinham a importância estratégica que a diferenciação pela qualidade tem hoje para as organizações, sobretudo na sua vertente funcional, razão pela qual gestão empenhada e pessoal treinado, formado e competente para prestar serviços a estes clientes devam possuir mais do que competências linguísticas, por exemplo, e dominar um conjunto diversificado de variáveis que afectam a totalidade da experiência turística.

Para a compreensão do que satisfaz e quais são as reais necessidades destes clientes requer-se que todos os aspectos tidos como secundários, acessórios ou apenas complementares do serviço nuclear ascendam a factores de diferenciação pela qualidade. Encarar os turistas como clientes *muito importantes* da organização, o que se verificou para 58,2% dos líderes inquiridos, poderá não passar de *lip service* enquanto não se traduzir na adopção de um conjunto mais englobante de comportamentos e atitudes. Conhecer intenções de comportamento, como a repetição e a recomendação, desenvolver processos organizacionais que permitam responder atempadamente a necessidades específicas, cultivar as relações de cortesia conferindo-lhes um fundo informativo relevante para a experiência turística são estratégias a intensificar e generalizar.

No âmbito da «Formação e Educação», a transmissão de conhecimentos sobre qualidade que a liderança dispensa aos colaboradores/empregados prevalece, mesmo que ligeiramente, sobre a actualização regular desses conhecimentos, mas os resultados obtidos na avaliação de importância invertem esta situação, ou seja, mais líderes vêm como mais importante o facto de os adquirir do que o de os transmitir. O que os estudos realizados têm demonstrado é que as condições de possibilidade de uma filosofia eficaz de *empowerment* e responsabilidade passam pela implementação de medidas conducentes ao apetrechamento dos colaboradores/empregados, a começar por aquelas

que visam directamente as especificações do trabalho a realizar (Watson e Gryna, 2001). De maior dinamismo, intervenção e proactividade carecem as lideranças na interpelação dos seus recursos humanos quanto às suas necessidades de formação.

O valor dominante na componente «Trabalho em Equipa» é mesmo o de *equipa*, muito embora os resultados apurados quanto às práticas não o corroborem totalmente. Poder-se-á interpretar estes dados como a confirmação da existência de um entendimento favorável da liderança quanto à relevância do conceito em si, mas que encontra algumas resistências ou dificuldades na escolha das formas mediante as quais se deve manifestar. O que ressalta dos resultados, na realidade, é ainda uma visão aquém da excelência, visto transparecer ainda uma concepção algo limitada do que implica trabalhar e gerir os negócios segundo uma lógica de equipa. Garantir as oportunidades de intervenção dos colaboradores/empregados não satisfaz por si só as condições de uma filosofia de trabalho em equipa (*teamwork*), pelo que as lideranças devem desafiar-se a expandir a multiplicidade de acções que a manifestam.

«Informação e Análise» é outra dimensão da cultura da qualidade total/excelência que apresentou resultados relativamente baixos nas duas vertentes analisadas. Constitui, por essa razão, uma área a desenvolver. Não é demais repetir o valor estratégico que a informação possui na gestão dos negócios e muitos são os autores que têm fundamentado esta proposição. Tal valor vem sendo cada vez mais enfatizado, conhecida a actual conjuntura mundial que caracteriza o ambiente de negócios, agora que é global a uma escala antes não conhecida. Informação é vital, apropriar-se dela para uma decisão de negócios acertada e oportuna é ainda mais vital. Informação é condição de a liderança estar a par e sobretudo antecipar mudanças e tendências.

Confirma-se novamente que estes líderes são resistentes à ideia de *benchmarking* competitivo, e nenhum tipo de informação lhes pareceu determinante para a excelência organizacional. É necessário contudo que esta tendência se inverta e interpretem as diferentes fontes de informação como fundamento da sua tomada de decisão. Os clientes externos são somente parte da questão, e também parte do sistema da organização, que se estende do imediato e próximo (a concorrência e a política locais, por exemplo) até ao mais distante no espaço (economias nacionais dominantes, políticas económicas internacionais), porque uma economia globalizada produz os seus efeitos a

uma escala de igual modo global. Assim, o reforço da informação enquanto valor poderá traduzir-se na aquisição de vantagens competitivas sobre outras organizações, em suma, ditar o sucesso ou o fracasso organizacional.

Em relação a «Processos», verifica-se uma generalizada preocupação com a inovação, o que indicia a consciência do seu elevado valor para a organização. A inovação é uma estratégia de negócios que tem provado a sua eficácia e as previsões são para que seja cada vez mais relevante num ambiente de negócios em que a mutação tecnológica e do mercado consumidor ocorre muito rapidamente. É, por isso, também uma estratégia de adaptação, sobrevivência e no sentido da melhoria da qualidade. A nível de processos inovar deveria ascender à condição de *muito importante*, o que ainda não acontece nas organizações inquiridas.

Outros dois aspectos são de relevar: por um lado, a questão da conformidade dos produtos e serviços e, por outro, a questão da transformação dos processos. Quanto ao primeiro, há que salientar que não se trata apenas ou essencialmente de um problema relativo à eficiência interna da organização, isto é, de a produção corresponder às especificações ou de haver, ou não, métodos de controlo que assegurem tal correspondência. Ao invés, é uma matéria que directamente se prende com o serviço prestado aos clientes e com a minimização das oportunidades de defraudar as suas expectativas quanto ao que é esperado. E em relação ao segundo, já em Gryna (2001) se havia visto que é na análise dos processos que podem ser descobertos os problemas, ora crónicos ora esporádicos, que comprometem o desempenho organizacional. Esta visão de que é uma necessidade identificar o que não corre bem pede que se actue no sentido de os corrigir. Mais uma vez se chama a atenção das lideranças de que há que fazer uso efectivo do conhecimento adquirido e que sem levar a efeito uma mudança nos processos o *status quo* apenas se pode manter sem nenhum benefício daí resultar para a organização.

Para além dos dados obtidos por meio do inquérito, a realização dos testes estatísticos permite-nos algumas observações sobre as tendências de valorização dos líderes organizacionais. Em função da variável «*Idade*» não é possível declarar-se a existência de um padrão de resposta, embora os resultados apontem para que o grupo etário

genericamente mais sensibilizado para a muita importância dos indicadores apresentados seja o dos indivíduos com idade compreendida entre os 35 e os 44 anos.

As diferenças estatisticamente significativas identificadas na variável «*Género*» incidiram sobre apenas dois indicadores de duas componentes, não havendo portanto fundamento para a conclusão de que as mulheres valorizam mais do que os homens as práticas de uma cultura da qualidade total/excelência.

Os testes para a variável «*Habilitações Académicas*» revelaram diferenças significativas na quase totalidade de componentes da cultura da qualidade total/excelência e embora não se aplicarem a todos os indicadores, o que se observa é a tendência para os indivíduos com habilitações académicas superiores valorizarem mais do que os outros as práticas apresentadas.

Alguns resultados foram descritos relativos à variável «*Formação em Qualidade*», no entanto o número de indicadores identificados não parece suficiente para que algo se conclua sobre a tendência geral de resposta dos indivíduos, sem prejuízo de os poucos apurados mostrarem que os indivíduos com alguma espécie de formação em qualidade se mostrarem mais sensíveis à importância das práticas em questão. Mais expressivos e sintomáticos que estes, os resultados dos testes efectuados para a variável «*Formação em Turismo*» sugerem um padrão de resposta, que aponta para uma relação existente entre formação na área do turismo e atribuição de valor máximo às práticas de uma cultura da qualidade total/excelência, com excepção das componentes «*Adaptabilidade*», «*Informação e Análise*» e «*Processos*», nas quais, mesmo assim, os resultados para os indivíduos com formação são superiores aos observados no outro grupo.

Para a variável «*Posição na Organização*», os resultados mais satisfatórios estão associados aos indivíduos que detêm cargos de direcção ou assistente de direcção, sendo inclusive superiores aos dos indivíduos que são eles próprios proprietários dos negócios.

Por fim, em só mais uma variável, «*Ramo de Actividade*», os testes acusaram diferenças entre grupos e são os indivíduos que trabalham no ramo do Alojamento os que mais importância atribuem às práticas organizacionais identificadas.

