



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

**A GESTÃO DA QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS.**  
**O CASO PORTUGUÊS.**

Volume I

Tese para a obtenção de Grau de Doutor em Gestão na especialidade de Estratégia e  
Comportamento Organizacional

**JÚLIO DA COSTA MENDES**

FARO  
2004

Nós somos aquilo que fazemos repetidamente.  
A excelência, portanto, não é um acto, mas um  
hábito.

Aristóteles

382 – 322 a.C.

À minha família

# ÍNDICE GERAL

	Página
Lista de figuras .....	x
Lista de tabelas .....	xi
Lista de abreviaturas .....	xii
Agradecimentos .....	xiii
Resumo .....	xv
Abstract.....	xvi
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 O turismo e a terciarização das economias .....	1
1.2 Problemática .....	3
1.3 Formulação do problema .....	4
1.4 Objectivo.....	5
1.5 Estrutura do trabalho.....	6
<b>2 ASPECTOS DE ENQUADRAMENTO E DE CONTEXTUALIZAÇÃO: O CENÁRIO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Introdução .....	7
2.2 O sistema turístico .....	8
2.2.1 Caracterização .....	10
2.2.2 Produto turístico .....	12
2.2.2.1 Produtos específicos .....	13
2.2.2.2 Produto compósito.....	14
2.2.2.3 Novos produtos turísticos.....	15
2.2.2.4 Características .....	17
2.2.2.5 Processo de produção e consumo .....	19
2.2.2.5.1 Encontros de serviço.....	22
2.3 O destino turístico .....	23
2.3.1 Caracterização .....	24
2.3.2 Actores .....	27
2.3.3 Cadeia de valor.....	30
2.3.4 A gestão do destino turístico .....	31
2.3.4.1 Infra-estrutura de gestão.....	33
2.3.4.2 Domínios de intervenção.....	35
2.4 Conclusão .....	36
<b>3 ASPECTOS DE CONCEPTUALIZAÇÃO E DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS E DA SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES .....</b>	<b>38</b>

3.1	Introdução .....	38
3.2	A qualidade nos serviços .....	38
3.2.1	O conceito de qualidade .....	40
3.2.2	Focalização nos clientes .....	41
3.2.3	Dimensões da qualidade nos serviços .....	43
3.2.4	Expectativas .....	45
3.2.4.1	Processo de formação de expectativas.....	47
3.2.5	Percepções.....	48
3.3	Gestão da qualidade nos serviços.....	50
3.3.1	Sistemas de gestão da qualidade .....	50
3.3.2	Abordagens .....	52
3.3.3	Modelos de qualidade dos serviços .....	57
3.3.3.1	Modelo de gestão da qualidade (ISO) .....	58
3.3.3.2	Modelo conceptual de qualidade de serviço .....	61
3.3.3.3	Modelo de qualidade de serviço (Grönroos) .....	63
3.3.3.4	Modelo de excelência (Kanji) .....	65
3.3.3.5	O modelo de excelência da EFQM.....	67
3.3.3.5.1	O processo de auto-avaliação .....	69
3.3.4	O constructo da satisfação dos consumidores .....	71
3.3.4.1	Referencial teórico .....	75
3.3.4.2	Avaliação da satisfação .....	76
3.3.4.3	Fidelização de clientes.....	77
3.3.4.4	Índices de satisfação.....	78
3.4	Conclusão .....	80
4 ASPECTOS DE DESENVOLVIMENTO E DE SUSTENTAÇÃO DO CONSTRUCTO DA QUALIDADE NO TURISMO E DA PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS .....		82
4.1	Introdução .....	82
4.2	O construto da qualidade no turismo .....	83
4.2.1	Definição.....	84
4.2.2	Dimensões .....	86
4.2.3	Expectativas .....	87
4.2.4	Percepções.....	88
4.2.5	A experiência turística.....	90
4.2.6	A satisfação dos turistas .....	93
4.3	A gestão da qualidade nas organizações .....	95
4.3.1	Sistemas de gestão da qualidade .....	97
4.3.2	Processo de certificação .....	98
4.3.2.1	Certificação de organizações.....	99
4.3.2.2	Certificação de serviços.....	100
4.3.2.3	Certificação ambiental.....	101
4.3.3	Sistemas de gestão pela qualidade total .....	102
4.4	A gestão da qualidade nos destinos turísticos .....	104
4.4.1	Pressupostos .....	107
4.4.1.1	Liderança .....	109
4.4.1.2	Clima de cooperação .....	110
4.4.1.3	Estratégias de melhoria .....	113
4.4.2	Processo de mudança .....	114
4.4.2.1	Planeamento .....	115
4.4.2.2	Organização.....	117

4.4.2.3 Implementação .....	119
4.4.2.4 Controlo e avaliação .....	121
4.4.2.4.1 Focalização na procura .....	124
4.4.2.4.2 Focalização na oferta .....	125
4.4.2.4.3 Abordagens integradas .....	126
4.5 A Gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos .....	127
4.5.1 O conceito .....	128
4.5.2 Princípios .....	131
4.5.2.1 Liderança e envolvimento dos actores .....	132
4.5.2.2 Gestão por processos e factos .....	133
4.5.2.3 Diferenciação e autenticidade .....	134
4.5.2.4 Focalização nas pessoas .....	135
4.5.2.5 Desenvolvimento de parcerias .....	138
4.5.2.6 Responsabilidade social .....	139
4.5.2.7 Aprendizagem contínua, inovação e melhoria .....	140
4.5.3 Abordagens de implementação .....	140
4.5.4 Vectores de desenvolvimento .....	145
4.5.4.1 Ambiente .....	146
4.5.4.2 Ordenamento do território .....	148
4.5.4.3 Cultura/património .....	149
4.5.4.4 Turistas .....	151
4.5.4.5 População .....	153
4.5.4.6 Empresas .....	155
4.6 Conclusão .....	157
5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	161
5.1 Introdução .....	161
5.2 Objectivos .....	162
5.2.1 Objectivo geral .....	163
5.2.2 Objectivos específicos .....	164
5.3 Hipóteses .....	167
5.4 Estratégia de investigação .....	169
5.4.1 O referencial .....	172
5.4.2 Abordagem .....	173
5.4.3 O modelo de excelência .....	175
5.4.3.1 Desenvolvimento do modelo .....	177
5.4.3.2 Processo de validação .....	180
5.4.4 O estudo empírico .....	182
5.5 Técnicas de recolha de informação .....	183
5.5.1 Técnica Delphi .....	184
5.5.1.1 Desenho do questionário .....	186
5.5.1.2 Constituição do painel .....	189
5.5.1.3 Pré-teste .....	191
5.5.2 Inquérito por questionário .....	191
5.5.2.1 Desenho do questionário .....	192
5.5.2.2 Selecção da Amostra .....	195
5.5.2.3 Pré-teste .....	196
5.6 Técnicas de tratamento de dados .....	197
5.7 Conclusão .....	198

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	200
6.1 Introdução .....	200
6.2 Resultados relativos ao desenvolvimento do modelo .....	201
6.2.1. Critérios de avaliação da qualidade .....	202
6.2.1.1 Liderança .....	205
6.2.1.2 Política e estratégia .....	209
6.2.1.3 Pessoas .....	212
6.2.1.4 Parcerias e recursos .....	216
6.2.1.5 Processos .....	219
6.2.1.6 Resultados relativamente aos turistas .....	223
6.2.1.7 Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais .....	225
6.2.1.8 Resultados para a região .....	227
6.2.1.9 Resultados de desempenho .....	229
6.2.2 Importância relativa dos critérios de excelência .....	231
6.3 Resultados relativos à validação preliminar do modelo e do instrumento de avaliação .....	237
6.3.1 Resultados relativos à validação do questionário .....	238
6.3.2 Resultados relativos à verificação empírica das relações entre MEIOS e RESULTADOS .....	242
6.3.2.1 Modelo para os RESULTADOS – TURISTAS .....	243
6.3.2.2 Modelo para os RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS .....	244
6.3.2.3 Modelo para os RESULTADOS-REGIÃO .....	245
6.3.2.4 Modelo para os RESULTADOS-DESEMPENHO .....	245
6.4 Resultados relativos à implementação do modelo nos destinos turísticos .....	249
6.4.1 Caracterização dos respondentes .....	249
6.4.2 Perfil de excelência .....	251
6.4.2.1 Liderança .....	254
6.4.2.2 Política e estratégia .....	256
6.4.2.3 Pessoas .....	258
6.4.2.4 Recursos e parcerias .....	260
6.4.2.5 Processos .....	262
6.4.2.6 Resultados relativamente aos turistas .....	264
6.4.2.7 Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais .....	266
6.4.2.8 Resultados para a região .....	267
6.4.2.9 Resultados de desempenho .....	269
6.4.3 Percepções dos gestores topo <i>versus</i> percepções dos gestores intermédios .....	270
6.4.4 Comparação com outros estudos .....	272
6.4.5 Percepções e ponderações dos gestores por tipologia de destino turístico .....	274
6.4.6 Posicionamento dos destinos turísticos .....	278
6.5 Conclusão .....	283
7 CONCLUSÃO .....	285
Referências Bibliográficas .....	292
APÊNDICE 1: Carta convite (versões portuguesa e inglesa) .....	317
APÊNDICE 2: Questionário destinado ao painel Delphi (versão portuguesa e inglesa) .....	321
APÊNDICE 3: Ponderação dos critérios de avaliação pelo painel Delphi (versão portuguesa e inglesa) .....	362
APÊNDICE 4: Lista de participantes no painel Delphi .....	370
APÊNDICE 5: Questionário inicial (versão portuguesa e inglesa) .....	373

APÊNDICE 6:Relação de correspondência entre subcritérios do modelo e perguntas dos questionário	396
APÊNDICE 7:Questionário sobre qualidade total/ exelência nos destinos turísticos.....	398
APÊNDICE 8:Carta-convite aos Presidentes das Regiões de Turismo .....	412
APÊNDICE 9:Nota explicativa e glossário .....	418
APÊNDICE 10:Carta e fax .....	425
APÊNDICE 11:Questionário inicial .....	428
APÊNDICE 12:Testes t e Mann-Whitney .....	440
APÊNDICE 13:Ponderações dos critérios de exelência .....	442
APÊNDICE 14:Testes t e Mann-Whitney .....	444
APÊNDICE 15:Matriz de Spearman .....	446
APÊNDICE 16:Teste Ramsey .....	453
APÊNDICE 17:Teste de White .....	458
APÊNDICE 18:Modelo Resultados-turistas.....	461
APÊNDICE 19:Modelo Resultados-colaboradores .....	463
APÊNDICE 20:Modelo Resultados-região .....	465
APÊNDICE 21:Modelo Resultados-desempenho.....	467
APÊNDICE 22:Perfil de exelência .....	469
APÊNDICE 23:Níveis de evidência e de realização.....	471
APÊNDICE 24:Percepções dos gestores .....	481
APÊNDICE 25:Testes t e Mann-Whitney .....	483
APÊNDICE 26:Destinos urbanos, rurais e costeiros: percepções e ponderações dos critérios .....	485
APÊNDICE 27:Testes ANOVA e Kruskall-Wallis (percepções por tipologia de destinos).....	487
APÊNDICE 28:Testes ANOVA e Kruskall-Wallis (ponderações por tipologia de destinos) .....	489

## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 - Sistema <i>Servuction</i> .....	20
Figura 2.2 - Modelo conceptual dos actores envolvidos no marketing e na gestão dos destinos turísticos	28
Figura 3.1 - Percepção da qualidade serviço.....	46
Figura 3.2 - Percepção do serviço.....	49
Figura 3.3 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos .....	60
Figura 3.4 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço .....	62
Figura 3.5 - Qualidade de Serviço .....	64
Figura 3.6 - Modelo de Excelência de Kanji.....	65
Figura 3.7 - Modelo de Excelência da EFQM .....	68
Figura 3.8 - Paradigma da não confirmação .....	75
Figura 3.9 - European Customer Satisfaction Index .....	79
Figura 4.1 - Factores de satisfação dos turistas.....	94
Figura 4.2 - A qualidade no sistema macroeconómico do turismo .....	106
Figura 4.3 - Organização virtual .....	111
Figura 4.4 - Percurso da qualidade .....	130
Figura 4.5 - Diagrama de gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos .....	142
Figura 4.6 - Vectores de desenvolvimento da gestão integrada da qualidade.....	145
Figura 5.1 - Estudos turísticos: dimensões.....	172
Figura 6.1 - Importância relativa dos critérios de excelência .....	232
Figura 6.2 - Comparação de ponderações .....	234
Figura 6.3 - Ponderações dos critérios.....	236
Figura 6.4 - Relações entre MEIOS e RESULTADOS.....	246
Figura 6.5 - Perfil de excelência dos destinos turísticos portugueses.....	252
Figura 6.6 - Destinos turísticos – LIDERANÇA .....	255
Figura 6.7- Destinos turísticos – POLÍTICA E ESTRATÉGIA .....	257
Figura 6.8 - Destinos turísticos – PESSOAS .....	259
Figura 6.9 - Destinos turísticos – PARCERIAS E RECURSOS.....	261
Figura 6.10 - Destinos turísticos – PROCESSOS .....	263
Figura 6.11- Destinos turísticos – RESULTADOS-TURISTAS .....	265
Figura 6.12 - Destinos turísticos – RESULTADOS-COLABORADORES .....	266
Figura 6.13 - Destinos turísticos – RESULTADOS-REGIÃO .....	268
Figura 6.14 - Destinos turísticos – RESULTADOS-DESEMPENHO .....	269
Figura 6.15 - Percepções.....	271
Figura 6.16 - Comparação de estudos.....	273
Figura 6.17- Produtos turísticos.....	275
Figura 6.18 - Destinos urbanos, rurais e costeiros – percepções.....	276
Figura 6.19 – Destinos urbanos, rurais e costeiros – ponderações.....	277
Figura 6.20 - Classificação dos destinos turísticos .....	279
Figura 6.21 - Posicionamento por ordem decrescente dos MEIOS .....	281
Figura 6.22 - Posicionamento por ordem decrescente dos Resultados .....	282

## LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 3.1 - Dimensões da Qualidade .....	43
Tabela 4.1 - Plano de Acção ITQT .....	144
Tabela 5.1 - Ponderações .....	165
Tabela 6.1 - Estudos turísticos com painéis Delphi .....	202
Tabela 6.2 - Níveis de concordância relativamente aos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos .....	203
Tabela 6.3 - Níveis de concordância relativamente ao critério LIDERANÇA .....	206
Tabela 6.4 - Níveis de concordância relativamente ao critério POLÍTICA E ESTRATÉGIA .....	210
Tabela 6.5 - Níveis de concordância relativamente ao critério PESSOAS .....	214
Tabela 6.6 - Níveis de concordância relativamente ao critério PARCERIAS E RECURSOS .....	217
Tabela 6.7 - Níveis de concordância relativamente ao critério PROCESSOS .....	221
Tabela 6.8 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-TURISTAS .....	224
Tabela 6.9 - Níveis de concordância relativamente aos critérios RESULTADOS-COLABORADORES .....	226
Tabela 6.10 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-REGIÃO .....	228
Tabela 6.11 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-DESEMPENHO .....	230
Tabela 6.12 - Comparação entre ponderações .....	237
Tabela 6.13 - Teste $\alpha$ de <i>Cronbach</i> .....	238
Tabela 6.14 - Correlação entre LIDERANÇA e RESULTADOS .....	239
Tabela 6.15 - Correlação entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS .....	240
Tabela 6.16 - Correlação entre PESSOAS e RESULTADOS .....	240
Tabela 6.17 - Correlação entre PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS .....	241
Tabela 6.18 - Correlação entre PROCESSOS e RESULTADOS .....	241

## LISTA DE ABREVIATURAS

OMT	Organização Mundial do Turismo
ANRET	Associação Nacional das Regiões de Turismo
EFQM	European Foundation for Quality Management
TQM	Total Quality Management
ISO	Organização Internacional de Normalização
NP EN ISO	Norma Portuguesa European Norm ISO
ECSI	European Customer Satisfaction Index
PME's	Pequenas e Médias Empresas

## AGRADECIMENTOS

A realização de um projecto desta natureza e do que ele implica em termos de esforço, de tempo, de distanciamento, de reflexão e de energia pressupõe, para além do prazer inerente ao que se faz por gosto, uma base de apoio científico, técnico e humano, para a qual contribuiu um vasto conjunto de pessoas a quem este trabalho se fica também a dever.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento para os orientadores deste trabalho, Professores Doutores João Albino Matos da Silva e Pedro Augusto de Melo Lopes Ferreira.

A forma estimulante com que aceitaram o desafio desde o primeiro momento, a disponibilidade atenta com que sempre acompanharam o percurso da investigação, o envolvimento que demonstraram e o interesse que colocaram na abordagem da problemática, constituem alicerces fundamentais do desenvolvimento e da consolidação da tese.

Contar com a sua orientação, opinião crítica e competência foi um privilégio e uma ajuda fundamental para levar por diante este projecto. Para além da orientação científica, fica o prazer de contar também com a sua amizade. Este trabalho é também um reflexo de uma convergência de pontos de vista, de partilha de saberes e sentimentos, de crescimento humano.

Quero agradecer igualmente ao Professor César Camisón, da Universidade Jaume I (Valência) pela forma interessada como participou na análise e discussão das questões de ordem metodológica deste trabalho, pelo empenho que manifestou em acompanhar a evolução da pesquisa e pelo estímulo que soube transmitir ao longo do processo.

Agradeço, de igual modo ao Dr. Henryk Handzsh, responsável pela Área da Qualidade do Desenvolvimento Turístico da Organização Mundial do Turismo, pelo apoio que deu ao projecto e pela colaboração prestada durante todo o processo de investigação. A sua perspectiva e visão global contribuíram muito para o enriquecimento do pensamento nesta matéria.

Aos representantes dos Estados Membros da União Europeia com quem tive a oportunidade e a honra de trabalhar e de partilhar experiências no âmbito do grupo de trabalho “Improving the Quality of Tourist Products”, e para o Doutor Reinhard Klein, Director Geral da Unidade de Empresas da Comissão Europeia, que coordenou os trabalhos, vai também o meu agradecimento. A troca de informação e os contactos estabelecidos foram importantes para a operacionalização do estudo empírico.

Quero agradecer, ainda, de forma muito especial:

Aos interlocutores da European Foundation for Quality Management com quem, numa fase inicial, foram discutidas as linhas-mestras do projecto, pelas sugestões que deram em termos de especificação do modelo.

À Eng<sup>a</sup> Maria Odete Fernandes, do Instituto Português da Qualidade, pela colaboração prestada em termos de adaptação do conteúdo do modelo ao contexto dos destinos turísticos.

Ao grupo internacional de peritos que participou no painel Delphi, pelo contributo dado para a estabilização dos critérios de avaliação, pelas sugestões e pelo empenhamento demonstrado no desenvolvimento da matéria.

Aos gestores das Regiões de Turismo e das restantes organizações envolvidas no estudo, pela disponibilidade com que aceitaram o desafio de participar no processo de auto-avaliação e pelo interesse manifestado em termos de resultados do estudo.

Ao Conselho Directivo da Faculdade de Economia, e em particular ao seu presidente, Professor Doutor Efigénio Rebelo, pela motivação transmitida e pelo apoio dado em termos de optimização de soluções que permitissem a conciliação das actividades de docência e de investigação.

Ao Director do Centro de Investigação de Desenvolvimento e Economia Regional, Professor Doutor António Covas, pelas facilidades e apoio logístico concedidos.

Aos Professores Doutores Ana Romão, Carlos Cândido, Duarte Trigueiros e João Félix pela leitura crítica e sugestões formuladas.

A todos os colegas e amigos que, das mais diversas formas e nos mais variados momentos, colaboraram e contribuíram para a prossecução deste objectivo, partilhando o seu tempo e competências, com generosidade e muita paciência. Permitam-me que destaque, neste imenso palco onde a vida continua a decorrer, os papéis, desempenhos e contributos do Adão Flores, Bernardete Sequeira, Cláudia Torres, Luís Coelho, Luís Pereira, Maria Emília Gabriel, Maria Manuela Guerreiro, Patrícia Valle, Renée Teixeira da Cruz e Rui Serrão.

Finalmente, uma palavra de grande e profunda gratidão para a minha família, pelo que representaram em termos de suporte emocional deste trabalho e por tudo o mais que ultrapassa as limitações das palavras.

# GESTÃO DA QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS

## O CASO PORTUGUÊS

Júlio da Costa Mendes

### RESUMO

O fenómeno de terciarização e de globalização marca decisivamente o cenário e o ambiente de mudança que a maior parte das economias enfrenta nos dias de hoje, suscitando um interesse cada vez maior por parte dos investigadores que, nas últimas décadas, têm focalizado a atenção na problemática da prestação dos serviços e da sua contextualização em termos de processo de gestão.

Para a maior parte dos países, o sector do turismo assume-se como a principal indústria de serviços, com uma importância crescente para o desenvolvimento socio-económico das regiões receptoras. Este facto prende-se não só com a dinâmica de crescimento do próprio sector como, e muito em especial, com os efeitos multiplicadores diversos que o fenómeno provoca noutros sectores da economia.

Neste contexto, onde a emergência de novos produtos turísticos é uma constante, as preocupações voltam-se, agora, para a competitividade dos produtos turísticos em geral, e do produto turístico compósito em particular, procurando manter-se ou melhorar posicionamentos relativos face aos principais concorrentes. Uma das estratégias apontada como a mais adequada à resolução do problema, e que mais consenso recolhe na literatura, é a da diferenciação dos produtos com base na qualidade.

O objectivo principal da investigação é definir uma metodologia de avaliação que permita quantificar, comparar e aferir o estado da qualidade nos destinos turísticos, com base numa abordagem centrada no processo de auto-avaliação desenvolvido pelos gestores das Regiões de Turismo e de outras organizações que, com maior ou menor protagonismo, conduzem o processo de gestão integrada nos destinos turísticos.

Os resultados obtidos, tanto em relação aos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos como no que se refere ao perfil de excelência nos destinos turísticos portugueses, confirmam a generalidade das hipóteses levantadas e representam um contributo para a consolidação do conhecimento em termos de operacionalização do constructo da qualidade no contexto dos destinos turísticos.

Palavras-chave: Gestão integrada da qualidade, destinos turísticos, estratégia, competitividade.

# GESTÃO DA QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS

## O CASO PORTUGUÊS

Júlio da Costa Mendes

### ABSTRACT

The tertiary and the globalisation phenomena mark decisively the scenario and the environment of change that most of the economies are facing nowadays. This fact gives rise to a more and more growing interest from the researchers who, in the last decades have been focusing their attention on the problematic of services rendering and their putting into context in terms of management process.

For the most part of the countries, the tourism sector is considered as the main services industry, with a growing importance for the hosting regions' socio-economic development. This fact is related not only with the sector growth dynamics but also and very especially, with the various multiplying effects the phenomenon brings to other sectors of the economy.

In this context, where the arising of new tourism products is a constant, the concerns turn now towards the competitiveness of the tourism products in general and the composite product in particular, aiming at keeping or improving relative positions regarding the main competitors. One of the strategies pointed out, as the most suitable for the problem solution and gathering a larger consensus in literature, is the product differentiation based on quality.

The main research purpose is to define an assessment methodology to allow the quantification of the quality in the tourism destinations. This is based on an approach focused on the self-assessment process developed by the managers of the Tourism Boards and other organizations, which, with more or less protagonism, monitor the integrated quality management in the tourism destinations.

The results obtained, both regarding the criteria of quality assessment and the excellence profile in the tourism destinations confirm the hypotheses raised and represent a contribution for the knowledge consolidation in terms of making the quality concept operational in the tourism destination context.

**Keywords:** Integrated quality management, tourism destinations, strategy, competitiveness.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O turismo e a terciarização das economias

O processo de mudança verificado desde o aparecimento da economia industrial, na primeira parte do século XX até ao mundo dos serviços na actualidade, é um facto consolidado nos principais países, expressivo de uma profunda modificação estrutural, que acarretou consigo numerosas transformações nos diferentes aspectos que definem a vida económica e social. A importância dos serviços nas sociedades actuais é uma realidade indiscutível, que se revela por uma nova forma de produzir, consumir e viver (Nicolau, 2000; Lafuente e Musons, 1995; Randall e Senior, 1994).

À medida que o desenvolvimento e o progresso se instalam no *modus operandi* das sociedades, marcando o ritmo de vida das pessoas, das organizações e dos países, o sector dos serviços ganha peso e representatividade na composição e funcionamento dos sistemas económicos, tanto em termos absolutos, com reflexos visíveis no emprego e na criação de riqueza, como em termos relativos, estimando-se que cerca de três quartos da actividade económica se inclua no sector dos serviços. As razões que assistem a este processo de transformação são de vária ordem, nomeadamente económica (aumento da riqueza, mudanças na procura, desenvolvimento do bem-estar, globalização da economia, diferente produtividade entre os sectores, estratégias de crescimento empresarial), demográfica, sociológica e social (aumento da esperança de vida, mais tempo de lazer, urbanização, complexidade da vida moderna, aumento da população activa feminina, melhoria da qualidade de vida e novos valores sociais) e, por fim, de ordem técnica (aumento da complexidade dos produtos, desenvolvimento tecnológico, automatização, robotização da produção industrial e introdução de tecnologias de

informação e electrónica (Esteban, 2000).

Nas economias desenvolvidas os serviços ultrapassam actualmente os 60% do emprego e do Produto Interno Bruto, tudo apontando, quaisquer que sejam os instrumentos de medida e as suas interpretações, para um crescimento acelerado do sector terciário nas economias dos países industrializados. Esta viragem em direcção ao paradigma dos serviços, que está a acontecer em todos os tipos de organizações, afectou o comportamento e os costumes dos agentes económicos, alterou os modos de produção e de distribuição dos bens económicos e fez emergir uma nova cultura ou filosofia de negócio, onde o marketing, a preocupação com o cliente, a mentalidade do serviço e a hegemonia da qualidade, entre outros, constituem os valores principais. Todo este processo de transformação ocorre num cenário de turbulência da economia mundial, caracterizado pela desregulamentação de sectores, privatização de negócios, crescente competitividade e globalização de toda a actividade económica (Esteban, 2000; Vieira, 2000; Lafuente e Musons, 1995; Gummesson, 1994).

O turismo assume-se, em primeira linha, como uma indústria predominantemente constituída por organizações que prestam serviços, e, neste contexto de mudança, tem-se afirmado como um dos sectores mais dinâmicos da actividade económica. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo revelou-se como o sector de actividade com maiores taxas de crescimento nas últimas décadas do século XX. Ainda de acordo com a OMT, todos os cenários apontam para que esta tendência de crescimento se mantenha nos primeiros decénios do século XXI, assumindo-se mesmo como a principal actividade económica do globo. O turismo tornou-se, assim, uma componente integral do estilo de vida e, portanto, uma indústria global, com produtores e consumidores espalhados por todo o mundo.

## 1.2 Problemática

As projecções de crescimento do sector do turismo, associadas ao desenvolvimento da capacidade de oferta, ao aparecimento de novos produtos turísticos e à necessidade de dar resposta a um cada vez maior grau de exigência por parte dos clientes, estão na origem da intensidade da concorrência, tanto ao nível das organizações como ao nível dos destinos turísticos. Enquanto que, no primeiro caso, a competitividade se situa ao nível dos produtos específicos que constituem a oferta das organizações, no caso dos destinos turísticos, é o produto global ou compósito que está em causa, ou seja, é o conjunto da oferta turística de um espaço ou localidade que é o objecto principal da competição.

Um substancial corpo da literatura sugere que, em termos de competitividade, os destinos turísticos e os produtos compósitos que lhes estão associados, deverão constituir a unidade de análise, de focalização do estudo, em virtude de se verificar que estão no epicentro do processo de tomada de decisão dos consumidores relativamente à escolha, compra e consumo de produtos turísticos. Neste sentido, considera-se que a competitividade dos destinos turísticos figura entre as principais preocupações dos responsáveis pelas políticas de turismo e pelos actores que, a nível local ou regional, conduzem o processo de gestão dos destinos turísticos. A procura de novas ideias e de paradigmas que estimulem a reflexão e permitam enfrentar os desafios num ambiente de cada vez maior agressividade concorrencial, constituem uma prioridade em termos de investigação.

### **1.3 Formulação do problema**

Uma das estratégias que recolhe maior consenso na literatura, tendo em vista a melhoria do desempenho dos destinos turísticos e a conseqüente obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, é a da diferenciação dos produtos turísticos através do desenvolvimento e da implementação de programas e processos de melhoria da qualidade. Fornecer serviço de elevada qualidade é cada vez mais reconhecido como um factor crítico de sucesso da gestão dos destinos turísticos.

Neste contexto, uma das questões principais que se coloca em termos de investigação é a da forma de operacionalização da problemática, já que, no que diz respeito ao enquadramento teórico, existe um relativo consenso na literatura sobre a matéria. As dúvidas e os problemas que se levantam situam-se, fundamentalmente, na forma de concretizar, gerir e implementar – na realidade complexa dos destinos turísticos – estratégias, programas e processos de melhoria da qualidade global da oferta turística de uma determinada região, de modo a que o desempenho e posicionamento competitivo da globalidade da oferta correspondam às expectativas, objectivos e interesses das diferentes partes interessadas.

Entre os diversos tópicos de investigação possíveis, a escolha recaiu sobre a temática da avaliação por se considerar uma questão prévia e essencial para o desenvolvimento de qualquer processo de gestão da melhoria da qualidade. Tanto a caracterização da situação de partida, como o processo de conhecimento da realidade em qualquer momento e a monitorização do desempenho do destino turístico precisam de assentar num referencial de avaliação consistente, fundamental para se perceber donde se partiu, onde se está e para onde se devem dirigir os esforços de melhoria da

qualidade das organizações responsáveis pela gestão dos destinos turísticos.

Assim, o problema que se pretende discutir e analisar, e que constitui a questão de partida da investigação, é o da falta de evidência empírica sobre a questão da avaliação da qualidade no contexto dos destinos turísticos. O conhecimento das dimensões do fenómeno, as variáveis implicadas, as abordagens possíveis e formas de monitorização da questão constituem facetas de um problema complexo e emergente, que urge procurar resolver, de modo a sustentar o processo de desenvolvimento e de implementação de iniciativas de melhoria da qualidade e, desta forma, contribuir para a resolução de outro problema mais abrangente, que é o da competitividade dos destinos turísticos.

O reconhecimento da importância do sector do turismo para o funcionamento das economias, a identificação de preocupações relacionadas com a competitividade dos destinos turísticos, a constatação do papel estratégico que a melhoria da qualidade tem no posicionamento competitivo dos produtos turísticos, para além do desafio que é desbravar caminhos numa área do conhecimento que se encontra numa fase exploratória, constituem as principais razões de escolha do tema da investigação.

#### **1.4 Objectivo**

O objectivo central da investigação é demonstrar que é possível quantificar, com rigor científico, o estado da qualidade dos destinos turísticos e apresentar uma metodologia de avaliação que contribua para a sustentação do processo de tomada de decisões dos responsáveis pela condução do processo de gestão nos destinos turísticos.

A partir da revisão da literatura e da análise do quadro de referenciais que

suportam as diferentes abordagens da questão, desenvolve-se uma proposta de monitorização do fenómeno, baseada nas percepções dos gestores das organizações que conduzem o processo de gestão dos destinos turísticos, assumindo e argumentando, *ab initio*, que a mesma deve ser encarada como uma parcela imprescindível de um processo que, acima de tudo, só faz sentido se for equacionado como um caso paradigmático de integração das diferentes perspectivas de todas as partes envolvidas e interessadas na problemática.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos. No primeiro apresentam-se as linhas mestras da problemática em estudo e define-se o objectivo da tese. No segundo capítulo desenvolvem-se os aspectos de contextualização que caracterizam o cenário que serve de enquadramento ao desenvolvimento da investigação. No terceiro capítulo procura-se conhecer e analisar o estado da arte da problemática da qualidade dos serviços e da satisfação dos clientes. No quarto capítulo reflecte-se sobre as especificidades que caracterizam e consubstanciam a formalização da gestão da qualidade no contexto dos destinos turísticos. O quinto capítulo trata dos aspectos de ordem metodológica da investigação e do estudo empírico. Os resultados do estudo são apresentados e discutidos no capítulo sexto. Por último, no capítulo sete apresentam-se as conclusões da investigação e tecem-se considerações sobre as perspectivas de desenvolvimento de futuros trabalhos nesta matéria.

## **2 ASPECTOS DE ENQUADRAMENTO E DE CONTEXTUALIZAÇÃO: O CENÁRIO DA INVESTIGAÇÃO**

### **2.1 Introdução**

Numa sociedade como a actual, em que na maior parte dos países se verifica uma tendência para o aumento da esperança de vida dos cidadãos, para a diminuição do período de vida activa, para a redução e flexibilidade dos horários de trabalho e para um aumento dos rendimentos, as actividades de lazer e de recreio desempenham um papel cada vez mais importante na vida das comunidades e na estruturação das economias. É quase um lugar comum e inevitável a referência ao progressivo alargamento do tempo que as sociedades industrializadas têm vindo a dedicar ao lazer, simultaneamente com o aumento dos rendimentos disponíveis. Entretanto, começam a desenhar-se os contornos e os primeiros sinais das sociedades pós-industriais – sociedades privilegiadas nas quais o tempo de lazer será maioritário relativamente ao tempo produtivo.

O desenvolvimento do turismo no quadro da sociedade actual é um facto irreversível e todos os cenários apontam para que este sector de actividade figure, nos próximos decénios, entre os que irão evidenciar maiores taxas de crescimento. “O turismo, no ano 2050 será, de longe, a maior indústria mundial” (Pizam, 1999: 339).

Perante este cenário de evolução previsível e um grau de exigência cada vez maior dos consumidores, a competitividade dos produtos turísticos passou a constituir uma preocupação central para todos os actores que, a vários níveis de decisão e de responsabilidade, se assumem como partes integrantes e interessadas no funcionamento e no sucesso do sistema turístico.

Neste primeiro capítulo procura-se desenvolver uma estrutura de enquadramento e de relação entre os diversos componentes do sistema turístico, realçar as especificidades que caracterizam o processo de prestação e consumo de serviços turísticos, assim como justificar a necessidade de, à semelhança de outros, o sistema turístico em geral, e os destinos turísticos em particular, serem objecto de um processo mais rigoroso de gestão.

## **2.2 O sistema turístico**

Nos dias de hoje o turismo assume-se como uma enorme indústria global de serviços, nem sempre consensual em termos de definição, de contornos imprecisos e difíceis de matricular (Bouncken, 2000; Ritchie e Crouch, 2000; Weiermair, 2000a; Otto e Ritchie, 1996; Babou, 1994; Hemici e Tiard, 1989)<sup>1</sup>.

Na generalidade, o turismo pode ser descrito como uma constelação de negócios ou como uma actividade de produção e consumo especializada, única, em que as pessoas se deslocam dos seus ambientes familiares e voluntariamente investem o seu tempo, energias e dinheiro numa estada vivida em algum lugar menos familiar, onde desenvolvem um conjunto de actividades específicas antes de regressarem a casa (Laws, 1995; Smith, 1994).

Como indústria de serviços, o turismo não pode ser considerado uma indústria genérica, uma vez que, pela sua própria natureza, idiosincrasia e dinâmica dos impactes que provoca nos sistemas ambientais, sociais e culturais, apresenta

---

<sup>1</sup> Alguns autores referem-se ao turismo como uma indústria de viagens e recreio, de viagens e lazer ou de turismo e lazer (Cavaco, 1998; Gilpin e Kalafatis, 1995; Ilsley, 1991). A este propósito, Costa (2002: 78) sugere que, em vez da palavra turismo, se deve hoje igualmente falar em lazer e recreio, uma vez que “o futuro da rentabilidade do sector vai passar, cada vez mais, pelos mercados de lazer e de recreio”.

características únicas, que requerem uma visão ampla e multidimensional dos problemas e abordagens holísticas da realidade (Carretero, 1995; Walle, 1995).

Os serviços têm sido descritos como actividades de cena, actos, acções, ofertas complexas, desempenhos, experiências prestadas ou encontros no tempo (Grönroos, 2000; Kandampully, 2000; Gundersen, Heide e Olsson, 1996; Lovelock, 1996; Martinez-Tur, Caballer e Tordera, 1996; Shoemaker, 1996; Lee e Hing, 1995; Levitt, 1981). Kotler (2000: 448) define serviço como um “acto ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Por sua vez, a definição que apresenta para o conceito de produto – “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo” (Kotler, 2000: 416), é particularmente relevante quando aplicada no contexto do turismo, porque torna explícito que os produtos não são só objectos físicos, mas também a substância – serviços, pessoas, experiências, eventos, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Smith, 1994).

O corpo da literatura mostra que as expressões “produto” e “serviço” são utilizadas indistintamente na generalidade das circunstâncias, muito embora vários autores reconheçam que, apesar das semelhanças partilhadas, existem diferenças substanciais entre si (Zeithaml e Bitner, 2000; Reeves e Bednar, 1995; Babou, 1994; Hemici e Tiard, 1989).

Com base na dominância dos aspectos tangíveis e intangíveis, os produtos e os serviços podem ser apresentados como um *continuum* em que, para além das situações extremas de produtos e serviços “puros”, a maioria das situações diz respeito a casos de combinação entre ambos. A tradicional dicotomia entre produtos e serviços está, desde

há muito, ultrapassada. Neste sentido, torna-se ilusório querer compartimentar de maneira exacta os produtos (bens tangíveis) dos serviços (Lovelock, 1996; Gummesson, 1994; Palmer, 1994; Hemici e Tiard, 1989).

### **2.2.1 Caracterização**

A teoria geral dos sistemas tem sido um dos referenciais mais utilizados para descrever e caracterizar o funcionamento do turismo (Baker e Crompton, 2000; Buhalis 2000; Hope e Muhlemann, 1998; Walle, 1995; Inskeep, 1991; Kaspar, 1991).

Todas as representações sistémicas do sector deixam transparecer a complexidade inerente ao sistema, que tem a ver, fundamentalmente, com o ambiente de interacção e de complementaridade que caracteriza as relações que se estabelecem entre os diversos tipos de prestadores de serviços e com a influência que cada um deles exerce nos restantes. Em virtude de se tratar de um sistema complexo de prestação – com produtos e serviços a serem fornecidos, em simultâneo, por diferentes unidades de uma organização ou por diferentes organizações – todos os agentes envolvidos devem interagir de maneira eficaz, de modo a que nenhum produto ou serviço possa criar insatisfação e contribuir negativamente para a experiência turística. Devido às apertadas ligações e inter-relações entre os diversos e variados tipos de organizações da indústria, os turistas encaram o produto turístico como um conjunto de serviços. Para obter um grau elevado de qualidade no sistema, é fundamental assegurar a coordenação eficaz dos fluxos de informação entre todas as organizações do sector (Bouncken, 2000; Hope e Muhlemann, 1998; Smith, 1994; Pizam, 1991).

Os turistas são parte integrante do sistema e do processo de prestação serviço. O

seu envolvimento pode ser activo ou passivo, mas a sua presença influencia o que é produzido. O encontro de serviço turístico é composto pelo turista, simultaneamente como consumidor e co-produtor, pela empresa turística e pela infra-estrutura turística, como o sistema de oferta de serviço, os quais formam uma cadeia inter-relacionada de estruturas de qualidade de serviço, de processos e de resultados (Baker e Crompton, 2000; Weiermair, 1993).

Integram a oferta turística um vasto conjunto de elementos, dos quais se destacam o alojamento, o transporte, a restauração, o comércio, os equipamentos, as atracções, o entretenimento, as infra-estruturas públicas, o ambiente, as paisagens e o modo de vida geral da comunidade local. Do lado da procura, e para além dos turistas, fazem parte do sistema turístico, os operadores e outros agentes que se dedicam à comercialização e distribuição do produto turístico. Inskeep (1991: 39) considera que o sistema turístico é composto por “atracções e actividades turísticas, alojamento, outros equipamentos e serviços turísticos, elementos institucionais, outras infra-estruturas e transporte”. Por seu turno, Rita (1995) defende que a oferta turística compreende cinco sub-sectores principais: atracções, alojamento, transporte, organizações de viagens e organizações do destino turístico.

A produção e o consumo têm uma natureza compósita, pois envolvem sempre, em maior ou menor grau, a complementaridade de um conjunto de produtos e serviços, de encontros e de experiências com diversos tipos de organizações. Neste cenário, as dinâmicas de interacção entre o produtor e o consumidor são influenciadas pelas necessidades específicas e pelas expectativas de cada uma das partes envolvidas. A diversidade de elementos presentes transforma o sistema turístico num complexo sistema económico de prestação, o qual envolve heterogeneidade de recursos, de

serviços, de actores e de regras.