Com este trabalho defendeu-se que a cultura da qualidade é uma matéria em que a investigação em turismo deverá investir, aprofundando e especializando nesta área o paradigma cultural da qualidade. Em primeiro lugar, há a considerar o facto de o sector turístico ser constituído por organizações, cujo sucesso, a vários níveis, decorrerá do modo como encara e gere a qualidade. Em segundo lugar, tratando-se a experiência turística de uma vivência com contornos reconhecidamente peculiares, a qualidade é uma matéria a que os turistas se mostram hoje, e cada vez mais no futuro, muito atentos.

Este trabalho não é mais do que um primeiro passo que se dá nesse sentido: o de trazer especificamente ao turismo visões, concepções e abordagens que foram sendo desenvolvidas e sistematizadas a partir de casos de experiência ocorridos numa diversidade de empresas de bens e serviços, e em que a orientação pela qualidade tem demonstrado ser um investimento seguro, *um investimento de futuro*.

Tratando-se, como se afirmou, de um primeiro passo, não mais se ambicionou do que fazer uma primeira aproximação, para já necessariamente exploratória e pouco abrangente, mas que pode oferecer uma base incipiente para perspectivas de futuro aprofundamento, por exemplo, nos instrumentos a utilizar, nos subsectores a estudar, na operacionalização do conceito de ‘cultura da qualidade’ a nível do destino turístico.

A cultura da qualidade, pela sua própria natureza, não se presta a uma análise de benefícios no curto prazo. Ela não é, de facto, um fenómeno de efeitos imediatos ou imediatamente perceptíveis. Se a analogia com as culturas sociais for defensável, como o é para os autores que propõem o modelo cultural da qualidade, uma cultura da qualidade é efeito de uma história da organização, na qual, inevitavelmente, confluem fenómenos conscientes e outros tantos inconscientes que o tempo vai entrecruzando, definindo e cristalizando, todos eles constitutivos da sua identidade.

Exactamente por isto, as reflexões e propostas da literatura que visam a mudança da cultura da qualidade compreendem a noção de que a dimensão temporal à luz da qual as questões têm de ser equacionadas e as decisões tomadas é nunca menos do que o médio ou longo prazo. Apesar disso, defende-se o argumento da compatibilidade entre a perspectiva de longo prazo compreendida nas questões de cultura da qualidade e a

filosofia da sustentabilidade, que integra, ela própria, uma visão num horizonte alargado do desenvolvimento turístico, nas suas vertentes económica, social e ambiental.

Como se testemunhou com a literatura consultada, uma cultura da qualidade total/excelência é aquela que mais apetrechada se revela para atender ao desígnio do desenvolvimento sustentável das organizações, mas também das populações residentes e do ambiente natural. É ela que o turismo deve aprender. Esta reflexão apenas para se legitimar uma linha de investigação que não prevê impactos ou efeitos imediatos no crescimento da indústria turística.

Manteve-se, por outro lado, a convicção de que o tema, as análises e conclusões do estudo pudessem interessar a diferentes entidades, todavia cada vez mais assumidas como parceiras na construção do desenvolvimento turístico, a saber, o poder público, os agentes privados e a comunidade residente. A investigação a que nos propusemos envolveu a construção de um instrumento de análise subordinado a um tema, necessariamente apenas um instrumento entre outros possíveis, e cuja aplicação surge contextualizada numa cidade que é um importante destino turístico da região algarvia e assume o turismo como seu vector estratégico de desenvolvimento

Para o sector privado que actua directa e localmente no turismo, e não apenas para os subsectores analisados, o trabalho fundamenta uma proposta de concepção de qualidade, que se defende merecedora de mais divulgação e reconhecimento neste sector, sugerindo em simultâneo um instrumento de orientação das valorizações e práticas convergentes com o objectivo da competitividade das organizações implicadas na actividade turística.

Recorde-se, a este respeito, a grande percentagem de organizações de pequena e muito pequena dimensão a trabalhar no turismo (por exemplo, Middleton, 2001), cuja estrutura não permite a implementação de elaborados e complexos sistemas e técnicas de gestão da qualidade ou investimentos significativos e contínuos de recursos humanos e financeiros na actualização dos conhecimentos no domínio da qualidade. Organizações que não deixam de ser negócios a ter de manter a sua sobrevivência no mercado segundo a bitola da qualidade.

O instrumento aplicado no trabalho empírico foi concebido tendo em conta as especificidades destas organizações; a simplicidade terminológica e *técnica* que intencionalmente nele se deixou transparecer permitiu manter em vista e elucidar os vectores essenciais de uma cultura da qualidade total/excelência a tomar em consideração pelas organizações - talvez até, especialmente, pelas pequenas e familiares - que acolhem com agrado a ideia de poder melhorar a sua cultura da qualidade.

A investigação não está isenta de limitações, a primeira das quais prendendo-se com o facto de se ter analisado a realidade social à luz de uma abordagem que carece de aprofundamento e aperfeiçoamento conceptuais, em especial na vertente do turismo, e de orientações metodológicas e analíticas que só parcialmente satisfazem o objecto de estudo.

A multidimensionalidade e complexidade das matérias estudadas na sua articulação com o real social fariam com que outros métodos complementares fossem concebidos e aplicados em simultâneo, o que traria à reflexão diferentes níveis de percepção dos factos e de conteúdos informativos; que outras unidades de análise fossem escutadas, em particular os diversos grupos de colaboradores das organizações, como empregados, fornecedores ou parceiros, ou mesmo, e talvez essencialmente, os clientes, mas em geral os *stakeholders* do sistema turístico; que outros instrumentos de análise de dados pudessem ser explorados e outros patamares de minúcia atingidos (por exemplo, determinar com precisão o nível de desenvolvimento das práticas que constituem a cultura da qualidade total/excelência). Em suma, desejar-se-ia que a investigação pudesse ter sido mais englobante, profunda e rigorosa.

Na verdade, e porque tais limitações lhe são inerentes, muitos dos resultados apurados não puderam ser analisados e interpretados. Ficaram por apurar, nomeadamente, as razões das discrepâncias observadas entre as práticas e os valores, os obstáculos que os participantes poderão apontar para que uma cultura da qualidade total/excelência seja difícil de criar e manter. Importante também seria explorar os factores que estão na origem de um melhor desempenho do sector do Alojamento face ao sector da Restauração ou quais as razões por que a formação em Turismo parece afectar mais

generalizadamente o juízo de valor sobre as práticas de uma cultura da qualidade total/excelência do que a formação em Qualidade.

Outros trabalhos poderiam seguir-se no sentido de averiguar os cursos de acção compatíveis com a necessidade de melhorar as áreas que se verificaram menos desenvolvidas, para tanto concebendo-se instrumentos de monitorização capazes de traçarem as tendências de evolução destas organizações, assim como das outras que constituem o sistema turístico numa área destino. Este trabalho pode, por outro lado, constituir-se como um estímulo para que aquelas que têm pretensões de liderar o mercado adotem a avaliação da sua cultura da qualidade como uma das suas prioridades. O diagnóstico, espelhando uma dada realidade, é o ponto de partida de uma decisão informada. Esse diagnóstico fizemo-lo, cumprindo assim os objectivos que nos propusemos, e com a convicção de que o paradigma cultural da qualidade tem ainda muito para dar às organizações do sector turístico.

ANEXOS

ANEXO 1

Iª PARTE

ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO FICHA DE CARACTERIZAÇÃO

Nome do Entrevistado: _____

Organização: _____

I. Caracterização do Entrevistado

1. Idade:

1. Até 24 anos	
2. Entre 25 e 34 anos	
3. Entre 35 e 44 anos	
4. Entre 45 e 54 anos	
5. Entre 55 e 64 anos	
6. Igual ou superior a 65 anos	

2. Sexo

1. Masculino	
2. Feminino	

3. Local de residência: _____

4. Habilitações Académicas:

1. 1º Ciclo do Ensino Básico (4ª Classe)	
2. 2º Ciclo do Ensino Básico (5º e 6º anos)	
3. 3º Ciclo do Ensino Básico (7º, 8º e 9º anos)	
4. Ensino Secundário (10º, 11º e 12º anos)	
5. Curso Profissional (Por favor, especificar o curso)	
6. Curso Superior (Por favor, especificar o curso)	