### **2.2.2 Produto turístico**

O produto turístico é o elemento de ligação entre a oferta e a procura, resultando em tudo aquilo que é produzido, oferecido e consumido pelos turistas durante uma estada num local ou região de acolhimento. Pode ser definido como uma amálgama de produtos e serviços, de factores tangíveis e intangíveis, como o conjunto de diferentes bens e serviços oferecidos ao turista, como uma série de serviços inter-relacionados, ou ainda como tudo aquilo que os turistas experimentam (Weiermair, 2000b; McHugh, Merli e Wheeler III, 1995; Rita, 1995; March, 1994; Buckley, 1987)<sup>2</sup>.

Smith (1994: 586) reconhece a importância de ter um claro conceito do que constitui o produto turístico; “o mal-entendido sobre o produto turístico é muitas vezes um constrangimento no funcionamento regular do sistema turístico”.

Por natureza, o produto turístico é único e compósito, complexo, interdependente e multifacetado. A especificidade da actividade turística, enquanto serviço, faz com que o produto não tenha existência senão a partir do momento em que os turistas tenham uma imagem que vai determinar uma decisão de compra (Faché, 2000; Kandampully, 2000; Gilpin e Kalafatis, 1995; Smith, 1994; Michaud, Planque e Barbaza, 1991; Potron, 1988).

Existem diferentes níveis de abordagem do produto turístico. Smith (1994)

---

<sup>2</sup> Estes serviços compreendem o fornecimento de informação na região emissora, os serviços de suporte ao processo de tomada de decisão da viagem, serviços de transporte para o destino, fornecimento de informação no destino, serviços de alojamento e restauração, transporte dentro do destino, excursões, serviços de animação, desporto e de eventos, outros serviços no destino, compras, serviços financeiros, serviços de transporte de regresso e os serviços pós venda, informação sobre novas ofertas no destino e memórias de férias (Weiermair, 2000b).

defende a existência de três níveis de produto turístico: o “produto formal”, o “produto principal” e o “produto aumentado”. Outra perspectiva é-nos dada por Vega, Casielles e Martín (1995), quando se referem ao serviço principal, essencial ou substantivo, isto é, a razão de estar no mercado, e aos serviços auxiliares, extras ou periféricos, reconhecidos como serviços facilitadores ou de apoio.

A intangibilidade e a simultaneidade da produção e do consumo do produto turístico acarretam sempre, aquando da decisão de compra, um grau de risco e de incerteza para os clientes. O desenvolvimento de uma cultura de confiança nas organizações e nos produtos contribui para a redução deste estado de dúvida dos turistas, constitui um factor crítico de sucesso para o aumento da eficácia e eficiência dos profissionais e tem um efeito positivo na globalidade da indústria. Neste sentido, o conjunto de organizações do sector deve investir na constituição de uma boa reputação, assente em relações de confiança institucional (Bouncken, 2000).

A partir de uma perspectiva de marketing, os produtos turísticos, tal como qualquer outro produto, podem ser concebidos e comercializados como “soluções para as necessidades dos consumidores” (Manente e Furlan, 1998; Wanhill, 1995; Fodness, 1994).

O corpo da literatura distingue dois tipos de produtos turísticos: os produtos específicos e o produto compósito ou global (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001; Klein, 2000; Valles, 1999; Bigné, 1996; Vega *et al.*, 1995; Smith, 1994; Pauko, 1991).

#### **2.2.2.1 Produtos específicos**

Os produtos específicos ou elementares, que correspondem a uma concepção

microeconómica do produto turístico, são o resultado da intervenção de cada agente económico no sistema turístico e consubstanciam-se na oferta de produtos e serviços que as empresas colocam no mercado, tal como uma viagem de turismo ou um lugar no avião. Dada a diversidade deste tipo de produtos, argumenta-se que a diferenciação e a própria heterogeneidade constituem motivos importantes de decisão de compra dos consumidores (Smith, 1994).

Porque o resultado final da oferta de todas as organizações é uma combinação de produtos e serviços, não deixa de ser interessante verificar que o próprio produto final das organizações é compósito. A estada num hotel, já de si é um produto com características compósitas, uma junção de dezenas de contactos, encontros de serviço, consumos, atmosferas, entre outros (Reeves e Bednar, 1995).

Estes produtos são, em muitos casos, comercializados de forma integrada sob a designação de *package*. De acordo com Atherton (1994: 193), um *package* é um tipo especial de produto/serviço que apresenta como características o ser “experimental, intangível e perecível, consumível, compósito e exportado internacionalmente”.

Não é de todo invulgar surgirem outras tipologias baseadas em diferentes critérios e formas particulares de agregação, no tempo e no espaço, tais como “sol e praia”, eventos, golfe, reuniões e convenções, congressos e incentivos, aventura, peregrinações e excursões (Direcção Geral do Turismo, 2002; Oppermann, 1996; Jansen-Verbeck, 1994).

#### **2.2.2.2 Produto compósito**

O produto global ou compósito é um produto de interacção, que resulta da

totalidade da oferta que é colocada à disposição dos turistas. Como tal, corresponde a uma concepção macroeconómica do produto e é alvo de expectativas e de avaliação global por parte dos clientes. Estruturalmente é um produto que resulta de uma mistura de experiências e de serviços ou produtos consumidos. Neste sentido, pode ser analisado como “um compósito intangível de muitos componentes inter-relacionados” (Pizam, Neumann e Reichel, 1978: 316) ou como uma amálgama de serviços prestados e consumidos num ambiente dinâmico, multifacetado, doméstico ou internacional, onde as questões controversas e os interesses conflituais estão sempre presentes (Silva, 1991; Papadopoulos, 1989; Guibilato, 1983).

Vários autores referem-se ao produto compósito associando-o à experiência complexa que o turista tem desde o momento em que deixa o local onde reside até ao momento em que regressa a casa (Silva *et al.*, 2001; Davidson e Maitland, 1997; Smith, 1994; Papadopoulos, 1989; Buckley, 1987).

O corpo da literatura não faz distinções entre os conceitos de produto compósito e de destino turístico. A este respeito, Klein (2000) considera que o produto turístico é o destino e o processo que resulta na experiência global dos turistas, enquanto os subprodutos são o transporte, as excursões, a alimentação e alojamento, animação e serviços, assim como a respectiva gestão. O mesmo ponto de vista é defendido por Silva *et al.* (2001) e por Rita (1995), entre outros.

### **2.2.2.3 Novos produtos turísticos**

O conceito de “novos produtos turísticos” surge como o resultado dos desafios que a indústria do turismo está a enfrentar, na sequência do cada vez maior grau de

exigências dos consumidores e da necessidade de diferenciar a oferta, apostando em produtos que se integrem numa lógica de desenvolvimento sustentável dos territórios ou regiões onde se inserem.

A década de 80 traduz uma profunda transformação do paradigma de funcionamento da indústria turística, respondendo a mudanças tecnológicas e socio-económicas dos mercados emissores e receptores. O turismo de massas dos anos 60 e 70 foi suplantado por um “novo turismo” conduzido por uma crescente preocupação com os impactes sociais, económicos e ambientais e por uma maior atenção e sensibilidade aos gostos e preferências dos consumidores. Neste sentido, é comum contrapor o turismo de massas a novas formas de turismo alternativo ou até a falar-se em revolução do turismo. A “nova era do turismo”, como refere Fayos-Solá (1994), tem implicações profundas no sistema turístico e na oferta de produtos e serviços, apelando a conceitos tais como flexibilidade, segmentação, diversificação, inovação, individualização e experiências turísticas mais autênticas. O mesmo ponto de vista é defendido por outros autores, nomeadamente Bueno, Menéndez e Garcia (1995), Chon e Singh (1995), Joaquim (1995), Poon (1994) e Weiermair (1993)<sup>3</sup>.

Para além desta mudança estrutural, o sector do turismo está sujeito a um processo de inovação constante, devido, essencialmente, ao aparecimento crescente de ofertas alternativas de produtos específicos e compósitos, baseadas numa relação de qualidade/preços competitiva. A inovação está no centro das preocupações dos responsáveis e o novo turismo enquadra-se numa perspectiva de adaptação das organizações e de todo o sistema turístico às mais recentes necessidades, exigências e

---

<sup>3</sup> O turismo cultural, de natureza, desportivo e de congressos e incentivos constituem exemplos de novos produtos (Ayala, 1996; Bigné, 1996).

expectativas do mercado, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas num ambiente de cada vez maior agressividade comercial (Faché, 2000; Smith, 1994; Sancho, 1993; Moutinho, 1986).

#### **2.2.2.4 Características**

O produto turístico apresenta-se como um conjunto justaposto de bens e serviços concebidos de forma a responder às necessidades dos clientes. O conceito envolve um certo grau de abstracção, na medida em que engloba e pode ser identificado por aspectos tão diferentes como o conforto, o *status*, quartos, acessibilidades, experiência, entre outros. No entanto, na sua génese e na generalidade das situações, o produto assume-se e consubstancia-se, essencialmente, através da prestação de um vasto conjunto de serviços. Um substancial corpo da literatura identifica quatro características específicas dos serviços: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade (Ferrerias e Eyzaguirre, 2002; Henriques, 2002; Cândido, 2001; Grönroos, 2000; Zeithaml e Bitner 2000; Delgado, Diez, Grande e Turnes, 1999; Hope e Muhlemann, 1998; Martinez-Tur *et al.*, 1996; Babou, 1994; LeBlanc, 1992; Hemici e Tiard, 1989; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985)<sup>4</sup>.

A intangibilidade é um dos aspectos mais assinalados quando se discute a problemática dos serviços. De facto, em muitas situações de prestação de serviços, não existe nada palpável e material que consubstancie o fornecimento daquilo que é produzido e consumido em determinadas circunstâncias e num determinado momento. Neste sentido, argumenta-se que não existe qualquer transferência física de propriedade

---

<sup>4</sup> Apesar da longa existência das indústrias dos serviços, algumas características que os distinguem das indústrias que produzem bens só foram reconhecidas pela primeira vez em 1930, quando Fisher criou o termo “sector terciário” (Lee e Hing, 1995).

na venda de um serviço – os compradores de serviços adquirem um direito, não a propriedade nem o suporte tangível do serviço. Por causa da intangibilidade, a imagem é a principal característica da qualidade dos serviços turísticos, podendo facilitar ou dificultar a satisfação (Esteban, 2000; Grönroos, 2000; Martinez-Tur *et al.*, 1996; Babou, 1994; Pizam, 1991; Levitt, 1981).

A instantaneidade significa simultaneidade entre a produção do serviço e o seu consumo. Como reconhece Grönroos (1984: 37), “tipicamente, os serviços são produtos que requerem um elevado envolvimento dos consumidores no processo de consumo”. Um serviço é produzido e consumido simultaneamente. Em virtude da produção e consumo concomitantes, os prestadores devem ser capazes de fazer bem logo à primeira, até porque a qualidade da produção não pode ser verificada *a priori*, antes da venda, de modo a rejeitar os produtos defeituosos (Yucelt e Marcella, 1996; Pizam 1991).

Outra das características dos serviços é a sua heterogeneidade, o que significa que, muito dificilmente, duas prestações serão idênticas. O desempenho dos serviços, especialmente os que incorporam um elevado nível de trabalho, difere, muitas vezes, de empregado para empregado, de consumidor para consumidor, consoante o empregado, o consumidor, os outros consumidores, o momento e o contexto ou ambiente que rodeia a prestação. Cada vez que um encontro de serviço acontece, ele será diferente, único, precisamente porque diferentes são os conjuntos de expectativas que os consumidores e os prestadores trazem para o ambiente onde decorre a relação entre ambos e diferente é o cenário da prestação (Hope e Muhlemann, 1998; Witt e Muhlemann, 1994).

A precibilidade deve-se ao facto de os serviços não serem armazenáveis. Os

serviços são produzidos e consumidos num determinado contexto espacial e temporal, o que impossibilita qualquer outra hipótese de produção antecipada, como acontece em relação à generalidade dos produtos manufacturados.

Para além das características apresentadas, a investigação de Marketing realça ainda o papel principal que as pessoas – clientes e fornecedores – desempenham em termos de processo de prestação. De facto, e muito embora a prestação de serviços possa envolver alguns bens físicos, é comum serem pessoas quem prestam os serviços aos consumidores (Kandampully, 2000; Babou, 1994).

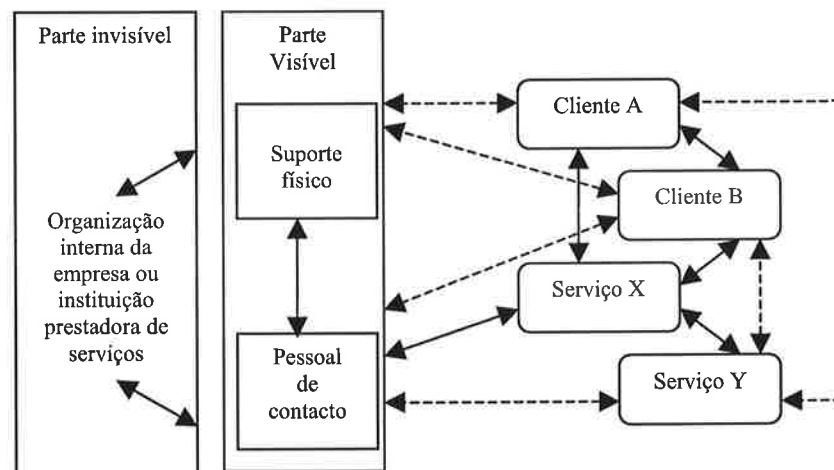
#### **2.2.2.5 Processo de produção e consumo**

Para diferenciar e reforçar as particularidades que rodeiam a prestação de serviços em relação à produção de bens, Eiglier e Langeard (1991) propõem o conceito de *servuction* para identificar o processo de criação dos serviços (Figura 2.1). Como elementos essenciais do sistema *servuction* referem-se: o suporte físico, o pessoal de contacto, o serviço, o sistema de organização interna e os outros clientes. Os autores argumentam ainda que, para maximizar a eficácia da prestação, o processo de gestão deve centrar-se em três áreas: gestão da participação do cliente, do pessoal de contacto e do suporte físico (Donoso, 2000; Bordas, 1994; Eiglier e Langeard, 1991).

Uma outra perspectiva é dada por Reynoso e Moores (1995: 67), baseando-se em Grönroos, quando defendem que o processo de produção do serviço pode ser encarado como uma “rede de sistemas construída por inter-relações e interdependência entre um número de sub-processos”. Nesta articulação de processos e de sub-processos, uma “linha de horizonte” separa os processos de produção, que são visíveis para o

cliente, dos processos invisíveis<sup>5</sup>. Na parte visível figuram as experiências e as diferentes categorias de provas “físicas”, que contribuem para a formação da percepção da qualidade por parte do cliente. A importância de tudo o que se situa acima da linha de visibilidade varia consoante o serviço em causa mas, regra geral, a parte mais importante situa-se abaixo dessa linha. A maior parte dos processos são, no entanto, invisíveis para os clientes (Faché, 1999; Reynoso e Moores, 1995).

**Figura 2.1 - Sistema Servuction**



Fonte: Adapt. Eiglier e Langeard (1991).

Uma vez que os serviços resultam de desempenhos, de uma forma mais acentuada que os objectos, as especificações precisas e uniformes da qualidade da prestação raramente podem ser estabelecidas pelas organizações e escrupulosamente cumpridas pelos profissionais. A qualidade nos serviços não é objecto de reengenharia na fábrica. A maior parte dos serviços não pode ser contada, medida, inventariada, testada e verificada antes da venda, de forma a garantir, previamente, a qualidade da prestação. Enquanto a qualidade dos bens pode ser medida objectivamente através de indicadores, tais como a durabilidade e o número de defeitos, a qualidade nos serviços é

<sup>5</sup> A parte visível também é conhecida como o *front office*, sendo a parte invisível o *back office* (Larrea, 1991).

muito mais difícil de avaliar e de quantificar. Por outro lado, a avaliação da qualidade nos serviços é eminentemente subjectiva (Donoso, 2000; Frochot e Hugues, 2000; Lee e Hing, 1995; Ross, 1995b; Callan, 1994; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1988; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

Pizam (1991: 79) considera que o consumo dos produtos ou serviços turísticos envolve cinco elementos:

- a) Consumo directo de bens físicos;
- b) Criação de sensações emocionais e físicas;
- c) Utilização de equipamentos físicos;
- d) Interações com pessoas que fornecem os serviços e, muitas vezes, com outros consumidores;
- e) O facto de os produtos e serviços no destino serem produzidos por diferentes empresas, a maior parte das quais não coordenam as actividades entre si.

Durante a estada os turistas consomem um conjunto de produtos e serviços que resultam de uma soma subtil de dois tipos de prestações: por um lado, o consumo ligado essencialmente à oferta das empresas especializadas; por outro, o consumo de aspectos conjunturais e de externalidades que têm a ver com a especificidade dos lugares, do tempo, das atmosferas e dos cenários que envolvem e caracterizam a globalidade do destino escolhido, diferenciando a realidade e a percepção da experiência turística. Enquanto no primeiro caso o tipo de consumo é claramente identificável, no segundo é mais fluido, porque emerge de considerações tais como a densidade de serviços, o cuidado prestado ao ambiente, às paisagens, ao urbanismo, ao espírito de acolhimento do país e do destino, entre outros. Para além da avaliação das interações *per si*, o turista desenvolve um processo de avaliação global do serviço, o que significa que avalia não só o resultado, mas também o próprio processo que rodeia a prestação do

serviço. Esta evidência leva-nos à constatação de que, actualmente, as empresas têm mais possibilidades de superar as expectativas dos clientes através do desenvolvimento da segunda destas dimensões, do que através da primeira (Vega *et al.*, 1995; Richard e Sundaram, 1994; Coyle e Dale, 1993; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

#### **2.2.2.5.1 Encontros de serviço**

Os encontros de serviço são momentos de interacção entre os clientes e a empresa prestadora de serviços<sup>6</sup>. Tais encontros incluem todas as interacções que se estabelecem entre o cliente e o pessoal, os equipamentos físicos e outros clientes presentes. Neste sentido, constituem momentos privilegiados de avaliação da qualidade do serviço prestado. As vantagens competitivas surgem para as organizações que, consistentemente, atingem melhores resultados nas interacções multifacetadas que estabelecem com os consumidores (Frochot e Hugues, 2000; Kandampully, 2000; Hartline e Ferrel, 1996; Ross, 1995b; Vega *et al.*, 1995; Waldersee e Eagleson, 1994; Lewis, 1993; Weiermair, 1993).

Tratando-se essencialmente de relações e de interacções entre pessoas, os encontros de serviço são processos carregados de emoções, e, deste modo, influenciam e são influenciados pelos comportamentos e atitudes dos profissionais das organizações, principalmente pelos que asseguram o contacto directo com os clientes. O trabalho desempenhado pelos prestadores de serviço requer que eles incluam e associem as suas próprias emoções e sentimentos aos objectivos que a organização estabelece, tendo em vista a satisfação das necessidades imediatas dos clientes. Em muitas circunstâncias, os encontros de serviço são a comercialização de um sentimento humano (Otto e Ritchie,

---

<sup>6</sup> O conceito também é referido como “momentos de verdade” ou como “incidentes críticos” (Lewis, 1993).

1996; Ross, 1995a; Lewis, 1993).

Para além dos aspectos humanos da relação e da interacção entre aos clientes e o pessoal de contacto, o ambiente físico ou *serviscape* que rodeia a prestação encerra um forte potencial para despoletar reacções emocionais e subjectivas. O mesmo se pode dizer do clima global da organização, das atmosferas associadas ao cenário, as quais são importantes para a formação das atitudes dos profissionais e dos clientes, tanto em relação ao processo, como em termos de avaliação final dos resultados da prestação (Ritchie e Crouch, 1997; Otto e Ritchie, 1996; Wakefield e Blogett, 1996; Lee e Hing, 1995).

### **2.3 O destino turístico**

Não existe consenso no corpo da literatura sobre o conceito de destino turístico. Cada autor, na linha da disciplina ou da área do saber em que se insere, interpreta e define o conceito de destino turístico de acordo com a perspectiva e a visão que lhe são próprias. O conceito é ambíguo e problemático, precisamente porque é utilizado e percebido segundo ópticas distintas, com significados diferentes para os vários actores envolvidos. O destino turístico tem sido descrito tanto como uma narrativa, uma atracção, uma unidade geográfica, uma relação empírica, um objecto de marketing ou ainda como um lugar onde o turismo acontece (Framke, 2002).

A visão mais comum do destino turístico é a de território ou área geográfica. Assim, pode ser definido como “unidade geográfica visitada por um turista, uma aldeia ou uma cidade, um distrito ou uma região, uma ilha um país ou um continente”, de acordo com Burkart e Medlicks, citados por Framke (2002: 94), como “áreas com

diferentes características naturais ou construídas pelo homem, as quais atraem turistas para uma variedade de actividades”, conforme Murphy’s e Georgulas, referidos por Framke (2000: 93), ou ainda como “áreas que congregam todos os produtos e ofertas que os turistas consomem durante a sua estadia”, de acordo com Bieger, citado por Manente e Cerato (2000: 16). Contudo, o destino turístico também pode ser descrito como “uma parte do sistema turístico, composto por um mistura de elementos interdependentes”, de acordo com Mill e Morrison, citados por Framke (2002: 94), como “um instrumento baseado numa lógica coerente e integradora que inclui recursos naturais, população, transportes, atracções, imagem e equipamentos e infra-estruturas turísticas”, de acordo com Travis, e Gunn citados por Silva e Silva (1992: 3), ou ainda como uma “estrutura de oferta de produtos e serviços turísticos, coerente e circunscrita a uma área geográfica, detentora de uma imagem aglutinadora, comercializada de forma integrada e sob uma marca distintiva”, conforme Silva *et al.* (2001: 72).

Estas perspectivas do destino podem não corresponder realmente a uma descrição correcta do destino. De facto, e de acordo com Leiper, citado por Framke (2002: 106)

...não há evidência que qualquer destino tenha atraído, no sentido literal da palavra, quaisquer turistas (...). Os principais factores causais dos fluxos de turistas não estão localizados nos destinos mas nas regiões emissoras, em lugares onde as viagens começam, onde estão localizadas as forças que estimulam as motivações dos turistas e onde têm início sistemas de indicação que orientam os turistas para diversas atracções.

### **2.3.1 Caracterização**

Para que o turismo aconteça e se consubstancie como uma actividade sócio-

económica, uma área de destino deve possuir um conjunto de atracções que suscitem o interesse e a vontade de consumo do produto turístico e alimentem o imaginário dos potenciais visitantes. Estas atracções caem universalmente em duas categorias, que compreendem as áreas naturais, por um lado, e o ambiente construído pelo homem, por outro. A capacidade de atracção dos lugares é uma condição *sine qua non* da própria existência do destino turístico. Sem atracções turísticas não haverá turismo e sem turismo não haverá atracções turísticas. Neste sentido, os lugares adquirem o estatuto de destinos através da atracção de visitantes, o que significa que só se tornam destinos turísticos após a sua própria transformação em produtos comercializáveis. Este processo de mudança dos lugares passa pelo desenvolvimento de infra-estruturas para os visitantes, o que pressupõe que uma série de decisões sejam tomadas sobre o tipo e escala dos equipamentos turísticos a desenvolver, bem como sobre o papel que o turismo deverá assumir no seio do conjunto das actividades económicas, sociais e culturais das regiões (Laws, 1995; O'Neill e Mackenna, 1994; Lew, 1987).

As atracções incluem paisagens para observar, actividades para participar e experiências para lembrar. Por vezes, os próprios turistas, que são um factor dinâmico no desenvolvimento do destino, podem tornar-se atracções. Para além das atracções turísticas permanentes, as organizações que conduzem o processo de gestão nos destinos turísticos promovem ainda a realização de eventos especiais, que servem para dinamizar e ancorar a oferta de uma determinada região ou lugar. O evento pode ser uma atracção no seu próprio sentido – apela ao facto de ser único e à novidade (Light, 1996).

A maior parte dos destinos turísticos procura atrair uma variedade de clientes, por pequenos períodos de tempo, oferecendo, em troca, uma diversidade de serviços. Os

turistas participam no processo de prestação, constatando-se um elevado grau de interação entre os profissionais das organizações e os visitantes (Bouncken, 2000; Solé, 2000; Laws, 1992).

O serviço global é dado pela totalidade dos elementos que compõem o espaço turístico consumido, desde os acessos, à limpeza da praia e à comida no hotel, passando pela oferta complementar, o estado dos monumentos arquitectónicos, a questão ambiental, entre outros. “Um «produto-destino» é um conjunto organizado e coordenado a partir de um conceito fácil de comunicar e que é possível traduzir numa série de actividades, numa animação e num ambiente coerentes com o conceito de base” (Potron, 1988: 11).

O conjunto de interesses, actividades, equipamentos, infra-estruturas e atracções criam a identidade de um destino turístico. A identidade é uma complexa “combinação harmoniosa de traços de história, de ligações interpessoais, oportunidades económicas, redes de serviços, uma forma de encontro, de áreas urbanas, de natureza e das pessoas que lá vivem, sabores, abundância...” (Leoni, 1999: 3). A identidade do destino turístico não é uma entidade imutável, mas antes o resultado de uma contínua consideração acerca das necessidades, expectativas e diferentes estilos de vida. Uma pessoa escolhe um lugar porque, na sua imaginação, ele vai ao encontro das suas expectativas, desejos e sonhos (Leoni, 1999).

Para além de uma identidade própria o destino turístico possui uma dimensão estática – o lugar, o território – e uma dimensão dinâmica – o conjunto e o aglomerado de actores, organizações, produtos e serviços, os quais variam de acordo com a evolução histórica da procura (Framke, 2002). Uma outra perspectiva da composição do

destino turístico é-nos dada por Burhin (1998), quando refere que esta entidade resulta de dois elementos interdependentes: a realidade interna do destino, que é a coerência interna e a sua capacidade de tomada de decisão e a realidade externa, que tem a ver com a imagem e a percepção externa.

Para garantir a máxima eficiência na prestação dos serviços, o destino turístico deverá ser encarado como uma entidade estruturalmente assente numa rede de organizações virtuais, interligada através de numa textura de alianças e de parcerias<sup>7</sup>. O paradigma das organizações virtuais ou em rede pressupõe a existência de vários fornecedores de serviço, funcionando de forma autónoma e flexível, mas orientados todos na mesma direcção, graças à existência de uma cultura comum, um sistema de informação para a gestão, que lhes permita partilhar informação crítica do negócio e uma infra-estrutura de gestão responsável pela condução e dinamização do processo de gestão global do destino turístico (Martín, 2000; Valles, 1999; McHugh *et al.*, 1995; Gummesson, 1994).

### **2.3.2 Actores**

Os destinos são sistemas complexos no seio dos quais interage, em proporções variáveis, um conjunto muito diversificado de actores: fornecedores privados de alojamento e de actividades variadas, fornecedores de serviços públicos, o governo, os turistas, os operadores turísticos, a população residente, etc. Cada um dos actores tem a sua própria lógica de funcionamento e age de acordo com os seus interesses, objectivos

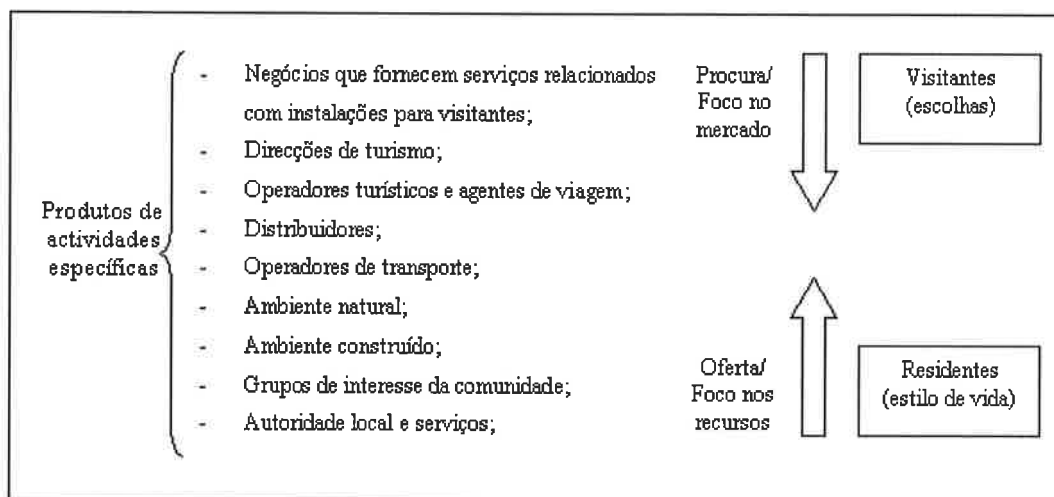
---

<sup>7</sup> De acordo com McHugh *et al.*, (1995) a expressão virtual, no contexto organizacional, significa trabalho em equipa que se sobrepõe à delimitação dos departamentos funcionais e/ou das próprias organizações.

e a sua racionalidade limitada<sup>8</sup>. Para além de necessidades e interesses individuais, os actores têm necessidades colectivas e um interesse comum na gestão global do destino turístico, como entidade específica. A lógica do “produto-destino” nem sempre é fácil de identificar e de entender, precisamente porque o turismo é apenas um dos vários aspectos integradores da vida social e económica das regiões e dos países (Silva *et al.*, 2001; Netter, 1999; Bueno, Menéndez e Garcia, 1995; Middleton, 1994).

Os múltiplos actores que interagem e estão envolvidos no processo de gestão dos destinos turísticos podem ser representados esquematicamente, de acordo com a Figura 2.2.

**Figura 2.2 - Modelo conceptual dos actores envolvidos no marketing e na gestão dos destinos turísticos**



Fonte: Adapt. Middleton (1994)

A identificação dos actores, do conhecimento dos seus papéis, das atribuições e competências, das suas estratégias e objectivos, constitui uma questão essencial para a

<sup>8</sup> A este propósito, Vles, Egea e Kahn (1994) consideram que a adequação dos produtos turísticos às expectativas dos clientes, o posicionamento da produção relativamente à concorrência e o prolongamento ou melhoria da qualidade dos destinos turísticos são determinados por um conjunto de factores estruturais e conjunturais que, estando estreitamente ligados, emergem de lógicas tão heterogéneas quanto a evolução da economia internacional, a sociologia do lazer, as práticas de consumo, as políticas educativas, entre outras.

compreensão da actividade turística numa determinada região. Desde a companhia aérea, ao aeroporto, ao táxi, à recepção, ao restaurante, às lojas, ao hospital, aos postos de informação turística, todos colaboram e contribuem para a qualidade da experiência e para a imagem que os visitantes criam e transmitem sobre o destino turístico (Wilkinson e Dale, 1999).

A experiência de viagem resulta de uma associação de séries integradas e complexas de transacções e de interacções com o conjunto de actores, sendo a satisfação cumulativa afectada tanto pelos encontros de serviço mais recentes, como pelos anteriores (Wilkinson e Dale, 1999; Danaher e Arweiler, 1996).

A coordenação dos actores torna-se necessária para satisfazer as múltiplas necessidades e expectativas dos visitantes das organizações públicas e privadas, comerciais e não comerciais e de outros agentes que fazem parte do destino turístico. Um dos aspectos de maior complexidade da gestão do destino turístico relaciona-se com o ambiente e o contexto onde o processo de gestão se desenrola, profundamente marcado pela pluralidade de decisores e de visões, públicas e privadas, pela restrição de recursos e pela noção persistente de que o turismo é uma actividade algo trivial. Quanto mais numerosos forem os actores, maior será a tendência para o aparecimento de conflitos e confrontos entre si e mais pesadas serão as perdas para alguns. A capacidade dos responsáveis pela gestão dos destinos turísticos para superar os problemas que advêm da pluralidade de interesses e objectivos e da interdependência e incerteza que caracterizam o cenário de actuação, e para liderarem, efectivamente, as actividades no destino turístico, constitui uma questão crucial para a melhoria da competitividade dos produtos turísticos (Ritchie e Crouch, 1993; Elias, 1989).

### 2.3.3 Cadeia de valor

Muito embora o constructo<sup>9</sup> do valor tenha merecido relativamente pouca atenção na literatura do marketing de serviços, o conceito de cadeia de valor no turismo tem sido abordado e discutido por vários autores (Weiermair, 2000a,b; Caruana, Money e Berthon, 2000; Leoni, 1999; Manente e Furlan, 1998; Ravald e Grönroos, 1996; Haywood, 1993).

O turismo consiste numa série de serviços inter-relacionados, fornecidos por empresas anfitriãs de diferentes tamanhos, que ocupam diferentes níveis na cadeia de valor do turismo ou por empresas integradas, vertical ou diagonalmente, como é o caso de muitos operadores turísticos. A natureza fragmentada da indústria é particularmente visível no contexto do destino turístico, significando que a maior parte dos serviços e da experiência real dos turistas são prestados, essencialmente, por pequenas e médias empresas (Middleton, 1998).

Os destinos turísticos têm sido amplamente referenciados como casos paradigmáticos de redes de fornecedores de serviços, independentes mas interrelacionados. Numa perspectiva de gestão, estas redes ou cadeias de prestação de serviços podem ser descritas como *packages* ou conjuntos de experiências, consistindo em elementos tangíveis e intangíveis (Silva *et al.*, 2001; Kandampully, 2000; Weiermair, 2000b; Frangialli, 1998; McHugh *et al.*, 1995; Grönroos, 1990; Buckley, 1987).

A cadeia de valor une todos os actores da indústria aos consumidores, representando cada elo da cadeia um ponto da experiência que o turista classificará em

---

<sup>9</sup> Construção puramente mental, criada a partir de elementos mais simples, para ser parte de uma teoria – Dicionário Hovaiss de Língua Portuguesa (2003).

termos de satisfação e de valor. Gerir a cadeia e maximizar o valor das experiências dos clientes a partir da interacção com os vários elos, é uma tarefa que transcende as fronteiras sectoriais da indústria. A quebra de um elo da cadeia, uma disfuncionalidade, um contacto mal sucedido ou uma surpresa desagradável podem resultar negativamente em termos de satisfação experimentada pelos turistas e contribuir para a imagem negativa do destino. Um “efeito halo” pode ocorrer, em que a satisfação ou insatisfação com um dos componentes conduz à satisfação ou insatisfação com o produto turístico total (Weiermair, 2000a,b; Stauss e Weinlich, 1997; Brathwaite, 1992; Pizam, Neumann e Reichel, 1978).

Uma vez que o valor é acrescentado a cada nível do processo de produção torna-se importante saber, com algum grau de segurança, como é que a cadeia de valor de todos os produtores do serviço turístico, num determinado destino ou em relação a um determinado *package* de viagem, se combinam para produzir valor acrescentado para diferentes tipos de consumidores e segmentos de mercado. Os turistas, ao consumirem um produto-destino, procuram obter o maior valor para o menor esforço, o que supõe a máxima competitividade do destino (Martín, 2000; Huete, 1994; Smith, 1994; Weiermair, 1994).

#### **2.3.4 A gestão do destino turístico**

A preocupação em responder a um amplo conjunto de necessidades e exigências dos turistas durante uma estada, a variedade de actores e de organizações envolvidas no processo de prestação, muitas do sector privado, outras do sector público, os diferentes objectivos e regras que governam as suas acções e a intensidade de interacções que se estabelecem entre todas as partes têm levado a que, cada vez com mais insistência, um

significativo corpo da literatura realce a necessidade de se encararem os destinos turísticos como entidades que, à semelhança das demais, devem ser objecto de gestão (Silva *et al.*, 2001; Manente e Furlan, 1998; Davidson e Maitland, 1997; Laws, 1995; Middleton, 1994; Ritchie e Crouch, 1993)<sup>10</sup>.

Não existe nenhuma razão para supor que o mercado, só por si, proporcione o uso mais eficiente dos recursos e responda, da melhor forma, às preferências dos consumidores. Existem muitas imperfeições no mercado e, sempre que existem, há a necessidade de intervir – através do desenvolvimento de estratégias, métodos e técnicas de planeamento, de organização e de controlo tendentes a influenciar a oferta e a procura turísticas da região – tentando, de uma maneira sistemática, alcançar objectivos comuns e resultados que não ocorreriam se não houvesse regulação (Davidson e Maitland, 1997)<sup>11</sup>.

Depois de reconhecer que o conceito de gestão do destino turístico não é muito claro, Middleton (1994: 118) sugere que pode ser definido como “estratégias e programas de acção, que usam e coordenam técnicas disponíveis para controlar e influenciar a oferta e a procura turísticas, para atingir objectivos de política para o destino concebido como uma entidade”.

Para implementar o processo de gestão num destino turístico é preciso desenvolver um verdadeiro projecto, que resulte de um comprometimento firme dos

---

<sup>10</sup> A necessidade de gestão do destino turístico surge na sequência do reconhecimento da necessidade de gestão do sector do turismo, do fenómeno turístico. A fase de gestão do turismo é caracterizada por duas abordagens: a) a necessidade de comercializar o produto-destino, de modo a atrair suficientes visitantes para sustentar as actividades de negócios do turismo; b) a adopção de métodos administrativos para assegurar formas benéficas de turismo. Durante esta fase de gestão, as autoridades turísticas começam a tomar decisões proactivas sobre as facilidades que irão oferecer, tentando antecipar as procuras e mudanças de gostos dos visitantes e tentando influenciar as suas experiências (Laws, 1995).

<sup>11</sup> Existem um número de imperfeições de mercado que se aplicam ao turismo: externalidades positivas e negativas, sustentabilidade, bens públicos e recursos livres, a natureza da procura para recursos turísticos, etc.

responsáveis das colectividades locais e que traduza uma adesão do conjunto dos actores turísticos. Obtido este envolvimento, dever-se-á proceder a estudos de diagnóstico, assim como à organização e definição do conteúdo do projecto e ao respectivo desdobramento em acções e iniciativas locais. Por fim, é preciso avaliar a eficácia do projecto. Para se entender como é que o turismo pode ser melhor gerido ao nível do destino, é preciso compreender os mecanismos que regulam o seu funcionamento e interacções, tanto a nível local como global, tomar em consideração os instrumentos de política ao nível nacional e internacional e olhar horizontalmente para os programas e políticas concebidas para o turismo a nível regional (Manente e Cerato, 2000; Davidson e Maitland, 1997; Potron, 1988).

Muitas das decisões relativas à gestão dos destinos turísticos e ao planeamento da oferta global, da imagem e do controlo das actividades dos operadores são orientadas para a regeneração de locais, de cidades, para a revitalização de destinos maduros ou em fase de declínio, os quais, indubitavelmente, necessitam de intervenção programada. Noutras circunstâncias, os objectivos da gestão estão mais centrados na projecção e no estabelecimento de um novo destino e, por conseguinte, na criação de procura turística (Davidson e Maitland, 1997).

#### **2.3.4.1 Infra-estrutura de gestão**

O turismo em geral, e os destinos turísticos em particular, têm sido descritos como exemplos de uma indústria fragmentada, não focalizada e não coordenada. Estes termos têm reflectido uma incapacidade histórica de muitos dos diversos actores da indústria e de outras organizações em trabalhar conjuntamente no planeamento, no desenvolvimento, no marketing e na gestão global do destino turístico. O

reconhecimento desta deficiência no sistema está na origem do aparecimento de organizações que têm por missão assegurar e desenvolver o processo de gestão do destino turístico (Buhallis, 2000; Handszuh, 2000; Ritchie e Crouch, 1993)<sup>12</sup>.

Como qualquer outra entidade que lide com uma concepção macroeconómica do produto, o destino turístico deverá ser suportado por uma estrutura de gestão que lidere e assegure a direcção do desenvolvimento turístico na região, que coordene o trabalho em conjunto das diferentes partes do sistema, que estabeleça objectivos e prossiga estratégias, que permita ao destino competir mais eficazmente do que em outras circunstâncias. A composição e enquadramento desta organização dependem dos condicionalismos concretos de cada contexto onde operam, da dinâmica do tecido empresarial e da capacidade de afirmação das próprias regiões, assim como do grau de protagonismo e reconhecimento que o sector do turismo tem no conjunto da actividade económica (O'Neill, Williams, MacCarthy e Groves, 2000; Ritchie e Crouch, 1993; Pizam, 1991).