5. Formação

5.1 Já realizou algum curso na área da Qualidade?

	1. Não
	2. Sim (Qual, instituição e local) _____ _____

5.2 Já realizou algum curso na área do Turismo?

	1. Não
	2. Sim (Qual, instituição e local) _____ _____

II. Posição do entrevistado na organização

1. Representante ou responsável (proprietário/presidente/gerente/sócio-gerente) da organização:

2. Há quanto tempo está na organização: _____

III. Caracterização da organização

1. Ramo de actividade: _____

2. Número de colaboradores: _____

3. Nacionalidade da maioria dos clientes (assinale com uma cruz):

Portuguesa	
Estrangeira	
Em número idêntico	
Não sabe / Não responde	

4. Tipologia da maioria dos clientes (assinale com uma cruz)

Residente	
Turista	
Em número idêntico	
Não sabe / Não responde	

ANEXO 2

IIª PARTE

ENTREVISTA – QUESTIONÁRIO

COMPONENTES DA CULTURA DA QUALIDADE TOTAL

- 1. Esta entrevista integra um trabalho de investigação de Mestrado a decorrer na Universidade do Algarve.**
- 2. O valor científico do trabalho depende da sua colaboração, bem como do rigor da informação que prestará.**
- 3. A entrevista é confidencial, pelo que em relação a toda a informação veiculada se observará o mais rigoroso sigilo.**
- 4. Muito obrigada pela sua colaboração.**

I. MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE: atitude de esforço permanente da organização/empresa e sua gestão para melhorar os seus produtos, serviços e actividades no sentido de alcançar a satisfação dos clientes.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Melhora os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela sua organização	<input type="checkbox"/>							
2. Reduz os erros e defeitos nos seus produtos, serviços e actividades	<input type="checkbox"/>							
3. Planeia actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização	<input type="checkbox"/>							
4. Executa actividades em função da necessidade de satisfazer os clientes da sua organização	<input type="checkbox"/>							
5. Avalia o progresso das actividades	<input type="checkbox"/>							

II. LIDERANÇA (MOBILIZADORA E DINÂMICA): gestão capaz de influenciar, motivar e incentivar todas as pessoas da organização/empresa a abraçar a causa da qualidade e a participar na definição dos objectivos, ideias e acções que a concretizam.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Está presente quotidianamente na sua organização	<input type="checkbox"/>							
2. Comunica aos seus colaboradores/empregados o negócio e o estado futuro desejado da organização	<input type="checkbox"/>							
3. Define com os seus colaboradores/empregados os objectivos e prioridades da organização	<input type="checkbox"/>							
4. Identifica com seus colaboradores/empregados os valores da qualidade	<input type="checkbox"/>							
5. Assume pessoalmente a responsabilidade de gerir as questões ou problemas da qualidade dos produtos, serviços e actividades da sua organização	<input type="checkbox"/>							

III. COMUNICAÇÃO: o processo desenvolvido pela organização/empresa de trocar informação, dialogar e partilhar ideias e noções acerca da qualidade com os seus clientes, fornecedores e colaboradores/empregados.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Todos os colaboradores/empregados podem falar directamente com a liderança/gestão	<input type="checkbox"/>							
2. Consensualiza com os seus colaboradores/empregados ideias acerca da qualidade dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>							
3. Estimula nos seus colaboradores/empregados uma comunicação honesta e veraz	<input type="checkbox"/>							
4. Contacta directamente com os seus clientes	<input type="checkbox"/>							
5. Fomenta uma prática de comunicação entre os seus colaboradores/ empregados e os seus clientes	<input type="checkbox"/>							

IV. APRENDIZAGEM: processo desenvolvido pela organização/empresa de criar, adquirir e aplicar o novo conhecimento, bem como de modificar os comportamentos em sua função.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Fomenta na sua organização a troca de experiências, tanto sucessos como fracassos	<input type="checkbox"/>							
2. Utiliza informação proveniente dos seus colaboradores/ empregados para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização	<input type="checkbox"/>							
3. Utiliza informação proveniente dos seus clientes para melhorar a qualidade de produtos e serviços da sua organização	<input type="checkbox"/>							
4. Avalia regularmente os pontos fortes e fracos da sua organização	<input type="checkbox"/>							
5. Aplica os seus recursos financeiros, materiais e humanos em função do conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização	<input type="checkbox"/>							

V. PARTICIPAÇÃO, RESPONSABILIDADE PARTILHADA E ATRIBUIÇÃO DE PODER: Entende-se por *participação* o processo levado a cabo pela organização/empresa de envolver cada um dos seus colaboradores/empregados e clientes nas actividades de melhoria da qualidade de produtos e serviços e na resolução dos problemas; por *responsabilidade partilhada* o processo de atribuir a todos os colaboradores/empregados a obrigação de zelar pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e por *atribuição de poder*, o processo de conceder autoridade a todos os níveis da organização/empresa para tomar decisões a respeito da melhoria da qualidade de produtos e serviços.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização.
Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Solicita aos seus colaboradores/empregados a identificação e a correcção de erros	<input type="checkbox"/>							
2. Confia nas capacidades dos seus colaboradores/empregados para melhorarem a qualidade dos produtos e serviços da sua organização	<input type="checkbox"/>							
3. Confia nas capacidades dos seus colaboradores/empregados para realizarem competentemente as suas tarefas	<input type="checkbox"/>							
4. Incute nos seus colaboradores/empregados um espírito de auto-controlo e iniciativa	<input type="checkbox"/>							
5. Permite aos seus colaboradores/empregados desvios das suas tarefas pré-estabelecidas quando há necessidade de prestar colaboração aos colegas	<input type="checkbox"/>							

VI. ADAPTABILIDADE: a capacidade de a organização/empresa responder às mudanças que ocorrem no seu interior e no seu exterior, no sentido de melhor atender às necessidades dos seus colaboradores/empregados e clientes.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização.
Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Recolhe informação a respeito do desempenho de organizações concorrentes/similares	<input type="checkbox"/>							
2. Possui informação actualizada acerca de legislação e políticas de interesse para o negócio da sua organização	<input type="checkbox"/>							
3. Fomenta a actualização dos conhecimentos dos seus colaboradores/empregados	<input type="checkbox"/>							
4. Altera os métodos de trabalho em função de necessidades internas e externas	<input type="checkbox"/>							
5. Altera a estrutura da organização em função de necessidades internas e externas	<input type="checkbox"/>							

VII. VISÃO DE LONGO PRAZO: a capacidade de a organização/empresa projectar a sua existência no futuro numa óptica de melhoria contínua, competitividade e satisfação das necessidades dos seus clientes.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Desenvolve estratégias de fidelização dos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
2. Desenvolve estratégias de fidelização dos seus colaboradores/ empregados	<input type="checkbox"/>							
3. Possui ideia do estado futuro desejado da sua organização	<input type="checkbox"/>							
4. Considera aspectos de segurança e saúde dos seus colaboradores/ empregados	<input type="checkbox"/>							
5. Considera a aspectos de sustentabilidade ambiental (poupança de energia, água...)	<input type="checkbox"/>							

VIII. SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES E SUPERACÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES: a capacidade de a organização/empresa ir ao encontro do que os clientes pretendem, assim como de os surpreender.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Utiliza métodos para avaliar a satisfação dos seus clientes (conversas informais, entrevistas, inquéritos)	<input type="checkbox"/>							
2. Identifica necessidades possíveis dos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
3. Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as opiniões/sugestões dos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
4. Conhece as características dos produtos e serviços que mais satisfazem os clientes da sua organização	<input type="checkbox"/>							
5. Realiza acções de melhoria da qualidade dos produtos e serviços da sua organização tendo por base as reclamações dos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
6. Conhece o tempo de resposta gasto na gestão das reclamações	<input type="checkbox"/>							
7. Conhece o tempo de resposta gasto na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
8. Conhece os erros cometidos na entrega dos produtos ou serviços aos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
9. Conhece a antiguidade dos seus clientes	<input type="checkbox"/>							
10. Adapta os seus produtos e serviços às necessidades de cada cliente	<input type="checkbox"/>							

3. Agora considere apenas os turistas e indique as práticas que desenvolve na sua organização.

Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

	SIM	NÃO
1. A sua organização encara os turistas como importantes clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Domina (ou os seus colaboradores/empregados) uma língua estrangeira que lhe permite estabelecer comunicação com os turistas que procuram a sua organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A sua organização cultiva atitudes de cortesia junto dos turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas o seu grau de satisfação com produtos e serviços da sua organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de repetirem a visita à sua organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Apura (ou os seus colaboradores/empregados) junto dos turistas a intenção de recomendarem a sua organização a familiares e amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Adapta os produtos e serviços da sua organização às necessidades específicas, explícitas ou implícitas, dos turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dá (ou os seus colaboradores/empregados) sugestões ou esclarecimentos diversificados aos turistas (atracções, eventos, roteiros, sítios históricos, paisagens, serviços, horários, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Divulga na sua organização (por exemplo, por meio de folhetos, revistas ou jornais gratuitos) informação de interesse para os turistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dá informações aos turistas sobre aspectos típicos da cultura local (histórias, costumes e tradições, gastronomia, artesanato, cerimónias religiosas, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Em termos de importância para a qualidade da experiência turística, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	1	2	3	4	5	NS/NR
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>					

IX. FORMAÇÃO E EDUCAÇÃO: processos realizados pela organização/empresa no sentido de envolver todas as suas pessoas nos objectivos da qualidade, bem como desenvolver o seu conhecimento e o seu potencial de competências.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Pergunta aos seus colaboradores/empregados as suas necessidades de formação para desempenharem melhor as suas tarefas	<input type="checkbox"/>							
2. Forma/oferece formação aos seus colaboradores/empregados na área da qualidade	<input type="checkbox"/>							
3. Forma/oferece formação aos seus colaboradores/empregados na área das relações interpessoais (trabalho em equipa, comunicação, liderança)	<input type="checkbox"/>							
4. Actualiza os seus conhecimentos sobre a qualidade	<input type="checkbox"/>							
5. Divulga aos seus colaboradores/empregados os seus conhecimentos a respeito da qualidade	<input type="checkbox"/>							

X: TRABALHO EM EQUIPA: método de trabalhar na organização/empresa que apoia o envolvimento de todas as pessoas e favorece o seu sentido de cooperação, colaboração e participação conjunta no sentido de melhorar a qualidade de produtos, serviços ou processos oferecida aos clientes.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Considera os seus colaboradores/empregados membros de uma equipa de trabalho	<input type="checkbox"/>							
2. Decide a respeito da necessidade de melhorar os produtos, serviços e actividades da sua organização em conjunto com os seus colaboradores/empregados	<input type="checkbox"/>							
3. Pede aos seus colaboradores/ empregados a apresentação de ideias inovadoras que melhorem a qualidade dos produtos, serviços e actividades da sua organização	<input type="checkbox"/>							
4. Estimula os seus colaboradores/ empregados à discussão conjunta acerca das formas de melhorar o seu ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>							
5. Promove a participação equilibrada dos seus colaboradores/ empregados no trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>							

XI. INFORMAÇÃO E SUA ANÁLISE: diverso conjunto de dados (saberes, notícias e relatos) que, uma vez analisado, constitui o suporte de conhecimento que a organização/empresa possui sobre a realidade envolvente.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Conhece dados a respeito dos seus clientes regulares, seus produtos e serviços preferidos	<input type="checkbox"/>							
2. Adquire informação regular sobre o desenvolvimento da área de negócios em que se insere a sua organização	<input type="checkbox"/>							
3. Adquire informação regular sobre políticas governamentais e legislação (a nível nacional, regional e local)	<input type="checkbox"/>							
4. Adquire informação a respeito do desempenho das suas organizações /empresas concorrentes	<input type="checkbox"/>							
5. Em geral, decide com base na diversa informação que recolhe.	<input type="checkbox"/>							

XII. PROCESSOS: conjuntos de actividades interrelacionadas e realizadas por uma ou diversas áreas funcionais da organização/empresa, marcado por um início e um fim, e cujo objectivo é a criação de valor para o cliente e para a própria organização/empresa.

1. Tendo em consideração a definição apresentada, indique as práticas que desenvolve na sua organização. Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso:

2. Em termos de importância para a sua organização, como classifica as práticas abaixo mencionadas? Assinale com uma cruz (X) a opção correcta em cada caso, tomando como referência a seguinte escala: **1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante; 4 = importante; 5 = muito importante**

	SIM	NÃO	1	2	3	4	5	NS/NR
1. Inova as actividades da sua organização	<input type="checkbox"/>							
2. Possui documentação a respeito de como realizar as principais actividades da sua organização	<input type="checkbox"/>							
3. Desenvolve actividades que garantem a conformidade dos produtos e serviços anunciados aos clientes	<input type="checkbox"/>							
4. Identifica aspectos problemáticos das actividades realizadas na sua organização	<input type="checkbox"/>							
5. Altera as actividades da organização em função do conhecimento das mais adequadas aos objectivos de qualidade e competitividade da sua organização	<input type="checkbox"/>							

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves (2005) 'Breve Síntese Histórica – A Cidade de Lagos: Das Origens à Actualidade', Documento Não Publicado Integrado no Projecto de Recuperação Urbana POLIS de Lagos.
- Ammon, S., Plato, G. (1991) 'Total Quality Management – Is It Just Common Sense?', *Quality Digest*, pp. 81-88.
- Antón, J. M. R., Pomedá, J. R. (2000) 'Las Empresas Turísticas Ante el Reto de la Flexibilidad Organizativa: Las Nuevas Estructuras Organizativas Turísticas', *II Congreso Universidad y Empresa, Turismo: Comercialización de Productos, Gestión de Organizaciones, Aeropuertos y Protección de la Naturaleza*, pp. 281-296.
- António, N. S. (1991) *Qualidade, Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Argandoña, A. (2003) 'Fostering Values in Organizations', *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 15-28.
- Augustyn, M. M. (1998) 'The Road to Quality Enhancement in Tourism', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(4), pp. 145-158.
- Augustyn, M. M., Pheby, J. D. (2000) 'ISO 9000 and Performance of Small Tourism Enterprises: A Focus on Westons Cider Company', *Managing Service Quality*, 10, I. 6.
- Avelini-Holjevac, I. (1997) 'Total Quality Management for the Hotel Industry and Tourism', *Quality Management in Tourism*, 47th Congress AIEST, Suisse, Ed. AIEST, 39, pp. 173-191.
- Baldacchino, G. (1995) 'Total Quality Management in a Luxury Hotel: A Critique of Practice', *International Journal of Hospitality Management*, 14(1), pp. 67-78.
- Bank, J. (1992) *Gestão da Qualidade Total*, Mem Martins, Edições CETOP.
- Baptista, M. (2003) *Turismo, Gestão e Estratégia*, Lisboa, Ed. Verbo.
- Barrett, B., Waddell, D. (2001) 'Quality Culture and its Impact on Quality Performance', *The 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management 12-14 Feb. 2001*, The Euro-Australian Cooperation Centre, Victoria, pp. 1-11.
- Baskerville, R. F. (2003) 'Hofstede Never Studied Culture', *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 1-14.
- Batten, J. (1994) 'A Total Quality Culture', *Management Review*, May 94, p. 61.

- Beni, M. C. (1991) 'Tourisme Qualitatif – Conception d'un Developpement Touristique Compatible à la Fois avec les Aspects Economiques, Sociaux et Environnementaux', 41^{ème} Congrès de l'AIEST, Seychelles, pp.123-128.
- Berasategui, R.G. (2000) 'Total Quality Management en USA', documento online: <http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/tqmgrb.htm>, (Site accessed 07 October 2005).
- Berry, L.L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. (1994) 'Improving Service Quality in America: Lessons Learned', *Academy of Management Executive*, 8(2), pp. 32-52.
- Bessant, J., Levy, P., Sang, B., Lamming, R. (1994) 'Managing Successful Total Quality Relationships in the Supply Chain', *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1(1), pp. 7-17.
- Bounken, R. B. (2000) 'The Effect of Trust on Quality in the Culturally Diverse Tourism Industry', *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1(3), pp. 85-104.
- Bowen, G. (2005) 'Preparing a Qualitative Research-Based Dissertation: Lessons Learned', *The Qualitative Report*, 10(2), June 2005, pp. 208-222, [<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-2/bowen.pdf>], (Site accessed 26 October 2005).
- Bramwell, B., Lane, B. (2000) 'Collaboration and Partnerships in Tourism Planning', *Tourism Collaboration and Partnerships, Politics, Practice and Sustainability*, B. Bramwell e B. Lane Ed., Clevedon, Channel View Publications, pp. 1-19.
- Brathwaite, R. (1992) 'Value-Chain Assessment of The Travel Experience', *The Cornell H.R.A. Quarterly*, October, pp. 41-49.
- Broncano, F., Amor, M. P., Quintanilla, M. A., Barreto, L. M., Mosterín, J. (2001) *Racionalidade, Cultura e Tecnolojía*, Mos, Grupo Aletheia.
- Brownell, J., Jameson, D. (1996) 'Getting Quality Out on the Street', *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 28-33.
- Buchanan, D., Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, Harlow, Pearson Education Ltd, 5th edition.
- Bueno, G. (1996) *El Mito de la Cultura*, Barcelona, Editorial Prensa Ibérica.
- Burgess, N. (1999) 'Standards and TQM at the Opening of the 21st Century', *The TQM Magazine*, 11(6), pp. 456-460.