Para além destas atribuições genéricas de coordenação, a organização que conduz o processo de gestão no destino turístico tem outra importante função a desempenhar, relacionada com a diferenciação dos produtos turísticos e a enfatização das suas características únicas. Um número cada vez maior de turistas, independentemente da idade e nível de rendimento, mas de forma directamente relacionada com o seu nível de educação, mostra uma grande apetência por destinos autênticos que ofereçam algo de único, verdadeiro, original, que reflecta a identidade de um território e que não possa ser transportado ou experimentado fora dele (Buhalis,

---

<sup>12</sup> Na literatura anglo-saxónica, vários autores referem-se a este tipo de organizações através da designação genérica de *Destination Management Organization* (DMO's).

2000; Pauchant, 2000)<sup>13</sup>.

#### **2.3.4.2 Domínios de intervenção**

A grande diversidade de serviços e funções repartidas por estruturas e departamentos de diversas autoridades locais, cria problemas particulares no ajustamento global de responsabilidades na gestão dos destinos turísticos e conduz-nos à constatação de que a capacidade de intervenção da organização de gestão é, muitas vezes, circunscrita a uma zona de tolerância demarcada pelos interesses dos actores e de outras partes interessadas.

Tradicionalmente as organizações responsáveis pela gestão dos destinos turísticos têm desenvolvido as suas competências nas áreas de planeamento, comunicação do produto turístico, animação, informação aos turistas, representação de interesses e coordenação de incentivos ao desenvolvimento de actividades turísticas. Para além destas áreas, tudo aponta para que, no futuro, estas organizações sejam cada vez mais chamadas a desempenhar outros papéis, a assumir maiores responsabilidades em termos de gestão do produto compósito, vendo assim alargado o seu leque de competências a novas áreas e domínios de intervenção, fundamentais para a melhoria da sua competitividade, tais como a gestão da qualidade total/excelência, o *benchmarking*, a gestão da imagem, de redes e sistemas de informação, da satisfação, da certificação, do marketing e a gestão do conhecimento, entre outras (Davidson e Maitland, 1997).

A este respeito, Costa (2002: 84) defende que as novas funções deste tipo de

---

<sup>13</sup> A este respeito, Ayala (1991) refere que a proliferação e a internacionalização de cadeias de hotéis pode conduzir a uma progressiva homogeneização dos destinos, tornando-os mais permutáveis nas mentes dos turistas e fazendo com que percam diferenciação e vantagens competitivas. Este fenómeno de formatação internacional estandardizada de destinos turísticos tem sido rotulado como "*identiki destinations*".

organizações se devem articular em torno de quatro grandes domínios de intervenção:

- a) Definição da política regional do turismo e sua integração na política de desenvolvimento da região;
- b) Gestão e planeamento;
- c) Promoção;
- d) Investimento e promoção do desenvolvimento.

Os desafios para a gestão de organizações ou sistemas virtuais de âmbito local ou regional são hoje particularmente elevados. No caso dos destinos turísticos, exige-se-lhes que reajam de forma clara e inteligente, que actuem simultaneamente de acordo com vários planos, que reforcem a identidade e o valor acrescentado da sua proposta, que concebam alianças para acções coordenadas e cooperação em rede, reforçando a qualidade da oferta e a cultura do serviço. A análise, planeamento, implementação e controlo de programas destinados a influenciar as escolhas de visitantes, especialmente antes da chegada aos destinos, a selecção de estratégias, desenvolvimento de planos de marketing do destino turístico, reveste-se hoje de uma grande importância para a competitividade dos destinos turísticos (Leoni, 1999; Ridley, 1995; Middleton, 1994).

## **2.4 Conclusão**

O turismo pode ser observado como um sistema, uma rede ou uma cadeia de interacção, que resulta da soma e da combinação de uma série de prestações fornecidas aos consumidores, durante a viagem e estada, por uma pluralidade de operadores públicos e privados.

Os produtos turísticos, em termos ideais, devem ser concebidos e fornecidos de modo a irem ao encontro das necessidades e expectativas de diferentes segmentos do

mercado, serem produzidos e comercializados em termos de boas relações do binómio custo – eficiência, contribuindo para assegurar a rentabilidade a longo prazo da indústria e, por último, resultarem de uma utilização sensata e equilibrada de recursos naturais e culturais do destino.

A emergência de novos produtos turísticos, o crescente grau de exigência dos clientes e o ambiente de competitividade que se vive no sector, estimulam o desenvolvimento de outros paradigmas de gestão e a procura de soluções originais, tanto para o contexto restrito dos produtos específicos como para o contexto alargado dos produtos compósitos.

Na perspectiva dos consumidores, o produto turístico por excelência é o destino turístico e, neste sentido, as prioridades de intervenção devem focalizar-se na gestão do produto compósito, de modo a propiciar níveis de satisfação com a globalidade da experiência turística, potenciar o passa-palavra positivo e projectar uma imagem atractiva do destino turístico.

### **3 ASPECTOS DE CONCEPTUALIZAÇÃO E DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUCTOS DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS E DA SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES**

#### **3.1 Introdução**

Hoje em dia, a qualidade do serviço tornou-se o foco principal das estratégias de marketing das empresas de serviços. A prestação de serviço com elevados níveis de qualidade é vista como um meio das organizações atingirem vantagens competitivas e posicionarem-se, no mercado, de uma forma mais eficaz e sustentável.

A preocupação em ir ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes, garantindo níveis elevados de satisfação, constitui um objectivo para a maior parte das organizações que pretendam sobreviver e prosperar num ambiente de crescente competitividade.

Neste capítulo desenvolve-se uma abordagem à problemática da integração dos conceitos da qualidade e da satisfação no contexto organizacional, realçando as implicações e especificidades que ambos os constructos colocam em termos de orientação, de funcionamento e de gestão das organizações.

#### **3.2 A qualidade nos serviços**

Num ambiente de crescente competitividade, a sobrevivência e o sucesso de muitas organizações prestadoras de serviços dependem da sua capacidade de diferenciação através do desenvolvimento de estratégias, que permitam, de uma forma rentável, produzir serviço de alta qualidade (Frochot e Hughes, 2000; Netter, 1999;

Waldersee e Eagleson, 1994; Lewis, 1993; Fick e Ritchie, 1991; Sarel, 1991; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988).

A prestação de bens e serviços de qualidade tornou-se a prioridade do marketing dos anos 80 e tem merecido a atenção e o interesse de muitos investigadores nas últimas décadas (Buttle, 1996; Harrington e Akehurst 1996; Reynoso e Moores 1995; Gummesson, 1994; Lewis, 1993; Teas, 1993; Zeithaml *et al.*, 1988)<sup>14</sup>. Contudo, e apesar do esforço desenvolvido, a qualidade permanece um “constructo evasivo, indistinto e ambíguo” (Crompton e Love, 1995: 11), um “constructo relativamente inapreensível e abstracto” (Frochot e Hughes, 2000: 157; Parasuraman *et al.*, 1988: 11) e um “conceito mal compreendido” (Faché, 1999: 32). Fick e Ritchie (1991) reconhecem que tem havido pouca investigação no sentido da compreensão e da definição da natureza da qualidade de serviço, assim como da sua avaliação.

Em termos cronológicos as principais correntes de investigação da qualidade centraram-se, num primeiro momento, em abordagens essencialmente técnicas, focalizando-se nos instrumentos, metodologias de avaliação e controlo e outros aspectos tendentes a garantir o cumprimento de requisitos e especificações dos produtos. Num segundo momento, foram as preocupações de integração da qualidade na gestão global das empresas, em geral, e o envolvimento dos recursos humanos em particular, que foram enfatizados. Mais recentemente, verifica-se a tendência para abordar a qualidade numa perspectiva estratégica e global, realçando os aspectos relacionados com a mudança de cultura organizacional e com o envolvimento de todos os colaboradores no processo de implementação e desenvolvimento da problemática (Camisón e Mir, 1996).

---

<sup>14</sup> Harrington e Akehurst (1996: 283) consideram mesmo que “o conceito de qualidade tem sido adoptado como o tema principal da investigação nos serviços”.

O interesse dos gestores pela qualidade está directamente relacionado com o reconhecimento das implicações que esta tem no desempenho e na posição competitiva das organizações. Vários estudos apontam como benefícios concretos da melhoria da qualidade do serviço ganhos na quota de mercado, atracção de novos consumidores, fidelização dos consumidores, satisfação dos empregados, redução de custos, passapalavra positivo e melhoria do desempenho dos negócios (Tena, 2001; Frochot e Hughes, 2000; Baker e Crompton, 2000; Caruana e Pitt, 1997; Buttle, 1996; Harrington e Akehurst, 1996; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996; Yucelt e Marcela, 1996; Parasuraman *et al.*, 1985; Rust, Zahorik e Keiningham, 1995; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Richard e Sundaram, 1994; Lewis, 1993).

### **3.2.1 O conceito de qualidade**

Apesar de se reconhecer que a qualidade do serviço é fundamental para o sucesso das organizações de serviços, a sua definição não está uniformemente aceite. Definir a qualidade nos serviços é particularmente difícil, em virtude da natureza intangível dos mesmos. Além do mais, a definição de qualidade pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, tornando-se uma noção sempre relativa, subjectiva e difícil de operacionalizar (Kandampully, 2000; Clair, 1999; Rosen e Karwan, 1994)<sup>15</sup>.

A existência de várias definições reflecte a dificuldade em obter consenso nesta matéria e traduz bem a complexidade inerente ao conceito. De acordo com Reeves e Bednar (1995: 72), as duas definições da qualidade mais usadas são, por um lado,

---

<sup>15</sup> Saraiva (1999) considera esta dificuldade em definir a qualidade e a controvérsia que existe à volta das imensas definições como um aspecto simultaneamente fascinante e causador de alguma frustração para quem trabalha no sector dos serviços.

“conformidade às especificações” e, por outro, “um encontro para exceder expectativas”<sup>16</sup>. A primeira traduz-se numa forma de avaliar a qualidade dos produtos, enquanto que a segunda está relacionada com a avaliação da qualidade nos serviços. Porque as sensações, as emoções e as experiências psicológicas são, por natureza, subjectivas e difíceis de medir, o único caminho viável de assegurar a qualidade nos serviços é verificar em que medida vai ao encontro das expectativas dos consumidores (Kandampully, 2000; Martinez e Soria, 2000; Vega *et al.*, 1995; Pizam, 1991).

A versão portuguesa da Norma Europeia EN ISO 9000 (2000: 16) define a qualidade como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características”<sup>17</sup>. Por requisito entende-se uma necessidade ou expectativa expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias. Uma característica da qualidade é um elemento diferenciador, intrínseco de um produto, processo ou sistema relacionado com um requisito. A norma considera que o serviço é o resultado, geralmente intangível, de pelo menos uma actividade necessariamente realizada na interface entre o fornecedor e o cliente.

### **3.2.2 Focalização nos clientes**

O papel central que os clientes desempenham em termos de avaliação da qualidade dos serviços é comumente aceite pela generalidade dos autores. A qualidade do serviço é essencialmente uma questão determinada pelo cliente e não pelo fornecedor do serviço. De acordo com Tummala e Tang (1996: 12) “a focalização nos

---

<sup>16</sup> Enquanto a primeira definição é atribuída a Levitt, a segunda é da autoria de Lewis e Boom, de acordo com Kandampully (2000).

<sup>17</sup> A ISO (Organização Internacional de Normalização) é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização que, entre outros, tem desempenhado um papel relevante em termos de suporte ao desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações.

clientes deve ser a meta global de todos os objectivos e estratégias da implementação da gestão da qualidade”.

Esta questão está relacionada com a gradual substituição do paradigma focalizado nos produtos para o paradigma focalizado nos serviços, cujas características principais são o interesse nos clientes e nas interações entre os clientes e os fornecedores de serviços, na prestação e na criação de valor. O cliente passou a ser visto como “um parceiro e a criação de valor como um equilíbrio entre os elementos humanos e a tecnologia, entre custo e rendimento, entre qualidade percebida do serviço e produtividade” (Gummesson, 1994: 78).

Muito embora, em termos de avaliação da qualidade o papel dos clientes continue a ser fundamental, tem-se verificado, nos últimos tempos, uma tendência para alargar o âmbito desta focalização, tornando-a mais abrangente e extensível a outros elementos também interessados no processo de prestação dos serviços e, como tal, implicados, desde o primeiro momento, na problemática da qualidade do serviço. “Seguir à letra apenas o julgamento dos clientes poderá conduzir a excessos contrários ao interesse geral e, a termo, aos do próprio cliente “ (Netter, 1999: 9).

Na generalidade das circunstâncias a qualidade ocorre durante a prestação do serviço, na interação que se estabelece entre o consumidor e o pessoal de contacto da organização. Neste sentido, e uma vez que a prestação global da qualidade de serviço depende também do desempenho dos empregados, dos recursos organizacionais e das interações contínuas com o cliente, argumenta-se que a avaliação da qualidade do serviço requer mais do que um simples olhar para as percepções dos clientes. Um processo interactivo implica uma compreensão integrada dos vários elementos presentes

na interacção e não apenas de uma das partes envolvidas no processo de prestação (Faché, 2000; Valles, 1999; Yucelt e Marcela, 1996; Vega *et al.*, 1995; Fridolin, 1993; Sarel, 1991; Zeithaml *et al.*, 1988).

### 3.2.3 Dimensões da qualidade nos serviços

O corpo da literatura reconhece que a qualidade do serviço é um fenómeno multidimensional (Grönroos, 2000; Martinez e Soria, 2000; Butle, 1996; Vega *et al.*, 1995; Lewis, 1993; LeBlanc, 1992; Lehtinen e Lehtinen, 1991).

Numa primeira fase da sua investigação, Parasuraman *et al.* (1985) identificaram dez dimensões para a qualidade nos serviços<sup>18</sup>. Posteriormente, estas dimensões foram agrupadas em cinco: tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, confiança e empatia (Tabela 3.1).

**Tabela 3.1 - Dimensões da Qualidade**

Tangíveis	Recursos físicos, equipamentos e aparência do pessoal.
Fiabilidade	Capacidade para desempenhar o serviço prometido de forma segura e transmitindo confiança.
Disponibilidade	Disposição para ajudar os clientes e providenciar um serviço pronto.
Confiança	Conhecimentos e cortesia dos empregados e da sua capacidade para inspirar confiança.
Empatia	Cuidado e atenção individualizada que a empresa proporciona aos seus clientes

Fonte: Zeithaml *et al.* (1990).

O sucesso ou o fracasso na prestação do serviço em qualquer das cinco dimensões determina a extensão e a direcção do grau de satisfação dos consumidores

<sup>18</sup>De acordo com os autores, as dimensões encontradas foram: tangíveis, fiabilidade, disponibilidade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão do cliente (Parasuraman *et al.*, 1985).

(Albrecht e Zemke, 2002; Haywood, 1993).

Grönroos (2000), por sua vez, enfatiza duas dimensões principais da qualidade: a qualidade “técnica” ou o que é recebido pelo cliente – a qualidade do resultado – e a qualidade “funcional” ou o modo como o serviço é prestado – a qualidade do processo. Este último é o aspecto mais crítico da questão e está relacionado com a interação psicológica que tem lugar durante o processo de troca. Para além destas duas dimensões, o autor considera a existência da imagem institucional, a qual funciona como filtro da qualidade.

Outros autores têm defendido um modelo tridimensional para a qualidade de serviço: qualidade “interactiva”, “física” e “corporativa” (Ekinci e Riley, 2001; Caruana *et al.*, 2000; Lewis, 1993; Lehtinen e Lehtinen, 1991)<sup>19</sup>. Por seu turno, Edwardsson *et al.*, citados por Lewis (1993: 5) identificaram quatro dimensões para a qualidade dos serviços: técnica, integrativa, funcional e resultado. Uma outra perspectiva é-nos dada por Ritchie e Crouch (1997: 12), quando defendem que deve ser feita uma “distinção entre dimensões qualitativas e quantitativas da qualidade do serviço”. Por seu turno, Martinez e Soria (2000) distinguem as dimensões firmes (*hard*) do serviço das dimensões leves (*soft*), sendo que estas últimas dizem respeito às interações. Por fim, Johnston, Silvestro e Johnston, referidos por Lewis (1993), consideram a existência de 15 dimensões, categorizadas em factores de higiene, factores de realce e factores de duplo limiar.

---

<sup>19</sup> Tradicionalmente, esta questão tem sido abordada exclusivamente do ponto de vista do cliente. As dimensões da qualidade sugeridas têm a ver com a forma e com as perspectivas que os clientes utilizam para avaliar a qualidade do serviço prestado. Mas existem outras e, porventura, diferentes perspectivas de observação da qualidade. A noção de qualidade é retida diferentemente pelo gestor, pelos empregados, pelos principiantes, etc. (Sparrow e Wood, 1994; Lewis, 1993). As diferenças entre percepções do fornecedor e do consumidor podem ser mais importantes quando se identificam as dimensões da qualidade. Os fornecedores de serviços tendem a encarar as características da qualidade e as necessidades de gestão em termos de mistura de “bens” e “serviços”. Esta diferenciação entre bens e serviços, “produção” e “serviço”, não é feita pelo consumidor. “Os consumidores não percebem os elementos tangíveis e intangíveis da totalidade, eles percebem-nos como um conjunto unificado” (Johns, 1992a: 15).

### 3.2.4 Expectativas

Não existe concordância na literatura acerca da definição conceptual do constructo das expectativas. Alguns autores vêem as expectativas como percepções primárias da probabilidade – ou probabilidade de ocorrência – de algum evento (Spreng, Mckenzie e Olshavsky, 1996). Outros argumentam que as expectativas consistem numa estimativa da probabilidade de um evento mais uma avaliação positiva ou negativa do mesmo (Oliver, 1980). As expectativas podem ser definidas como “desejos ou necessidades dos consumidores, ou seja, o que eles sentem que o fornecedor do serviço deverá oferecer, mais do que aquilo que poderá oferecer” (Parasuraman *et al.*, 1988: 17) ou ainda como “opiniões acerca dos atributos de um produto ou de um desempenho, algures, no futuro”(Spreng *et al.*, 1996: 16)<sup>20</sup>.

A evidência sugere que a compreensão das expectativas dos consumidores é um pré-requisito para prestar serviços com mais qualidade e que as organizações de sucesso são aquelas que são capazes de diagnosticar as expectativas e satisfazê-las totalmente, durante cada encontro de serviço (O’Neill, *et al.*, 2000; Teare, 1998; Reeves e Bednar, 1995; Witt e Muhlemann 1994; Luk, Leon, Leong e Li, 1993; Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991; Grönroos, 1990; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990).

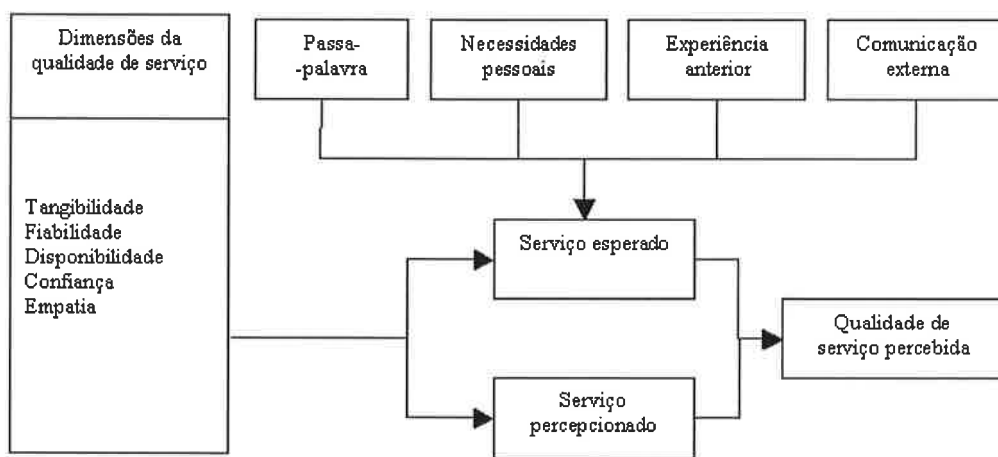
As expectativas dos consumidores dos serviços podem ser observadas a dois níveis: o desejado e o adequado. O serviço desejado é o serviço que o consumidor

---

<sup>20</sup> O termo “expectativas”, tal como é usado na literatura da qualidade do serviço, difere da forma como é usado na literatura sobre satisfação dos consumidores (Lewis, 1993; Parasuraman *et al.*, 1988). Na literatura sobre satisfação, as expectativas são vistas como “prognósticos”, probabilidades, profecias feitas pelos consumidores acerca do que é provável acontecer durante uma transação ou troca prestes a acontecer. De acordo com Oliver (1980), é geralmente aceite que as expectativas são probabilidades de ocorrência definidas pelos consumidores de eventos positivos ou negativos, se o consumidor empreende algum comportamento. Em contraste, na literatura da qualidade de serviço, as expectativas são vistas como desejos, como o que se quer que aconteça, o que uma pessoa sente que o fornecedor de serviço deve oferecer, mais do que pode oferecer, e são formadas na base de prévia experiência com a empresa, com o seu marketing-mix, com a concorrência e com a comunicação passa-palavra.

deseja receber. O serviço adequado é o que o consumidor entende como aceitável receber. Uma zona de tolerância separa os dois níveis, variando de consumidor para consumidor e de uma situação para outra. Acresce que estes dois níveis de expectativas podem variar relativamente a cada dimensão da qualidade e ao longo do tempo, tudo dependendo das circunstâncias e da experiência.

**Figura 3.1 - Percepção da qualidade serviço**



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985).

As organizações devem ser capazes de alargar estas zonas de tolerância, desenvolvendo esforços no sentido de demonstrarem a sua flexibilidade, dando mais atenção na explicação das suas políticas e práticas aos consumidores, reforçando a comunicação sobre o serviço prestado, ouvindo os clientes e tendo maior sensibilidade em relação às suas preocupações e expectativas (Faché, 2000; Caruana e Pitt, 1997; Lee e Hing, 1995; Lewis, 1993; Parasuraman *et al.*, 1991).

A única maneira de obter uma clara compreensão do impacto das expectativas na satisfação é evitar confundir expectativas previstas (o que uma pessoa acredita que é provável acontecer no futuro) com julgamentos que implicitamente requerem o uso de vários padrões de comparação (normas da indústria, equidade, melhores marcas).

Enquanto as expectativas são orientadas para o futuro e relativamente maleáveis, os desejos são orientados para o presente e relativamente estáveis (Spreng *et al.*, 1996).

#### **3.2.4.1 Processo de formação de expectativas**

Apesar da natureza das expectativas e do respectivo processo de formação permanecerem ambíguos, um substancial corpo da literatura admite que a sua formação depende de um conjunto de factores, dos quais se destacam as promessas implícitas e explícitas, o passa-palavra, a experiência passada, as necessidades pessoais dos consumidores. Alguns destes factores são directamente controlados pelas organizações; outros, apenas o podem ser de uma forma indirecta; enquanto outros não são absolutamente controláveis pelas organizações. Actuando sobre os dois primeiros tipos de factores, as organizações têm a possibilidade de influir directa ou indirectamente sobre a qualidade de serviço prestado (Faché, 2000; Zeithaml e Bitner, 2000; Spreng *et al.*, 1996; Vega *et al.*, 1995; Brackenbury, 1994; Parasuraman *et al.*, 1991).

A questão fundamental nesta matéria não é apenas dar uma oportunidade às pessoas para realizarem as suas necessidades individuais, mas também exceder as expectativas e, desse modo, assegurar que os benefícios – fontes de satisfação – prevaleçam sobre os potenciais não benefícios – fontes de insatisfação. Vários estudos de caso mostram que esta tarefa não é fácil de atingir e de manter (Teare, 1998).

O crescente nível de exigências dos clientes e de competitividade entre as organizações estimulam o rápido aparecimento de fenómenos de diferenciação através de promessas de concretização de expectativas cada vez mais elevadas. Os consumidores, cada vez mais conhecedores das alternativas da oferta, aumentam os

padrões de exigência relativamente a cada prestação do serviço<sup>21</sup>. Por outro lado, padrões mais altos de prestação do serviço conduzem, normalmente, a expectativas mais elevadas. Alguns observadores recomendam deliberadamente que as organizações prometam menos, para aumentar a probabilidade de exceder as expectativas dos consumidores (Caruana e Pitt, 1997).

Desenvolver relações genuínas com os clientes é um dos principais meios que as organizações, cujo *core business* é a prestação de serviços, têm ao dispor para alargar a zona de tolerância entre os níveis de serviço desejado e o adequado.

### 3.2.5 Percepções

Na literatura do marketing de serviços, as percepções são definidas como opiniões dos consumidores relativamente ao serviço recebido, de acordo com Parasuraman *et al.* (1985), ou como serviço experimentado, conforme Teas (1993). Para além das expectativas que se formam ao longo dos vários contactos e encontros que se estabelecem com as diversas organizações prestadoras de serviços, os clientes desenvolvem percepções e avaliam sistematicamente a qualidade dos serviços prestados.

Para alguns autores, a qualidade do serviço percebida diz respeito ao resultado da avaliação que os consumidores fazem e, como tal, deve ser medida pela diferença entre as expectativas e as percepções, entre o que as pessoas desejam ou esperam do serviço e a percepção, *a posteriori*, da experiência. A qualidade do serviço aumenta à

---

<sup>21</sup> Lee e Hing (1995) consideram que, nos últimos anos, os consumidores estão mais exigentes, muito mais sensíveis ao produto e à qualidade do serviço. O consumismo, a atenção aos meios de comunicação, a crescente publicidade e promoção e os progressos tecnológicos contribuíram para que os consumidores acreditem que têm o direito a receber produtos e serviços que vão de encontro às suas expectativas.



### **3.3 Gestão da qualidade nos serviços**

No contexto organizacional, o tratamento da qualidade como objecto de gestão pressupõe que a organização, depois de assimilar e interiorizar o conteúdo do conceito, desenvolva as suas competências no sentido de integrar a filosofia que lhe está inerente no processo de gestão, consubstanciando formas de operacionalização que traduzam uma nova cultura de funcionamento da organização, conseqüente em termos de reorientação estratégica da mesma.

A gestão da qualidade é a vertente da gestão da organização que determina e implementa a política da qualidade. Este sistema deverá ser concebido e implementado de modo a atingir os objectivos da organização, expressos de uma forma implícita ou explícita na sua política de qualidade.

A qualidade é gerida através de técnicas habitualmente usadas na gestão de outras funções empresariais, acompanhadas de metodologias específicas e próprias de cada sistema de gestão da qualidade (Ferrerias e Eyzaguirre, 2002).

De acordo com a versão portuguesa da norma europeia EN ISO 9000 (2000: 7), são oito os princípios de gestão da qualidade: focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseada em factos e relações mutuamente benéficas com fornecedores.

#### **3.3.1 Sistemas de gestão da qualidade**

A norma ISO 9000 (2000: 15) define o sistema de gestão da qualidade como

...a parte do sistema de gestão da organização orientada para se atingirem os resultados, em relação com os objectivos da qualidade, tendo em vista satisfazer, de forma adequada, as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

O sistema de gestão da qualidade é um dos subsistemas estratégicos da gestão global da organização e também pode ser encarado como o “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está a ser alcançado ao mínimo custo” (Pires, 2000: 35). O autor aponta três objectivos de um sistema de qualidade: fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afectar a qualidade, privilegiar as actividades de prevenção e fornecer uma evidência objectiva de que a qualidade foi alcançada.

A formalização e o desenvolvimento de um sistema da qualidade surge, assim, como um sinal claro de que a gestão está envolvida e assume compromissos no sentido de prosseguir estratégias, implementar programas e desenvolver acções conducentes a garantir a qualidade dos seus produtos e serviços, bem como a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores. Neste sentido, o sistema da qualidade deve ser encarado como um “subsistema da gestão, porque atribui sistematicamente recursos e responsabilidades, de modo a que a organização para a qualidade se torne viável, efectiva e competitiva” (Pires, 2000: 35).

Existem diferentes formatos de institucionalização ou níveis de gestão da qualidade nas organizações. Em termos cronológicos, os sistemas de inspecção e de controlo da qualidade constituem a primeira abordagem de integração do conceito na gestão das organizações. Numa fase posterior, os sistemas preocupam-se mais em garantir e em gerir a qualidade, denotando um esforço no sentido da sua integração na gestão global da organização. Por último, surgem os sistemas de gestão pela qualidade

total, os quais traduzem uma filosofia de gestão que integra os esforços de desenvolvimento, de manutenção e de melhoria da qualidade dos vários grupos na organização, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e da comunidade, satisfazendo os objectivos das organizações da maneira mais eficiente e eficaz em termos de custos (Wilkinson e Dale, 1999; Hope e Muhlemann, 1998).

A palavra “total” foi incluída para significar que toda a gente dentro da organização tem um papel a desempenhar na contribuição para a qualidade, e não apenas aqueles que estão envolvidos directamente na prestação do serviço (Teare, 1998).

### **3.3.2 Abordagens**

Algumas abordagens da qualidade impuseram-se como referências obrigatórias de sustentação do cenário teórico que envolve a evolução e integração do conceito no contexto das organizações nas últimas décadas. Entre outros, merecem destaque especial os contributos de Deming, Juran, Crosby e Feigenbaum (Haigh e Morris, 2001; Pires, 2000; Bank, 1992; António, 1991).

Deming foi um dos primeiros autores a desmistificar a ideia de que a melhoria da qualidade significa aumento de custos e a defender que as necessidades e expectativas dos consumidores constituem o ponto de partida para a melhoria da qualidade nas organizações. Este mesmo autor coloca a ênfase da problemática da qualidade na gestão de topo e no seu sentido de orientação para a inovação e para a melhoria contínua (Tummala e Tang, 1996).

Deming encorajou uma abordagem sistemática de resolução de problemas, que

ficou conhecida pelo ciclo Deming ou pelo ciclo de gestão PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), e mais tarde pelo ciclo PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), reforçando a ideia de que a qualidade e a gestão precisam de ser continuamente repensadas e melhoradas (Witt e Muhlemann, 1994).

A abordagem de Deming pode ser sintetizada em catorze passos (Pires, 2000: 28):

- a) Estabelecer objectivos estáveis, com vista à melhoria dos produtos e serviços;
- b) Adoptar a nova filosofia de gestão da qualidade;
- c) Não depender exclusivamente da inspecção para aceitar a qualidade;
- d) Não utilizar apenas o preço para conduzir o negócio. Em vez disso, minimizar os custos totais, trabalhando com um único fornecedor;
- e) Melhorar constantemente qualquer processo de planeamento, produção e fornecimento do serviço;
- f) Instituir a formação no posto de trabalho;
- g) Adoptar e instituir a liderança de direcção;
- h) Eliminar o medo de cometer erros;
- i) Eliminar as barreiras funcionais entre áreas;
- j) Eliminar *slogans*, exortações e cartazes dirigidos aos trabalhadores dos níveis mais baixos (inadequados na forma, no conteúdo e no tempo);
- k) Eliminar indicadores monetários para os trabalhadores e numéricos para a gestão;
- l) Eliminar barreiras que dificultem o orgulho pelo trabalho realizado. Eliminar sistemas de pontuações anuais ou sistemas de mérito;
- m) Instituir um sistema de formação e auto-melhoria para todos;
- n) Envolver todos no trabalho de alcançar os objectivos da mudança.

Juran encara a qualidade como um processo desenvolvido em etapas ou em projectos e define qualidade como aptidão para o uso, o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores. A abordagem de Juran desenvolve-se em torno do conceito de *Management breakthrough*, o qual defende que “o objectivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não

o de manter o nível actual” (Pires, 2000: 29). A ênfase é posta na melhoria contínua.

Central à abordagem de Juran está a convicção de que a qualidade não acontece por acaso, mas que deve ser objecto de planeamento. O planeamento, o controlo e a melhoria formam a trilogia da qualidade, um processo que deve ser objecto de gestão por parte das organizações.

A importância dos clientes foi enfatizada por Juran, que identificou e distinguiu os clientes internos dos externos, cujas necessidades devem ser satisfeitas. Na sua “espiral da qualidade”, o autor descreve este processo cíclico de, continuamente, adequar os produtos às necessidades dos clientes.

Juran propõe dez recomendações (António, 1991: 100):

- a) Consciencialização da necessidade e oportunidade para melhorar;
- b) Estabelecimento de metas;
- c) Para que as metas sejam alcançadas, é necessário que a empresa se organize criando um conselho de qualidade, nomeando coordenadores, seleccionando os projectos de melhoria e identificando problemas;
- d) Deve-se formar e treinar as pessoas;
- e) As soluções para os problemas devem ser rapidamente implementadas;
- f) Os progressos devem ser relatados;
- g) O trabalho efectuado deve ser reconhecido;
- h) Os resultados devem ser comunicados;
- i) Os resultados conseguidos devem ser mantidos;
- j) O programa anual de qualidade deve fazer parte da rotina da empresa.

Por sua vez, Feigenbaum defende uma abordagem sistémica ou total para a qualidade. O autor introduz o conceito de controlo de qualidade total – um sistema integrador de esforços desenvolvidos pelos diferentes departamentos da empresa no sentido de manter e melhorar a qualidade, de modo a que o produto ou serviço seja

fornecido ao mais baixo custo e garanta a inteira satisfação do cliente<sup>22</sup>. Este conceito, na sua essência, relaciona-se com o processo de delegação de responsabilidades e de uma libertação, da gestão, de tarefas desnecessárias.

Para assegurar a implementação da qualidade, Feigenbaum considera fundamental uma abordagem em quatro passos. Em primeiro lugar, deverão ser fixados padrões de qualidade. Na fase seguinte, dever-se-á comparar a conformidade dos produtos com os padrões. A adopção de acções correctivas, sempre que os padrões não estejam a ser atingidos, faz parte da terceira fase da abordagem. O último passo diz respeito ao desenvolvimento de um processo de planeamento contínuo da melhoria.

Conforme Haigh e Morris (2001: 36), Feigenbaum estabeleceu 10 referências para a gestão da qualidade:

- a) A qualidade é um processo para toda a organização;
- b) A qualidade é o que o cliente diz que é;
- c) A qualidade e custo são uma soma, não uma diferença;
- d) A qualidade requer entusiasmo, tanto a nível individual como a nível de equipa;
- e) A qualidade é uma maneira de gerir;
- f) A qualidade e motivação são mutuamente dependentes;
- g) A qualidade é uma ética;
- h) A qualidade requer melhoria contínua;
- i) A qualidade é o caminho mais eficaz, em termos de custo, e menos dispendioso para a produtividade;
- j) A qualidade é implementada como um sistema total de interligação com os clientes e fornecedores.

Crosby define qualidade como conformidade com os padrões estabelecidos. A sua filosofia difere da dos outros autores na medida em que assume o desvio de uma orientação quantitativa e estatística, para uma focalizada na gestão.

---

<sup>22</sup> O termo Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management – TQM*) é algumas vezes atribuído a Feigenbaum pelo seu trabalho naquilo a que chamou TQC (*Total Quality Control*), o qual requer o envolvimento de todas as funções no processo de qualidade e não apenas o da produção (Witt e Muhlemann, 1994).

De acordo com António (1991: 104), o programa defendido por Crosby para a gestão da qualidade é o seguinte:

- a) Deve existir um grupo dedicado à melhoria da qualidade;
- b) A qualidade deve ser medida;
- c) Os custos devem ser avaliados;
- d) Deve ter-se uma percepção constante da qualidade;
- e) Acções correctivas devem ser empreendidas;
- f) Deve ser fundada uma comissão *ad hoc* para o programa “Zero Defeitos”;
- g) Deve ser dada formação contínua aos supervisores;
- h) Deve ser instituído um dia dedicado ao programa “Zero Defeitos”;
- i) Devem ser fixados objectivos;
- j) As causas devem ser eliminadas;
- k) O reconhecimento deve ser demonstrado;
- l) Devem ser instituídos Conselhos de Qualidade;
- m) Deve fazer-se tudo isto de novo.

Em termos evolutivos, este quadro de referências e de prescrições tendentes a orientar a integração da qualidade na vida das organizações, reflecte um percurso que, em linhas muito gerais, pode ser sintetizado em três fases. Assim, e de início, a preocupação de gestão focaliza-se essencialmente nos aspectos de controlo e de garantia da qualidade, procurando que os produtos defeituosos sejam identificados antes de chegarem aos consumidores. Num segundo momento, a qualidade passa a ser encarada de uma forma mais integrada no processo de gestão global das organizações e com uma visão que não se circunscreve apenas ao âmbito dos produtos e dos departamentos responsáveis pelo processo de fabrico. As preocupações da gestão passam a centrar-se nos métodos e formas de prevenir os erros, os defeitos e outros problemas relacionados com a má qualidade dos produtos, enquanto envolvem mais pessoas, funções e departamentos. Nesta fase, a formalização de sistemas tem como objectivo a integração da qualidade na gestão e a estruturação de um subsistema que figure a par dos restantes no funcionamento da organização. Na terceira etapa, assume-se que a gestão da

qualidade diz respeito a todas as pessoas e que os objectivos das organizações devem assentar em processos de melhoria contínua do desempenho, de forma a prosseguirem e atingirem objectivos cada vez mais exigentes e ambiciosos. Trata-se de assumir que a qualidade deve ser encarada em termos de estratégia de mudança, de acordo com uma visão proactiva, que tem em vista a procura da excelência empresarial e que passou a ser designada como gestão pela qualidade total.

À medida que os serviços se consolidam nas economias, verifica-se uma preocupação dos investigadores com os aspectos particulares e os desafios que a gestão da qualidade coloca neste tipo de organizações. Neste sentido, Camisón e Mir (1996) identificam duas grandes linhas de pensamento: a da escola americana e a da escola nórdica. Com esta dicotomia, os autores pretendem sintetizar o pensamento e a teorização desenvolvida em torno das duas linhas de investigação mais importantes nesta matéria, conduzidas respectivamente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (escola americana) e por Grönroos (escola nórdica). Tanto uma escola como outra têm procurado desenvolver as especificidades que caracterizam a aplicação da qualidade no campo dos serviços, reflectindo sobre as dimensões, discutindo metodologias de avaliação e procurando evidência empírica na respectiva implementação.

### **3.3.3 Modelos de qualidade dos serviços**

De acordo com Saraiva (1999: 15), “a implementação da qualidade no século XX foi norteada, durante várias décadas, por uma diversidade de linhas de orientação, decorrentes da adesão aos diferentes modelos propostos pelos gurus, normas de índole nacional ou sectorial”.

Existe um vasto conjunto de metodologias, programas e modelos de implementação da qualidade na vida das organizações, resultantes do trabalho de investigação conduzido por diversos autores que, nas últimas décadas, se têm debruçado sobre esta temática. Pela importância de que se revestem, tanto em termos de desenvolvimento teórico como em termos de implementação nas organizações, os quatro modelos descritos constituem os principais suportes da integração da qualidade nas organizações.

Para além destes, importa referir que, como consequência da crescente competitividade global, muitos países têm estabelecido e desenvolvido a prática de atribuição de prémios da qualidade, precisamente com base na adopção de determinados modelos e na implementação de sistemas da qualidade. Os prémios têm como objectivo apoiar e promover a criação de produtos e serviços com elevada qualidade e constituem essencialmente o mais elevado nível de reconhecimento concedido a organizações pelo excelente desempenho nos negócios através das práticas de qualidade total (Tan e Khoo, 2003)<sup>23</sup>.

### **3.3.3.1 Modelo de gestão da qualidade (ISO)**

A Organização Internacional de Normalização (ISO) tem desenvolvido um trabalho persistente, da maior relevância para a implementação da qualidade em muitos países de todo o mundo. Com a publicação das normas ISO 9000 em 1987, surge, pela primeira vez, um referencial único e universal de implementação da qualidade nas

---

<sup>23</sup> Tan e Khoo (2003) identificaram 27 prémios nacionais de qualidade. Para além destes, os três principais prémios de qualidade são o *Deming Prize*, estabelecido em 1951, o *Malcolm Baldrige National Quality Award* estabelecido em 1987 e o *European Quality Award* estabelecido em 1991 pela EFQM com o apoio da *European Organization for Quality* e da Comissão Europeia. Mais recentemente, surgiram os Prémios Ibero-Americanos da Qualidade, atribuídos pela Fundação Ibero-americana para a Gestão da Qualidade, criada em 1998.

organizações.

Uma vez estabelecidas, as normas internacionais são posteriormente adoptadas pelos países membros da ISO e constituem uma referência fundamental para os organismos nacionais responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação de sistemas de qualidade<sup>24</sup>.