- Burns, P.M. (2006) 'Innovation, Creativity and Competitiveness', *Tourism Management Dynamics, (Trends, Management and Tools)*, Ed., Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 97-107.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., Rodrigues, J. V. (2003) *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Ed. D. Quixote, 5ª Edição.
- Cameron, K., Sine, W. (1999) 'A Framework for Organizational Quality Culture', *Quality Management Journal*, 6(4), pp.7-25.
- Cameron, K. (2001) 'The Importance of the Quality Culture', [http://www.stc.org/intercom/PDFs/2001/200105_41_43.pdf.], (Site accessed 14 October 2005).
- Camisón, C. (1996) 'Total Quality Management in Hospitality: an Application of the EFQM Model', *Tourism Management*, 17(3), pp. 191-201.
- Cândido, C. (2005) 'Certificação pela ISO não é Gestão da Qualidade', *Revista da Qualidade*, Novembro-Dezembro 2005, pp. 8-10.
- Carvalho, M. M. (2006) 'Histórico da Gestão da Qualidade', *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, M. M. Carvalho e E. P. Paladini Ed., Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 1-24.
- Carvalho, M. M., Rotondaro, R. G. (2006) 'Modelo SEIS SIGMA', *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, M. M. Carvalho e E. P. Paladini Ed., Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 125-151.
- Castells, M. (2005) *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2ª edição.
- Cerqueira, M. L. (2001) 'A Qualidade como Factor de Competitividade das Organizações Turísticas', *IFT – Ciclo de Debates 2001, Investigação em Turismo*, pp.191-205.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional, A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, São Paulo, Thomson.
- Clair, F. (1999) 'La Démarche de la Gestion Globale de le Qualité, Une Spirale Vers l'Écellence', *Cahier Espaces - Qualité et Tourisme*, 61, pp. 41-49.
- Cluzeau, C. O. (1997) 'La Qualité à L'Échelon de la Destination Touristique', *Quality Management in Tourism*, 47th Congress-Thailand, Suisse, Ed. AIEST, 39, pp. 141-172 .
- Cochran, W.G. (1977), *Sampling Techniques*, New York, John Wiley & Sons, 3rd Ed..

- Comissão Europeia (CE) (2003) *Recomendação da Comissão de 6 de Maio Relativa à Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas*, Jornal Oficial da União Europeia, L124, pp.36-41.
- Cook, L. S., Verma, R. (2002) 'Exploring the Linkages between Quality System, Service Quality and Performance Excellence: Service Providers' Perspectives', *Quality Management Journal*, 9(2), pp. 44-56.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Shepherd, R. (2002) *Turismo, Princípios e Prática*, S. Paulo, Artmed Editora, 2ª edição.
- Cortina, J.M. (1993) 'What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications', *Journal of Applied Psychology*, 78(1), pp.98-104.
- Coyle, M. P., Dale, B. G. (1993) 'Quality in the Hospitality Industry: a Study', *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), pp. 141-153.
- Cruz, C. V., Carvalho, O. (1992) *Qualidade, Uma Filosofia de Gestão*, Lisboa, Texto Editora.
- Cunha, L. (2001) *Introdução ao Turismo*, Lisboa. Ed. Verbo.
- Cunha, L. (1997) *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill, Lisboa.
- Dahlgaard, J. J., Dahlgaard, S. M. P., Edgeman, R. L. (1998a) 'Core Value Deployment : The Need For a New Renaissance', *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 45-50.
- Dahlgaard, S. M. P., Dahlgaard, J. J., Edgeman (1998b) 'Core Values: The Precondition For Business Excellence', *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 51-55.
- Decrop, A. (1999) 'Triangulation in Qualitative Tourism Research', *Tourism Management*, 20, pp. 157-161.
- Delgado, J. (1996) 'Sensibilização Para a Importância da Qualidade no Mercado Actual' in Jornadas 'Um Dia Pela Qualidade' promovidas pela empresa CENEL do Centro de Distribuição de Viseu; [http://www.ipv.pt/millennium/arq8_2.htm], (Site accessed 16 September 2004).
- Dellana, S. A., Hauser, R. D. (1999) 'Towards Defining The Quality Culture', *Engineering Management Journal*, 11(2), pp. 11-15.
- Dervitsiotis, K. N. (1998) 'A New Total Quality Management Frontier: Getting Ready to Jump the Curve', *Total Quality Management*, 9(4/5), pp. S56-S61.
- Dimitriadis, Z. S. (2001) 'Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies', *Quality Management Journal*, 8(2), pp. 19-28.

- Dodwell, S., Simmons, P. (1994) 'Trials and Tribulations in the Pursuit of Quality Improvement', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1-2), pp. 14-18.
- Domingo, R. (1988) 'Promotion of Quality Values and Attitudes', documento online: <http://www.rtdonline.com/art12.htm>, (Site accessed 16 September 2004).
- Drury, C. G. (2003) 'Service, Quality and Human Factors', *AI & Soc*, 17, pp. 78-96.
- Dwyer, L. (2005) 'Trends Underpinning Global Tourism in the Coming Decade', *Global Tourism*, Ed. William F. Theobald, Burlington, Butterworth-Heinemann, 3rd Edition, pp. 529-545.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2005) *The Management and Control of Quality*, Thomson, Singapore, 6th Edition.
- European Foundation for Quality Management (2002a), *Introdução à Excelência*, EFQM, VI(I), pp. 1-16.
- European Foundation for Quality Management (2002b) *Os Conceitos Fundamentais da Excelência*, EFQM VI(I), pp. 1-11.
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999) *Excellent, A Guide for the Implementation of the EFQM Excellence Model*, Blanden, Ed. EFQM.
- Faché, W. (1999) 'Innovation et Amélioration de la Qualité des Services Dans le Secteur du Tourisme', *Cahier Espaces – Qualité et Tourisme*, 61, pp. 32-40.
- Farrell, B.H., Twining-Ward, L. (2004) 'Reconceptualizing Tourism', *Annals of Tourism Research*, 31(2), pp.274-295.
- Faure, G-O. (1982) 'Métodos Qualitativos', *Dicionário de Sociologia*, Cazeneuve, J. (Ed.), Lisboa, Verbo, pp. 377-391.
- Fayos-Solá, E., Moro, J. R. S. (1995) 'Calidad Ecoturística para el Desarrollo Sostenible', *Conferencia Mundial del Turismo Sostenible*, Islas Canarias, pp. 33-42.
- Fayos-Solá, E. (1994) 'Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo', *Estudios Turísticos*, 123, pp. 5-10.
- Feigenbaum, A. V. (1999) 'The New Quality for the Twenty-first Century', *The Total Quality Management Magazine*, 11(6), pp. 376-383.
- Fernandes, J. A. N. (1999) *Volte Sempre! Qualidade de Serviço no Turismo*, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística.