As normas são documentos de utilização voluntária, que reflectem e tornam do domínio público conhecimentos validados e metodologias estabelecidas, praticamente sobre todas as actividades relacionadas com a permuta de produtos e serviços. Neste sentido, constituem um guia valioso para se definirem os requisitos concretos a que os sistemas de gestão da qualidade devem obedecer, devendo ser consideradas como o denominador comum de requisitos mínimos dos sistemas da qualidade para todas as indústrias e serviços. Neste sentido, devem ser encaradas como um bom e seguro ponto de partida. Porém, só por si, não chegam para se atingir a excelência (Ganhão, 1991).

Numa fase inicial, os objectivos das normas apontavam essencialmente para o controlo e para a garantia da qualidade<sup>25</sup>. Actualmente, as preocupações são mais abrangentes e dirigem-se para a globalidade do processo de gestão da qualidade, estimulando a orientação das organizações para a prossecução de objectivos de qualidade total ou excelência.

A versão mais recente – NP EN ISO 9000, 9001 e 9004 – foi publicada em 2000 e, de acordo com Caillibot citado por Ballery (1999: 10), “as novas normas estão mais

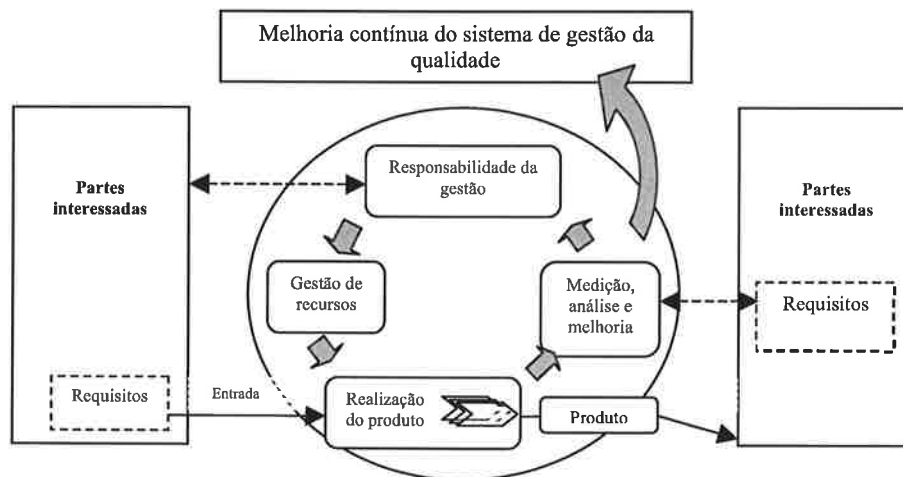
---

<sup>24</sup> Em Portugal este papel é assumido, em primeira linha, pelo Instituto Português da Qualidade.

<sup>25</sup> Pizam (1991) e Kaspar (1991) consideram que muitos sistemas de qualidade existentes são orientados para a gestão e não para os consumidores. Nestas circunstâncias, a gestão é que decide o que é a qualidade. Estes sistemas não são integrativos e, na maior parte dos casos, representam controlo de qualidade mais do que gestão da qualidade.

especificamente orientadas para a realização de objectivos da empresa, nos quais se incluem a satisfação dos clientes e outras partes interessadas”

**Figura 3.3 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos**



Fonte: NP EN ISO 9001 (2000).

A Norma ISO 9000 centra-se no controlo e na eficácia dos processos, sob forma de especificações que a empresa deve cumprir para poder dar confiança aos seus clientes, através da demonstração duradoura da conformidade dos seus produtos e serviços em relação às exigências pré-estabelecidas. Para além disso, define os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que “uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis, tendo em vista o aumento da satisfação dos clientes” (NP EN ISO 9000: 7). Os 23 requisitos estão agrupados em quatro blocos (responsabilidades da direcção, gestão de recursos, realização do produto ou serviço, e medição, análise e melhoria, os quais incluem, respectivamente sete, cinco, seis e cinco requisitos).

Para além do conjunto de princípios gerais em que assenta uma filosofia de

gestão da qualidade, a norma ISO 9004 (2000) apresenta as linhas de orientação para a auto-avaliação das organizações<sup>26</sup>.

O objectivo imediato da maior parte das organizações que implementam sistemas de qualidade com base nos requisitos da norma é a obtenção de certificação.

### **3.3.3.2 Modelo conceptual de qualidade de serviço**

O modelo foi desenvolvido por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry no início dos anos 80. Segundo os autores, a qualidade de serviço é entendida pelos clientes como correspondendo à magnitude da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas percepções relativamente ao serviço recebido. Do confronto entre as suas expectativas acerca do serviço, medidas *a priori*, e a percepção do desempenho do mesmo, surge a medida da qualidade do serviço (Zeithaml e Bitner, 2000; Parasuraman *et al.*, 1985).

O constructo da qualidade, tal como é conceptualizado na literatura dos serviços e medido pelo SERVQUAL, envolve a qualidade percebida, a qual é definida como a avaliação que os consumidores desenvolvem relativamente à superioridade ou excelência global de uma entidade (Parasuraman *et al.*, 1988).

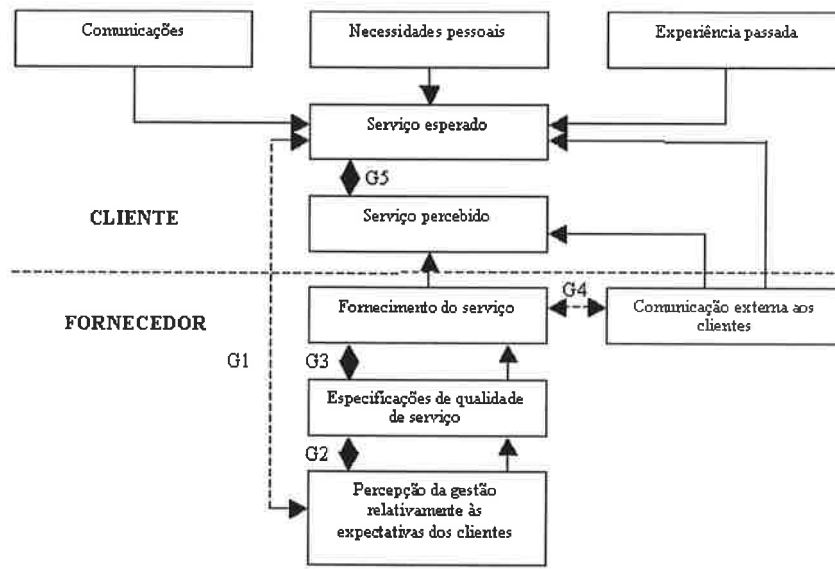
O serviço esperado é determinado por um conjunto de quatro factores: passa palavra, necessidades pessoais, experiência passada e comunicação externa. Entre o serviço esperado e o serviço prestado pode existir uma discrepância, a qual, por sua vez,

---

<sup>26</sup> O instrumento de avaliação é composto por um conjunto de 41 questões e utiliza uma escala entre 1 (ausência de sistema formal) e 5 (desempenho melhor da classe).

pode ter origem em quatro outras discrepâncias (*gaps*)<sup>27</sup>. A minimização das discrepâncias deve ser um trabalho sistemático de toda a organização, aos vários níveis (Figura 3.4).

Figura 3.4 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985).

Com base no modelo, os autores desenvolveram um instrumento de avaliação denominado SERVQUAL, constituído, na sua versão mais actualizada, por 22 itens. O instrumento, destinado a medir as expectativas e percepções dos clientes relativamente ao serviço é, hoje em dia, um dos mais utilizados para avaliação da qualidade dos serviços (Caruana *et al.*, 2000; Caruana e Pitt, 1997).

O modelo tem sido alvo de críticas por diversos investigadores (Caruana *et al.*, 2000; Delgado *et al.*, 1999; Gundersen *et al.*, 1996; Cronin e Taylor, 1994; Teas, 1994).

<sup>27</sup> As discrepâncias referem-se, respectivamente, aos hiatos que existem entre as expectativas reais dos consumidores e a compreensão, pela gestão, dessa mesmas expectativas (*gap 1*), entre as percepções dos gestores relativamente às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade de serviço (*gap 2*), entre as especificações da qualidade de serviço e o fornecimento do serviço (*gap 3*), entre o que é prometido aos consumidores e o que a organização é capaz de prestar ou fornecer (*gap 4*) e, por último, entre as expectativas dos consumidores (serviço esperado) e as percepções da qualidade do serviço percebido (*gap 5*).

A partir das críticas formuladas, e com base no modelo, foram desenvolvidas novas escalas para medir a qualidade dos serviços. Assim, e de acordo com Frochot e Hughes (2000), Knutson, Stevens, Wullaert e Patton apresentam, em 1991, a escala LODGSERV; Cronin e Taylor (1994) desenvolveram a escala SERVPERF; Getty e Thompson, ainda em 1994 e conforme Frochot e Hughes (2000) criam a escala LODGQUAL; Caruana e Pitt (1997) propõem o modelo INTQUAL; Delgado *et al.* (1999) desenvolvem a escala HOTELQUAL, para medir a qualidade percebida em serviços de alojamento; Frochot e Hughes (2000) sugerem o modelo HISTOQUAL e, mais recentemente, Khana (2003) apresenta a escala ECOSERV.

Com base neste e noutros modelos de discrepâncias e nos desenvolvimentos propostos por diversos autores, Cândido e Morris (2000) agregam os contributos de vários estudos e apresentam um novo modelo integrado, mais abrangente, de discrepâncias da qualidade de serviço<sup>28</sup>.

### **3.3.3.3 Modelo de qualidade de serviço (Grönroos)**

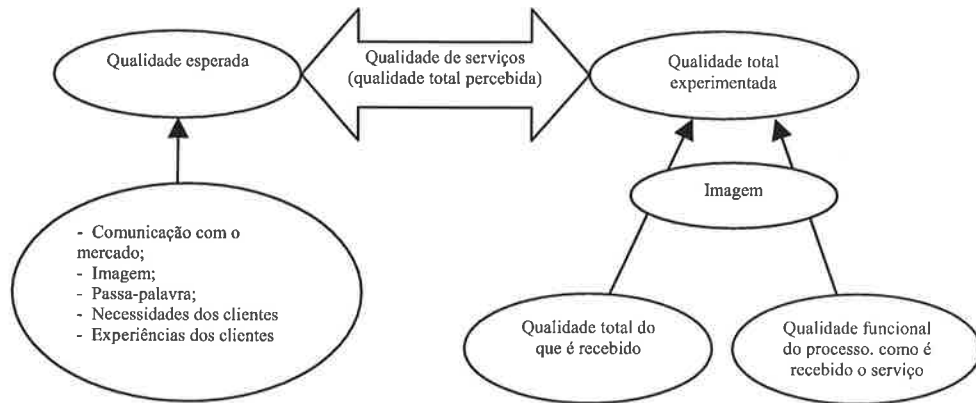
O primeiro modelo explicativo da qualidade de serviço foi apresentado por Grönroos, em 1982. De acordo com o modelo (Figura 3.5), a qualidade global do serviço é percebida pelo cliente através de uma comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Neste contexto o autor argumenta que o fornecedor deverá procurar sempre promover um ajuste entre os dois tipos de serviços, de forma a alcançar a satisfação dos clientes. A qualidade total de um serviço é função de três diferentes componentes: imagem institucional, qualidade técnica e qualidade funcional (Grönroos,

---

<sup>28</sup> O modelo defendido pelos autores considera a existência de 14 *gaps* e desenvolve os aspectos de relação entre estas discrepâncias e o processo de formação e implementação de estratégias nas organizações.

1982).

**Figura 3.5 - Qualidade de Serviço**



Fonte: Adapt. Grönroos (1990).

Neste contexto, o serviço prestado pela empresa pode ser dividido em duas dimensões de qualidade: qualidade técnica e qualidade funcional. A qualidade técnica diz respeito ao *know-how* e às soluções técnicas disponíveis. A qualidade funcional depende da aparência, dos comportamentos e das acessibilidades, entre outros. A imagem será uma combinação destas duas dimensões e condicionará a intenção de uma nova compra (Leal e Pereira, 1995).

Numa visão holística da qualidade, cada elemento e departamento da organização contribui para a qualidade do serviço prestado e experimentado pelo cliente devendo, por isso, ser adoptada a noção de organização como uma cadeia de clientes internos e externos (Cândido, 2001).

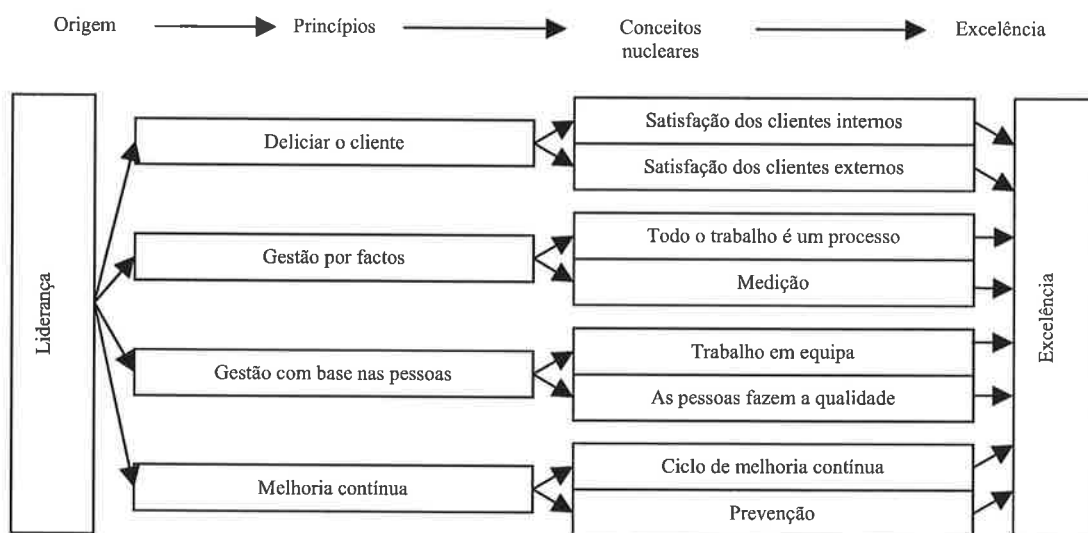
Grönroos (2000) defende a necessidade da organização procurar ajustar o serviço esperado ao serviço percebido, de forma a garantir a satisfação do cliente. A qualidade de serviços não é determinada apenas pelos níveis de qualidade técnica ou

funcional, mas sim pela discrepância entre qualidade esperada e qualidade experimentada.

### 3.3.3.4 Modelo de excelência (Kanji)

Kanji e Asher consideram que a gestão pela qualidade total está relacionada com a melhoria contínua do desempenho das pessoas, dos grupos e das organizações. Os autores argumentam ainda que, para melhorar o desempenho, as pessoas precisam de saber o que fazer, como fazer, dispor dos instrumentos certos, ser capazes de medir o desempenho e receber informação de retorno acerca dos seus níveis de actuação (Figura 3.6).

Figura 3.6 - Modelo de Excelência de Kanji



Fonte: Kanji e Asher (1993).

Para garantir a melhoria contínua do desempenho e a qualidade total, os autores defendem a necessidade de observação de quatro princípios:

- a) Encantar o cliente

- b) Gestão por factos
- c) Gestão baseada nas pessoas
- d) Melhoria contínua (Kanji e Asher, 1993: 2).

Cada um dos princípios pode ser usado para conduzir processos de melhoria, o que acontece através do desdobramento de cada princípio em dois conceitos fundamentais.

De acordo com os autores, são três as ideias fundamentais para a gestão pela qualidade total: na organização todos têm um cliente, interno ou externo; a melhoria advém da compreensão e da melhoria dos processos; a qualidade tem que ser conduzida desde os níveis de topo da organização.

A partir deste modelo, e aceitando a maior parte das premissas que lhe estão subjacentes, Haigh e Morris (2001) desenvolvem e apresentam um novo modelo, mais elaborado, de gestão pela qualidade total. Assim, acrescentam mais um princípio – o alinhamento institucional de sistemas – e introduzem no modelo a problemática dos valores, reconhecendo que esta questão é de grande importância para o sucesso da implementação deste tipo de iniciativas. Segundo os autores, a melhoria contínua da qualidade está bastante ligada à forma como a missão, visão, valores, estratégia e outras questões-chave são interiorizadas e assimiladas por todos os que trabalham na organização. Os valores são fundamentais para os esforços de implementação das melhorias, não só porque “servem como elementos de integração e de legitimação para outras actividades, mas também porque actuam como mecanismos facilitadores de congruência entre cadeias de fornecedores – processadores - clientes internos e externos” (Haigh e Morris, 2001: 78). Os autores reconhecem que os valores constituem um dos elementos fundamentais para a implementação bem sucedida da gestão pela

qualidade total, na medida em que contribuem para a formação de comportamentos e de atitudes, fornecem coesão ao sistema organizacional e constituem uma forma de integrar e cimentar a cultura da melhoria contínua nas organizações<sup>29</sup>.

### 3.3.3.5 O modelo de excelência da EFQM

O aparecimento dos denominados prémios da qualidade veio introduzir alguma normalização nos modelos TQM (Leal, 1999).

O modelo de excelência da EFQM foi desenvolvido em 1992, com base no modelo americano *Malcolm Baldrige National Quality Award*, muito embora apresente áreas claramente diferenciadas<sup>30</sup>.

O modelo tem servido para suportar processos de candidatura das organizações aos prémios de excelência, destinados a distinguir as empresas que anualmente mais se aproximam dos padrões de qualidade total/excelência<sup>31</sup>. O objectivo dos prémios nacionais de qualidade é apoiar e promover a criação de produtos e serviços de alta qualidade e estimular a gestão pela qualidade total como principal imperativo para se competir com sucesso em mercados globais (Tan e Khoo, 2003).

O modelo sustenta que “RESULTADOS excelentes no que se refere ao

---

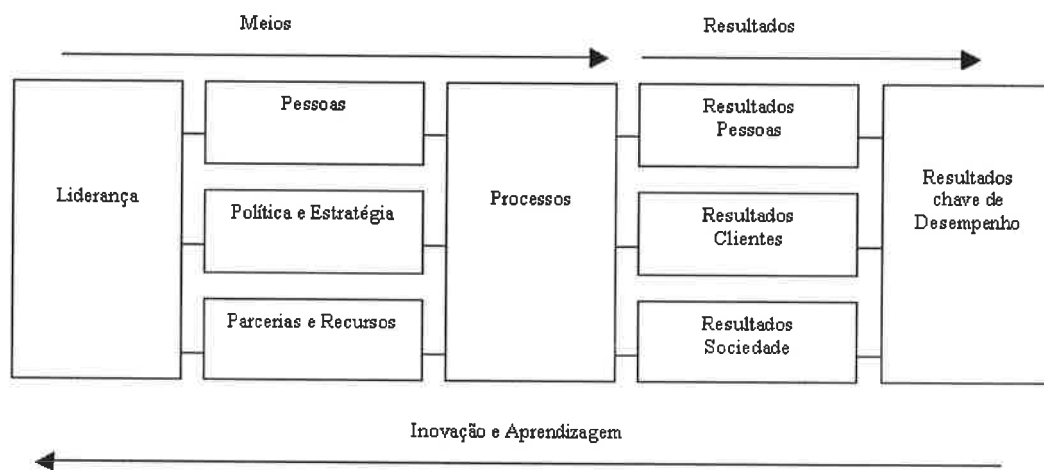
<sup>29</sup> Os autores apontam como um das causas principais para a elevada taxa de insucesso – cerca de 80% – desta iniciativa, no Reino Unido, precisamente a questão da não inclusão dos valores nos modelos e sistemas.

<sup>30</sup> A *European Foundation for Quality Management* foi fundada em 1988 pelos presidentes das catorze maiores empresas europeias e com o apoio da Comissão Europeia. Actualmente conta com mais de 500 membros, pertencentes à maior parte dos sectores, tanto da indústria como dos serviços.

<sup>31</sup> Quaisquer dos três prémios referidos destinam-se a distinguir as empresas que anualmente mais se aproximam do modelo. Contudo, a importância real deste tipo de prémios reside na definição de um modelo de excelência e do próprio método de avaliação do mesmo. O sistema de avaliação converte-se num sistema objectivo, estandardizado e fácil de utilizar, que permite às organizações medir a sua situação e evolução face à excelência. São atribuídos quatro categorias de prémios: grandes negócios, unidades operacionais de empresas, organizações do sector público e pequenas e médias empresas, independentes e subsidiárias. Os prémios são dados às empresas que demonstrarem um alto grau de excelência na gestão da qualidade.

DESEMPENHO, CLIENTES, PESSOAS e SOCIEDADE são alcançados através da LIDERANÇA na condução da POLÍTICA E ESTRATÉGIA, das PESSOAS, das PARCERIAS E RECURSOS e dos PROCESSOS” (EFQM 1999c: 7). Neste sentido, a sua estrutura desenvolve-se em torno de nove critérios, que se desdobram num conjunto de subcritérios. Os cinco primeiros critérios constituem os MEIOS que a organização dispõe para atingir os quatro tipos de RESULTADOS (Figura 3.7).

Figura 3.7 - Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: EFQM (1999c)

Para além dos prémios europeus, justifica-se uma referência ao *Deming Prize*, que desde os anos cinquenta é atribuído no Japão, e o *Malcolm Baldrige National Quality Award*, criado em 1987 e atribuído pela primeira vez em 1988, pelos Estados Unidos da América. Mais recentemente, em 1998, foi criada a Fundação Ibero-americana para a Gestão da Qualidade (FUNDIBT), com o objectivo de construir um Modelo Ibero-americano de Excelência Empresarial e de atribuir prémios ibero-americanos de qualidade (Caetano, 1999). Todos estes prémios visam estimular o desenvolvimento da qualidade e o reforço da competitividade nas organizações e

promovem a atribuição de prémios prestigiados às organizações que, depois de se candidatarem, apresentem os melhores resultados e práticas.

A EFQM reconhece e atribui, a nível europeu, a existência de três níveis de compromisso para com a qualidade total/excelência<sup>32</sup>.

### 3.3.3.5.1 O processo de auto-avaliação

O processo de auto-avaliação tornou-se um importante instrumento de gestão, na actualidade, e um dos métodos mais utilizados para avaliar a qualidade nas organizações.

De acordo com Moura (2000: 66), as principais características do processo de auto-avaliação podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) Assegurar uma definição e interiorização da gestão pela qualidade total que ajude a uma melhor compreensão e consciência do conceito;
- b) Medir o progresso da gestão pela qualidade total através dos benefícios e resultados, de acordo com critérios definidos pela organização;
- c) Identificar as oportunidades de melhoria e estimular o desenvolvimento de práticas de *benchmarking*;
- d) Desenvolver o processo de aprendizagem organizacional e encorajar a integração de princípios de qualidade total na gestão das organizações.

O conceito pode ser descrito como uma revisão regular, integrada, sistemática das actividades e dos resultados da organização contra um modelo tangível e relevante, que culmina na identificação das forças da organização e de áreas de melhoria, o que

---

<sup>32</sup> O Nível Um (*Committed to Excellence*) destina-se a organizações que se encontrem no início do percurso a caminho da excelência. O Nível Dois (*Recognised for Excellence*) destina-se a organizações com experiência em auto-avaliação. O Nível Três (*European Quality Award*) destina-se a organizações consideradas como modelos de referência.

facilita o desenvolvimento e fixação de prioridades de acções de melhoria que podem ser regularmente monitorizadas. Neste sentido, deve ser encarado como o ponto de partida para um processo regular de planeamento estratégico ou operativo dentro de uma organização e conducente à prossecução de objectivos de melhoria contínua da qualidade (Zink e Schmidt, 1998; Shergold e Reed, 1996).

Zink e Schmidt (1998: 149) apontam como objectivos de uma abordagem de auto-avaliação os seguintes:

- a) Identificação do estado da arte dos esforços da qualidade dentro da organização, antes da implementação da gestão pela qualidade total;
- b) Criação de uma base para futuro desenvolvimento de outras abordagens específicas da organização;
- c) Comparação dos resultados das avaliações, como base para início de um ciclo de melhoria (controlo dos esforços);
- d) Iniciação de um processo de aprendizagem, especialmente para a gestão, através de um exame detalhado do modelo de gestão pela qualidade total;
- e) Identificação de áreas específicas de melhoria dentro da organização.

Existem diferentes métodos e instrumentos que podem ser usados para desenvolver e de implementar o processo de auto-avaliação nas organizações. Desde as abordagens baseadas em seminários e *workshops* de auto-avaliação, as abordagens pró-formas, questionários, *matrix chart*, avaliação pelos pares ou a simulação pelos prémios (EFQM, 1999d; Zink e Schmidt, 1998; Shergold e Reed, 1996)<sup>33</sup>.

A revisão sistemática e regular das actividades e dos resultados atingidos, pode conduzir a um amplo conjunto de vantagens para a indústria turística, nomeadamente,

---

<sup>33</sup> O questionário sugerido pela EFQM é composto por 50 questões, todas com igual peso e uma escala de quatro níveis de progresso ou evidência. Em 2003 foi publicada uma nova versão do questionário, com 90 questões. Existem várias adaptações deste instrumento de auto-avaliação desenvolvidas para contextos específicos de operação.

avaliar o grau de satisfação dos clientes, comparar os resultados com a qualidade percebida, actuar como uma base de processos estratégicos, identificar actividades de melhoria e controlar competitividade em qualidade com a ajuda de exercícios de *benchmarking* (Camisón, 1996).

O ponto de partida para a auto-avaliação é a vontade da gestão de topo em suportar um processo de avaliação e participar activamente. Por outro lado, o envolvimento de todos os gestores da organização é um pré-requisito principal para a aceitação e sucesso do instrumento de avaliação (EFQM, 1999e).

Normalmente o processo de auto-avaliação desenvolve-se, numa primeira fase, em termos individuais, solicitando-se aos gestores de vários níveis da organização uma reflexão e as suas percepções da realidade. É de toda a conveniência que, num segundo momento, os resultados individuais sejam debatidos em grupo e se encontre uma plataforma consensual do objecto da avaliação. O processo de auto-avaliação “permite à organização discernir claramente as suas forças e áreas nas quais devem ser introduzidas melhorias e culmina com um plano de acções, o qual deverá ser objecto de monitorização” (EFQM, 1999d: 7).

### **3.3.4 O constructo da satisfação dos consumidores**

Poucas coisas são tão fundamentais no marketing como a noção de satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. A questão começou a emergir como um importante tópico no campo da investigação dos clientes, a partir do final dos anos 70 (Spreng *et al.*, 1996).

De acordo com Gundersen *et al.* (1996: 74), a satisfação do consumidor pode ser

definida como “um julgamento de avaliação de pós-consumo respeitante a um produto ou serviço específico”.

A falta de consenso sobre a conceptualização dos dois constructos (qualidade e satisfação) tem dado origem a uma certa confusão e ambiguidade na utilização dos conceitos, chegando-se inclusivamente a usar indistintamente os dois. No entanto, um significativo corpo da literatura identifica um aparente consenso sobre a distinção fundamental entre os constructos da qualidade de serviço e satisfação dos clientes (Baker e Crompton, 2000; Caruana *et al.*, 2000; Crompton e Love, 1995; Vega *et al.*, 1995; Anderson *et al.*, 1994; Cronin e Taylor, 1994; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994; Lewis, 1993).

A distinção entre satisfação dos clientes e qualidade do serviço deve-se a vários aspectos. Em primeiro lugar, os consumidores necessitam experimentar o produto para determinar quão satisfeitos estão com ele. A qualidade pode ser percebida sem experiência actual de consumo. Em segundo lugar, a satisfação é dependente do preço e do valor do produto ou serviço, enquanto a qualidade não é<sup>34</sup>. Em terceiro lugar, a qualidade faz parte da percepção do cliente no presente, enquanto a satisfação é baseada, não só na experiência presente, mas também em todas as experiências passadas. Por último, um ponto de vista relativamente consensual advém do facto de se considerar a qualidade de serviço como uma atitude de longo prazo, enquanto a satisfação dos clientes é um julgamento transitório feito na base de um específico encontro de serviço (Anderson *et al.*, 1994; Cronin e Taylor, 1994).

Operacionalmente, a satisfação é semelhante a uma atitude, pois pode ser

---

<sup>34</sup> O valor percebido é descrito como um conceito compósito que reflecte o *continuum* que se estabelece entre a variável preço e a qualidade prevista, ao longo do qual o turista faz distinções entre os benefícios recebidos e os custos incorridos (Caruana *et al.*, 2000; Haywood, 1993).

avaliada como a soma das satisfações com os vários atributos do produto ou serviço. No entanto, enquanto a atitude é um constructo pré-decisão, a satisfação é um constructo experimentado depois da decisão, eminentemente subjectivo, na medida em que depende de apreciações sensoriais e relacionais que serão apreciadas diferentemente conforme as pessoas (Caruana *et al.*, 2000; Michaud *et al.*, 1991).

A satisfação desempenha um importante papel na mediação entre intenções e comportamentos. Neste sentido, e conforme Teare (1998: 78), torna-se crucial enfatizar a “necessidade de co-alinhamento entre as expectativas dos consumidores e a concepção e prestação de serviços turísticos”.

Muito embora as pessoas nem sempre se recordem de situações passadas, os sentimentos anteriores relacionados com a satisfação ou com a insatisfação fornecem um laço significativo entre as expectativas e as experiências, especialmente antes de ser tomada uma decisão de voltar a comprar. A satisfação equipara-se ao cumprimento de um estado de motivação ou ao encontro de expectativas, através da compra de um produto ou serviço.

Em termos de conceptualização da satisfação, existem duas formas de a analisar, enquanto transacção específica e como resultado cumulativo. A primeira é vista como um julgamento avaliativo pós-compra, enquanto que a segunda é uma avaliação global baseada na compra total e na experiência de consumo (Anderson *et al.*, 1994; Faivre, 1993).

A satisfação com o desempenho de um produto pode ocorrer com base em duas dimensões independentes: a instrumental e a expressiva. O desempenho instrumental corresponde ao desempenho físico do produto, enquanto a dimensão expressiva diz

respeito ao nível psicológico do desempenho (Pizam *et al.*, 1978).

Apesar de continuar a ser empreendido um debate importante sobre as relações entre qualidade de serviço e satisfação de clientes, existe uma ampla concordância na literatura da gestão dos serviços relativamente à correlação positiva entre os dois conceitos (Zeithaml *et al.*, 1996; Ross, 1995b; Rosen e Karwan, 1994). Já o mesmo não se pode dizer relativamente ao sentido da causalidade entre os dois constructos. Trata-se de uma questão controversa, que não reúne consenso entre os investigadores.

Anderson *et al.* (1994) consideram que existe um amplo suporte empírico para considerar a qualidade como um antecedente da satisfação dos clientes<sup>35</sup>. O mesmo ponto de vista é defendido por Deruyter, Bloemer e Peeters (1997), Spreng *et al.* (1996), Teas (1993) e Fornell (1992). Inicialmente, Cronin e Taylor colocaram a hipótese de que a satisfação seria um antecedente da qualidade de serviço. Contudo, a pesquisa desenvolvida posteriormente pelos autores veio demonstrar que a qualidade é apenas um dos factores do serviço que contribui para os julgamentos de satisfação dos consumidores (Caruana *et al.*, 2000).

Por sua vez, Athiyaman (1997) concluiu que os resultados de um estudo que desenvolveu suportam o argumento de que a qualidade percebida é uma consequência da satisfação dos consumidores. Neste sentido, o autor defende que a qualidade percebida é uma função da satisfação e, como tal, os encontros de serviço devem aumentar a satisfação dos clientes, a qual, por sua vez, deverá aumentar a qualidade percebida. O mesmo ponto de vista foi defendido, inicialmente, por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994).

---

<sup>35</sup> O modelo estrutural subjacente ao Índice Nacional de Satisfação do Cliente assume esta perspectiva.

### 3.3.4.1 Referencial teórico

O modelo conceptual dominante na literatura da satisfação é o paradigma da não confirmação de expectativas, baseado na teoria da confirmação *versus* não confirmação, de Oliver (1980). Este paradigma anuncia como postulado que a satisfação dos clientes está relacionada com a dimensão e a direcção da não confirmação, a qual é definida como “a diferença entre as expectativas de pré-compra de uma pessoa (ou qualquer outro padrão de comparação) e o desempenho pós-compra do produto ou serviço” (Patterson, Johnson e Spreng, 1997: 5). Por definição, o constructo da não confirmação é a diferença percebida entre o que é recebido e o que é esperado (Caruana *et al.*, 2000; Gundersen *et al.*, 1996; Pizam e Milman, 1993)<sup>36</sup>. O paradigma da não confirmação descreve a formação da satisfação como um processo comparativo que inclui quatro constructos principais (Figura 3.8)

Figura 3.8 - Paradigma da não confirmação



Fonte: Evrard (1993).

Segundo a teoria, os consumidores compram bens e serviços de acordo com as expectativas de pré-compra acerca do desempenho antecipado. Uma vez adquirido e consumido o produto ou serviço, os resultados são comparados contra as expectativas.

<sup>36</sup> De acordo com o modelo, os sentimentos de satisfação surgem quando os consumidores comparam as suas percepções de desempenho de um produto com as suas expectativas (Oliver, 1980). Se o desempenho percebido excede as expectativas dos consumidores (não confirmação positiva), então o consumidor fica satisfeito. Mas, se o desempenho percebido não é suficiente para as suas expectativas (não confirmação negativa) então o consumidor fica insatisfeito (Spreng *et al.*, 1996).

Sempre que o resultado coincidir com as expectativas ocorre confirmação.

A não confirmação acontece sempre que existem diferenças entre expectativas e resultados. A não confirmação negativa acontece quando o resultado é menor que as expectativas, ou seja, quando o desempenho do produto ou serviço é menor que o esperado. A não confirmação positiva ocorre sempre que o resultado excede as expectativas, ou seja, quando o desempenho do produto ou serviço é melhor que o esperado. A satisfação é causada pela confirmação ou pela não confirmação positiva. A insatisfação é causada pela não confirmação negativa (Caruana *et al.*, 2000; Shoemaker, 1996; Jones e Sasser 1995; Pizam e Milman, 1993).

#### **3.3.4.2 Avaliação da satisfação**

Não existe consenso sobre a melhor forma de medir o grau de satisfação dos clientes. Fornell (1992: 11) refere que Hausknecht identificou mais de 30 medidas diferentes de satisfação utilizadas em pesquisas anteriores. As caixas de sugestões e os livros de reclamações, os inquéritos de satisfação e os clientes mistério figuram entre os métodos mais utilizados para avaliar a satisfação dos clientes. Para além destes, a análise dos clientes perdidos e os estudos de incidentes críticos constituem também práticas usuais para analisar o problema (Esteban, 2000).

A prática mais corrente na generalidade das organizações de serviços continua a ser o questionário de satisfação. Os resultados obtidos através deste meio nem sempre se podem considerar válidos, uma vez que, no plano metodológico, não são observadas, normalmente, algumas regras de estruturação e de distribuição essenciais. Assim, em muitas circunstâncias, o método de distribuição é estatisticamente enviesado e pouco

fiável, na medida em que fica exclusivamente dependente da iniciativa de um grupo restrito de clientes. Noutras circunstâncias, os questionários não são suficientemente específicos, limitando-se a recolher opiniões vagas sobre a prestação de serviços ou outras questões genéricas. Por último, e na maior parte dos casos, assumem que cada atributo medido tem igual peso para o consumidor, o que não é, de todo, correcto. Para aumentar a representatividade das amostras, Lewis e Pizam (1981) recomendam que sejam tomadas em consideração duas questões: a pesquisa deve ser administrada intermitentemente e a gestão deve oferecer uma recompensa pelo preenchimento e retorno dos questionários.

#### **3.3.4.3 Fidelização de clientes**

A importância da satisfação/insatisfação dos clientes deriva do suposto impacto que tem no comportamento de repetição da compra e de lealdade à marca. Um sistema de monitorização do grau de satisfação dos clientes, para ser eficaz, deve considerar e incidir sobre os dois níveis de satisfação: a decorrente da transacção ou encontro e a que se relaciona com o nível da satisfação global, fornecendo à gestão sinais de aviso prévios que a capacitam para tomar decisões no sentido de prevenir eventuais perdas de quota de mercado. A satisfação de clientes é um meio indispensável para criar e manter vantagens sustentadas no ambiente competitivo dos nossos dias (Patterson, Jonhson e Spreng, 1997; Simintiras, Diamantopoulos e Ferriday, 1997; Jones e Sasser, 1995).

Num mundo real, onde os produtos e serviços raramente são perfeitos e as pessoas difíceis de contentar, torna-se difícil manter, com carácter permanente, níveis elevados de satisfação dos clientes e, por vezes, defende-se que os objectivos e as preocupações das organizações se possam focalizar, não na satisfação total ou na

maximização da satisfação, mas sim um pouco abaixo deste padrão. O investimento necessário para transformar consumidores satisfeitos em consumidores completamente satisfeitos não gera um retorno financeiro atractivo. Kotler e Dubois (1993: 40) argumentam que “ o objectivo de uma empresa não é maximizar a satisfação, o que acabaria por custar demasiado caro”, mas antes a rentabilidade global e os interesses de todas as partes interessadas.

No entanto, em mercados altamente competitivos como é o caso do turismo, verifica-se uma grande diferença entre a lealdade dos clientes meramente satisfeitos e a dos clientes altamente satisfeitos, tudo apontando para que esta última seja a única forma de assegurar a lealdade e originar um melhor desempenho financeiro a longo prazo (Jones e Sasser, 1995).

#### **3.3.4.4 Índices de satisfação**

A preocupação com a problemática da satisfação não se situa apenas ao nível das organizações. Alguns governos e organizações internacionais têm tentado implementar sistemas ou barómetros de avaliação da satisfação dos consumidores, destinados a comparar níveis de desempenho de sectores e a analisar os graus de satisfação dos consumidores com o desempenho de alguns sectores de actividade económica<sup>37</sup>.

Os índices de satisfação dos clientes são um sistema de medida, pela via da satisfação do cliente, da qualidade dos bens e serviços disponibilizados por uma

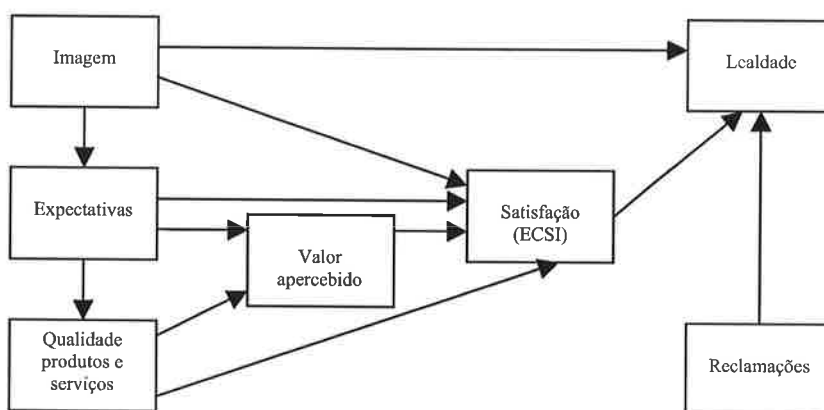
---

<sup>37</sup> Em Portugal, o Índice Nacional de Satisfação do Cliente está enquadrado no âmbito do projecto *European Customer Satisfaction Index* (ECSI). Por sua vez, a metodologia adoptada no ECSI foi pela primeira vez adoptada no *Swedish Customer Satisfaction Index* (SCSI) em 1989 e depois, a partir de 1994, com periodicidade trimestral, no *American Customer Satisfaction Index* (ACSI). Os sectores em observação são a Banca, Seguros, Distribuição e Telecomunicações.

determinada empresa, sector de actividade ou economia ao longo do tempo. Esta avaliação sistemática dos níveis de satisfação é cada vez mais importante para o sucesso das organizações, dado que influencia a retenção de consumidores e, como tal, a rentabilidade e competitividade das organizações (ECSI, 1998)<sup>38</sup>.

De acordo com o modelo (Figura 3.9), a satisfação global tem três antecedentes: a qualidade percebida, a imagem percebida e as expectativas dos consumidores. Por outro lado, as consequências imediatas do aumento da satisfação são a redução das reclamações e o aumento da lealdade dos consumidores (Fornell, Johnson, Anderson, Cha e Bryant, 1996).

**Figura 3.9 - European Customer Satisfaction Index**



Fonte: ECSI (1998).

A metodologia adoptada no ECSI-Portugal é inovadora, distinguindo-se das metodologias tradicionais de estudo da satisfação do cliente. A característica fundamental consiste na realização de um estudo de mercado aos clientes das organizações de cada sector de actividade, o qual fornece informação para a estimação

<sup>38</sup> Para além do conhecimento do grau de satisfação, os resultados permitem ainda caracterizar o posicionamento da organização em termos de outros índices fornecidos pelo modelo, nomeadamente o índice de qualidade apercebida dos produtos e serviços, o índice de imagem e o índice de lealdade dos clientes.

do modelo (Vilares, 2001).

Os resultados obtidos através da aplicação do modelo permitem analisar a competitividade e a rentabilidade dos negócios, estudar o valor e os benefícios que os consumidores e as restantes partes interessadas atribuem aos produtos e serviços, definir prioridades de desenvolvimento e estabelecer uma base de comparação com outros negócios ou sectores de actividade (Westlund, 1998).

### **3.4 Conclusão**

A qualidade não é uma panaceia nem uma questão de moda, mas sim uma estratégia crítica para a competitividade e para o sucesso a longo prazo das organizações. A sua formalização em termos de sistema de gestão e a sua consequente integração no processo de gestão global das organizações afigura-se como uma questão crucial para a sobrevivência e prosperidade das organizações num ambiente marcado quer por um cada vez maior grau de exigência dos consumidores, quer dos níveis de concorrência entre as organizações prestadoras.

A satisfação dos consumidores e a melhoria contínua dos serviços constituem factores decisivos para a manutenção da posição de mercado e para o sucesso empresarial. Existem evidências de que ambos os constructos estão profundamente inter-relacionadas entre si e interligados com a preocupação e os esforços dos gestores no sentido da orientação das organizações para o mercado.

Apesar do esforço de investigação realizado e dos contributos obtidos, os aspectos de ordem conceptual dos constructos da qualidade, da satisfação e do valor dos serviços continuam rodeados de ambiguidade e de incerteza. Estão por esclarecer e

consolidar muitas das questões que se encontram na base da problemática da gestão da qualidade no contexto das organizações de serviços. Existe um vasto conjunto de teorias, orientações, exortações, um grande inventário sobre o que deve ser feito em termos de integração do conceito de qualidade e da filosofia de gestão da qualidade no funcionamento das organizações.

Não existe uma abordagem "correcta" para implementar a qualidade nas organizações ou desenvolver um programa de melhoria num determinado contexto organizacional. Na generalidade, todos os autores que mais têm contribuído para a consolidação desta matéria têm razão, cada um dentro dos seus próprios termos de referência. O quadro teórico é vasto e relativamente consensual em termos de princípios orientadores e de metodologias de implementação.

As dificuldades de operacionalização dos constructos no funcionamento das organizações, as elevadas taxas de fracasso de muitas das iniciativas e a pouca investigação empírica desenvolvida sobre esta matéria, têm contribuído para que o estado da arte se possa considerar numa fase embrionária ou exploratória. A necessidade de aprofundamento do quadro conceptual e o desenvolvimento de estudos que sustentem o processo de integração dos três constructos no *modus operandi* das organizações, torna-se uma questão emergente, tanto mais quanto os gestores estiverem convictos de que, para sobreviver e prosperar num ambiente turbulento, as organizações têm de oferecer qualidade, satisfação e valor aos seus clientes.

## **4 ASPECTOS DE DESENVOLVIMENTO E DE SUSTENTAÇÃO DO CONSTRUCTO DA QUALIDADE NO TURISMO E DA PROBLEMÁTICA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS**

### **4.1 Introdução**

O destino turístico é o produto turístico por excelência. É a este nível de operação do sistema que a coerência de produtos e serviços e a funcionalidade do conjunto dos actores se devem congregarem, de modo a que os visitantes desenvolvam uma boa imagem e obtenham satisfação com a experiência turística.

No seu processo de tomada de decisão, o turista “compra”, em primeiro lugar, um destino que precisa ou deseja visitar. A aquisição de serviços turísticos específicos (hotel, transportes, restaurantes) é consequência, fundamentalmente, desta primeira decisão. Isto faz com que, do ponto de vista do cliente, o produto turístico seja o destino e é este que deve aparecer como apetecível, fiável, seguro e atractivo.

A forma como os turistas experimentam um destino pode ser compreendida como uma sequência de etapas, que se inicia com a emergência de uma intenção de visitar um determinado local, continua com a experiência de uma variedade de serviços durante a estada no destino e culmina com as memórias do destino após o regresso a casa.

A qualidade da experiência turística pressupõe o envolvimento de toda a cadeia de prestação de serviços do sector e refere-se ao julgamento dos visitantes acerca do grau de excelência global do destino turístico.

Neste capítulo discute-se a problemática da integração da gestão da qualidade na gestão global dos destinos turísticos. Depois de se definirem os pressupostos e os referenciais, aborda-se a questão da operacionalização da gestão da qualidade ao nível do destino turístico, analisam-se as fases do processo de mudança e discutem-se os vectores que alicerçam a sua sustentação neste contexto.

#### **4.2 O construto da qualidade no turismo**

As questões da competitividade e da qualidade do serviço estão no centro das preocupações dos responsáveis pela gestão dos diversos níveis de organizações que integram o sistema turístico. O lançamento de uma crescente fileira de novos produtos tem forçado os responsáveis pela gestão de operações a nível dos destinos turísticos a investir na prestação de serviços com altos níveis de qualidade, como uma estratégia competitiva destinada a diferenciar a oferta de produtos turísticos (O'Neill *et al.*, 2000; Camisón e Bigné, 1998; Ritchie e Crouch, 1997; Synek, 1997; Crompton e Love, 1995; Reid e Sandler, 1992).

Apesar do interesse e das preocupações crescentes, tem-se constatado que a aceitação das técnicas de gestão da qualidade pela indústria turística tem sido lenta. Muitos responsáveis continuam a encarar a qualidade como algo demasiado intangível, difícil de implementar, complexo em termos de gestão e, como tal, têm tido dificuldades em operacionalizar a sua integração na gestão global das organizações (Luchars e Hinkin, 1996).

A este respeito, Camisón e Mir (1996) consideram que, ao analisar as linhas de investigação da qualidade no turismo em termos internacionais, a prática dominante

revela um enfoque reactivo à gestão da qualidade, expresso através do pouco esforço de medição, do tratamento estatístico pobre, de uma focalização dirigida apenas ao cliente externo, entre outros. Os autores afirmam ainda que é pouco frequente a avaliação interna, orientada para a satisfação dos clientes internos relativamente ao cumprimento de padrões, o que traduziria um enfoque proactivo da pouca investigação desenvolvida.

A qualidade do serviço tornou-se um factor-chave de competitividade do sector dos serviços, em geral, e da indústria turística, em particular, caracterizada por um alto grau de interacções pessoais e multiculturais. A indústria confronta-se, hoje, com uma nova cultura de negócios, onde a qualidade desempenha um papel fulcral (Bouncken, 2000; Otto e Ritchie, 1996; Ridley, 1995; Andersen, 1994).

#### **4.2.1 Definição**

A Organização Mundial do Turismo apresenta uma proposta de definição da qualidade no turismo como

o resultado de um processo que implica a satisfação de todas as legítimas necessidades de produtos e serviços, exigências e expectativas do consumidor, a um preço aceitável, de acordo com determinantes subjacentes à qualidade, tais como total segurança e acessibilidade, transparência, autenticidade e harmonia da actividade turística, sensível ao ambiente natural e humano (Handszuh, 2000: 1).

A qualidade no turismo é uma medida global subjectiva, que tem a ver com a “capacidade (...) de um produto ou serviço satisfazer necessidades dos consumidores comparativamente às expectativas” (Pizam, 1991: 83)

Como principais razões que justificam as preocupações em melhor gerir a qualidade no turismo encontram-se, entre outras, novas exigências legais, mercados

maduros, pressões competitivas, concentração de mercados, produtos com ciclos de vida mais curtos, e, finalmente, mudança nos valores dos consumidores (Weiermair, 2000b)<sup>39</sup>.

A qualidade do fornecimento depende não só dos aspectos técnicos da prestação do serviço, mas também das interações e do convívio que se estabelecem entre o cliente e o fornecedor. A qualidade da visita e da experiência, o estabelecimento de preços, a rentabilidade da actividade turística e os benefícios líquidos para a comunidade hospedeira são directamente influenciados pelas percepções que os visitantes desenvolvem relativamente aos serviços fornecidos e à forma como foram prestados (Manente e Furlan, 1998; Vega *et al.*, 1995; Richard e Sundaram, 1994; Coyle e Dale, 1993).

Face à diversidade de actores no terreno, não é possível controlar ou impor uma qualidade única na oferta de serviços. A prestação turística não é inteiramente matrizável sob os seus aspectos qualitativos, tanto ao nível dos produtos específicos como no que se refere ao produto compósito. Por outro lado, quem procura é subjectivo na compreensão e na avaliação da qualidade. As expectativas colectivas são normalmente elevadas, uma vez que a viagem e o turismo continuam a ser uma das formas mais populares de felicidade. O turismo tem uma componente emocional (Weiermair, 2000a,b; Keller, 1994).

Finalmente, e por causa da intangibilidade da experiência, a imagem é a principal característica da qualidade dos serviços turísticos e pode conduzir ou travar a

---

<sup>39</sup> A qualidade é um dos cinco temas mais investigados entre 1989 e 1994, de acordo com revisão da literatura levada a efeito por Ridley (1995). Os restantes temas foram a estrutura da indústria do turismo, a orientação para os consumidores, a orientação para os empregados e as opções estratégicas. Dentro da área da qualidade, as questões que mereceram mais atenção foram a avaliação da qualidade, as percepções dos consumidores e os esquemas de garantia da qualidade.

satisfação dos clientes. O turismo é uma indústria baseada na imagem. A sua primordial preocupação é construir, através de múltiplas representações do paraíso, uma imagem que seduza o forasteiro a deslocar-se para um espaço definido em termos simbólicos. Tanto quanto possível, a imagem projectada – uma determinante importante do comportamento de compra dos turistas – deve alicerçar-se na afirmação da diferenciação do destino, da sua autenticidade e personalidade próprias (Costa, 2002; Selby e Morgan, 1996; Laws, 1995; Witt e Muhlemann, 1994; Pizam, 1991).

#### **4.2.2 Dimensões**

A noção de que a qualidade do serviço turístico é um constructo multidimensional e de que as dimensões encontradas para avaliar a qualidade nos serviços, em geral, se aplicam ao turismo, parece ser uma questão consensual (Otto e Ritchie, 1996; Richard e Sundaram, 1994; Witt e Muhlemann, 1994).

Assim, por exemplo, Otto e Ritchie (1996) referem que as dimensões encontradas por LeBlanc (1992) para a avaliação da qualidade de serviço pelos viajantes, relativamente às agências de viagens, não são materialmente diferentes das cinco dimensões em que se baseia o SERVQUAL. De uma forma semelhante, Fick e Ritchie (1991) mostraram que o instrumento de avaliação SERVQUAL é adequado para monitorizar e comparar propósitos nas indústrias de serviços turísticos. Porém, os mesmos autores também advogaram o uso de medidas qualitativas suplementares para captar as dimensões-chave, notando que uma escala rigorosamente quantitativa não se dirige adequadamente aos factores afectivos e holísticos “que contribuem para a qualidade global da «experiência de serviço»” (Otto e Ritchie, 1996: 167). Paralelamente, Faché (1999) verificou que os atributos da qualidade do serviço

utilizados pelos turistas na sua avaliação podem ser agrupados de acordo com as três dimensões descritas por Grönroos (qualidade técnica, funcional e imagem institucional).

#### **4.2.3 Expectativas**

Sempre que os clientes não podem experimentar antecipadamente o produto – como no caso do turismo – compram a expectativa de um benefício, ou seja, um conjunto de promessas de satisfação. Hobson e Williams (1994: 126), citando Levitt, afirmam que “as pessoas não comparam objectos, mas sim soluções para os seus problemas”. Na indústria turística criam-se e vendem-se experiências. Muitas vezes se tem afirmado que o trabalho da indústria turística é transformar o sonho em realidade ou a mais prosaica das realidades em sonho. Uma vez que os sonhos assentam no princípio do prazer, é preciso nunca esquecer que a experiência turística deve transmitir um prazer real aos visitantes (Brackenbury, 1994; Michaud *et al.*, 1991).

Os turistas recebem informação acerca da potencial experiência turística e desenvolvem um processo de formação de expectativas baseado, fundamentalmente, na comunicação que lhes é transmitida através da imprensa e da televisão, das brochuras, dos agentes de viagem e das recepções de boas vindas, entre outros. As expectativas são formadas e modificadas pela combinação de todos estes elementos. Uma vez que as expectativas variam em consonância com as necessidades pessoais, o conhecimento e a imagem que os visitantes retêm dos produtos, serviços e processos específicos, ou até dos destinos inteiros são, muitas vezes, consideradas como as principais determinantes da avaliação da qualidade e experiência dos turistas. Muitas férias são prejudicadas mais pelas expectativas erradas do que por omissões na qualidade (Weiermair, 2000a;

Brackenbury, 1994; Haywood, 1993)<sup>40</sup>.

As expectativas são opiniões prévias sobre o destino ou a atracção e, como tal, um dos desafios mais complexos que os gestores têm que enfrentar é a identificação e a compreensão das expectativas específicas que os turistas mantêm e desenvolvem sobre os produtos turísticos de uma determinada região ou país. Consciente ou inconscientemente, as expectativas são geridas pelas organizações responsáveis pela promoção dos destinos turísticos<sup>41</sup>. As expectativas podem ainda ser influenciadas por experiências com agentes de viagens, operadores turísticos, agentes de reservas, pessoal dos transportes, alfândegas, entre outros. Todos funcionam como líderes de opinião ou embaixadores e o serviço que cada um presta pode influenciar, positiva ou negativamente, o processo de formação de expectativas. Numa indústria globalmente competitiva, onde os turistas conhecem e tecem críticas subtis aos serviços, as expectativas são, muitas vezes, altas e sustentadas numa considerável experiência do dia-a-dia (Crompton e Love, 1995; Haywood, 1993; Johns, 1992b).

#### 4.2.4 Percepções

De acordo com a investigação sobre o comportamento dos consumidores, as percepções têm o maior peso nas várias decisões tomadas pelos turistas – desde a escolha do destino, ao consumo de produtos e serviços, até à decisão de voltar. As

---

<sup>40</sup> Um elo fraco na formação de expectativas é criado por muitos operadores turísticos e agências de destinos que tendem a exagerar a singularidade ou a alta qualidade dos serviços que oferecem, aumentando a probabilidade de desapontamento e de frustração dos clientes. Este problema relaciona-se também com a falta de coordenação entre muitas organizações que fornecem serviços aos turistas dentro do destino.

<sup>41</sup> Grande parte destas expectativas é criada pelos departamentos governamentais de turismo, tentando seduzir os visitantes na sua versão do paraíso. Do ponto de vista competitivo, as empresas de turismo devem realizar as expectativas dos visitantes a níveis que excedam os da concorrência. A escolha de um hotel, duma estância, de um destino e as subsequentes expectativas da visita provavelmente são baseadas num conjunto de comparações e de referências – determinadas pelo potencial visitante e/ou influenciadas pelo agente de viagens. As referências tendem a ser associadas ao preço, à qualidade e ao valor.

percepções são tanto mais importantes quanto se reconhece que os consumidores contemporâneos estão cada vez mais discriminativos, mais experientes e mais conscientes do valor dos produtos turísticos. Nesta perspectiva, para permanecerem competitivos, os destinos turísticos devem ser percebidos como de uma qualidade similar ou superior às dos outros e os seus preços como atractivos (Stevens, 1992).

*A priori*, é nas percepções dos atributos do destino turístico que os potenciais visitantes se baseiam para tomar decisões acerca de uma hipotética visita. Por outro lado, as percepções desenvolvidas *a posteriori* pelos visitantes acerca de um destino turístico têm influências significativas, quer na formação da imagem transmitida, quer na visibilidade e na atractividade dessa região, no futuro. As primeiras são expectativas ou desempenhos que os turistas antecipam. Diferem das segundas, que são avaliações de desempenho *post facto* de uma oportunidade depois de experimentada (Crompton e Love, 1995).

De acordo com Coyle e Dale (1993), existem três aspectos críticos, distintos mas mutuamente dependentes, que contribuem para a percepção da qualidade do serviço turístico: uma definição clara do produto turístico, a gestão dos aspectos culturais e dos procedimentos relacionados com o controlo da qualidade do serviço e, por último, a gestão integrada das discrepâncias que podem ocorrer entre o que os consumidores esperam, o que os prestadores pensam que os clientes querem e o que os clientes experimentam. A minimização deste tipo de discrepâncias deve constituir uma preocupação central para os gestores dos destinos turísticos.

Têm sido desenvolvidos vários modelos de avaliação das percepções dos visitantes relativamente aos destinos turísticos para, com base na informação recolhida,

posicionar, em termos comparativos, os atributos e as vantagens competitivas dos produtos turísticos. Entre outros, destacam-se os modelos propostos por Fishbein em 1967, por Goodrich em 1978, e por Witter em 1985. Na generalidade, este tipo de modelos enquadra-se em abordagens que pretendem, acima de tudo, avaliar o grau de satisfação dos turistas com a experiência no destino ou, então, identificar pontos críticos, áreas problemáticas e outros aspectos prioritários em termos de intervenção das organizações que conduzem o processo de gestão dos destinos turísticos (Crompton e Love, 1995; Driscoll, Lauson e Niven, 1994).

#### **4.2.5 A experiência turística**

A experiência de lazer e turismo tem sido descrita como um “estado mental subjectivo sentido pelos participantes” (Otto e Ritchie, 1996: 166)<sup>42</sup>. Enquanto que os produtos são fungíveis e os serviços intangíveis, as experiências são eventos que comprometem as pessoas de uma forma muito particular e, como tal, são memoráveis. Enquanto a prestação de serviço termina com o desempenho, o valor da experiência fica na memória do indivíduo que se comprometeu com o evento. A experiência dos visitantes de um destino começa antes mesmo da chegada e termina com a recordação e com o planeamento de futuras visitas (Pine e Gilmore, 1999; Commission Européenne, 1999c).

Para consumidores que lidam com uma grande variedade de encontros durante uma estada, é a totalidade dos serviços – a cadeia de eventos – que está na origem da formação das percepções e não os produtos específicos ou os encontros isolados de

---

<sup>42</sup> Esta faceta do consumo tem recebido alguma atenção dos investigadores no campo, principalmente dos que estão preocupados com o seu significado sociológico, antropológico e psicológico.

serviços. É ponto assente que os turistas, invariavelmente, consomem um produto turístico compósito ou holístico, que integra o valor de toda a cadeia de prestação de serviços. Independentemente de avaliações e percepções das qualidades específicas, os turistas avaliam a experiência turística como um todo. Isto sugere que o que é consumido e avaliado de uma forma holística, deva ser também produzido e gerido holisticamente (Weiermair, 2000a; Fayos-Solá e Moro, 1995; Gummesson, 1994; Brathwaite, 1992).

O processo pelo qual um turista percebe, consome e recorda uma experiência de viagem a um destino é complexo e multifacetado, precisamente porque existe um grande número de actores envolvidos na prestação da experiência. Consequentemente, a experiência completa do destino resulta de um grande número de experiências dos turistas, separadas no tempo e no espaço, desde a sua partida até ao regresso a casa. A um nível conceptual, a experiência turística consiste num fluxo contínuo de serviços relacionados e integrados, os quais são adquiridos durante um período de tempo limitado, muitas vezes em diferentes áreas geográficas. A generalidade das empresas que fornecem produtos ou serviços turísticos, fazem-no sob a forma de *package*, que inclui um misto de itens físicos, serviços, interacções, imagens e experiências. Um *package* é a soma total de bens, serviços e interacções que um turista recebe em diferentes momentos e mantém como memórias percebidas da sua experiência turística. Cada vez mais a forma como estes *packages* são concebidos e operacionalizados influencia a vivência da experiência dos turistas no destino (Albrecht e Zemke, 2002; Kandampully, 2000; Denmann, 1998; Ritchie e Crouch, 1997; Haywood, 1993; Michaud *et al.*, 1991).

A investigação no marketing dos serviços reconhece que, muito embora o

desempenho dos serviços seja suportado pelos tangíveis, no caso do turismo, o que é actualmente comprado ou obtido pelos turistas é uma experiência, ou seja, um conjunto vasto de interacções, de relações interpessoais que decorrem nos vários contactos que se estabelecem entre os prestadores e os turistas durante uma estada (Frochot e Hughes, 2000; Kandampully, 2000; Ritchie e Crouch, 2000; Weiermair, 2000a).

A experiência é afectada por um amplo conjunto de factores, muitos dos quais não estão directamente relacionados com a compra de um serviço específico. É a combinação de factores inerentes ao contexto e a satisfação relativamente a cada um dos serviços comprados e consumidos ao longo do desenvolvimento da experiência holística que determina o nível global de satisfação dos turistas. A qualidade da experiência é geralmente reconhecida como uma medida mais subjectiva, enquanto a qualidade do serviço é muitas vezes captada de uma maneira mais objectiva<sup>43</sup>. A qualidade de serviço focaliza-se geralmente numa transacção específica do serviço, a qualidade da experiência inclui um conjunto mais alargado de transacções. A conceptualização mais abrangente e o maior horizonte temporal de contextualização da qualidade da experiência tendem a realçar a componente hedonista da relação que os visitantes estabelecem com os destinos turísticos (Ritchie e Crouch, 1997).

Durante a sua estada, os turistas consomem não apenas a realidade, mas também as representações e símbolos da realidade, verificando-se aquilo a que Lutz e Ryan (1993: 356) chamam a emergência da “estética do consumo”. Neste sentido, “as emoções e confusões que os turistas revelam fazem parte do fenómeno turístico e tentar

---

<sup>43</sup> A literatura tradicional do marketing desenvolveu o conceito de “qualidade de serviço” e as medições associadas, tendendo a focalizar-se na satisfação dos consumidores com respeito a uma transacção específica de serviço. Esta abordagem pode ser apropriada para compreender e gerir muitos tipos de serviços, não se adapta totalmente ao campo do turismo. Porque o produto final das organizações é compósito – uma combinação de produtos e serviços – definir qualidade exclusivamente numa perspectiva de serviço ou de produto resulta invariavelmente numa definição incompleta (Reeves e Bednar, 1995).

atribuir racionalismo à experiência turística pode confundir a nossa compreensão das motivações e comportamentos dos turistas” (Ryan, 1995a: 215).

O paradigma da visão experimental analisa o consumo da experiência como

...um nível subjectivo fundamental de conhecimento com uma variedade de significados simbólicos, respostas hedonistas e critérios estéticos (...) focalizado nas respostas afectivas de cada pessoa, incluindo (mas não limitadas a) fantasias, sentimentos e divertimento (Otto e Ritchie, 1995: 38).

Os turistas esperam obter benefícios funcionais, simbólicos e vivenciais através das actividades e serviços que compõem uma experiência turística. Aliás, toda a experiência turística é um *continuum* momento de verdade, alcançando-se a qualidade somente se a realidade coincidir com as expectativas do consumidor. Mas os consumidores são diferentes, têm diferentes expectativas e isso faz com que o conceito da qualidade seja relativo. Não há uma qualidade, mas sim diversas qualidades para diferentes segmentos de mercado (Vega *et al.*, 1995; Bordas, 1994).

#### **4.2.6 A satisfação dos turistas**

É lógico assumir que a satisfação/insatisfação no turismo não é diferente da satisfação/insatisfação com os outros serviços (Pizam e Milman, 1993).

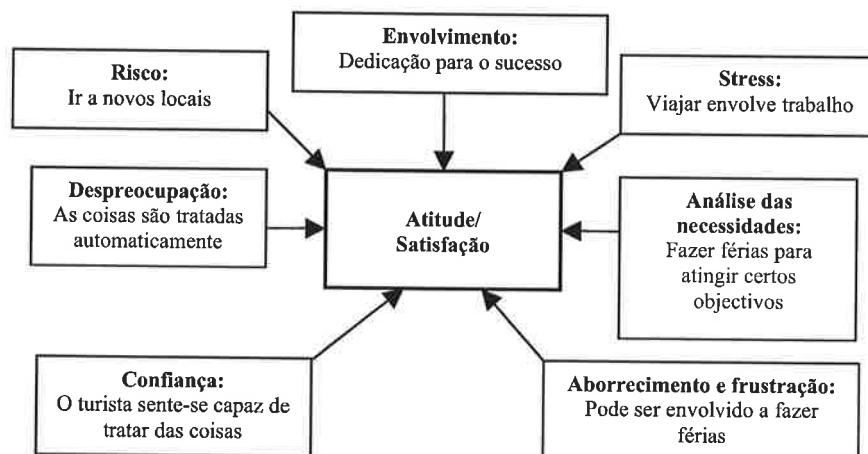
Muito embora um substancial corpo da literatura tenha sido desenvolvido nesta área, tem havido pouca discussão sobre a distinção e conceptualização da relação entre os constructos da qualidade de desempenho e nível de satisfação dos turistas (Baker e Crompton, 2000).

As dimensões de avaliação da satisfação com o desempenho dos produtos foram

analisadas por Swan e Combs, conforme Pizam *et al.*, (1978). Para o efeito, os autores sugerem a existência de duas dimensões: a instrumental e a expressiva. O desempenho instrumental corresponde ao desempenho físico do produto, enquanto o desempenho expressivo está relacionado com o nível de desempenho psicológico. A importância relativa das duas dimensões varia de produto para produto. No caso dos produtos turísticos, os consumidores são confrontados não com produtos homogêneos e uniformes, mas com um produto composto intangível, com muitos componentes inter-relacionados, o que torna bastante mais complexo o processo de avaliação da satisfação. Normalmente, a dimensão expressiva do desempenho associada à maior parte dos produtos turísticos é mais importante que a dimensão instrumental. Os profissionais frequentemente enfatizam mais a avaliação expressiva – conforto, luxo, hospitalidade, reputação de uma organização – que os aspectos instrumentais, tais como a funcionalidade e o preço (Pizam *et al.*, 1978).

De acordo com Weiermair (2000b), a satisfação dos turistas e a avaliação da qualidade estão fortemente relacionadas com as atitudes e os comportamentos dos turistas, e são influenciadas por um vasto conjunto de factores (Figura 4.1).

**Figura 4.1 - Factores de satisfação dos turistas**



Fonte: Ryan (1995b).

Em virtude da intangibilidade e da variabilidade que caracterizam a prestação dos serviços turísticos, a medição do desempenho é sempre subjectiva. Se não existe uma especificação clara para a prestação dos serviços, não existe uma indicação ou padrão face ao qual se possa avaliar o desempenho. Por exemplo, torna-se particularmente difícil medir uma “atmosfera romântica”. De acordo com Witt e Muhlemann (1994), a avaliação da qualidade de serviço percebida não é equivalente à avaliação da satisfação. A satisfação é um resultado psicológico, surgido de uma experiência, enquanto a qualidade de serviço está relacionada com os atributos do próprio serviço. Neste sentido, e uma vez que a qualidade conduz à satisfação, não tem lógica, segundo os autores, avaliar o desempenho das organizações com base nos níveis de satisfação dos turistas, tanto mais que as suas experiências são, na maioria, auto-produzidas. A argumentação aponta no sentido de que a avaliação dos gestores relativamente ao desempenho deverá assentar na qualidade dos respectivos produtos turísticos. Os gestores são incapazes de controlar o que os visitantes trazem para o cenário, mas são capazes de controlar o que é fornecido numa atracção (Crompton e Love, 1995; Witt e Muhlemann, 1994).

#### **4.3 A gestão da qualidade nas organizações**

A implementação de sistemas da qualidade nas organizações tem-se baseado em dois enfoques bem diferenciados: o enfoque na certificação de sistemas de garantia da qualidade e o enfoque na excelência ou sistemas de gestão pela qualidade total. Estas duas abordagens não são contraditórias, mas sim complementares. A primeira baseia-se no estabelecimento de um sistema de garantia assente em padrões mínimos, enquanto que a segunda propõe uma metodologia de melhoria contínua (Valles, 1999; Bohoris,

1995; Hall, 1984)<sup>44</sup>.

Neste cenário, as organizações são confrontadas, essencialmente, com duas opções estratégicas. Ou começam por implementar um sistema de garantia e de gestão da qualidade baseado nas normas ISO, ou avançam directamente para a implementação de um sistema de gestão pela qualidade total. Seguir num ou noutro sentido é uma decisão que deve resultar da conjugação de vários factores e objectivos das organizações, pois apenas as circunstâncias concretas de cada uma poderão ajudar a seleccionar o melhor caminho. Collins e Jefferson (1993) desenvolveram uma árvore de decisão, tendente a demonstrar em que condições uma ou outra metodologia deveria ser adoptada. Para aqueles autores, a decisão baseia-se em dois factores críticos – a sistematização do trabalho e as pressões dos clientes. Os autores argumentam ainda que a solução ideal para muitas organizações está na combinação das duas abordagens - a implementação da ISO complementarmente à adopção de técnicas de qualidade total ou o desenvolvimento de um programa de qualidade total com a implementação sistemática de um plano que inclua os requisitos da ISO 9000.

Seja numa ou noutra circunstância, o que importa ressaltar é que a implementação de sistemas que garantam a qualidade dos serviços prestados constitui um elemento de prova objectiva tido cada vez mais em consideração pelos grandes operadores turísticos mundiais (Carretero, 1995).

---

<sup>44</sup> Os sistemas geralmente desenvolvem-se de acordo com normas, onde são estabelecidos os padrões mínimos a cumprir, os métodos de inspecção, auditoria, verificação e concessão da marca e o sistema de gestão que facilite o correcto funcionamento de todos os processos.

#### **4.3.1 Sistemas de gestão da qualidade**

Ao investir na qualidade, os gestores devem considerar três aspectos fundamentais. Por um lado, a qualidade intrínseca da organização – associada a todos os aspectos de organização e funcionamento internos e de gestão, que se prende com a competência e satisfação dos clientes internos e que se reflecte directamente na respectiva produtividade e indirectamente nos custos de produção e na qualidade dos serviços. Por outro, a qualidade dos serviços prestados – que se repercute directamente na satisfação dos clientes e que, indirectamente, conduz à fidelização e ao acréscimo de facturação. Por fim, a qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores da organização, que se reflecte directamente na qualidade dos serviços prestados e nos custos de aquisição daqueles produtos e serviços (Portela, 1995).

A generalidade dos sistemas de garantia implementados são baseados na aplicação das normas ISO e são justificados, quer por factores de competitividade, quer por exigências formais dos clientes e da sociedade. Os sistemas asseguram que os objectivos estabelecidos pela gestão e documentados na política de qualidade são prosseguidos e atingidos em todos os momentos. Normalmente, a implementação destes sistemas tem como objectivo imediato o desenvolvimento de processos de certificação (Castilho e Alves, 1999; Callan, 1994).

Um dos aspectos mais positivos destes sistemas é a criação de uma percepção de segurança para os consumidores que, assim, passam a confiar mais nos produtos e serviços fornecidos pelas empresas. Sempre que as organizações cumprem os requisitos estabelecidos, reduzem-se as possibilidades de insatisfação dos clientes e evita-se o aparecimento de imprevistos ou surpresas negativas. A qualidade do serviço, tendo por

base sistemas que a visam assegurar, é um elemento que os grandes operadores mundiais tomam cada vez mais em consideração, porque constitui a prova objectiva mais importante de que os sistemas de gestão modernos foram implementados (Carretero, 1995).

Os sistemas não têm necessariamente de ser complexos e a sua implementação deve permitir às organizações a redução dos custos, quer através de acções de melhoria da própria organização, quer através da diminuição dos custos da não qualidade. Em muitos casos, o que é importante é perceber as necessidades e os desejos dos clientes, as suas expectativas e os níveis de qualidade esperada. Num momento subsequente, é necessário ajustar o fornecimento de serviço e, por último, avaliar cada uma das tarefas e das fases (Drummond, 2001).

Não são ainda claros os impactes destes sistemas em termos da rentabilidade dos negócios. De acordo com Juran, citado por Saraiva (1999: 16), “está ainda por estabelecer cientificamente que do ponto de vista do desempenho alcançado se trate de um investimento claramente traduzido em ganhos significativos de eficiência ou eficácia”.

#### **4.3.2 Processo de certificação**

A certificação de uma entidade traduz-se pela emissão de um certificado de conformidade que comprova que a entidade tem implementado e mantém em funcionamento um sistema de qualidade, que lhe permite garantir a conformidade dos seus produtos, processos ou serviços com os requisitos especificados em documentos de referência precisos.

Os processos de certificação constituem uma forma objectiva das organizações demonstrarem, perante clientes ou fornecedores, que os seus sistemas, produtos ou serviços estão em conformidade com normas ou procedimentos existentes.

A nível interno, a certificação contribui para uma clara melhoria do funcionamento da organização, proporcionando disciplina, uma mais correcta definição de funções, objectivos e responsabilidades de cada um dos departamentos e pessoas envolvidas. A nível externo, e uma vez que permite evidenciar qualidade perante os clientes, confere à organização um maior prestígio nos mercados onde opera.

#### **4.3.2.1 Certificação de organizações**

A certificação de uma organização consiste na avaliação, emissão de certificados e acompanhamento do sistema de qualidade implementado. É um processo voluntário de avaliação e acompanhamento do sistema da qualidade de uma organização, destinado a comprovar que este foi implementado e está a ser cumprido de acordo com uma determinada norma escolhida (Portela, 1995; Tenera, 1993).

Tem-se argumentado insistentemente que os sistemas de certificação baseados na série de normas ISO 9000 são insuficientes e de pouca utilidade para garantir a qualidade do serviço prestado pelas organizações turísticas (Martinez e Soria, 2000). A este propósito, Coyle e Dale (1993: 150) entendem que os procedimentos da norma ISO, para além de não assegurarem a qualidade da transacção entre o prestador e o cliente, “fornecem uma «máscara» para as potenciais deficiências dos encontros de serviço”.

Não existem “evidências sólidas de que países, regiões ou sectores de actividade

com muitas empresas certificadas se tenham, por via disso, tornado mais competitivos ou alcançado maiores índices nacionais de satisfação de clientes” (Saraiva 1999: 16). A própria Direcção Geral da Comissão Europeia questionou a eficácia da norma por considerar que esta não ajudava as empresas europeias a melhorarem a sua competitividade na arena internacional (Augustyn e Pheby, 2000).

Este ponto de vista não é partilhado por Callan (1992), que defende que os esquemas de garantia da qualidade são essenciais para as organizações do sector do turismo, como forma de garantir a qualidade da prestação e estabelecer uma ligação com a gestão pela qualidade total. Também neste contexto, Hall (1984) entende que qualidade significa, rigorosamente, conformidade às normas em uso.

#### **4.3.2.2 Certificação de serviços**

Os sistemas de garantia da qualidade e a certificação de produtos têm maior adesão no mundo industrial. No caso dos serviços, a certificação ocorre simultaneamente para a empresa e para o serviço, já que a separação das duas componentes é problemática. Por outro lado, a definição de normas específicas para cada serviço deve ser ponderada em função do contexto particular de cada serviço e adequar-se sistematicamente às exigências do mercado, para satisfazer a procura.

De acordo com Tenera (1993: 54), a certificação consiste na verificação da conformidade com requisitos técnicos previamente definidos, quer em normas nacionais, internacionais ou outra documentação aplicável, visando a sua posterior evidência junto do mercado, através da apresentação de um certificado ou por aposição de uma marca, a qual garante ainda a capacidade do requerente para assegurar a

manutenção das características evidenciadas.

Enquanto a certificação da empresa corresponde a uma certificação dos “meios”, a certificação de serviços é uma certificação de “resultados”. Trata-se de um processo complexo, na medida em que pressupõe a definição prévia de requisitos, de especificações sobre o que deve ser o serviço, de procedimentos sobre a forma de o prestar e de outras questões relevantes, de modo a que se possa garantir aos clientes o cumprimento de um documento específico sobre determinado serviço.

A qualidade na área do turismo deve apostar mais na certificação dos processos do que na certificação dos produtos, o que pode, efectivamente, conduzir à standardização (Costa, 2002; Valles, 1999). Um ponto de vista diferente é defendido por Ordozgoiti (1999), quando reconhece que o sector dos serviços e do turismo está agora a despertar para a normalização voluntária, sinónimo de qualidade. De acordo com a autora, a normalização tem como objectivos unificar e simplificar os processos, racionalizar a produção, favorecer o entendimento entre as partes, tanto em mercados nacionais como internacionais, proteger os interesses dos consumidores e fomentar a competitividade das empresas. Também Callan (1994) entende que os esquemas de garantia da qualidade para serviços são essenciais para a indústria do turismo, de modo a garantir a qualidade do fornecimento e oferecer uma ponte entre a garantia da qualidade e a gestão pela qualidade total.

#### **4.3.2.3 Certificação ambiental**

O desenvolvimento da economia torna evidente a necessidade de proceder a uma integração cada vez maior das questões ambientais nos sistemas de gestão das

organizações, de forma a satisfazer as necessidades socio-económicas e otimizar a utilização de recursos, protegendo o ambiente e prevenindo a poluição.

A certificação de sistemas de gestão ambiental no domínio do turismo está na ordem do dia e tem-se desenvolvido mais por iniciativa empresarial de natureza voluntária do que por imposição legal. Esta situação decorre da consciencialização, por parte dos empresários do sector, de que, cada vez mais, a procura turística é crescentemente dirigida a produtos ambientalmente saudáveis (Partidário, Martinho, Vicente e Pimenta, 2000).

A certificação de sistemas de gestão ambiental permite evidenciar, com credibilidade, que a organização dispõe de um sistema de gestão do ambiente em conformidade com os requisitos da norma ISO 14001. As metodologias de gestão da qualidade e de gestão pela qualidade total, essenciais para a competitividade dos produtos turísticos, devem estender-se ao ambiente natural e envolvente das organizações, uma vez que a percepção da qualidade dos clientes inclui, cada vez mais, a valorização do meio ambiente no qual se desenvolve a experiência turística (Fayos-Solá e Moro, 1995).

#### **4.3.3 Sistemas de gestão pela qualidade total**

O serviço tornou-se fonte de diferenciação e de obtenção de vantagem competitiva. A gestão pela qualidade total pode ser encarada como uma estratégia assente na mudança das principais crenças, valores e cultura da empresa, que estimula o entusiasmo e a participação de todos em direcção a um ideal global: o de fazer bem à primeira vez. Esta preocupação, que requer capacidades e competências de gestão

acrescidas, está a tornar-se cada vez mais necessária, em virtude da necessidade de enfrentar a concorrência, o ambiente turbulento hostil e a globalização da economia (Pires, 2000; Camisón, Flor, Cruz e Küster, 1996; O'Neill e Mckenna, 1994; Richardson, 1994)<sup>45</sup>.

A investigação focalizada na implementação da gestão pela qualidade total nas organizações turísticas tem conhecido um crescimento importante. A revisão da literatura e a evidência empírica mostram o papel central que as abordagens de melhoria contínua desempenham na implementação da gestão pela qualidade total nos negócios do turismo (Camisón *et al.*, 1996; Partlow, 1993).

No contexto dos serviços de turismo, a preocupação deverá ser a de assegurar a excelência de diversos serviços, equipamentos, infra-estruturas, acontecimentos, transacções e actividades, que têm a intenção de fornecer aos visitantes uma agradável e recompensadora experiência durante a estada num determinado destino. Para que tal aconteça com sucesso, as organizações envolvidas na implementação de programas de gestão pela qualidade total devem tomar em consideração três aspectos da maior relevância: a medição do desempenho, a focalização nos consumidores e o desenvolvimento de processos de mudança de comportamentos e da cultura das organizações. Em todos os casos, o que se pretende é a excelência, em termos de funcionalidade e de prazer fornecidos por um serviço particular ou por uma rede de serviços (Ritchie e Crouch, 1997; Gundersen *et al.*, 1996; Bessant, Levy e Sang, 1994).

Os objectivos estratégicos nos quais deve assentar uma política de melhoria da competitividade para o sector turístico, baseada num sistema integral de gestão da

---

<sup>45</sup> Neste sentido, Camisón *et al.* (1996) reconhecem que a indústria turística tem estimulado pouco interesse como um sector alvo da TQM, comentando que esta omissão é particularmente surpreendente, até porque o negócio do turismo é a principal actividade económica mundial.

qualidade total, são de duas ordens. Em primeiro lugar, a qualidade nas próprias empresas turísticas, em todos os processos que realizam, desde a própria gestão até à prestação do serviço. Em segundo lugar, a qualidade do meio envolvente. A qualidade deve estender-se ao conjunto dos serviços públicos do destino em questão, aos equipamentos, infra-estruturas e, inclusivamente, às atitudes dos residentes habituais perante a presença dos turistas (Martín, 2000; Solé, 2000).