- Ferreras, V. H. A., Eyzaguirre, C. B. (2002) 'Calidad, Competitividad y Satisfacción del Cliente en las Organizaciones Que Prestan Servicios Turísticos', *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 11, pp. 226-239.
- Fielding, N., Schreier, M. (2001) 'Introduction: On the Compatibility between Qualitative and Quantitative Research Methods', *Forum Qualitative Social Research* [On-line Journal], 2(1), [<http://qualitative-research.net/fqr/fqs-eng.htm>], (Site Accessed 30 March 2006)
- Fife, J. D. (2001) 'Qualitative and Quantitative Measures: One Driver of a Quality Culture', *New Directions For Institutional Research*, 112, Winter 2001, pp. 97-108.
- Finn, M., Elliot-White, M., Walton, M. (2000) *Tourism & Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis and Interpretation*, Longman.
- Firmino, M. B. (2002) *Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Actuais*, Lisboa, Escolar Editora.
- Folaron, J., Morgan, J. P. (2003) 'The Evolution of Six Sigma', *Six Sigma Forum Magazine*, August 2003, pp. 38-44.
- Foley, K., J. (2000) 'From Quality Management To Organization Excellence: «Don't Throw The Baby Out With The Bath Water»', *Ist International Research Conference on Organizational Excellence in The Third Millenium*, Centre For Management Quality Research, Royal Melbourne Institute of Technology, Sydney, August 2000.
- Fournier, S., Dobscha, S., Mick, D. G. (1998) 'Prevenindo a Morte Prematura do Marketing de Relações', *Qualidade*, Primavera 1998, pp. 24-32.
- Frangialli, F. (2003) 'As Grandes Tendências Internacionais do Turismo', *Informar Portugal – Turismo, Construir o Futuro*, Número Especial, ICEP Portugal.
- Frangialli, F. (1998) 'The Strategic Dimension of Quality in Tourism Policies – The Perspective of an International Organization', *The European Tourism Forum on «Integrated Quality Management in Tourism»*, Austria, pp. 73-79.
- Gilks, J. (1990) 'Total Quality: A Strategy For Organizational Transformation', *Canadian Manager*, 15(1), Spring 1990, p. 23.
- Gobo, G. (2005) 'The Renaissance of Qualitative Methods', *Forum Qualitative Social Research* [On-line Journal], 6(3), Art. 42. Documento on-line: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-05/05-3-42-e.htm> (Site Accessed data)

- Godin, P. (1999) 'Qualité, Environnement et Développement Durable dans les Destinations Touristiques', *Cahiers Espaces*, 61, pp.16-24.
- Golafshani, N. (2003) 'Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research', *The Qualitative Report*, 8(4), pp. 597-607.
- Gomes, A.D. (1996) 'Cultura Organizacional', *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Marques, C.A., Cunha, M.P. (eds), Lisboa, Ed. D. Quixote, pp. 353-396.
- Gómez, J.A. (1994) 'Las Etapas de Madurez de la Organización y su Relación con el Proceso de Mejora de la Calidad', *Papers de Turismo*, 13, pp. 19-29.
- Gorga, V. (1999) 'Una Aproximación a la Calidad Turística en el Plano Internacional', *Estudios Turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, 139, pp. 35-41.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., O'Leary, J. T. (2006) 'The Transformation of Consumer Behaviour', *Tourism Business Frontiers (Consumers, Products and Industry)*, D. Buhalis & C. Costa Ed., Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 9-18.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing*, Wiley & Sons, Chichester, 2nd Edition.
- Grönroos, C. (1984) 'A Service Quality Model and its Marketing Implications', *European Journal of Marketing*, 18(4), pp.36-44.
- Grover, R.A., Walker, H.F. (2003) 'Changing from Production to Quality:: Application of the Situational Leadership Transtheoretical Change Models', *Quality Management Journal*, 10(3), pp.8-24.
- Gryna, F. M. (2001) *Quality Planning and Analysis*, 4th Edition, New York, McGraw-Hill.
- Guillén, M., González, T. F. (2001) 'The Ethical Dimension of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM', *Journal of Business Ethics*, 34, pp. 175-189.
- Guimarães, R. C., Cabral, J.A.S. (2007) *Estatística*, Lisboa, McGraw-Hill, 2^a edição.
- Gummesson, E. (1994) 'Service Management: An Evaluation and the Future', *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), pp.77-96.
- Hall, C. M. (2005) *Tourism – Rethinking the Social Science of Mobility*, Prentice Hall, Harlow.

- Hall, C. M. (2005) 'The Future of Tourism Research', *Tourism Research Methods: Integrating Theory With Practice*, Ritchie, B. W., Burns, P., Palmer, C. Eds. CABI Publishing, pp. 221-229.
- Hall, S. (1984) 'La Recherche de Qualité dans le Secteur Touristique', *Espaces*, 70, Octobre 1984, pp.4-7.
- Hamza, M., Burhin, F. (2000) 'Piloter une Stratégie Touristique par la Mise en Place d'Indicateurs', *Espaces*, 170, Avril 2000, pp. 34-39.
- Hamza, M., Burhin, F. (1999) 'La Gestion Intégrée de la Qualité des Destinations Touristiques', *Cahiers Espaces*, 61, pp. 50-55.
- Hell, V. (1986) *La Idea de Cultura*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Heymann, K. (1992), 'Quality Management: A Ten-Point Model', *The Cornell H.R.A. Quarterly*, October 1992, pp.51-60.
- Hildebrandt, S., Kristensen, K., Kanji, G., Dahlgaard, J. J. (1991) 'Quality Culture and TQM', *Total Quality Management*, 2(1), pp. 1-15.
- Hofstede, G. (1991) *Culturas e Organizações – Compreender a Nossa Programação Mental*, trad. António Fidalgo, Lisboa, Edições Sílabo.
- Holloway, J., Robinson, C. (1995) *Marketing for Tourism*, Longman.
- Hope, C. (1997) 'What Does Quality Management Mean for Tourism Companies and Organisations?', *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand, Ed. AIEST, 39, pp. 59-90.
- Hope, C.A., Mühlemann, A.P. (1998) 'Total Quality, Human Resource Management and Tourism', *Tourism Economics*, 4(4), pp. 367-386.
- Hutchins, G., Gould, D. (2004) 'New Quality Management Paradigm', *The Quality Management Forum*, 30(3), Summer 2004, pp. 1-16.
- INE (2006) *Anuário Estatístico da Região Algarve 2005*.
- INE (2005) *Anuário Estatístico da Região Algarve 2004*.
- INE (2001) *Anuário Estatístico da Região Algarve 2000*.
- Inskip, E. (1991) *Tourism Planning - An Integrated Planning & Development Approach*, Van Nortrand, Reinhold.
- Irani, Z., Beskese, A., Love, P.E.D (2004) 'Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence', *Technovation*, 24, pp. 643-650.

- Jabnoun, N., Khalifah, A., Yusuf, A. (2003) 'Environmental Uncertainty, Strategic Orientation and Quality Management: A Contingency Model', *Quality Management Journal*, 10(4), pp. 17-31.
- Jafari, J. (2000) *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London.
- Jennings, G. R. (2005) 'Interviewing: A Focus on Qualitative Techniques', *Tourism Research Methods*, B. W. Ritchie, P. Burns and C. Palmer Eds., Cabi Publishing, Wallingford, pp. 99-117.
- Johns, N. (1992a), 'Quality Management in the Hospitality Industry: Part 1 – Definition and Specification', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), pp. 14-20.
- Johns, N. (1992b), 'Quality Management in the Hospitality Industry: Part 2 – Applications, Systems and Techniques', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(4), pp. 3-7.
- Johns, N., Chesterton, J. (1994) 'ICL Kidsgrove: Engineering a Quality Culture', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1/2), pp. 25-29.
- Johnson, M. D., Nilsson, L. (2003) 'The Importance of Reliability and Customization from Goods to Services', *Quality Management Journal*, 10(1), pp.8-19.
- Kandampully, J. (2000) 'The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example', *Managing Service Quality*, 10(1), pp. 10-18.
- Kandampully, J. & Duddy, R. (2001) 'Service System: A Strategic Approach to Gain a Competitive Advantage in the Hospitality and Tourism Industry' in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2, pp. 27-47.
- Kanji, G., Yui, H. (1997) 'Total Quality Culture', *Total Quality Management*, 8(6), pp. 417-428.
- Kanji, G., Wallace, W. (2000) 'Business Excellence Through Customer Satisfaction', *Total Quality Management*, 11(7), pp. 979-998.
- Kaspar, C. (1991) 'Tourism Qualitatif – Conception d'un Développement Touristique Compatible à la fois avec les Aspects Économiques, Sociaux et Environnementaux', 41^{ème} Congrès de l'AIEST, Seychelles, pp. 9-13.
- Keller, P. (1997) 'Quality Management in Tourism: Areas of Inquiry' in *Quality Management in Tourism*, 47th Congress-Thailand, Suisse, Ed. AIEST, 39, pp. 7-14.