#### **4.4 A gestão da qualidade nos destinos turísticos**

Se os destinos são os principais alvos de decisão turística e de padrão de consumo, “a coordenação dos vários elementos da qualidade dos serviços turísticos ou da cadeia de valor torna-se a tarefa principal da organização que, no destino, esteja encarregue da gestão e marketing dos destinos” (Weiermair, 2000b: 16).

Para gerir a qualidade do serviço, os gestores dos destinos turísticos devem aprofundar a compreensão dos atributos que são percebidos como importantes para os clientes e que constituem os suportes do processo de diferenciação em que assenta a formação das imagens. Os atributos do produto são entendidos como o conjunto de características do destino percebidas pelo consumidor<sup>46</sup>. Este conjunto de características deve ir ao encontro das necessidades implícitas ou explícitas dos turistas, da população e de outros interessados, para que se possa garantir a qualidade do destino turístico. A maior parte das teorias sobre esta matéria assume que os consumidores, com base numa função de utilidade definida pelos atributos do produto, procuram maximizar o valor das

---

<sup>46</sup> No estudo conduzido por Goodrich (1978) foram utilizados dez atributos de um destino turístico: equipamentos desportivos aquáticos, equipamento de golfe e ténis, interesse histórico e cultural, cenário/paisagem, hospitalidade, repouso e relaxamento, equipamentos de comércio, restauração, animação e alojamento. Por sua vez, Hunt (1975), no estudo que desenvolveu sobre a imagem dos destinos turísticos, usou como atributos genéricos a topografia, o clima, o estilo de vida da população e o carácter recreativo.

transacções e da satisfação com o consumo dos serviços (Correia, 2000; Valles, 1999; Crompton e Love, 1995; Reeves e Bednar, 1995; Richard e Sundaram, 1994).

Uma vez que a comparação entre expectativa e resultado é desenvolvida para cada atributo do destino, é imperativo, em primeiro lugar, determinar a importância relativa desses atributos para a equação de satisfação global. Em segundo lugar, e porque as razões que justificam a atracção de visitantes a um determinado destino turístico são de vária ordem, é razoável esperar que diferentes atributos tenham maior ou menor importância para diferentes segmentos de mercado. Assim sendo, qualquer comparação entre resultado esperado e expectativas deve ser conduzido separadamente para cada segmento de mercado mais do que para a população total de turistas (Weiermair, 2000b; Pizam e Milman, 1993).

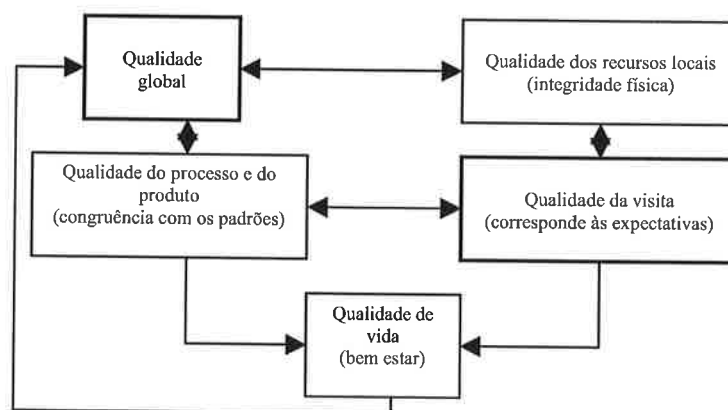
Para além do conhecimento e gestão dos atributos, a gestão da qualidade pressupõe a compreensão das expectativas dos turistas e, com base neste conhecimento dinâmico, decorrerá a fixação de especificações e padrões de qualidade de serviço para os diversos sub-sectores da actividade turística. Numa fase subsequente, torna-se necessário desenvolver e manter uma visão global e integrada do produto turístico, de forma a verificar se a prestação do serviço está conforme às especificações de qualidade. A monitorização da qualidade dos serviços prestados deverá permitir o alinhamento sistemático das expectativas dos consumidores com a concepção e prestação de novos serviços turísticos (Teare, 1998; Pizam, 1991).

O enfoque da gestão da qualidade no destino turístico permite estender a dinâmica da qualidade ao conjunto do sistema económico do destino e envolver sectores de actividade não turísticos, assim como sub-sectores turísticos que, por serem

pequenos e fraccionados, não são susceptíveis de serem implicados no desenvolvimento de um sistema de qualidade sectorial (táxis, lojas de recordações, serviços de praias, entre outros). As pequenas e médias empresas, que constituem uma parte muito significativa da oferta do sector e da sua diversidade, não podem ficar ausentes dos programas de melhoria da qualidade, se quiserem continuar a ser competitivas. Um destino turístico com qualidade é simplesmente um destino que fornece serviços turísticos de alta qualidade numa base contínua (Martín 2000; Netter, 1999; Manente e Furlan, 1998; Pizam, 1991; Papadopoulos, 1989).

Neste contexto, há que desenvolver uma plataforma de convergência conducente à obtenção de um nível de qualidade aceite por todos os actores envolvidos e por outras entidades, a partir de diferentes níveis de implementação, de percepção e de expectativas da qualidade disseminados por todo o conjunto do sistema económico (Figura 4.2).

**Figura 4.2 - A qualidade no sistema macroeconómico do turismo**



Fonte: Manente e Furlan (1998).

Para que a gestão dos esforços de melhoria da qualidade no destino turístico se processem com sucesso devem ser tomados em consideração três factores. O primeiro

diz respeito à definição de um conjunto de conceitos-base relacionados com a qualidade, de modo a providenciar uma terminologia comum e facilitar o entendimento da problemática por parte de todos os actores que integram o sistema turístico na região. O segundo está relacionado com metodologias de gestão, baseadas em processos e em factos objectivos, passíveis de monitorização e de comparação com padrões pré-estabelecidos. Devem ser estabelecidas e divulgadas boas práticas, que incutam nas organizações procedimentos e comportamentos enquadráveis e coerentes com objectivos globais de melhoria da qualidade no destino turístico. Por último, importa fornecer apoio técnico e garantir suporte às organizações nas áreas da gestão e da mudança organizacional (O'Neill, Watson e Mckenna, 1994).

#### **4.4.1 Pressupostos**

As elevadas taxas de insucesso das iniciativas de melhoria da qualidade nas organizações constituem uma evidência de que o processo é complexo, difícil e rodeado de obstáculos. Haigh e Morris (2001) referem uma taxa de insucesso na ordem dos 80% no Reino Unido. A falta de comprometimento e de apoio da gestão de topo, a falta de visão, a escassez de recursos, humanos ou financeiros, a tentativa de fazer tudo muito depressa e a falta de compreensão do processo de melhoria da qualidade são as principais razões para o fracasso (Luchars e Hinkin, 1996; O'Neil e Mckenna, 1994). Para além destes, Gundersen *et al.* (1996), apontam ainda dois obstáculos que os gestores enfrentam: a existência de poucos estudos empíricos que forneçam recomendações que ajudem os gestores a identificar as áreas chave de importância para os consumidores e o facto dos instrumentos serem, com frequência, demasiado gerais, ou demasiado *ad hoc*, para assegurar medições relevantes e válidas das percepções dos

clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços.

Ao nível dos destinos turísticos, Netter (1999: 13) argumenta que, para além destas dificuldades, existem outras que tornam o desenvolvimento deste tipo de projectos bastante complexo:

- a) A diversidade e multiplicidade de actores presentes;
- b) A separação entre o público e o privado e a pouca prática de concertação;
- c) A ausência de estratégia turística, clara e global, à escala do destino;
- d) O pouco prestígio das acções da organização, da gestão e do funcionamento;
- e) A actuação de curto prazo dos políticos<sup>47</sup>.

A implementação de um sistema de gestão integrada no destino turístico assume um formato específico, em virtude de toda a contextualização em que se desenvolve, da especificidade da organização que conduz o processo de gestão e das relações funcionais que estabelece com as restantes organizações.

Para além de ser um processo bastante mais complexo do que nas organizações, a implementação de estratégias de melhoria da qualidade nos destinos turísticos carece de ver reunidas certas condições para que se possa considerar que o processo tem possibilidades de ser bem sucedido. A criação e manutenção de um ambiente propício, assente na existência de uma liderança forte, de um clima de cooperação entre os actores e no desenvolvimento de uma estratégia de melhoria da qualidade, garantem uma maior probabilidade de sucesso dos esforços de gestão da qualidade num destino turístico.

---

<sup>47</sup> O autor considera que esta situação se deve ao facto de o turista ser encarado como um consumidor e não como um eleitor.

#### 4.4.1.1 Liderança

A capacidade e o sucesso das tentativas de implementação da qualidade a nível dos destinos turísticos é função, em primeiro lugar, da liderança, do envolvimento e do comprometimento da gestão de topo e da equipa técnica que assegura a condução do processo de gestão do destino turístico (Silva *et al.*, 2001; O'Neill *et al.*, 2000; Netter, 1999; Portela, 1995; Davidoff, 1994).

Os responsáveis pela condução do processo de gestão devem assumir o protagonismo e influenciar a orientação da mudança, o que implica que, antes de mais, tenham interiorizado e estejam conscientes do grau de importância que uma estratégia de melhoria da qualidade tem para a competitividade do destino turístico. Em segundo lugar, a liderança deve traduzir vontade e capacidade de obtenção dos meios necessários à prossecução de objectivos de melhoria contínua da qualidade no destino turístico. Uma vez que esta questão ultrapassa as fronteiras do sistema turístico, importa, através de uma liderança forte, garantir o envolvimento e o suporte dos organismos governamentais que tutelam e regulam as políticas do turismo, da qualidade e da competitividade (Valles, 1999; Middleton, 1994).

Existem formas de liderança e estilos de gestão particularmente adequados à implementação deste complexo processo de mudança. As técnicas tradicionais de comando e de controlo de gestão mostram-se inadequadas neste contexto, em virtude das relações que se estabelecem entre os diversos actores e organizações. A aposta em estilos de gestão mais participativos e em metodologias de gestão por objectivos alicerçados na formação de consensos, suportados por equipas pluridisciplinares é aceite como uma das boas formas de conduzir o processo (Go e Govers, 2000; Goodhead e

Johnson, 1996).

Um dos traços essenciais da liderança está relacionado com a capacidade de envolver e de motivar todas as partes interessadas, assim como a criação e manutenção de um clima de cooperação entre os diversos actores. Não há melhoria da qualidade nos destinos turísticos sem uma implicação real de todos os actores e sem uma vontade permanente de aprender e de melhorar, corrigindo erros e controlando itens até então não controlados (Handszuh, 2000; Clair, 1999).

#### **4.4.1.2 Clima de cooperação**

Ao pôr em prática um processo de melhoria da qualidade num destino turístico procura-se, acima de tudo, reorientar o conjunto da actividade turística para a adopção de novos paradigmas de gestão assentes numa cultura de relações em cadeia, norteadas por princípios de qualidade e de excelência empresarial em toda a região. O clima de cooperação e de colaboração entre os diversos actores reveste-se de uma importância crucial para a sustentação de uma visão global do produto turístico. O desenvolvimento de parcerias, especialmente entre o sector público e o privado, constitui uma das fórmulas mais eficazes para o desenvolvimento de lugares turísticos e para a exploração de recursos locais, assim como a chave para a capacidade dos destinos oferecerem produtos com qualidade (Buhalis, 2000; Leoni, 1999; Manente e Furlan, 1998; Ritchie e Crouch, 1997; Wanhill, 1995).

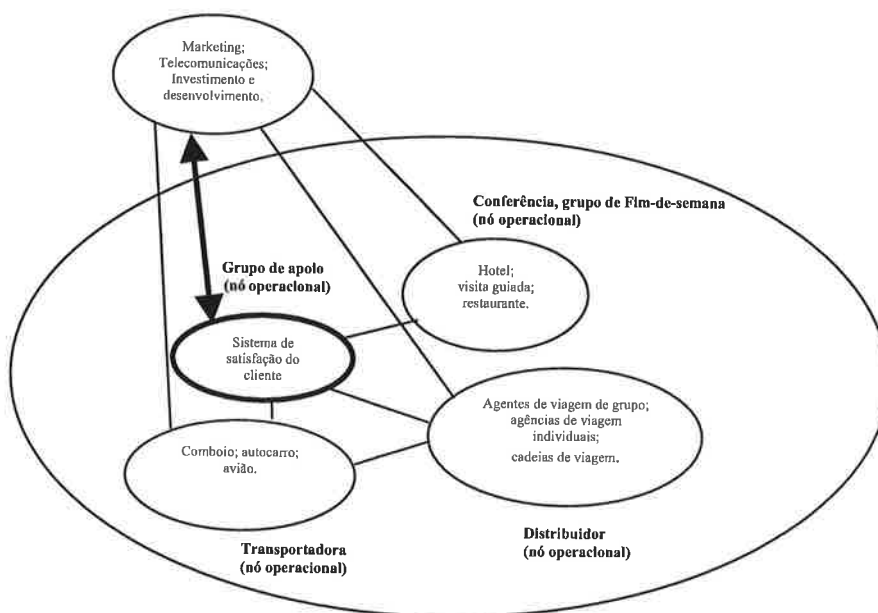
Uma das possibilidades de fomentar e de institucionalizar formas de cooperação entre os actores seria através da criação de uma rede holónica<sup>48</sup>. O conceito, introduzido

---

<sup>48</sup> A designação da rede tem origem na palavra que deriva do grego *holon* e que significa conjunto, parte de dentro. Cada *holon* deve ser entendido como um nó da rede ou um negócio, no entender dos autores.

por McHugh *et al.* (1995), pretende traduzir uma nova forma de estar e de reagir das organizações, assente no estabelecimento de plataformas de comunicação, troca de informação e de resposta eficaz às solicitações do mercado. Esta nova concepção de funcionamento em cadeia de prestação, assente num processo de reengenharia dos negócios, tendo sempre como preocupação central a satisfação dos clientes e o sucesso das organizações num ambiente competitivo, tem sido aplicada com sucesso no contexto dos destinos turísticos e vem ao encontro do que se pretende pôr em evidência quando se procura operacionalizar a questão da cooperação entre os actores, organizações e demais entidades regionais (Figura 4.3)<sup>49</sup>.

**Figura 4.3 - Organização virtual**



Fonte: McHugh, Merli e Wheeler (1995).

O cliente é sempre o ponto fulcral do sistema holónico. A rede de organizações holónicas partilha objectivos comuns e utiliza a qualidade total, bem como outras

<sup>49</sup> Os autores consideram que o produto turístico é um bom exemplo de um “produto virtual” e analisam alguns casos de redes holónicas desenvolvidas em Itália, como o objectivo de tornar os destinos turísticos mais competitivos.

técnicas de gestão, para que todos os participantes trabalhem em direcção ao mais alto nível de satisfação dos clientes (McHugh *et al.*, 1995).

A rede holónica pode ser descrita como um conjunto de organizações que actuam de uma forma integrada e se encontram ligadas em termos orgânicos<sup>50</sup>. Cada organização, com as suas aptidões específicas, é designada por *holon*. No caso do turismo, e através da combinação de competências, a rede assume uma determinada configuração, designada por organização virtual, destinada a gerir cada oportunidade de negócio detectada no mercado e, assim, contribuir para melhorar o desempenho e a prestação de cada organização do destino turístico.

A viagem turística não é um produto simples. É feita de componentes oferecidos por uma variedade de organizações, com diferentes objectivos e estruturas de funcionamento. Os fornecedores do serviço devem reconhecer que a satisfação do visitante com a sua organização é influenciada por vários serviços que o precedem e por serviços que se lhe seguem. O sucesso do produto-destino é a prestação da combinação certa de componentes para satisfazer as exigências do visitante, o que requer coordenação, cooperação e parcerias. Do ponto de vista da gestão, é claro que a organização não controla muitos dos factores que contribuem para uma experiência de qualidade no destino turístico. Por outro lado, as capacidades e possibilidades dos actores e dos operadores controlarem estes factores são diversas e distintas; alguns são controlados por umas organizações, outros são controladas por outras e outros factores, ainda, não são controlados por ninguém. Pode, assim, acontecer que os padrões prometidos ou sugeridos nas campanhas de comunicação institucionais não vão ao

---

<sup>50</sup> Como características da rede referem-se as seguintes: a rede não é organizada hierarquicamente; cada negócio ou *holon* tem as características da rede inteira e é igual aos outros; a rede está num equilíbrio dinâmico; a rede é auto-regulada; o acesso e a troca de informação através da rede estão abertos; a rede é evolutiva e está em constante interacção como o meio; é uma rede de conhecimento e de auto aprendizagem.

encontro da realidade das experiências dos visitantes durante a sua estada.

Uma das funções das políticas de turismo ao nível do destino é tentar reconciliar os interesses divergentes dos diferentes actores, dinamizar a cooperação entre as partes interessadas e, simultaneamente, tentar trabalhar em harmonia com o plano nacional de turismo (Silva *et al.*, 2001; Davidson e Maitland, 1997; O'Neill *et al.*, 1994).

As parcerias, protocolos e outras formas institucionais de colaboração e de cooperação entre as organizações do destino turístico são tanto mais necessárias quanto se reconhece que a prossecução de objectivos apenas é possível com o empenhamento e a participação de todos os actores e organizações do destino.

#### **4.4.1.3 Estratégias de melhoria**

A qualidade converteu-se num instrumento estratégico básico de diferenciação dos produtos turísticos, específicos e compósitos. Fornecer qualidade de serviço a todos os níveis é considerada uma estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência das organizações e dos destinos turísticos no ambiente competitivo dos nossos dias (Martín, 2000; Camisón, 1996; Zeithaml *et al.*, 1996; Richard e Sundaram, 1994; Reid e Sandler, 1992).

A fixação de metas e de objectivos de melhoria da qualidade dos produtos turísticos deve ser assumida como uma opção estratégica da gestão de topo e dar origem ao estabelecimento de prioridades, com base numa cuidadosa avaliação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças que o destino turístico tem pela frente. Por outro lado, uma estratégia de melhoria deve levar em conta o conceito de integridade da experiência turística, procurando potenciar os impactes da experiência na satisfação e

imagem retidas pelos visitantes do destino turístico. A integridade da experiência é importante por duas ordens de razões. Em primeiro lugar, porque enfatiza que o visitante procura mais do que uma alta qualidade de serviço. Em segundo lugar, porque reconhece o facto de que diferentes níveis de qualidade podem ser apropriados a um determinado nível de custo, em diferentes situações ou contextos. A integridade do serviço significa que é de alta qualidade e apropriado em relação ao contexto em que é produzido (Pires, 2000; Commission Européenne, 1999a; Ritchie e Crouch, 1997).

#### **4.4.2 Processo de mudança**

O estabelecimento de uma agenda conjunta constitui um passo importante para o desenvolvimento do processo, na medida em que simboliza uma plataforma de entendimento sobre a caracterização da situação de partida e uma convergência de pontos de vista dos diversos interessados sobre a situação para onde se pretende dirigir o processo.

O desenvolvimento de um processo de mudança no sentido da melhoria da qualidade nos destinos turísticos implica uma alteração cultural na forma de estar e de agir dos actores e das organizações que constituem a componente tangível da oferta turística da região e processa-se através de uma sucessão de etapas de planeamento, organização, implementação e de controlo (Burhin, 1998; Portela, 1995; Pires, 1994).

Mais do que um projecto com início e fim programados, o processo de mudança deve ser encarado como um método para desenvolver e implementar a gestão da qualidade no destino de uma forma sistemática e com a colaboração de todas as partes interessadas. O objectivo final é reforçar a competitividade e a atractividade do destino

a longo prazo, através da estreita colaboração entre as organizações, as autoridades locais e a população residente, criando um empenhamento colectivo e responsável pelo desenvolvimento futuro do destino turístico.

#### **4.4.2.1 Planeamento**

O processo de melhoria da qualidade nos destinos turísticos deve ser orientado por objectivos operacionais, claros e inequívocos sobre o que se pretende que o destino turístico venha a ser no futuro e assentar numa metodologia de planeamento que estipule as regras, competências, restrições e responsabilidades em termos de gestão dos recursos turísticos e dos sistemas locais (Manente e Furlan, 1998).

O processo de planeamento da qualidade no destino turístico deve ser enquadrado pelo planeamento estratégico definido previamente, o qual, por sua vez, deve estar em consonância com o planeamento global da região. Trata-se de estabelecer uma cascata de relações, de forma a que as acções de melhoria da qualidade estejam em conformidade com as linhas de orientação programadas e com os objectivos de desenvolvimento das regiões. Com base nesses objectivos, são delineadas as estratégias e estabelecidos os programas que irão assegurar a melhoria da qualidade do produto turístico. A boa qualidade de serviço não acontece por acidente; ocorre como um resultado de um esforço planeado e inteligente (Davidoff, 1994).

Nesta etapa do processo de mudança, deverão ser claramente identificados os modelos e os quadros de referência a seguir, explicitadas as vantagens do processo aos

diferentes níveis e clarificado o sentido dos conceitos e da terminologia utilizada<sup>51</sup>. Importa clarificar o sentido da opção defendida para a globalidade do destino e as orientações que lhe estão subjacentes, de modo a que os actores possam perceber a dinâmica do processo, os objectivos, os benefícios e outros aspectos que estimulem e facilitem o processo de mudança.

Para criar e manter destinos de qualidade, é fundamental desenvolver padrões elevados de qualidade em todos os bens e serviços que compreendem a indústria, tais como o alojamento, serviços de restauração, transportes, animação, atracções naturais e construídas, comércio, serviços de informação e infra-estruturas. Uma vez que o fornecedor e o consumidor vêem o produto turístico de diferentes perspectivas, a discussão implica que nenhum perceba a qualidade do produto como uma entidade integral. Há uma visão geral, segundo a qual a qualidade consiste numa série de subqualidades (Johns, 1992a; Pizam, 1991).

Os esforços de planeamento deverão assentar num conhecimento profundo das expectativas, necessidades e desejos dos consumidores relativamente aos produtos e serviços oferecidos pelo destino turístico, bem como numa sólida compreensão das percepções dos turistas relativamente aos serviços prestados e à experiência turística<sup>52</sup>. A melhoria da qualidade é um objectivo dinâmico, uma vez que implica um processo de adaptação às características de mercado permanentemente em mudança. O resultado

---

<sup>51</sup> As opções que normalmente são encaradas têm a ver com a formalização de sistemas de garantia, de gestão da qualidade e de gestão pela qualidade total. Não se trata de referenciais incompatíveis. Todos procuram desenvolver nas organizações capacidades de desempenho que lhes possibilitem melhorar o posicionamento competitivo. As opções de se avançar por um ou outro percurso têm mais a ver com aspectos intrínsecos das próprias organizações, com visões, objectivos e disponibilidades em termos de recursos do que propriamente com outras questões de ordem filosófica ou metodológica.

<sup>52</sup> As avaliações dos turistas sobre o destino turístico têm sido utilizadas por vários responsáveis de destinos turísticos para estabelecer prioridades e desenvolver planos de melhoria da qualidade dos produtos turísticos. É o caso de Puerto de la Cruz, em Espanha e de Cap d'Agde, em França.

esperado desta fase é a criação de um plano de melhoria da qualidade para o destino turístico. Este plano deve ser flexível, aberto a mudanças imprevistas e oportunas, mas, simultaneamente, muito claro em termos de objectivos, responsabilidades, compromissos, acções, prazos e contributos (Camisón, 1996; Calantone, Benedetto, Hakam e Bojanic, 1985).

#### **4.4.2.2 Organização**

Esta é a fase em que se preparam os meios, se desenvolvem os procedimentos, se estabelecem as regras, que servirão de enquadramento ao processo de implementação da gestão da qualidade no destino turístico. Normalmente, este é o momento adequado para dar início a um vasto conjunto de programas e de acções de formação para os vários níveis de actores envolvidos, tendo em vista o desenvolvimento de competências necessárias a um processo de gestão da mudança, complexo e de longo prazo.

Um processo de mudança que aponte no sentido da melhoria da qualidade no destino turístico, implica a criação e manutenção de uma estrutura organizativa capaz de acompanhar e de suportar o processo de melhoria, de gerir um vasto conjunto de procedimentos, regras, normas, boas práticas, bem como linhas de orientação e de enquadramento dos diversos tipos de programas e de acções que consubstanciarão e consolidarão o percurso.

Deverão ser definidas as estruturas de concertação, consulta e informação dos vários parceiros e descritos, de forma precisa, os respectivos modos de funcionamento, papéis, responsabilidades e direitos de cada um dos agentes nas diversas fases do processo de mudança (Commission Européenne, 1999a).

A qualidade do serviço, ao nível do destino turístico, é a qualidade de muitos serviços que são requeridos, tanto individual como colectivamente, para que o visitante, em primeiro lugar, seja capaz de visitar o destino e, em segundo lugar, consiga um alto nível de prazer e satisfação com a experiência. A este nível de intervenção, o que se pretende é garantir a homogeneidade da qualidade dos serviços prestados por todos os fornecedores de serviços (Valles, 1999; Ritchie e Crouch, 1997).

Para que seja possível garantir qualidade em todos os serviços prestados no destino, assim como as estruturas de suporte físico onde se prestam, Valles (1999) defende que, em termos de sistemas organizativos, devem ser verificadas três condições. A primeira diz respeito à entidade que gere o destino e que deve desempenhar o papel de líder responsável pela criação e desenvolvimento de uma rede virtual de ligações entre todos os actores e outras partes interessadas no processo. Uma segunda condição prende-se com o estado de reconhecimento da importância da qualidade e de fortalecimento do tecido empresarial. A terceira condição diz respeito à criação de um sistema de informação comum do destino.

A existência de um sistema organizativo, capaz de gerir uma rede de comunicação eficaz entre os actores suportada por um sistema de informação fiável, facilita a criação de uma cultura comum, a tomada de decisões adequada, a realização de acções de promoção e comercialização comuns e a realização de práticas de *benchmarking* (Valles, 1999).

Isto requer que a organização que gere o destino turístico desenvolva sistemas e procedimentos efectivos, muitas vezes referidos como “dois terços invisíveis do serviço”, que assegurem e garantam que o serviço fornecido vai não só ao encontro das

necessidades e expectativas dos clientes, como também às necessidades e expectativas dos diversos actores e de outras partes interessadas no funcionamento do sistema turístico na região (O'Neill *et al.*, 2000: 138).

#### **4.4.2.3 Implementação**

Quando se equaciona a questão da implementação da gestão da qualidade num destino turístico, existem, pelo menos, dois níveis de operacionalização que devem ser objecto de atenção: a integração e implementação da qualidade a nível das organizações do sector e a implementação da qualidade a nível global do destino turístico.

Em virtude das dificuldades de coordenação de acções integradas de melhoria da qualidade, as organizações do sector têm sido pioneiras em termos de adopção e de formalização de sistemas da qualidade, principalmente as grandes cadeias internacionais, em virtude de estarem melhor apetrechadas em termos de recursos e de competências para, isoladamente, implementarem sistemas de gestão da qualidade. As pequenas e médias empresas, que asseguram a maior parte das prestações e dos encontros de serviço nos destinos turísticos, por dificuldades e carências de várias ordens, têm relegado para segundo plano esta questão.

Apenas recentemente se começou a defender a perspectiva da integração da gestão da qualidade a nível do destino turístico. Trata-se de um processo complexo em termos de implementação, não só em virtude do número e tipo de organizações envolvidas, mas essencialmente porque pressupõe, para ter sucesso, uma base de cooperação e de parcerias constantemente empenhadas na prossecução de objectivos globais. Enquanto a qualidade nas empresas é um problema simples, a noção de

qualidade ligada à de destino ou território é complexa.

A qualidade no contexto de um destino diz respeito a todas as actividades e funções com as quais o cliente está em contacto directo em todos os momentos da sua estada, qualquer que seja a sua duração. A gestão do destino (capacidade de concertação com todos os actores do turismo, de imagem, de promoção e de acolhimento dos turistas), a informação, a circulação de todos os tipos, o ambiente, a segurança das pessoas, o conjunto das actividades geradas pelas colectividades públicas e a coordenação dos fornecedores privados são alguns dos tópicos a ter em conta (Netter, 1999).

Ao pressupor um envolvimento de todos os agentes e da própria população, o processo de melhoria da qualidade de um destino turístico deve ser encarado como um caso paradigmático de responsabilidade social. De facto, todo o conjunto do sistema económico está implicado e faz parte integrante do processo de mudança que consubstancia uma orientação do destino turístico para objectivos de melhoria da qualidade. O importante sempre é focalizar nas condições propícias ao alcance de um nível de qualidade no turismo aceite pelo conjunto do sistema, isto é, por todos os actores envolvidos, começando a partir das diferentes “qualidades”, tal como são percebidas e esperadas (Silva *et al.*, 2001; Handszuh, 2000; Martinez e Soria, 2000; Manente e Furlan, 1998).

A implementação da qualidade no destino turístico não é somente um problema técnico, mas também um problema comportamental. A indústria do turismo é, de certo modo, única, na medida em que se consubstancia através de múltiplos encontros entre um determinado cliente e os fornecedores de serviços. A manutenção de um estado de

motivação adequado nos profissionais e de um clima organizacional que estimule a consolidação de uma cultura de qualidade é fundamental para a prossecução de objectivos de melhoria das prestações (Pires, 2000; Laws, 1995; Richard e Sundaram, 1994; Lockwood, 1989).

A concretização de acções e de projectos implica um acompanhamento exaustivo, permanente e sistemático de um processo encetado em várias frentes e requer uma flexibilidade que deve ser transversal a todo o sistema. Não estamos perante um fenómeno estático, nem sequer face a respostas padronizadas, o que significa que a entidade gestora deve estar permanentemente atenta aos sinais do mercado e à avaliação dos resultados da sua própria intervenção. As expectativas dos turistas, as reacções da população, os objectivos das organizações, tudo isto se vai modificando ao longo da implementação dos programas de melhoria e exigindo correcções e adaptações em tempo real.

#### **4.4.2.4 Controlo e avaliação**

O interesse na avaliação da qualidade do serviço tem sido motivado pelo reconhecimento das suas implicações em termos de sucesso dos negócios. A investigação tem-se focado principalmente nos métodos de monitorização das operações, para assegurar conformidade às especificações - perspectiva de operações, e na medição da satisfação dos clientes - perspectiva de marketing (Frochot e Hughes, 2000; Danaher e Mattsson, 1994).

Até ao momento não se dispõe de uma base de conhecimento sistemático que garanta o sucesso da operacionalização da gestão da qualidade, tanto a nível das

organizações, como a um nível global do destino turístico<sup>53</sup>. Neste sentido, pouco tem sido feito relativamente à medição das experiências turísticas e ao modo como os diferentes factores da qualidade têm impacte na satisfação global dos turistas (Chadee e Mattsson, 1995; Ross, 1994a).

A tarefa de medição da qualidade num destino turístico é dificultada pelo facto de que diferentes serviços, e, portanto, diferentes qualidades de serviço serem oferecidos por diferentes empresas turísticas em diferentes campos, os quais são consumidos conjuntamente num destino turístico como única experiência de férias. Esta questão torna-se ainda mais complexa quando se entra em consideração com as externalidades (positivas e negativas) que emanam das empresas turísticas nas áreas de atracção, as quais afectam a qualidade global experimentada em outras áreas de consumo de serviços (Manente e Furlan, 1998; Weiermair, 1993).

Os destinos turísticos e os diversos tipos de organizações do sector estão a começar a compreender o que as empresas de fabricação aprenderam nos anos 80 – a qualidade não melhora, a menos que seja medida. Os destinos e as empresas de serviços têm o seu próprio tipo de rejeição: os clientes insatisfeitos não só farão passar uma mensagem negativa, desaconselhando potenciais visitantes, como, certamente, não mais voltarão a visitar o destino turístico (Harrington e Akehurst, 1996; Reichheld e Sasser, 1990).

Uma revisão dos principais métodos de avaliação da qualidade de serviço

---

<sup>53</sup> A escassez de estudos empíricos relacionados com o processo de avaliação da qualidade, e a quase total ausência de discussão sobre resultados de desempenho dos destinos turísticos no que diz respeito à problemática da qualidade, são um exemplo sintomático das dificuldades sentidas por todos em termos de quantificação do fenómeno. No entanto, a necessidade de desenvolver sistemas de monitorização que permitam a avaliação quantificada dos progressos e os impactes de programas de melhoria da qualidade ao nível dos destinos turísticos é relativamente consensual entre os investigadores.

classificam-nos em dois grupos: os métodos baseados em atributos e os métodos baseados em incidentes críticos. Silvestro, Johnston, Fitzgerald e Voss, referidos por Ridley (1995), argumentam que os sistemas de medição devem incluir medidas internas e externas, assim como formas de avaliar os aspectos tangíveis e intangíveis dos serviços (medidas *hard* e *soft*, de acordo com os autores). Os sistemas de monitorização mais usados pelas indústrias dos serviços para medir a qualidade percebida e a satisfação dos consumidores decorrem da implementação de práticas tais como o “cliente mistério”, a observação informal, discussão com os clientes, “linhas azuis”, análise de reclamações, painéis consultivos de clientes e várias outras técnicas de investigação formal sistemática (Gundersen *et al.*, 1996; Vega *et al.*, 1995; Mattsson, 1994; Sarel, 1991; Sondervan e Schalekamp, 1991)<sup>54</sup>.

A existência de um quadro de indicadores, previamente definido, é uma componente fundamental para o processo de monitorização da qualidade. O objectivo deste tipo de instrumento não é apenas o de observar, mas também permitir uma gestão dinâmica e uma capacidade de avaliação e de reacção rápidas do destino turístico. No entanto, o quadro de indicadores só é útil se a organização responsável pela gestão do destino turístico dispuser de capacidade de reagir em função das informações fornecidas, promovendo o lançamento de novos produtos e de novas actividades, tomando decisões rápidas, alinhando estratégias e objectivos de curto e de médio prazo. Este instrumento de medida dos desempenhos necessita do acordo, sem quaisquer

---

<sup>54</sup> Os desafios da gestão da qualidade, combinados com o papel importante desempenhado pelos consumidores no processo de produção do serviço e a evidência de que a lealdade dos consumidores conduz à lucratividade, tornam o tratamento das reclamações um dos meios de avaliação mais usado pelas organizações do sector. As reclamações constituem um momento de verdade crítico para a manutenção e desenvolvimento destas relações e fornecem às empresas oportunidades de melhorar os seus programas de marketing, assim como de aumentar a satisfação dos consumidores e a rentabilidade. O tratamento eficaz das reclamações pode ter um impacto dramático nas taxas de retenção, desviando a difusão de potenciais passa-palavra e melhorando o desempenho em toda a organização. As estratégias de tratamento das reclamações são particularmente importantes na gestão das relações dos consumidores no negócio dos serviços (Tax, Brown e Chandrashekar, 1998; Huang, Huang e Wu, 1996).

reservas, dos operadores e fornecedores privados, que disponibilizam os dados necessários ao seu funcionamento. Por definição, é impossível medir o impacto de uma acção cuja avaliação não se previu antes da sua realização (Vles *et al.*, 1994).

À semelhança dos processos anteriores, também a avaliação da qualidade deve ser entendida e equacionada de forma integrada. Isto significa que os instrumentos de avaliação devem tomar em consideração as diferentes perspectivas dos diversos actores, nomeadamente dos turistas, empresas, população, entidade gestora e outros. Dispondo de um sistema de monitorização e de um quadro de indicadores, torna-se possível medir e avaliar a eficácia dos planos, projectos e programas implementados e responsabilizar os intervenientes pelos resultados do desempenho do destino turístico.

A avaliação da qualidade nos destinos turísticos tem sido objecto de diferentes abordagens. Os estudos empíricos que têm sido desenvolvidos reflectem tentativas de explorar, descrever e compreender, através de modelos e de metodologias provenientes de outras áreas do conhecimento, o fenómeno complexo da qualidade nos destinos turísticos. A maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos sobre avaliação da qualidade nos destinos turísticos, são baseados numa perspectiva da procura, no ponto de vista da oferta ou resultam de metodologias de avaliação integradas.

#### **4.4.2.4.1 Focalização na procura**

Vários autores e trabalhos sobre avaliação da qualidade nos destinos turísticos têm-se baseado no estudo das opiniões dos turistas sobre o destino turístico e na avaliação do grau de satisfação dos turistas (Coelho e Almeida, 1997; Gundersen *et al.*, 1996; Pizam e Milman, 1993; Fick e Ritchie, 1991).

Os operadores turísticos são, seguramente, os actores que mais têm procurado analisar a questão da satisfação dos turistas relativamente aos destinos turísticos de uma forma sistemática e que maior uso têm feito do seu conhecimento. Com base na avaliação desenvolvida pelos turistas, em padrões de referência dos países emissores e no conhecimento que advém de políticas de *benchmarking* que estabelecem entre destinos concorrentes, os operadores estão cada vez mais atentos ao cumprimento de normas, de regras, de práticas e de procedimentos que garantam a qualidade dos serviços prestados. Em algumas circunstâncias, os próprios processos de contratação estipulam padrões de qualidade (Brackenbury, 1994).

Para além destes actores, as organizações de gestão dos destinos turísticos e os observatórios de turismo têm também desenvolvido esta abordagem, nalgumas situações de forma continuada<sup>55</sup>.

O grau de satisfação dos turistas é, naturalmente, um bom indicador de avaliação da qualidade no destino turístico e, como já foi referido, existe uma correlação positiva entre a qualidade e a satisfação dos consumidores. Trata-se, no entanto, de uma forma indirecta de avaliar a qualidade do destino turístico. A qualidade do produto turístico precede e influencia a satisfação, tal como outros factores situados a montante daquele constructo.

#### **4.4.2.4.2 Focalização na oferta**

Uma outra possibilidade de avaliar a qualidade dos destinos turísticos tem sido

---

<sup>55</sup> Por vezes, alguns destes estudos têm como objectivo não a análise do grau de satisfação dos turistas, mas sim a detecção de pontos fracos, de áreas problemáticas dos destinos turísticos. Esta metodologia foi utilizada em França e esteve na base do desenvolvimento de planos de melhoria da qualidade em alguns destinos turísticos franceses.

focalizada no contexto específico das organizações. Os diversos estudos que se enquadram nesta metodologia de abordagem socorrem-se de modelos científicos que aplicam a organizações dos sub-setores (alojamento, restauração, cruzeiros, agências de viagens, etc.). Fundamentalmente, procuram-se identificar evidências de qualidade nas organizações e nos serviços prestados, tendo como referência estados de conformidade perante sistemas de gestão da qualidade nas organizações (Neves, 2004; Cândido, 2001; Augustyn e Pheby, 2000; Camisón *et al.*, 1996).

Naturalmente, a qualidade de um produto-destino apoia-se na qualidade das diversas ofertas de serviços que o turista consome. Contudo, não é rigorosamente igual à soma das partes. Existem áreas que não ficam cobertas por este tipo de abordagens. A qualidade dos produtos específicos e das organizações é naturalmente importante para a avaliação global e deve ser encarada com uma condição necessária, mas não suficiente, para a qualidade integrada da experiência.

A generalidade dos estudos e dos esforços da investigação concentram-se na avaliação da qualidade dos produtos específicos ou das empresas que os fornecem. São muito escassos os estudos relacionados com o produto compósito.

#### **4.4.2.4.3 Abordagens integradas**

Tal como a medição do grau de satisfação dos turistas, só por si, não é suficiente para a avaliação da qualidade do destino turístico, também não basta analisar os esforços e o empenhamento das organizações do sector na implementação de sistemas da qualidade. Tanto uma perspectiva como outra são importantes para equacionar a qualidade de um destino. Contudo, de uma forma isolada e desintegrada, correm o risco

de perder os efeitos e as sinergias inerentes a experiências que não se podem dissociar.

Silva, Mendes e Guerreiro (2000) desenvolveram um estudo exploratório de avaliação integrada da qualidade a nível de um destino, combinando três tipos de estudos de satisfação (dos turistas, dos profissionais e da população residente). Estes três indicadores fazem parte de uma bateria mais vasta de indicadores desenvolvida pelos autores e destinada a monitorizar a qualidade nos destinos turísticos.

Quanto mais integrada for a observação, tanto em termos de avaliação como de gestão, mais rica e útil será a leitura desta realidade, complexa e evolutiva, que caracteriza a prestação de serviços ao nível de um destino turístico.

#### **4.5 A Gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos**

A qualidade tornou-se a principal preocupação dos operadores públicos e privados no mercado global emergente. As actividades turísticas, mais do que quaisquer outras no conjunto do sistema económico, devem não só prestar atenção às dinâmicas da procura e à necessidade de ir ao encontro das suas expectativas, mas também tomar em consideração os interesses e os objectivos de todas as partes envolvidas no sistema – turistas, organizações públicas e privadas, população residente e outras entidades da região (Wilkinson e Dale, 1999; Manente e Furlan, 1998).

Parece intuitivamente lógico que existe uma relação causal entre a qualidade do desempenho dos fornecedores turísticos, o nível de satisfação dos clientes e o sucesso, em termos de posicionamento competitivo, do destino turístico. Maior qualidade de desempenho e níveis de satisfação elevados tendem a resultar em maior lealdade e repetição da visita, maior tolerância a aumentos de preços e um aumento da reputação

do destino turístico (Baker e Crompton, 2000).

Vários autores reconhecem que a gestão da qualidade nos destinos turísticos deve ser gerida de uma forma mais integrada do que tem acontecido até ao presente (Silva *et al.*, 2001; Burhin, 2000; Go e Govers, 2000; Klein, 2000; Godin, 1999; Valles, 1999; Denmann, 1998; Frangialli, 1998; Manente e Furlan, 1998; Hoffmann, 1997).

#### 4.5.1 O conceito

Constata-se uma evolução do conceito de qualidade, de início exclusivamente ligado à satisfação das necessidades dos consumidores, em direcção à gestão integrada, que engloba preocupações económicas, sociais e ambientais, estendendo o seu campo de incidência a outras partes interessadas no funcionamento do sistema. A implementação da gestão integrada da qualidade é uma estratégia de orientação que permite ir ao encontro da satisfação das necessidades dos turistas, aumentar a competitividade do sector turístico e assegurar um desenvolvimento equilibrado e sustentável (Go e Govers, 2000; Godin, 1999; Denmann, 1998)<sup>56</sup>.

A gestão integrada da qualidade pretende aumentar a satisfação do visitante, procurando, simultaneamente, melhorar a economia local, o meio ambiente e a qualidade de vida da comunidade residente. Neste sentido, e de acordo com Klein (2000: 2), pode ser descrita como uma abordagem que “reconhece que um número de interessados e um conjunto de elementos não exclusivamente geridos e controlados por um único interessado, define a qualidade com múltiplos efeitos num contexto multi-

---

<sup>56</sup> Os próprio termos de referência dos estudos desenvolvidos sobre gestão integrada da qualidade dos destinos turísticos urbanos, costeiros e rurais estabelecem que “a gestão integrada da qualidade deveria tomar em consideração e influenciar favoravelmente as actividades dos profissionais do turismo, os turistas, a população local e o ambiente, nomeadamente as vantagens relacionadas com os aspectos de ordem ambiental, cultural e social do destino” (Godin, 1999: 17).

dimensional”.

Esta nova abordagem de gestão concretiza-se através do estabelecimento de objectivos de cooperação, da compreensão das necessidades e expectativas dos visitantes, do estabelecimento de normas, da obtenção de reacções dos turistas, da realização de acções de melhoria e da monitorização dos resultados obtidos. Para além destas preocupações de fundo, refere-se também à rede de organizações de natureza heterogénea, nos sectores público e privado, que requerem interacção para atender com eficácia e eficiência às necessidades e expectativas dos consumidores, minimizando os potenciais impactes negativos sócio-culturais, económicos e ecológicos no âmbito da comunidade anfitriã. Neste contexto, matérias como planeamento urbano e regional, preservação cultural e do património e desenvolvimento económico, incluem-se na abordagem integrada à resolução de problemas dos destinos turísticos (Go e Govers, 2000; Commission Européenne, 1999c).

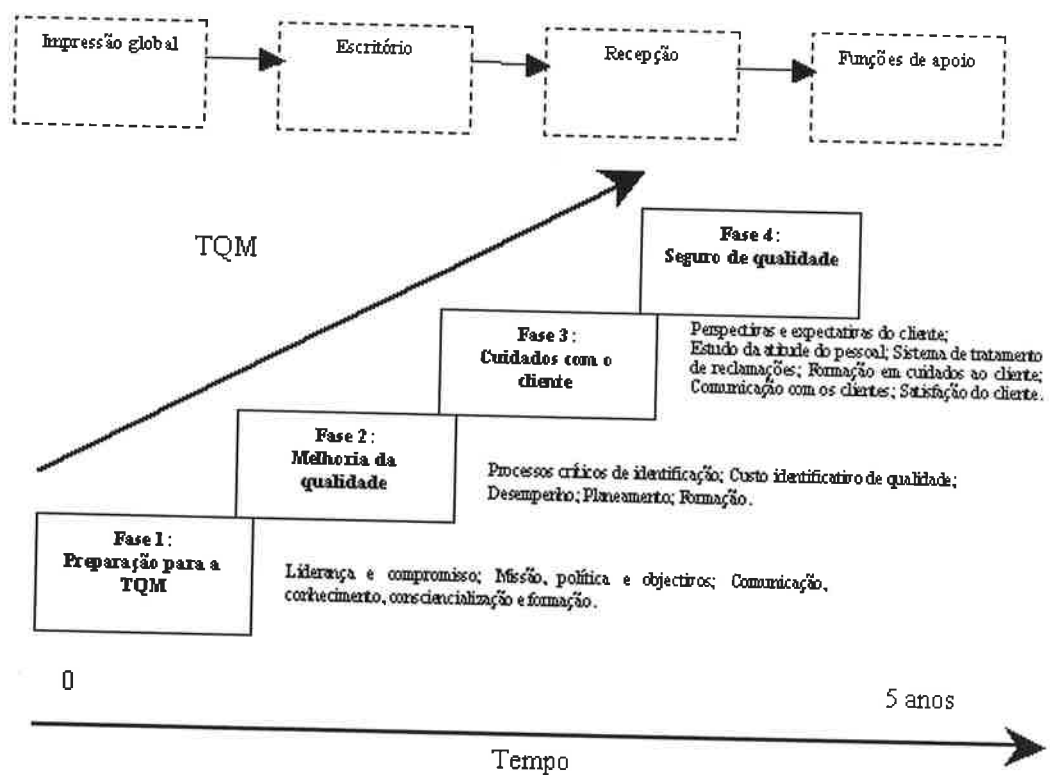
Ao defender-se o alargamento do conceito de gestão da qualidade a todos os actores e às organizações do destino turístico, tendo em vista a consolidação de uma cultura comum norteada por objectivos de excelência, está-se a estabelecer um paralelismo entre os conceitos de gestão integrada e de gestão pela qualidade total ou excelência. O que se pretende realçar é a necessidade de que todo o destino avance e se comprometa com os princípios e a filosofia de actuação e de prestação de serviços que tenha em consideração a satisfação de todos os interessados, a minimização dos impactes negativos e o desenvolvimento sustentável das regiões.

A complexidade da gestão da qualidade total no destino turístico resulta da necessidade de identificar e coordenar um grande número de entidades, da dificuldade

em definir expectativas dos diferentes segmentos de turistas e da complexidade de medir o desempenho global do sistema (Burhin, 1998).

De acordo com Drummond (2001), o processo de mudança e a implementação da qualidade total na indústria e nos destinos turísticos deverá ser abordado em quatro fases (Figura 4.4).

Figura 4.4 - Percurso da qualidade



Fonte: Drummond (2001)

Neste percurso para a qualidade total/excelência, é decisivo tomar em consideração dois factores. Em primeiro lugar, a implementação e o desenvolvimento da gestão pela qualidade total requer amplas mudanças, tanto nas técnicas de gestão como nos comportamentos e atitudes das pessoas e na própria estrutura das organizações envolvidas. Em segundo lugar, o processo de mudança pressupõe a

criação e assimilação de uma nova cultura de relações, a interiorização de um novo sistema de valores, assim como o desenvolvimento e implementação de uma vasta rede de processos de melhoria contínua no destino turístico (Camisón *et al.*, 1996; Bessant *et al.*, 1994).

#### **4.5.2 Princípios**

O sucesso da implementação de uma abordagem de gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos depende do respeito por um conjunto de princípios e linhas de orientação, descritos como casos paradigmáticos de boas práticas em destinos europeus analisados nos estudos desenvolvidos (Klein, 2000; Godin, 1999).

Os critérios, os princípios e os procedimentos subjacentes aos modelos que estão na base da atribuição dos prémios de qualidade parecem ser os únicos meios integrados disponíveis para monitorizar as iniciativas de implementação da gestão pela qualidade total, proporcionando à entidade responsável pela condução do processo de mudança os mecanismos necessários para reagir e enfrentar os obstáculos, responder a novos desafios e exigências dos consumidores e comparar o seu desempenho com os concorrentes melhor posicionados. O *benchmarking* tornou-se um importante instrumento da gestão pela qualidade total (Bohoris, 1995; Haywood, 1993; Partlow, 1993).

As organizações e os gestores responsáveis pelo desempenho do destino turístico deverão rever-se nesta perspectiva e, ao desenvolverem iniciativas de gestão integrada da qualidade, procurar nortear a sua actividade pelos princípios que caracterizam a excelência nos destinos turísticos.

#### **4.5.2.1 Liderança e envolvimento dos actores**

A existência de uma liderança assumida no destino turístico é uma questão crucial para que se possa equacionar e levar por diante um projecto de gestão integrada da qualidade. O empenhamento e o entusiasmo pessoal da equipa que conduz o processo de mudança são um requisito fundamental para o sucesso dos programas de melhoria.

O significado da qualidade em qualquer organização pode ser determinado a partir dos seus propósitos e objectivos. O comportamento dos líderes é fundamental para clarificar e criar o sentido de unidade e de coerência de propósitos, tanto dentro da organização como em relação ao ambiente e ao contexto onde desenvolve a sua actividade (Johns, 1992b; EFQM, 1999d).

No caso particular dos destinos turísticos, a liderança da equipa de gestores da organização que conduz o processo expressa-se na capacidade de envolver os actores, de concertar estratégias e de projectar uma imagem de diferenciação do produto turístico. Para envolver todos os actores é fundamental a existência de uma direcção forte, bem estruturada, institucionalizada, dotada de meios de acção (financeiros e humanos), que disponha de autonomia e competências e beneficie do apoio dos poderes públicos, dos agentes do sector privado e da população local (Commission Européenne, 1999c).

A implementação da gestão da qualidade num destino é um processo demorado e, como tal, implica, da parte dos líderes, perseverança e acompanhamento permanente das dificuldades, dos obstáculos, dos níveis de motivação e empenhamento dos actores e dos resultados alcançados. O sucesso depende mais do planeamento a médio e longo

prazo e da consolidação, ano após ano, de pequenos progressos, do que da fixação de metas e objectivos demasiado ambiciosos e não realistas (Klein, 2000).

#### **4.5.2.2 Gestão por processos e factos**

O desempenho do destino turístico é mais eficaz quando todas as actividades inter-relacionadas são compreendidas e geridas de uma forma sistemática e as decisões relacionadas com as operações são planeadas com base em informação fíável acerca das percepções das partes interessadas (EFQM, 1999d).

A organização responsável pela implementação de metodologias de gestão integrada vê-se confrontada com dois tipos de processos: internos e externos. Os internos são, na generalidade, semelhantes aos das demais organizações. Os externos são transversais a todo o contexto do sector e são, essencialmente, processos específicos do produto compósito, que complementam a oferta de produtos específicos, que cimentam a imagem e que conferem unidade e integridade ao produto turístico.

De acordo com Handszuh (2000: 16), a gestão por processos implica os seguintes passos:

- a) Estabelecimento de objectivos;
- b) Desenvolvimento e implementação de um plano para atingir os objectivos, que inclua afectação de recursos humanos;
- c) Desenvolvimento de um sistema de monitorização destinado a saber se o plano está a ser cumprido de acordo com os resultados previstos;
- d) Desempenho da tarefa e respectivas avaliações;
- e) Controlo da realização do plano e dos resultados;
- f) Ter em conta a informação obtida, rever e melhorar os objectivos, a implementação do plano e o sistema de monitorização.

As preocupações com a qualidade e as técnicas de gestão, que são próprias do processo de implementação no destino turístico, devem ser cimentadas em torno de um conjunto de processos-chave, os quais, por sua vez, devem ser desenvolvidos de uma forma integrada e coordenada, de modo a evitar situações de desperdício de utilização de recursos e uma imagem fragmentada do destino. A obtenção de resultados, a partir do desempenho de processos claramente identificados, é uma das questões centrais da abordagem.

A gestão baseada em factos ajuda a criar um ambiente de confiança entre os actores envolvidos, o que é extremamente importante para a consolidação do processo de mudança. A objectividade dos factos e o seu aproveitamento pela gestão tornam mais realista a análise do mercado, a avaliação das potencialidades do destino, a identificação de pontos fortes e fracos e a racionalização do processo de tomada de decisões.

#### **4.5.2.3 Diferenciação e autenticidade**

A crescente necessidade de conservar o carácter intrínseco especial dos lugares e das experiências turísticas genuínas deve ser equacionado como um dos factores importantes de atractividade dos destinos (Middleton, 1994).

Para além da autenticidade da prestação do serviço, cada vez mais os turistas expressam o desejo de que, nas suas experiências de viagem, sejam incluídos acontecimentos, cerimónias, actividades e equipamentos que não resultem de encenação e traduzam a verdadeira identidade dos locais (Ritchie e Crouch, 1997).

Uma vez que os turistas viajam em busca de experiências que concretizem os seus sonhos, muitas das expectativas produzidas são baseadas na “ilusão, no mito

romântico e no domínio do marketing” (Hobson e Williams, 1994: 126). A manutenção da autenticidade dos locais, nos seus diversos aspectos, surge como uma alternativa cada vez mais procurada por vários segmentos de mercado que não se enquadram no turismo de massas. Para muitos visitantes, o turismo é uma forma de jogo em que desejam participar completamente, às vezes inconscientemente, como se pretendessem que um produto imaginário se torne autêntico, ainda que, no seu íntimo, não estejam completamente convencidos dessa autenticidade (Hobson e Williams, 1994).

Para além da autenticidade, a reputação da área de destino em termos de hospitalidade – a maneira como os visitantes são recebidos – e a qualidade do serviço prestado constituem hoje três questões fundamentais para sustentar a imagem turística diferenciada do destino (Bouncken, 2000; O’Neill *et al.*, 1994).

#### **4.5.2.4 Focalização nas pessoas**

Um processo de mudança e de melhoria da qualidade de um destino turístico assente numa perspectiva de gestão integrada deverá assumir com clarividência que é sustentado, em primeira linha, por todas as pessoas que estão envolvidas e fazem parte integrante do processo de produção e consumo de serviços turísticos – clientes, fornecedores, população e outros agentes do destino turístico.

O cliente é o árbitro final da qualidade do produto e dos serviços. A lealdade dos consumidores, a retenção e o ganho de quota de mercado são melhor otimizados através duma focalização nas necessidades dos actuais e potenciais clientes. A orientação para os clientes é uma cultura ou filosofia que deve penetrar e espalhar-se por todas as organizações e agentes que suportam o destino turístico. A gestão efectiva

das percepções dos visitantes para assegurar satisfação, exige que as organizações que oferecem produtos e serviços turísticos funcionem em sintonia e que os profissionais sejam encorajados a contribuir para a fixação dos seus próprios padrões. A população e os governos também devem ser considerados, nesta matéria (Haywood, 1993; Lennon e Mercer, 1994).

Satisfazer os clientes é o último objectivo dos esforços de gestão pela qualidade total/excelência nos destinos turísticos. Porque os próprios clientes influenciam o processo e os resultados do serviço, um pré-requisito do processo de melhoria é a disponibilidade dos prestadores para a detecção e prevenção de problemas nos encontros de serviço. Neste sentido, e uma vez que o comportamento dos profissionais não pode ser completamente padronizado, os fornecedores de serviços têm que estar preparados para a ocorrência de problemas, apesar do rigor colocado no processo de planeamento do serviço e no estabelecimento de medidas preventivas (Randall e Senior, 1994).

Por outro lado, a qualidade do acolhimento, no seu sentido mais amplo, é um elemento fundamental da gestão integrada da qualidade da cadeia turística. Sedoux, referido por Simon (1994: 33), define acolhimento como

...o conjunto de comportamentos, políticas e técnicas postos em prática para ter êxito na abordagem do turista, no sentido de uma relação humana de qualidade, com o objectivo de satisfazer a sua curiosidade, as suas necessidades, os seus gostos e aspirações, e na perspectiva de desenvolver um clima de encontros e de trocas, de forma a estimular o conhecimento, a tolerância e a compreensão entre pessoas.

Um acolhimento com sucesso diz respeito a toda a cadeia turística. Todos os prestadores estão envolvidos e contribuem para o sucesso da qualidade global da

experiência, o que influencia bastante a imagem e o passa-palavra, um dos instrumentos prioritários de comunicação dos destinos turísticos. Neste sentido, a qualidade deverá traduzir-se na amabilidade, disponibilidade e competências dos profissionais de turismo, ser reforçada pela participação activa da população local e ser visível em todos os pontos estratégicos do destino turístico (Commission Européenne 1999a; Simon, 1994).

Entre os turistas, a comunidade residente e o lugar desenvolvem-se interacções. O processo de gestão dos visitantes procura exactamente estabelecer relações de harmonia e de encontro entre estes três elementos de um triângulo, podendo ser definido como “um processo contínuo de reconciliação a competição potencial das necessidades dos visitantes com o lugar e a comunidade hospedeira” (Davidson e Maitland 1997:184)<sup>57</sup>. Os visitantes não estão sob o controlo directo dos gestores do destino, mas muitos serviços e equipamentos estão e podem ser geridos para “controlar” as actividades dos visitantes indirectamente, através de sugestões e da persuasão. Uma gestão dos visitantes bem sucedida pode trazer ao destino benefícios de vária ordem, nomeadamente, contribuir para aumentar a experiência dos visitantes, criar um ambiente de qualidade, maximizar oportunidades económicas, reduzir impactes negativos, encorajar o desenvolvimento de novos equipamentos e reforçar o sentimento local de orgulho cívico (Davidson e Maitland, 1997).

Os colaboradores são os recursos humanos das organizações públicas e privadas. Deve ser encontrado um equilíbrio entre a satisfação dos colaboradores nos locais de trabalho e a satisfação dos turistas. São os clientes internos de todas as organizações que prestam serviços no destino turístico. O conhecimento das expectativas e das

---

<sup>57</sup> A definição do conceito de gestão dos visitantes é da responsabilidade do *United Kingdom Government Tourism and Environment Task Force*, 1991 (Davidson e Maitland, 1997).

percepções e a avaliação do grau de satisfação dos profissionais do sector do turismo constituem uma questão da maior importância para a qualidade da experiência turística. O desenvolvimento das capacidades das pessoas concretiza-se através de processos de delegação, de envolvimento nas decisões, de partilha de valores e da edificação de uma cultura de verdade (EFQM, 1999e).

#### **4.5.2.5 Desenvolvimento de parcerias**

Uma organização trabalha mais eficazmente quando tem relações benéficas mútuas com os seus parceiros, construídas com confiança, partilha de conhecimento e integração (EFQM, 1999d).

A criação de um clima de cooperação significa, antes de mais, que os actores estão conscientes de que pertencem a uma cadeia de prestação, onde todos os desempenhos são complementares e contribuem para o valor da experiência turística. O desenvolvimento de programas e de projectos integrados, a defesa de uma visão comum sobre o destino turístico, o estabelecimento de protocolos e de acordos de cooperação e de colaboração entre entidades públicas e privadas, tendo em vista a prossecução de objectivos globais de melhoria, constitui uma evidência da existência de parcerias no destino turístico.

A gestão integrada da qualidade é, por natureza, um processo interactivo e participativo. A colaboração estreita e coerente entre todos os actores e organizações, públicas e privadas, numa escala regional, nacional ou, até mesmo, internacional, é uma questão crucial para a sustentabilidade do projecto, na medida em que cria efeitos de sinergia para toda a rede de prestadores e possibilita a estruturação de uma visão

comum sobre o desenvolvimento do turismo baseada na concertação das partes interessadas.

#### **4.5.2.6 Responsabilidade social**

A gestão integrada da qualidade baseia-se no reconhecimento de que todas as partes interessadas têm responsabilidades na condução do processo de melhoria. Para que tal se concretize, torna-se imprescindível que a organização e os líderes que conduzem o processo disponham das competências necessárias para motivar e envolver todos os interessados à volta uma visão integrada do destino e de projectos comuns que resultem de um contrato social que viabilize uma actuação coordenada, responsável e benéfica para todos (Laszlo, 1999).

Os impactes que o turismo provoca nos sistemas ambientais, culturais e na sociedade, requerem que a gestão integrada da qualidade seja desenvolvida através de abordagens holísticas, enquadradas em contextos amplos e multidimensionais, onde, para além da rentabilidade dos negócios e das visões meramente economicistas, sejam considerados os aspectos de ordem ética da indústria e de responsabilidade social de todas as partes envolvidas e interessadas (Walle, 1995).

A implementação e desenvolvimento da gestão integrada da qualidade dependem muito da capacidade de equilibrar e satisfazer as necessidades relevantes de todas as partes interessadas (profissionais do sector, clientes, fornecedores e a sociedade em geral), assim como da adopção de uma abordagem que incorpore princípios de ética credíveis e enquadrados na lógica de sustentabilidade e de desenvolvimento regional.

A questão da qualidade não é só um desafio para as empresas, mas sobretudo

uma tarefa cujo acompanhamento incumbe à política de turismo. O Estado deve suportar eficazmente os esforços da economia e tecido empresarial para a melhoria da qualidade (Keller, 1994).

#### **4.5.2.7 Aprendizagem contínua, inovação e melhoria**

Numa perspectiva de gestão integrada, o que se requer é um desenvolvimento equilibrado de muitos equipamentos necessários para satisfazer as exigências dos consumidores. Ao mesmo tempo, coloca-se uma ênfase crescente na sustentabilidade de tal desenvolvimento, de modo a que o turismo não comprometa os recursos naturais e culturais de um país.

A gestão da qualidade e o processo de aprendizagem incluem a necessidade de monitorizar todos os aspectos que simbolizem a qualidade, assim como os impactes nos visitantes, nas organizações, no ambiente e na comunidade local. A qualidade neste sector depende essencialmente da capacidade criativa das pessoas, da sua habilidade para introduzir novas tecnologias, o uso de novos processos e formas organizativas (Sancho, 1993).

O desempenho do destino turístico é maximizado quando baseado na partilha de conhecimentos e numa cultura de aprendizagem contínua e de inovação. Maximizar os fluxos de informação para todos os que estão envolvidos é essencial para a consolidação deste processo de aprendizagem dos actores envolvidos (Klein, 2000; EFQM 1999e).

#### **4.5.3 Abordagens de implementação**

Na origem da preocupação com a implementação de uma abordagem de gestão

integrada da qualidade num destino turístico podem estar três tipos de razões: consciencialização do potencial de diversificação económica oferecida pelo turismo, a degradação do ambiente devido ao turismo, ou ainda, a necessidade e a vontade de reposicionamento de um destino em declínio relativamente aos concorrentes (Godin, 1999).

De acordo com Denmann (1998), os primeiros passos na implementação da gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos decorrem da afirmação de uma liderança forte e da capacidade de desenvolver uma estratégia de melhoria da qualidade para o destino. Devem, posteriormente, ser desenvolvidos esforços no sentido de envolver e obter a participação activa, quer das empresas locais, quer da população. Paralelamente, devem ser estudadas as necessidades e níveis de satisfação dos visitantes e definidos padrões de fornecimento de produtos e serviços. Os passos seguintes decorrem da prestação de experiências de qualidade e, por último, da monitorização dos impactes do turismo a nível do ambiente, do desempenho empresarial e dos benefícios para a comunidade.

Lanquar (1999) apresenta uma lista de 55 referenciais para a materialização da gestão integrada da qualidade, agrupando-os em liderança e processo de decisão, planeamento local e regional, acolhimento, higiene e propriedade, segurança e gestão de riscos, ambiente e estética, formação do pessoal e desenvolvimento dos recursos humanos, produtos turísticos e promoção e, por último, inquéritos e medição da qualidade. Cada um destes grupos inclui um conjunto de tópicos, que devem ser implementados para que se possa concretizar a gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos.



melhoria sistemática dos processos de produção, na comercialização e venda, na atenção permanente ao cliente e na auto-realização dos fornecedores de serviços (Burhin, 1998). A abordagem defendida por Burhin (2000), baseada na combinação do modelo da EFQM e do anel da qualidade de Deming, sintetiza-se no diagrama representado na Figura 4.5.

Ainda de acordo com o autor, o processo de gestão da qualidade aplicado aos destinos turísticos concretiza-se através de uma metodologia que pode ser sintetizada nos seguintes passos:

- a) Formular um projecto comum, coordenado por um líder capaz de juntar os diferentes parceiros;
- b) Definir a estratégia e as políticas necessárias para implementar o projecto;
- c) Assegurar que as acções necessárias sejam empreendidas por todos os actores, públicos e privados;
- d) Monitorizar regularmente a iniciativa, através da utilização de indicadores, de modo a medir a satisfação pública, a integração da iniciativa na vida do dia-a-dia e a conservação dos recursos no contexto do desenvolvimento sustentável;
- e) Analisar os resultados e recolher informação, de forma a realçar o processo, introduzindo a cada nível as modificações necessárias (Burhin, 2000: 6).

A abordagem desenvolvida por Hoffmann (1995), sob a designação *Integrated Total Quality Tourism* (ITQT), procura demonstrar como o turismo do milénio pode gerar um benefício tripartido, escolhendo um percurso sustentável: um benefício socio-cultural, um benefício ambiental e um benefício económico.

A autora considera que a ITQT é uma abordagem holística do turismo e propõe, na sua tese, cinco metodologias de aplicação do conceito:

- a) O turismo como um gerador tripartido de benefícios;

- b) Planeamento, gestão e monitorização integrada de longo prazo;
- c) Teoria dos interessados;
- d) Estimulação de comunidades de negócios e de práticas sustentáveis;
- e) Desenvolvimento de uma nova ética;
- f) Comunicação internacional e redes.

Para cada metodologia, a autora propõe uma estratégia e selecciona alguns instrumentos (Tabela 4.1)<sup>59</sup>.

**Tabela 4.1 - Plano de Acção ITQT**

Metodologias	Metodologia 1 Turismo como gerador de benefícios tripartidos	Metodologia 2 Planeamento integrado a longo prazo, gestão e monitorização	Metodologia 3 Teoria das partes interessadas	Metodologia 4 Estimulação de comunidades e práticas de negócios sustentáveis	Metodologia 5 Desenvolvimento de uma nova ética	Metodologia 6 Comunicação internacional e trabalho em rede
Estratégias e ferramentas						
Estratégias	<b>Escolhendo um caminho verdadeiramente sustentável</b>	<b>Abordagem preventiva e prospectiva</b>	<b>Todos os actores chave envolvidos na tomada de decisão, gestão e monitorização</b>	<b>Comunicação e implementação alargada da Agenda 21</b>	<b>Mudança em espírito, atitude e comportamento</b>	<b>Efeitos sinérgicos através de ligação mundial</b>
Instrumentos gerais	<b>Qualquer projecto sustentável</b>	<b>Instrumentos para análise do impacto tais como EIA, CC, LCA, etc.</b>	<b>Socialização, Actorização, Diálogo</b>	<b>Agenda 21 para a indústria de viagens e turismo</b>	<b>Actividades auto-reguladoras tais como códigos de conduta</b>	<b>Internet</b>
Instrumentos (Irlanda do Norte)	<b>Um "Peace park" fronteiriço</b>	<b>Instrumentos para análise do impacto tais como EIA, ZOMMY, etc</b>	<b>Modelo de resolução de conflitos</b>	<b>Green globe</b>	<b>Convivialidade</b>	<b>Trabalho em rede na Internet com programas similares</b>

Fonte: Hoffman (1995).

Um ponto comum a todas estas abordagens é o seu carácter indicativo. Todas elas apontam para a defesa de princípios e de orientações a seguir, identificam boas práticas e sugerem métodos e formas de assegurar a respectiva implementação. Contudo, não são abordagens que estejam suficientemente alicerçadas no terreno e, como tal, precisam de ver desenvolvidos os aspectos de evidência e de reconhecimento empírico.

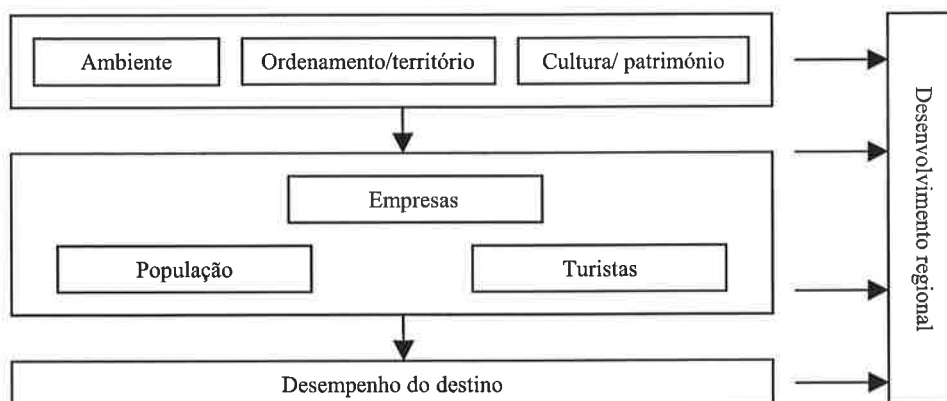
<sup>59</sup> Como se pode ver na última linha da tabela, o plano tem como cenário de aplicação a Irlanda do Norte.

#### 4.5.4 Vectores de desenvolvimento

Um processo de gestão integrada da qualidade desenvolve-se em torno de um conjunto de linhas de acção, que constituem os fundamentos da orientação estratégica do destino turístico para a prossecução de objectivos de melhoria e, simultaneamente, uma evidência do estado de equilíbrio e de partilha de responsabilidades que deve existir entre os sectores público e privado, nesta matéria (Silva *et al.*, 2001; Handszuh, 1995).

Neste sentido, toda a problemática de desenvolvimento da gestão da qualidade nos destinos turísticos terá que ser enquadrada numa perspectiva mais alargada de desenvolvimento sócio-económico das regiões onde se insere. Concomitantemente, deve ser desenvolvida num contexto de responsabilização e de avaliação sistemática do desempenho, partindo do pressuposto de que se encara o destino como uma entidade e que esta é suportada por uma infra-estrutura de gestão que, de uma forma semelhante às demais, utiliza e afecta recursos, desenvolve estratégias, programas e obtém resultados. Qualquer cenário de gestão integrada deve envolver e considerar seis facetas ou áreas de interacção (Figura 4.6).

Figura 4.6 - Vectores de desenvolvimento da gestão integrada da qualidade



Fonte: Silva *et al.* (2001).

#### 4.5.4.1 Ambiente

No contexto dos destinos turísticos, qualidade, ambiente e desenvolvimento sustentável são três questões indissociáveis (Klein, 2000; Godin, 1999; Hoffmann, 1997).

Não faz sentido falar-se em gestão integrada da qualidade sem interligar com a questão do desenvolvimento sustentável, o qual, de acordo com o relatório da *World Commission on Environment and Development* (WCED, 1987: 43), é definido como “um desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações irem ao encontro das suas próprias necessidades”. De acordo com Partidário (1998: 80), Butler aplicou este conceito ao turismo, considerando que o turismo sustentável

...é o que se desenvolve e mantém numa área (ambiente, comunidade) de tal forma e a um tal nível que garanta a sua viabilidade por um período indefinido de tempo, sem degradar ou alterar o ambiente (humano ou físico) em que existe e sem pôr em causa o desenvolvimento e bem-estar de outras actividades e processos.

As relações entre o turismo, o ambiente físico e os impactes do comportamento do lazer têm merecido a atenção e sido estudados por diversos autores, constituindo uma questão incontornável sempre que se aborda a gestão da qualidade no turismo (Perna, 2003; Godin, 1999; Hoffmann, 1998; Partidário, 1998; Mill, 1996; Ayala, 1995; Hobson e Williams, 1994; Uysal, Jurovski, Noe e McDonald, 1994).

Dentro das preocupações ambientais inserem-se todas as iniciativas que visam preservar a qualidade das águas, dos solos, do ar; o prevenir a degradação do clima;

preservar a diversidade biológica e paisagística; gerir os recursos naturais e energéticos; reduzir e reciclar lixos; melhorar o quadro de vida e as condições de trabalho, assim como a integração destes aspectos no ordenamento do território. O sucesso do turismo, a longo prazo, depende da gestão dos recursos naturais, da protecção e conservação do meio envolvente, natural ou social, das atracções construídas, das infra-estruturas que suportam a prestação do serviço e que são uma parte vital do mesmo” (Godin, 1999; Valles, 1999; Uysal *et al.*, 1994).

Dado o seu rápido crescimento, o “turismo tem, indubitavelmente, gerado significativas mudanças sociais e ambientais, e muitas delas têm sido prejudiciais” (Hobson e Williams, 1994: 133). Neste domínio, a qualidade do produto turístico passa obrigatoriamente pela sua robustez ambiental e um dos maiores desafios que a indústria enfrenta é a sustentabilidade a longo prazo. O ambiente é cada vez mais reconhecido como um elemento importante, e por vezes decisivo, de escolha dos destinos pelos turistas e como valor acrescentado para o mercado turístico (Partidário *et al.*, 2000; Ayala *et al.*, 1996; Brackenbury, 1994).

As relações estreitas entre o turismo e o ambiente podem ser de conflito, coexistência ou simbiose. A conservação de áreas naturais, da vida selvagem e de paisagens, a preservação de locais e monumentos de interesse arqueológico e histórico têm o efeito de estimular e manter o fluxo de visitas à região. Normalmente, quanto maior é a qualidade natural de um espaço geográfico, maiores são as tensões de deterioração que à sua volta se desenvolvem. Cada vez mais, e em virtude de danos irreparáveis provocados pela implantação desordenada da actividade turística em zonas estruturalmente fragilizadas, urge considerar *ex ante* os impactes que o desenvolvimento do sector acarreta, minimizando os efeitos negativos e, sempre que possível, integrando,

de uma forma harmoniosa, a indústria turística com o ambiente e a sociedade onde se insere (Hoffmann, 1997; Rita, 1995; Rubio, 1984).

#### **4.5.4.2 Ordenamento do território**

O turismo possui a capacidade de atrair formas de desenvolvimento urbano e socio-económico para locais caracterizados por baixos índices de desenvolvimento. Em muitas regiões, o turismo cresceu de forma desordenada, sem um planeamento que respeite o equilíbrio entre o homem e a natureza, criando situações bastante comprometedoras em relação ao futuro e à gestão de recursos escassos (Costa, 2001; Hoffmann, 1997).

Existem processos de excessiva concentração espacial do turismo em determinadas áreas que, de acordo com Costa (2002: 68)

...muito contribuem, não para a valorização dos espaços e para a melhoria das condições de vida das populações locais, mas sim para a criação de processos de competição predatória entre empresas e de congestão, que afecta o quotidiano das populações que habitam nesses locais e para a descaracterização e desconfiguração de aglomerados urbanos.

O conceito de turismo sustentável tem sido arquitectado à volta de um conjunto de preocupações, que resultaram do desenvolvimento de modelos de crescimento do sector, assentes em fenómenos de massificação, com os consequentes impactes negativos na generalidade dos destinos turísticos que os adoptaram<sup>60</sup>. Sempre que o turismo ultrapassa a capacidade de carga dos lugares, afecta negativamente o ambiente

---

<sup>60</sup> De acordo com Hoffmann (1997), muitos dos impactes negativos do turismo tiveram origem precisamente na sobrecarga de utilização massiva de recursos (água, energia, solo, paisagem) e emissões massivas (resíduos sólidos, águas residuais, ruído, emissões para o ar).

local, o património arquitectónico, a qualidade de vida da população local e até a qualidade da experiência turística. Nestes casos, é aconselhável a adopção de estratégias de *demarketing*, que consistem em desincentivar certos segmentos de mercado a visitar o destino, durante certas épocas, através da adopção de medidas restritivas ou desencorajadoras (Guerreiro, 2003).

Se não houver um planeamento adequado da actividade turística e uma observação rigorosa daquilo que os planos de ordenamento do território estipulam sobre o desenvolvimento dos espaços e a implantação da indústria, podem provocar conflitos relativamente aos diferentes padrões de comportamento e de utilização dos espaços entre os actuais e os novos residentes e dar origem a desequilíbrios que, em algumas circunstâncias, são irreversíveis, com consequências negativas para a qualidade de vida e para a imagem global do destino turístico.

#### **4.5.4.3 Cultura/património**

Melhorar a qualidade de um destino significa assumir que, para além das pessoas e das organizações, existe um vasto conjunto de bens e recursos e de valores que fazem parte integrante da experiência de estada e que, cada vez mais, estão na origem da atracção turística. Para além de ser uma indústria de pessoas, o turismo é uma indústria de cultura – são valores culturais, em sentido lato, produtos e experiências relacionados com a cultura local que são produzidos e comercializados para os turistas (Craik, 1995; Michaud *et al.*, 1991).

O turismo deve ser reconhecido por todos como uma fonte de riqueza cultural e económica. Para que a actividade turística sobreviva e os destinos atinjam objectivos de

turística. Cada vez mais os turistas procuram “novos” valores, tais como lugares tranquilos, valores espirituais, bem-estar, actividades culturais, realçando o papel pedagógico e formativo do turismo (Guerreiro, 2003; Pauko, 1991).

Os turistas, quando confrontados com novos ambientes decorrentes de diferentes matrizes culturais, podem necessitar de sistemas de suporte social e de redes que sirvam de mediadores em relação aos ambientes de serviço próprios das suas culturas. Quando as expectativas dos turistas não são satisfeitas, desencadeiam-se reacções emocionais tais como o desapontamento, medo, isolamento, incompreensão, que podem resultar em conflitos culturais (Weiermair, 2000a).

#### **4.5.4.4 Turistas**

A satisfação do turista com uma área de destino, de acordo com Pizam *et al.* (1978: 315), pode ser definida como “o resultado da interacção entre a experiência turística no destino e as expectativas que tem acerca desse mesmo destino”. A satisfação e o bem-estar dos turistas, apesar de continuarem a ser conceitos nebulosos, geralmente pouco investigados e inadequadamente operacionalizados, são um dos pilares da qualidade no destino turístico. O tipo e a qualidade do acolhimento e assistência oferecida aos turistas são reconhecidos como elementos críticos na avaliação global feita pelos visitantes sobre um destino. Tais avaliações podem ter importantes implicações na popularidade do destino e, a médio prazo, um impacte sobre o fluxo de pessoas para esse destino (Teare, 1998; Mill, 1996; Ross, 1994b).

É a combinação de factores contextuais e a satisfação com cada serviço inserido no fluxo contínuo de serviços comprados ao longo do tempo, bem como o modo como a

experiência se desenvolve, que, em conjunto, determinam o nível de satisfação global com a experiência holística. Por outras palavras, a experiência de visita a um destino é função de algo mais do que apenas a soma da qualidade do serviço e da experiência fornecida individualmente por cada fornecedor de serviço (Ritchie e Crouch, 1997; Cai e Woods, 1993).

A maior parte dos turistas já experimentaram outros destinos e é inevitável que façam comparações entre os equipamentos, atracções e padrões de serviço de destinos alternativos e discutam as suas experiências com gestores e profissionais do sector, realçando as respectivas características, agradáveis ou desagradáveis, com os amigos e colegas, depois do regresso a casa. De acordo com Kozac e Rimmington (1999: 274),

à medida que os turistas ganham experiência com outros destinos que estão em concorrência directa ou indirecta, as suas percepções de qualidade e de desempenho global jogarão um papel decisivo na determinação da repetição dos negócios e nas recomendações positivas de passa-palavra. Implícita ou explicitamente, os turistas estabelecem comparações entre facilidades, atracções ou padrões de serviço dos vários destinos.

O comportamento de compra e as práticas de tomada de decisões dos turistas tornaram-se muito mais racionais e menos impressionáveis com fantasias e publicidade sobre estilos de vida. As futuras tendências parecem sugerir que os viajantes estão particularmente preocupados, não só em estar nos locais que visitam, mas também em participar, aprender e experimentar novas emoções (Kandampully, 2000; Weiermair, 1993; Pearce, 1989).

A crescente preocupação com a qualidade deve ainda ser vista como um resultado do aumento de dominância do cliente. Entre outras coisas, a sua dominância depende da presença de alternativas na oferta, assim como da sua competência no

campo dos serviços. Os clientes estão cada vez mais informados e experientes acerca das viagens, o que os torna menos dependentes da competência do prestador de serviço (Faché, 2000).