- Key, S. (1999) 'Organizational Ethical Culture', *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 217-225.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2003) *Marketing for Hospitality & Tourism*, New Jersey, Pearson Education, 3rd edition.
- Kujala, J. (2002) *Total Quality Management as Cultural Phenomena – A Conceptual Model and Empirical Illustration*, Dissertation for the Degree of Doctor of Technology at Helsinki University of Technology, Finland.
- Kujala, J., Lillrank, P. (2004) 'Total Quality Management as a Cultural Phenomenon', *Quality Management Journal*, 11(4), pp. 43-55.
- Kumar, R. (1999) *Research Methodology: A Step-by-Step for Beginners*, London, Sage Publications.
- Labuschagne, A. (2003) 'Qualitative Research – Airy Fairy or Fundamental?', *The Qualitative Report*, 8(1), June 03, pp.100-103, [<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-1/labuschagne.pdf>], (Site accessed 26 October 2005).
- Laszlo, G. P. (1999) 'Implementing a Quality Management Program – Three Cs of Success: Commitment, Culture, Cost', *The Total Quality Management Magazine*, 11(4), pp. 231-237.
- Laws, E. (2000) 'Service Quality in Tourism Research: Are We Walking Tall (Yet)?' in *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1, pp. 31-56.
- Lawton, R. (2006) '8 Dimensions of Excellence', *Quality Progress*, April 2006, pp. 55-61.
- Leal, R. P., Pereira, Z. L. (1995) 'Qualidade em Serviços: Como e Porquê?', *Public and Private Sector Partnerships in the Global Context*, Montanheiro, L., R. Nunes, G. Owen e E. Rebelo (eds), Sheffield Hallam University, pp. 248-265.
- Lemon, M., Sahota, P.S. (2004) 'Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity', *Technovation*, 24, pp. 483-498.
- Lenahan, T., Harrington, D. (1998) *Managing Quality in Tourism*, Dublin, Oak Tree Press.
- Lewis, B. R. (1993) 'Service Quality Measurement', *Marketing Intelligence & Planning*, 11(4), pp. 4-12.
- Lewis, S. (1966) *Latin Dictionary*, Oxford.
- Lidgi, S., Tomatis, J. (1994) 'Qualitatif ou Quantitatif? Une Question de Méthode', *Espaces*, 130, Novembre-Décembre 94, pp. 39-43.

- Lima, S., Partidário, M. R. (2002) 'Novos Turistas e a Procura da Sustentabilidade', Lisboa, GEPE, Julho 2002, DT 45, pp. 1-52.
- Luchars, J. Y., Hinkin, T. R. (1996) 'The Service-Quality Audit', *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February 1996, pp. 34-41.
- Macedo, P., Zacarias, M. S., Tribolet, J. (2005) 'Técnicas e Métodos de Investigação em Engenharia Organizacional: Projecto de Investigação em Modelação de Processos de Produção', *6ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, Bragança, Outubro de 2005.
- Manente, M., Furlan, M. C. (1998) 'Quality in The Macroeconomic System of Tourism', *Revue de Tourisme*, 2, pp. 17-28.
- Manente, M., Minghetti, V. (2006) 'Destination Management Organizations and Actors', *Tourism Business Frontiers (Consumers, Products and Industry)*, D. Buhalis & C. Costa Ed., Butterworth-Heinemann, Burlington, pp. 228-237.
- Manley, T.R., Martin-Vega, L.A., Shaw Jr., W.H., Mighdoll, P., (1998) 'Understanding Organizational Culture and Its Role in Organization Transformation and Development', *Engineering and Technology Management. Pioneering New Technologies: Management Issues and Challenges in The Third Millennium. IEMC'98 Proceedings. International Conference on, 11-13 Oct. 1998.*
- Mariné, F. B., Rojo, I. M. (2004) *Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Marques, C. A. (1996) 'Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações', *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Marques, C.A., Cunha, M.P. (edts), Lisboa, Ed. D. Quixote, pp. 13-41.
- Marrewijk, M. van (2004) 'A Value-Based Approach to Organization Types: Towards a Coherent Set of Stakeholder-oriented Management Tools', *Journal of Business Ethics*, 55, pp. 147-158.
- Martín, D. (2000) 'Metodología de Calidad en Turismo', *Turismo Comercialización de Productos, Gestion de Organizaciones, Aeropuertos y Protección de la Naturaleza – II Congreso Universidad y Empresa*, Valencia, Tirant lo Blanc, pp. 429-447.
- Martins, J. F. (2000) *Attitudes of Residents Towards Tourism in Madeira*, PhD Thesis, University of Surrey.
- Martins, A. G., Centeno, L. G. (1999) *As Potencialidades da Região do Algarve*, Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Coleção *Estudos*, nº 25.

- Martínez, I. M. M., Soria, M. S., (2000) 'Percepciones sobre Calidad de Servicio en el Sector Turístico de la Comunidad Valenciana. Un Estudio Qualitativo', *II Congreso Universidad y Empresa, Turismo: Comercialización de Productos, Gestión de Organizaciones, Aeropuertos y Protección de la Naturaleza*, pp. 355-370.
- McCormack, S. P. (1992) 'TQM – Getting It Right the First Time', *Training & Development*, June 1992, pp. 43-46.
- McNell, A., Clemmer, J. (1992) *Como Liderar Estratégias de Sucesso em Gestão de Empresas e Serviços*, Lisboa, Edições 70.
- Messenger, S. J., Atkins, T. (1994) 'The Prudential Experience of Total Quality Management', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1/2), pp.37-41.
- Michaud, J.L., Planque, V., Barbaza, Y., Scoatariu-Gourtay, A., Thibal, S., Blanchet, J.-R., Croizé, J.-C. (1991) 'Tourism Qualitatif – Ses Conditions et ses Chances Futures sur le Plan Economique, Social et Ecologique', 41^{ème} Congrès de l'AIEST, Seychelles, pp. 63-78.
- Middleton, V. (Com Jackie Clarke) (2001) *Marketing de Turismo: Teoria e Prática*, Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- Miguel, P. A. C. (2006) 'Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência', *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, M. M. Carvalho e E. P. Paladini Ed., Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 85-124.
- Miller, W.J. (1996) 'A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers', *Journal of Quality Management*, 1(2), pp. 149-159.
- Morgan, G., Smircich, L. (1980) 'The Case for Qualitative Research', *Academy of Management Review*, 5(4), pp. 491-500.
- Netter, L.-N. (1999) 'Tourisme et Qualité – Hier, Aujourd'hui et Demain', *Cahier Espaces*, 61, pp.8-15.
- Oka, T., Shaw, I. (2000) 'Qualitative Research in social Work', [<http://pweb.sophia.ac.jp/~t-oka/qrs.html>], (Site Accessed 20 October 2005).
- Oliveira, O. (2004) 'Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos', *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, pp. 3-21.
- Organización Mundial de Turismo (2001) *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*, Madrid, OMT.

- Organização Mundial do Turismo (OMT) (1997) *Turismo Internacional: uma Perspectiva Global*, São Paulo, Artmed Ed.S.A, 2ªedição.
- Otto, J.E., Ritchie, J.R.B. (1996) 'The Service Experience in Tourism', *Tourism Management*, 17(3), pp. 165-174.
- Page, S. J., Connell, J. (2006) *Tourism – A Modern Synthesis*, Thomson, London.
- Paladini, E. P. (2006) 'Perspectiva Estratégica da Qualidade', *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, M. M. Carvalho e E. P. Paladini Ed., Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 25-84.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988) 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', *Journal of Retailing*, 64(1), Spring 1988, pp.12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985) 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', *Journal of Marketing*, 49, Fall 1985, pp. 41-50.
- Partlow, C. (1993) 'How Ritz-Carlton Applies TQM', *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34(4), pp. 16-24.
- Pauko, F. (1991) 'Tourism Quality: The Necessity of a Higher Offer in the Market', 41 ième Congrès AIEST, 17-23 Novembre 1991, Seichelles, pp. 189-195.
- Paula, R. M. (1992) *Lagos, Evolução Urbana e Património*, Edição Câmara Municipal de Lagos, Vila Real de Sto. António.
- PEL (2003) *Plano Estratégico de Lagos*, disponível online no site da Câmara Municipal de Lagos [<http://www.cm-lagos.pt>].
- Pereira, E., Fernandes, A. (2005) 'As Actuais Tendências Empresariais como Fontes de Vantagem Competitiva', *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(2), Abril/Junho 2005, pp. 30-38.
- Perles, G. S. M. (2002) 'The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management', *Journal of Business Ethics*, 39, pp.59-66.
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2000) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Piqueras, V.Y. (2000), 'Incorporación de la Gestión de Calidad en las Empresas y los Destinos Turísticos', *Turismo 1999 – II Congreso Universidad y Empresa*, Dt. David Blanquer, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, pp.259-279.
- Pires, R. (1994) 'Certificação e Qualidade Total', *Expansão*, 31, pp. 53-54.

- Pires, R. (2004) *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*, Lisboa, Edições Sílabo, 3ª edição.
- Pizam, A. (1991) 'The Management of Quality Tourism Destinations', 41 ième Congrès AIEST, 17-23 Novembre 1991, Seichelles, pp. 79-88.
- Poon, A (1994) 'The «New Tourism» Revolution in Tourism Management' in *Tourism Management*, 15(2), pp.91-92.
- Porter, A. M. (1997) 'In Some Companies Quality Culture is Tangible', *Purchasing*, January 16, pp. 51-52.
- Pruzan, P. (1998) 'From Control to Values-Based Management and Accountability', *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1379-1394.
- Pyo, S. (2000) 'Quality Research in Tourism and Hospitality: Perspectives and Research Agenda', *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, I, pp.1-12.
- American Society For Quality (ASQ), (2002) 'Quality Glossary' *Quality Progress*, July 2002, pp.43-61.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. van (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, 3ª Edição.
- Reed, R., Lemak, D. J., Mero, N. P. (2000), 'Total Quality Management and Sustainable Competitive Management', *Journal of Quality Management*, 5, pp. 5-26.
- Reeves, C. A., Bednar, D. (1995) 'Quality as a Symphony', *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(3), June, pp. 72-79.
- Reichheld, F. F., Sasser Jr., W. E. (1990) 'Zero Defections: Quality Comes to Services', *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 105-111.
- Rey, M., Camacho, M. A. R., Jiménez, J. G., Bonilla, J. M. L. (2004) *Fundamentos de Marketing Turístico*, Madrid, Editorial Síntesis.
- Richardson, C. (1994) 'Cultura Social y su Impacto en la Promoción del Turismo', *Papers de Turismo*, 13, pp. 31-40.
- Ridley, S. (1995) 'Towards a New Business Culture for Tourism and Hospitality Organizations', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), pp.36-43.
- Riley, R. W., Love, L. (2000) 'The State of Qualitative Tourism Research', *Annals of Tourism Research*, 27(1), pp. 164-187.

- Ritchie, B. W., Burns, P., Palmer, C. (Eds.) (2005), *Tourism Research Methods: Integrating Theory With Practice*, CABI Publishing.
- Robinson, E. (1997) 'A Method For Imaginative Measurement and Development of Quality Culture', *Total Quality Management*, 8(2/3), pp. 256-261.
- Rotondaro, R. G., Carvalho, M. M. (2006) 'Qualidade em Serviços', *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*, M. M. Carvalho e E. P. Paladini Ed., Rio de Janeiro, Elsevier Editora, pp. 331-355.
- Ryan, C., Trauer, B. (2005) 'Aging Populations: Trends and the Emergence of the Nomad Tourist', *Global Tourism*, Ed. William F. Theobald, Burlington, Butterworth-Heinemann, 3rd Edition, pp.510-528.
- Sage, A.P. (1993) 'Organizations, Organizational Cultures, Catalysts for Change in Organizations', *Systems, Man and Cybernetics. Systems Engineering in The Service of Humans, Conference Proceedings, International Conference on, 17-20 Oct, 1993*.
- Sánchez, V. M., Mendo, A. H. (2004) 'Calidad y Satisfacción en los Servicios: Conceptualización', *Revista Digital*, Buenos Aires, 10(73), [<http://www.efdeportes.com>], (Site accessed 14 October 2005).
- Sancho, A. (1993) 'Calidad y Educación: Un Reto para el Sector Turístico', *Estudios Turísticos*, nº 119-120, pp. 23-28.
- Santos, J., Alamillos, A. M., Martínez, A. M. (2007) *Estadística para Estudios de Turismo*, Madrid, Ediciones Académicas.
- Saraiva, J. A. (1993) *Cultura*, Lisboa, Difusão Cultural.
- Saraiva, P. M. (1999) 'O Futuro das ISO 9000', *Qualidade*, nº 3, Inverno 1999, pp. 14-21.
- Sarmiento, M. (2003) *Gestão Pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Lisboa, Escolar Editora.
- Schöll, R.W. (2003)'Organizational Culture – The Social Inducement System', [<http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Culture.html>], (Site Accessed 28 October 2004).
- Seaton, A. V. (1996) *Marketing Tourism Products*, London, International Thomson.
- Sebastianelli, R., Tamimi, N. (2003) 'Understanding the Obstacles to TQM Success', *Quality Management Journal*, 10(3), pp. 45-56.
- Shahin, A. (2003) 'Culture, Quality and Organizational Performance', *The Industrial Culture Conference*, Tehran, October 2003, available on CD.

- Shuster, H. D. (1994) 'Making Cultural Change Happen: Putting Management Transformation Theory to Use', *Quality Management Journal*, January, pp.7-17.
- Silva, J. A., Mendes, J. & Guerreiro, M. M. (2001) 'A Qualidade dos Destinos Turísticos: Dos Modelos aos Indicadores' in *Revista Portuguesa de Gestão*, pp.65-81.
- Sirgado, J. R. (1990), *Turismo e Desenvolvimento Local e Regional – O Caso do Concelho de Lagos na Região do Algarve e no País*, Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Geografia da Universidade de Lisboa.
- Smith, M., Duffy, R. (2003) *The Ethics of Tourism Development*, Routledge, London.
- Smith, S. L. J (1994) 'The Tourism Product', *Annals of Tourism Research*, 21(3), pp.582-595.
- Solé, L. B. (2000) 'Calidad en los Mercados Turísticos Globalizados. Calidad en la Globalización de los Mercados Turísticos', *II Congreso Universidad y Empresa, Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*, pp. 67-75.
- Sower, V. E, Fair, F. K (2005) 'There is More to Quality than Continuous Improvement: Listening to Plato', *Quality Management Journal*, 12(1), pp. 8-20.
- Streiner, D. L. (2003) 'Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency', *Journal of Personality Assessment*, 80(1), pp.99-103.
- Swarbrooke e Horner (2005) *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Tribe, J. (2001) 'Research Paradigms and the Tourism Curriculum', *Journal of Travel Research*, 39, pp.442-448.
- United States General Accounting Office (GAO) (1992), *Quantitative Data Analysis: An Introduction*, Ed. GAO.
- Valles, D. M. (1999) 'Calidad en los Servicios. Una Aproximación Metodológica' in *Estudios Turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, 139, pp. 15-33.
- Veal, A. J. (1992) *Research Methods For Leisure and Tourism: A Practical Guide*, Longman.
- Vicente, P., Reis, E., Ferrão, F. (2001), *Sondagens – A Amostragem Como Factor Decisivo de Qualidade*, Lisboa, Ed. Sílabo, 2ª Edição.

- Vieira, J. M.C. (2000) *Inovação e Marketing de Serviços*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Vieira, A. L. (2005) 'Delivering Quality Service: All for One?', *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(1/2), pp. 25-42.
- Walle, A. H. (1997) 'Quantitative Versus Qualitative Tourism Research', *Annals of Tourism Research*, 24(3), pp. 524-536.
- Watkins, D. (2006) 'Reflections on the Future of Quality', *Quality Progress*, January 2006, pp. 23-28.
- Watson, M. A., Gryna, F. M. (2001) 'Quality Culture in Small Business: Four Case Studies', *Quality Progress*, January 2001, pp. 41-48.
- Weiermair, K. (1997), 'On the Concept and Definition of Quality in Tourism', *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand, Ed. AIEST, 39, pp. 33-58.
- Williams, C., Buswell, J. (2003) *Service Quality in Leisure and Tourism*, Wallingford, Cabi Publishing.
- Wong, W. Y. L. (1998) 'A Holistic Perspective on Quality Quests And Quality Gains: The Role of Environment', *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 241-245.
- Woods, J. (1998) 'The Six Values of a Quality Culture', *The Quality Yearbook, 1998 Edition*, [<http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm>], (Site accessed 14 October 2005).
- World Tourism Organisation (WTO) (2005) *Tourism Highlights 2005 Edition*, [<http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>], (Site accessed 05 September 2006).
- World Tourism Organisation (WTO), Organisation for Economic CO-Operation and Development (OECD), United Nations (UN), Commission of the European Communities (CEE) (2001) *Tourism Satellite Account – Recommended Methodological Framework*.
- Yusof, S. M., Aspinwall, E. (2000) 'TQM Implementation Issues: Review and Case Study', *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), pp. 634-655.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2000) *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, International Edition, 2nd Edition.
- Zeithaml, V., Parasumaran, A., Berry, L. (1990) *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press.