#### **4.5.4.5 População**

Para que a actividade turística num dado destino possa ser considerada um sucesso em termos de qualidade, deve não só prestar uma experiência satisfatória para os visitantes e para as empresas, mas também manter, ou até melhorar, a qualidade de vida dos residentes, protegendo o seu ambiente natural, construído e cultural. O primeiro objectivo da política de turismo é a melhoria da qualidade de vida dos habitantes de um país (Davidson e Maitland 1997; Mill, 1996; Kaspar, 1993; Socher, 1992)<sup>62</sup>.

O turismo tem um papel importante a desenvolver na preservação da dignidade das pessoas e na viabilidade da sua tradição cultural à medida que a sociedade se vai transformando. Torna-se, pois, necessário estabelecer canais de participação dos residentes no planeamento do modelo turístico, desenvolver processos de consulta e efectuar acções de sensibilização tendentes a demonstrar a importância do sector turístico para o desenvolvimento dos lugares, bem como divulgar o que se espera do seu contacto com os visitantes estrangeiros (Solé, 2000; Hamza e Burhim, 1999).

A maior parte da actividade turística tem lugar em áreas geográficas onde a população tem estabelecido um equilíbrio com o ambiente que a envolve. Os residentes

---

<sup>62</sup> Os impactes do turismo na qualidade de vida são de vária ordem: impactes no rendimento e no emprego, impactes em outras categorias económicas, impactes no tráfego, impactes no ambiente, impactes na cultura, na moral, na estética e na identidade das regiões, das cidade e dos locais.

são os verdadeiros anfitriões e muitos dos equipamentos, infra-estruturas, produtos e serviços criados para os turistas, são usados e consumidos também pela população local. A qualidade do acolhimento e a sensação de bem-estar que os visitantes deverão sentir num destino desconhecido, tem muito a ver com o tecido humano e psicológico criado em torno da experiência turística. Por sua vez, esta situação está relacionada com as atitudes e comportamentos da população residente. A qualidade de vida é tão importante para os visitantes como para os residentes (Handszuh, 1997; Simon, 1994).

Tal como os turistas diferem uns dos outros, também os residentes têm diferentes atitudes relativamente às pessoas que visitam a sua área. Tal deve-se, em muitos casos, aos efeitos do turismo que são inadequadamente distribuídos entre a população residente e outros grupos de interesse. O turismo pode mudar as características da comunidade de destino, pode interromper maneiras de viver, alterar estilos de vida, estatuto e papéis desempenhados. À medida que o número de visitantes aumenta, a euforia inicial dos residentes pode ser substituída por apatia, irritação ou, até mesmo, antagonismo. Por outro lado, se a actividade turística for considerada disruptiva para a região, os efeitos negativos podem ir ao ponto de reduzir a rentabilidade dos negócios e, até mesmo tornar inviável o desenvolvimento da indústria turística na região (Martins, 2000; Craik, 1995; Laws, 1995; Walle 1995).

Quando se equaciona o processo de gestão de um destino turístico, que é simultaneamente local de residência de pessoas com história, cultura e um modo de vida próprio, as organizações têm a responsabilidade de equilibrar os objectivos de lucro a curto prazo dos negócios com os interesses da sociedade a longo prazo. O conceito de marketing societal que consiste num modo de preservar ou aumentar o bem-estar dos consumidores e da sociedade deve ser adoptado como uma metodologia de abordagem

na gestão do destino turístico. O chamado “turismo endémico” reconhece as características de um local natural e sugere que a identidade da comunidade é uma vantagem competitiva crucial do desenvolvimento turístico (Mill, 1996; Sirgy e Lee, 1996; Socher, 1992).

#### **4.5.4.6 Empresas**

Muitos dos estudos sobre a qualidade no turismo em geral e nos destinos turísticos, em particular, têm sido desenvolvidos com base nas organizações do sector. A empresa turística deve estar próxima do cliente para ser capaz de compreender as suas necessidades, preferências e todas as actividades que constituem a sua cadeia de valor. Tal comprometimento é um pré-requisito para a sobrevivência das organizações num ambiente fortemente competitivo. O acolhimento, que depende, em grande parte, do estilo de direcção e da cultura da empresa, e a dimensão humana inerente ao contacto pessoal que se estabelece entre prestadores e clientes, torna-se uma questão central e uma prioridade para as organizações, tanto mais quanto se reconhece que os clientes percebem intuitivamente a atmosfera reinante (Ravald e Grönroos, 1996; Keller, 1994; Lennon e Mercer, 1994).

Tanto as expectativas e percepções dos clientes, como as dos profissionais desempenham um importante papel na avaliação que é feita sobre o encontro de serviço. Vários estudos mostraram que a amizade, entusiasmo e empatia do pessoal de contacto afectam positivamente as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço (Spinelli e Canavos, 2000; Gundersen *et al.*, 1996; Hartline e Ferrell, 1996).

A qualidade do serviço que é prestada aos colaboradores, como clientes internos,

influi imenso na qualidade de serviço prestada aos clientes externos. A qualidade e satisfação laboral de cada um dos colaboradores da organização depende da dos companheiros, subordinados e chefes. As empresas líderes adoptam o sistema de criar uma cadeia de utilidade no serviço, desenvolvida em torno de duas ideias principais: fazer o necessário para detectar e assegurar a satisfação dos clientes e dos empregados, e estimular o desenvolvimento da participação e das capacidades necessárias para que ofereçam cada vez melhores serviços (Donoso, 2000; Spinelli e Canavos, 2000; Camisón *et al.*, 1996).

A formação para a qualidade e a comunicação formal e informal, tanto dentro das organizações, como entre si e, muito em especial, com os turistas, constituem factores da maior importância na determinação da qualidade do destino turístico. Na indústria turística, a qualidade depende, em grande medida, da qualificação e motivação do capital humano do sector para satisfazer o cliente. Constata-se, assim, uma necessidade de se desenvolverem e implementarem sistemas de gestão, que tomem em conta a satisfação laboral dos profissionais, os seus compromissos com objectivos de melhoria do desempenho e o seu envolvimento na adaptação à mudança, tão necessária para enfrentar o meio envolvente imprevisível em que operam as empresas turísticas da actualidade. Os gestores devem promover formas de integração de desenvolvimento do marketing interno na gestão das organizações, tendo em vista a consolidação do bem-estar e qualidade de vida dos empregados (Donoso, 2000; Brownell e Jameson, 1996; Reynoso e Moores, 1995; Sancho, 1993; Mersha e Adlakha, 1992).

Um dos aspectos que tem recebido muito pouca atenção dos investigadores é a qualidade relacional que acontece entre clientes e pessoal de contacto durante os encontros do serviço. A qualidade relacional refere-se às percepções do cliente e

avaliações das comunicações e comportamentos das pessoas, tais como respeito, cortesia, calor humano, empatia e espírito de ajuda. As percepções do pessoal e dos consumidores, as suas atitudes e intenções têm uma base comum e estão relacionadas umas com as outras. As percepções das práticas organizacionais são visíveis tanto pelos empregados como pelos consumidores. Numa organização orientada para o serviço, os colaboradores devem ser tratados como “clientes internos”, isto é, pessoas que merecem o mesmo tratamento que a gestão pretende que os clientes externos recebam. São os colaboradores, com o suporte das técnicas, dos métodos e dos sistemas que prestam o serviço aos clientes. Muitas organizações compreendem claramente que o serviço prestado aos clientes externos é, muitas vezes, um reflexo da qualidade de serviço entre clientes internos. Isto tem levado a inversões directas na hierarquia tradicional das organizações. Os clientes internos são agora vistos como o recurso organizacional mais importante para perseguir o serviço de excelência (O’Neill *et al.*, 2000; King e Garey, 1997; Camisón *et al.*, 1996; Reynoso e Moores, 1995; Weiermair, 1994).

#### **4.6 Conclusão**

As preocupações com a qualidade, que, durante várias décadas, se concentraram e circunscreveram ao campo dos produtos, apenas na segunda metade do século XX viram a sua esfera de actividade alargada aos serviços e, dentro destes, em primeira linha, aos sectores melhor enraizados nas economias, como a banca, os seguros e a saúde. Neste contexto, pode-se concluir que, de acordo com a revisão da literatura, o enquadramento da problemática da qualidade no destino turístico é um fenómeno recente, resultante das preocupações que os responsáveis pelo sector e pelas organizações passaram a evidenciar tendo em vista o aumento da competitividade dos

respectivos produtos turísticos.

A procura de vantagens competitivas, através da melhoria da qualidade dos produtos turísticos, é uma questão que não oferece controvérsia no corpo da literatura. A década de 90 foi palco de uma ampla discussão do tema e do desenvolvimento de estudos relacionados com a integração da gestão da qualidade na gestão global das organizações do sector. As grandes cadeias nacionais e internacionais têm sido as pioneiras e os protagonistas no que diz respeito à implementação de iniciativas de melhoria da qualidade no contexto organizacional.

Resulta da revisão da literatura a noção de que, para além de um vasto conjunto de teorias, de modelos, de instruções e linhas de orientação sobre a matéria, existem muito poucas referências explícitas e evidência empírica sobre a operacionalização do constructo da qualidade no sector do turismo. Mais do que repensar “o que” deve ser feito, as preocupações actuais da investigação voltam-se para o “como deve ser feito” e para as metodologias de implementação da temática no terreno.

As tentativas de integração e de desenvolvimento da gestão da qualidade no sector e os estudos empíricos que têm sido desenvolvidos direccionam-se, essencialmente, para os produtos específicos e para as empresas, relegando para um segundo plano a focalização nos produtos compósitos e a análise da questão a nível dos destinos turísticos.

Ao nível do destino turístico, que hoje é considerado o principal produto turístico, a investigação sobre a integração do conceito de qualidade e as metodologias de operacionalização, ainda é mais incipiente. Existem três razões principais para compreender e justificar esta situação. Em primeiro lugar, o conceito de destino

turístico continua rodeado de ambiguidade, e, como tal, problemático em termos de operacionalização. Em segundo lugar, as organizações que conduzem o processo de gestão nos destinos turísticos apresentam formatos e composições muito diversificados, dispõem de competências muito distintas e assumem protagonismo diferenciados, o que dificulta, de sobremaneira, a comparação dos efeitos de estratégias, resultados e práticas que desenvolvem em termos de processo de gestão. Em terceiro lugar, a própria estrutura do produto compósito e a necessidade de conjugar sinergias de toda a cadeia de prestação de serviços, numa perspectiva holística da produção e consumo de serviços, torna as abordagens bastante complexas e, como tal, nem sempre fáceis de equacionar e modelar.

A gestão integrada da qualidade, ao procurar desenvolver a ideia de que, apenas num clima de interacção, de cooperação e de integração de esforços é possível pôr em prática uma estratégia e programas de melhoria da qualidade a nível dos destino turístico, surge, na literatura, como um conceito especialmente dirigido e talhado para a problemática que caracteriza a modelização da temática nos destinos turísticos. Neste sentido, argumenta-se que a prossecução de objectivos de qualidade total e de excelência e a adopção de metodologias conducentes à respectiva implementação constituem um bom referencial para que os destinos turísticos possam melhorar a sua competitividade.

Não existe um único e melhor caminho, um modelo ou uma metodologia que se afigure como a solução consensual para o problema em causa. No entanto, os procedimentos de avaliação baseados nos modelos subjacente aos prémios de qualidade parecem ser os únicos meios integrados disponíveis para monitorizar e avaliar as iniciativas de desenvolvimento da qualidade ao nível dos destinos turísticos, na medida

em que permitem uma leitura abrangente da realidade, uma identificação objectiva dos problemas e das áreas que devem ser objecto de melhoria, e, simultaneamente estimulam e garantem a possibilidade de comparação sistemática com os resultados obtidos por outros destinos turísticos.

## 5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

### 5.1 Introdução

Na sequência da delimitação do tema da investigação, e tendo em vista a caracterização do estado da arte, procedeu-se à revisão da literatura, focalizando a atenção na análise dos principais contributos teóricos e empíricos publicados na última década, cruzando informação de várias disciplinas, sistematizando coordenadas do pensamento e procurando identificar cenários de desenvolvimento da matéria.

Um processo de investigação tem sempre origem num determinado estado do conhecimento que caracteriza o ponto de partida encontrado pelo investigador e tem em vista a criação de valor acrescentado para o estado da arte na matéria. Os paradigmas próprios dos níveis de evolução e desenvolvimento das ciências e das áreas de saber condicionam os percursos da investigação, a utilização de métodos e técnicas da pesquisa, assim como a forma de resolução dos problemas e dilemas que se enfrentam ao longo do processo.

Neste capítulo descreve-se a metodologia subjacente ao processo de investigação, procurando justificar os percursos escolhidos e as opções tomadas em termos de utilização de métodos e técnicas de pesquisa. Assim, e depois de se fixarem os objectivos e as hipóteses que se pretendem verificar, apresentam-se as linhas mestras da estratégia desenvolvida e do planeamento a que obedeceu todo o processo de investigação, identifica-se o tipo de abordagem desenvolvida e, por fim, os métodos e técnicas utilizados no trabalho de desenvolvimento e de aplicação do modelo de avaliação da qualidade nos destinos turísticos portugueses.

## 5.2 Objectivos

Como resulta da revisão da literatura, existe um consenso alargado sobre as linhas mestras e os vectores de desenvolvimento da temática que definem o enquadramento teórico das questões abordadas e da relação existente entre os diversos conceitos, constructos e referenciais. Apesar da ambiguidade e da falta de evidência empírica que caracteriza a maior parte das questões que se colocam e se interpenetram na investigação, reconhece-se a existência de um quadro conceptual relativamente consistente sobre os princípios a adoptar e as orientações a seguir em termos de integração do conceito de qualidade e da filosofia de gestão que lhe é inerente no campo dos serviços em geral e do turismo em particular.

O propósito da investigação dirige-se para as questões que envolvem a operacionalização da problemática no terreno e, neste sentido, procura-se desenvolver e consolidar uma metodologia de abordagem que permita a quantificação do estado da qualidade do produto turístico compósito. Como se pode verificar, a problemática, para além de dizer respeito e envolver toda a cadeia de prestação de serviços com a qual o turista estabelece contactos, tem ainda a ver com outros factores e variáveis difíceis de perceber e de controlar, muitas vezes ligados ao imaginário ou a aspectos da realidade mais complexos em termos de previsão e modelação. É a magnitude desta realidade compósita que se pretende medir e avaliar, de forma a que os gestores responsáveis pela condução do processo de gestão dos destinos turísticos passem a dispor de uma ferramenta que lhes permita assegurar a monitorização do fenómeno e, desta forma, sustentar com mais racionalidade o processo de tomada de decisões nesta matéria.

O desafio está no “como” fazer, na forma de transpor para o terreno os princípios e as ideias, na escolha dos melhores métodos e técnicas de implementação, nos aspectos de ordem prática do respectivo processo de gestão, de modo a que as iniciativas decorrentes, para além de minimizarem os riscos, sejam capazes de potenciar sinergias e de facilitar a consolidação de um processo de mudança, sempre bastante complexo, nos destinos turísticos

O quadro de objectivos fixados reflecte, acima de tudo, uma intenção de analisar e discutir formas concretas de objectivação e de avaliação do fenómeno a partir das percepções dos responsáveis pela gestão dos destinos turísticos, mantendo o princípio de que, em termos de solução ideal para o problema, faz todo o sentido uma visão integrada do fenómeno, o que pressupõe combinação de diferentes abordagens e agregação dos resultados dos diversos pontos de vista<sup>63</sup>.

### **5.2.1 Objectivo geral**

O objectivo principal da tese é definir uma metodologia de avaliação que permita quantificar, comparar e aferir a qualidade nos destinos turísticos em Portugal.

Pretende-se analisar e discutir a possibilidade de, com base no desenvolvimento de um modelo inspirado no modelo europeu de excelência, definir um processo de monitorização para a problemática da gestão da qualidade nos destinos turísticos, admitindo, como hipótese geral de trabalho, que tal desiderato é possível, que a questão tem o maior interesse para os responsáveis pela condução do processo de gestão nos

---

<sup>63</sup> Uma vez que se pretende resolver um problema concreto com base num modelo científico, esta investigação, quanto ao objectivo, pode ser classificada como investigação-acção, de acordo com a tipologia de modelos de investigação proposta por Reto e Nunes (1999).

destinos turísticos e que se trata de um problema cuja solução não deve ser protelada, sob pena de, no *ranking* da competitividade internacional, os destinos turísticos portugueses perderem posição relativamente aos seus principais concorrentes.

### 5.2.2 Objectivos específicos

Fixaram-se dois objectivos específicos para a pesquisa:

1. Desenvolvimento de um modelo teórico de avaliação do estado da qualidade nos destinos turísticos.

Estabeleceu-se um novo quadro de referência teórica sobre a matéria, que resulta da combinação e adaptação do conteúdo do modelo europeu de excelência aos destinos turísticos. A partir do conjunto de critérios fixados pelo modelo, e com base na especificidade que caracteriza o contexto e o processo de gestão integrada da qualidade do produto turístico compósito, introduzem-se novas variáveis de avaliação da questão e verifica-se o tipo de relações entre as variáveis e os critérios do modelo.

A prossecução deste objectivo compreende quatro fases. Na primeira fase, pretende-se validar o conteúdo da proposta junto de um grupo de especialistas. A obtenção de consenso sobre a matéria foi considerada uma questão prévia e essencial à implementação do processo de avaliação.

Numa segunda fase, procura-se determinar o grau de importância relativa dos critérios de excelência no contexto dos destinos turísticos. O modelo original tem ponderações definidas para cada um dos critérios, que resultam de uma consulta alargada junto de organizações europeias, na sua maioria privadas, e que reflectem,

essencialmente, a importância relativa que os gestores empresariais atribuíram aos nove critérios de avaliação (Tabela 5.1).

**Tabela 5.1 - Ponderações**

Liderança	10
Política e estratégia	8
Pessoas	9
Parcerias e Recursos	9
Processos	14
Resultados clientes	20
Resultados pessoas	9
Resultados sociedade	6
Resultados de desempenho	15

Fonte: EFQM (1999c)

A EFQM defende a flexibilidade na utilização das ponderações, sugerindo que as organizações identifiquem as percentagens mais apropriadas às suas características particulares. No caso presente pretende-se analisar o grau de importância relativa atribuída pelos peritos e pelos gestores e estabelecer comparações com as ponderações do modelo de base.

Em terceiro lugar, desenvolve-se um instrumento de avaliação da qualidade nos destinos turísticos. Na sequência do desenvolvimento do modelo, e tendo em vista a operacionalização da questão, é proposto um novo questionário de auto-avaliação da qualidade destinado a aplicação no contexto dos destinos turísticos.

Por último, procede-se à validação do instrumento de avaliação e à verificação

empírica das relações que se estabelecem entre os critérios do modelo.

2. Implementação do modelo de avaliação da qualidade nos destinos turísticos portugueses.

O modelo foi desenvolvido tendo em vista a sua implementação junto de organizações responsáveis pela condução do processo de gestão nos destinos turísticos. Neste sentido, e numa primeira fase, pretende-se definir o perfil de excelência dos destinos portugueses e estudar o comportamento do modelo em termos de adesão à realidade em observação.

Numa segunda fase, procura-se analisar a forma como os gestores de topo e intermédios percebem as evidências da qualidade nos destinos turísticos e verificar se esta questão está relacionada com uma das tipologias mais utilizadas para classificar os destinos turísticos.

Os destinos turísticos englobam realidades muito diversificadas em termos de oferta de produtos e serviços e, neste sentido, procuram realçar os aspectos de diferenciação, valorizando e projectando uma imagem que, normalmente, se encontra associada a um produto ou conceito dominante. A generalidade das tipologias distingue, entre outros, os destinos turísticos urbanos, rurais e costeiros. A questão que se coloca é a de verificar se, com base nas percepções dos gestores, existem diferenças de evidências da qualidade que justifiquem a existência de três perfis de qualidade distintos.

Por fim, e com base nos resultados decorrentes do processo de avaliação da qualidade nos destinos turísticos pelos gestores das organizações que fizeram parte do estudo, desenvolve-se um primeiro exercício de posicionamento dos destinos turísticos

portugueses em termos de excelência.

### 5.3 Hipóteses

O quadro de hipóteses colocadas surge na sequência do conjunto de objectivos traçados e utiliza uma bateria de testes estatísticos para efeitos de verificação.

Um dos pressupostos em que a pesquisa assenta é que, perante a especificidade que caracteriza o objecto em estudo, se tornava necessário proceder à adaptação do conteúdo do modelo original, individualizando-o para a situação muito particular e complexa que caracteriza o processo de gestão nos destinos turísticos. A discussão do assunto através de um painel internacional de peritos permitiu estabilizar o quadro de dimensões a incluir no processo de avaliação, o que, por sua vez, se traduziu na concepção do instrumento de auto-avaliação.

Para além da validação conceptual do modelo desenvolvido, foi considerado importante para a investigação o conhecimento e a recolha de opiniões dos peritos sobre o grau de importância a atribuir a cada um dos critérios do modelo, de modo a comparar com as ponderações do modelo original. Por outro lado, e pelas mesmas razões, considerou-se igualmente importante analisar o ponto de vista dos gestores das Regiões de Turismo. Neste sentido, foi solicitado a ambos os grupos que opinassem sobre a atribuição de pesos relativos a cada um dos critérios, tendo em atenção os conteúdos expressos nos subcritérios apresentados<sup>64</sup>.

Dadas as especificidades que caracterizam o objecto de estudo – a qualidade nos

---

<sup>64</sup> De acordo com o modelo original, foram respeitados os pesos globais do conjunto de meios e de resultados (500 pontos para cada um dos grupos).

destinos turísticos - admite-se, como muito provável a possibilidade de se verificar a existência de convergência de opiniões entre os peritos e os gestores no que diz respeito ao grau de importância atribuída aos critérios de avaliação e, simultaneamente, de divergência em relação aos níveis de ponderação do modelo de base.

Relativamente a este objectivo, foram testadas duas hipóteses, formalmente apresentadas a seguir:

Hipótese 1<sub>0</sub>: Em termos de grau de importância dos critérios de excelência nos destinos turísticos, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as ponderações atribuídas pelos peritos e as ponderações atribuídas pelos gestores das Regiões de Turismo.

Hipótese 2<sub>0</sub>: Em termos de grau de importância dos critérios de excelência nos destinos turísticos, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as ponderações atribuídas pelos gestores de topo e as ponderações atribuídas pelos gestores intermédios das Regiões de Turismo.

Por outro lado, e uma vez que o modelo original defende a existência de uma relação directa entre os critérios que fazem parte dos MEIOS e os que integram os RESULTADOS, faz todo o sentido verificar se, na modelização desenvolvida, esse tipo de relação explicativa continua a existir e analisar a forma como se processa. Neste sentido, foi colocada a seguinte hipótese para o modelo:

Hipótese 3<sub>0</sub>: Não existem relações explicativas entre cada um dos critérios que fazem parte dos RESULTADOS e os critérios que integram os MEIOS.

Considerou-se ainda que, em virtude do estudo incidir sobre dois grupos de

gestores que desempenham funções em diferentes níveis de gestão, haveria interesse em verificar se mantinha uma visão convergente sobre a questão. Neste sentido, foi testada a seguinte hipótese:

Hipótese 4<sub>0</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os gestores de topo e intermédios das Regiões de Turismo percebem as evidências da qualidade nos destinos turísticos.

Por fim, e tendo em atenção a tipologia que classifica os destinos em urbanos, rurais e costeiros, colocam-se e testam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 5<sub>0</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas entre a forma como os gestores de topo e intermédios das Regiões de Turismo percebem as evidências da qualidade nos destinos turísticos urbanos, rurais e costeiros.

Hipótese 6<sub>0</sub>: Em termos de grau de importância dos critérios de excelência nos destinos turísticos urbanos, rurais e costeiros, não existem diferenças estatisticamente significativas entre as ponderações atribuídas pelos gestores das Regiões de Turismo.

#### **5.4 Estratégia de investigação**

Como área de saber relativamente recente, o turismo não teve oportunidade de consolidar um corpo de conhecimentos e de consenso que lhe permita afirmar-se com autonomia relativamente às outras ciências. A investigação e os estudos relacionados com o turismo têm sido muito marcados pelos contributos de outras disciplinas, nomeadamente a economia, a sociologia, a geografia, a gestão e a antropologia para esta

área de saber, continuando por construir uma epistemologia dos estudos turísticos <sup>65</sup>. Cada disciplina científica desenvolveu a sua própria visão do turismo, sem que, em muitos casos, disso tivesse consciência (Ferreira, 2003; Flores, 1995; Chazaud, 1991; Bar-On, 1989).

Uma vez que o turismo não dispõe de um corpo de conhecimentos independente, com uma dinâmica própria, deve ser considerado como uma área pré-paradigmática que não permite o consenso. Por esta razão, o turismo tende a constituir-se como um núcleo, uma ciência leve (*soft*) e ilimitada, em que as diferentes disciplinas se entrelaçam, estabelecendo um corpo de conhecimentos interdisciplinares. As ciências que se encontram neste estado de desenvolvimento caracterizam-se pelos debates incessantes sobre a legitimidade dos métodos, dos problemas submetidos a análise, das soluções propostas e pelo estímulo à obtenção de consensos, de modo que, gradualmente, se vá assistindo a uma afirmação e solidificação de conhecimentos, o que, por sua vez, conduzirá, ao reconhecimento do seu estatuto, como disciplina (Ferreira, 2003; Martins, 2000; Cooper, 1998)<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> A disciplina tem um corpo teórico estabelecido, que vem sendo alimentado através da pesquisa e do debate, que serve para construir o seu currículo; é um ramo formal reconhecido de uma distinção que é considerada legítima e digna de confiança; tem estatuto de credibilidade que envolve um conhecimento, um treino mental reconhecido, quer pelos educadores, quer pelos estudantes. Uma área de saber possui uma abordagem mais descritiva do que baseada na evidência empírica, embora se registre um aumento da pesquisa que tem contribuído para a inversão desta conjuntura; é menos reconhecida e, por norma mais um *theme around a topic* do que um núcleo teórico que possa ser debatido; de um modo geral, existe pouca preocupação em sublinhar a investigação que se desenvolve na *research topic area* que constitui o currículo (Cooper, Shepherd e Westlake, 1996: 13/14).

<sup>66</sup> Numa área do saber onde, em muitas circunstâncias, a realidade se combina com o imaginário, a generalidade das questões permanece em aberto e o enraizamento do conhecimento se há-de fazer em função de contributos suportados por diferentes estratégias de investigação, mais do que enveredar por caminhos que conduzam a relações exactas e determinísticas, importa aceitar desafios, correr riscos e inovar em termos de procura de alternativas, relativizando a importância dos critérios de escolha de uns métodos em detrimento de outros. Em períodos como este, em que existe grande liberdade experimental, mas também alguma confusão, há a necessidade dos investigadores se apoiarem nos pré-paradigmas, mesmo que possam vir a revelar-se falsos ou incompletos, na medida em que, sem essa etapa, nunca se chegará aos paradigmas e, por consequência, às teorias que os integram e fazem progredir as ciências (Ferreira, 2003; Khun, 1995).

A definição de uma estratégia de investigação<sup>67</sup>, num contexto como o descrito, torna-se uma questão complexa, na medida em que, para além das incertezas habituais sobre as melhores opções em termos de orientação e de escolha de alternativas, tem dificuldades em ser avaliada, uma vez que, na maior parte das circunstâncias, não se encontram definidos padrões de referência que possibilitem uma comparação, quer dos resultados, quer da sua própria eficácia. Apesar destes condicionalismos, e tomando em linha de conta o propósito e os objectivos fixados para a investigação, a linha de orientação seguida privilegia a utilização do método descritivo como forma de abordagem da questão, o qual, de acordo com Reto e Nunes (1999: 20) visa “responder a questões nunca dantes formuladas ou recolher informação inexistente sobre determinado objecto de investigação, para posterior análise através de outros métodos”<sup>68</sup>. A pesquisa descritiva é muito comum na área do turismo e lazer, em parte porque estas áreas são campos de estudo relativamente novos e há a necessidade de “mapear o território” (Veal, 1997: 3). O autor reconhece ainda que muita da pesquisa descritiva pode ser considerada como exploratória, na medida em que procura descobrir, descrever ou localizar padrões de comportamento, deixando a explicação do que é observado para mais tarde ou para outros investigadores.

No entanto, e para além da descrição do fenómeno em si, a investigação procura verificar relações de explicação entre as variáveis do modelo utilizado, estabelecer correlações e explorar um cenário de posicionamento dos destinos turísticos portugueses, englobando, assim, uma combinação de métodos que está em consonância

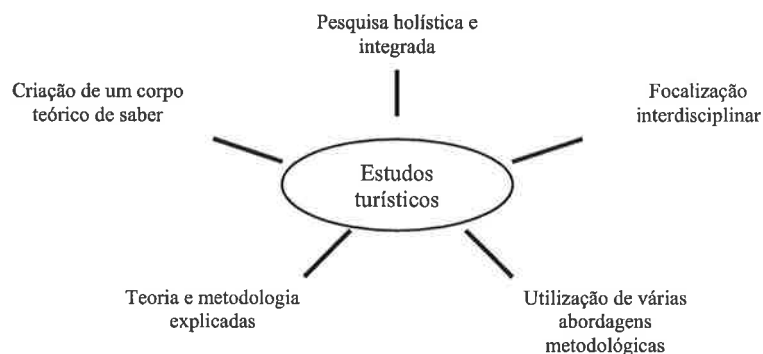
---

<sup>67</sup> A expressão, neste contexto, é utilizada como sinónimo de métodos, de acordo com Reto e Nunes (1999). Os autores, referindo-se ao ciclo do trabalho científico consideram importante a distinção entre os métodos (estratégias de investigação), as técnicas de recolha de informação e as técnicas de tratamento de dados.

<sup>68</sup> De acordo com os autores, os métodos de investigação classificam-se de acordo com a seguinte tipologia: método experimental e método causal-comparativo, método correlacional, método descritivo, estudo de caso/método clínico e método histórico.

com as especificidades e dimensões que têm sido utilizadas noutras abordagens pelos estudos turísticos (Figura 5.1).

**Figura 5.1 - Estudos turísticos: dimensões**



Fonte: Martins (2000).

Neste contexto, e de acordo com os objectivos fixados para a investigação, as grandes linhas de orientação em termos de opções metodológicas desenvolvem-se em torno da identificação do referencial, da abordagem e do modelo adaptados como base de trabalho para o estudo empírico a empreender.

#### **5.4.1 O referencial**

A adopção de princípios e da filosofia de gestão pela qualidade total/excelência como o referencial mais indicado para o estudo da problemática da qualidade no contexto dos destinos turísticos é uma questão relativamente consensual no seio da literatura. De facto, trata-se de uma opção que tem vindo a ser cada vez mais assumida por diversos autores, e que, em função dos objectivos que propõe, dos meios que envolve e da visão abrangente que sustenta, tem todo o cabimento e faz o maior sentido em termos de integração na dinâmica de gestão global dos destinos turísticos.

A prossecução de objectivos de qualidade total ou excelência nos destinos turísticos enquadra-se na lógica e nos princípios que consubstanciam a abordagem da gestão integrada da qualidade e, neste sentido, constitui um quadro de orientação fundamental para o desenvolvimento de sistemas da qualidade a nível dos destinos turísticos.

Manifestando uma atitude proactiva relativamente a esta questão como forma de antecipação a estratégias de diferenciação dos concorrentes, muitos destinos turísticos europeus, com o suporte de apoios e de programas governamentais, estão já a utilizar a designação de “destinos de excelência”, promovendo uma marca que vai além da simples oferta de qualidade<sup>69</sup>.

#### **5.4.2 Abordagem**

Em segundo lugar, e no que se relaciona com o tipo de abordagem a desenvolver, privilegiou-se o estudo do problema com base na perspectiva da oferta, e, dentro desta, a partir das organizações que conduzem o processo de gestão do produto turístico compósito.

Foram três as razões que justificaram esta opção. A primeira tem a ver com o próprio objecto da investigação: é a qualidade do produto compósito que está em causa e não a qualidade dos produtos específicos. Esta é uma questão crucial que diz respeito a toda a metodologia da investigação. A generalidade dos estudos que têm sido

---

<sup>69</sup> Assim, por exemplo, em Espanha, a Secretaria de Estado do Comércio e Turismo promove o desenvolvimento de Planos de Excelência Turística para a recuperação e regeneração de destinos turísticos maduros, a par dos Planos de Dinamização Turística para destinos emergentes com importante património histórico, artístico ou cultural. Neste contexto, no ano 2000, tinha em marcha cerca de 30 Planos de Excelência. Por seu turno, na Suécia foi desenvolvido e aplicado em cerca de 30 destinos um processo de desenvolvimento conducente à excelência. Na Áustria, foi criada, também no ano 2000, uma rede para o desenvolvimento e inovação dos destinos turísticos, baseada no modelo de excelência da EFQM. Esta rede é aberta a participantes de países vizinhos. Entre nós começam a surgir referências a destinos de excelência, tanto na Região Autónoma da Madeira, como na Região de Turismo do Algarve.

desenvolvidos de acordo com a perspectiva da oferta, tem incidido sobre as organizações do sector e os respectivos produto específicos. No caso presente, apenas as organizações que conduzem o processo de gestão nos destinos turísticos foram alvo da pesquisa.

A segunda é inerente à problemática do estudo: pretende-se avaliar, de uma forma directa, a qualidade no destino turístico. O instrumento e o processo de avaliação foram concebidos para aplicação num contexto organizacional específico e destinam-se a gestores, de topo e intermédios. As metodologias de avaliação indirecta da qualidade não fazem parte do objecto do estudo.

Em terceiro lugar, o facto de não se terem identificado outros estudos desta natureza também pesou na escolha da abordagem. A maior parte dos estudos turísticos que têm sido desenvolvidos e estão relacionados com esta temática, incidem sobre a avaliação que os turistas constroem sobre o destino turístico ou sobre a implementação de sistemas da qualidade e aplicação de outros modelos no funcionamento das organizações do sector.

Trata-se de um percurso de abordagem inovador por duas ordens de razões. Em primeiro lugar, porque utiliza, como base de reflexão e de análise, organizações que têm sido muito pouco estudadas e relativamente às quais existem muitas dúvidas em termos de formato do processo de gestão que desenvolvem nos destinos turísticos. Em segundo lugar, porque se baseia num tipo de produto extremamente complexo, cuja modelização não tem suscitado o interesse dos investigadores.

### 5.4.3 O modelo de excelência

A terceira opção metodológica tem a ver com a escolha do modelo. Os modelos normativos ou prescritivos, que já denotam muitas dificuldades em termos de adesão às organizações do sector responsáveis pelo fornecimento de produtos específicos, deixam de fazer sentido quando se transpõe a questão da gestão da qualidade para o âmbito dos destinos turísticos. Neste caso, apenas os modelos flexíveis se podem encaixar na complexidade dinâmica da gestão da qualidade do produto turístico compósito.

Os critérios dos modelos de excelência constituem um guia útil para fixar e monitorizar um programa de melhoria da qualidade nos destinos turísticos. A combinação integrada de processos de auto-avaliação com o estabelecimento de objectivos ambiciosos, próprios dos modelos de excelência, aplicada de forma integrada e abrangente a todo o destino turístico, permite um desenvolvimento equilibrado e eficaz da qualidade a nível das regiões turísticas.

O modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM) foi considerado como o referencial mais adequado ao desenvolvimento da pesquisa.

Foram cinco as razões que justificaram a escolha:

1. Trata-se de um modelo não prescritivo, flexível em termos de aplicação, que reconhece existirem vários caminhos e diferentes abordagens para atingir os resultados (EFQM, 1999c). A interdependência dos elementos que constituem o destino turístico e o equilíbrio complexo que é preciso manter em termos de prossecução de um programa de melhoria da qualidade e de objectivos de excelência não são compatíveis com modelos rígidos, normativos. Além do mais, os aspectos de diferenciação que

caracterizam os destinos e que constituem um dos motivos da sua atractividade, justificam e estimulam a adopção, apenas, de modelos abertos e flexíveis que permitam que cada destino turístico encontre a sua forma distinta de implementar a melhoria da qualidade<sup>70</sup>.

2. É um modelo destinado a ser aplicado em organizações. A pesquisa desenvolveu-se em organizações com características específicas, que advêm quer do contexto onde operam, quer do produto que gerem. O modelo tem sido essencialmente aplicado em empresas privadas, numa lógica de aplicação confinada aos objectivos e interesses que lhes são próprios. Não existe muita experiência de utilização deste instrumento no caso do turismo (Klein, 2000). Apenas foram referenciados dois estudos de aplicação deste modelo no turismo. O primeiro, conduzido por Camisón *et al.* (1996), teve como objectivo uma análise cruzada dos pontos de vista dos clientes e dos gestores na indústria do alojamento de Valência. O segundo teve como objectivo avaliar o perfil de excelência das pequenas e médias empresas no Algarve e foi desenvolvido por Neves (2003).

3. É um modelo robusto que tem contribuído para que um vasto conjunto de organizações de vários sectores de actividade tenha melhorado a sua competitividade (EFQM, 1999b). Cada vez mais as organizações europeias reconhecem que a gestão da qualidade é uma opção indispensável para ganharem eficiência, eficácia e vantagem competitiva e, conseqüentemente, assegurarem sustentabilidade no sucesso de longo

---

<sup>70</sup> O objectivo dos estudos em 45 destinos urbanos, rurais e costeiros (vide Commission Européenne, 1999a,b,c) era desenvolver um modelo de avaliação, tendo por base o modelo EFQM e traduzir o modelo para a gestão integrada da qualidade nos destinos turísticos europeus. Os resultados dos estudos resumem-se à identificação de um conjunto de boas práticas na amostra (Go e Govers, 2000).

prazo<sup>71</sup>. Através da utilização do modelo, as organizações que conduzem o processo de gestão nos destinos turísticos poderão encontrar uma forma de sustentação e de demonstração do seu envolvimento e do seu comprometimento para com a qualidade total/excelência. A sua implementação, neste contexto, facilita acções de *benchmarking* e constitui um verdadeiro desafio para a gestão dos destinos turísticos.

4. Trata-se de um modelo culturalmente enquadrado na realidade sócio-económica europeia, desenvolvido em consonância com valores e princípios que fazem parte do pensamento, da maneira de ser e de estar, da cultura das organizações e da gestão dos países ocidentais<sup>72</sup>.

5. O modelo tem o reconhecimento de diversas instituições europeias, conta com o suporte da Comissão Europeia e é adoptado, na generalidade, pelos organismos governamentais que, a nível dos vários estados membros, coordenam e dinamizam a implementação das políticas de qualidade.

#### **5.4.3.1 Desenvolvimento do modelo**

Tratando-se de um modelo estruturalmente vocacionado para o contexto empresarial, não faria sentido a sua aplicação em organizações e contextos completamente diferentes sem se proceder a uma adaptação do modelo à nova realidade em observação. Neste sentido, e à semelhança do que aconteceu com as adaptações desenvolvidas para as organizações públicas e para as pequenas e médias empresas, foi

---

<sup>71</sup> Um dos objectivos chave da EFQM é assegurar que o modelo de excelência seja um instrumento reconhecido estrategicamente para a gestão das organizações, que ajude a identificar oportunidades de melhoria e que permaneça na primeira linha do pensamento, tomando em consideração a experiência de muitos dos seus utilizadores.

<sup>72</sup> A existência de diversos modelos de excelência a nível da grandes espaços económicos do globo - americano, europeu, japonês, australiano, o ibero-americano – reflecte precisamente a importância da questão cultural nos negócios e a preocupação em adaptar os modelos a valores, éticas e outros parâmetros dominantes no comportamento organizacional nessas regiões.

mantida a estrutura dos critérios, alterando-se apenas o seu conteúdo<sup>73</sup>.

As alterações introduzidas no conteúdo dos critérios resultam directamente da revisão da literatura, da análise de outras formas de adaptação do modelo original e da reflexão crítica desenvolvida concomitantemente. A metodologia seguida foi a de, relativamente a cada critério, introduzir as especificidades que a realidade em observação impunha e que derivam do enquadramento teórico da questão, procurando manter a coerência e a integridade do modelo e da sua filosofia. As 45 questões que formam o questionário desenvolvido para apreciação do painel, e que podem ser vistas como agregações de variáveis, tinham por objectivo apenas a obtenção de níveis de concordância dos especialistas e não qualquer tipo de avaliação dos destinos turísticos.

Numa fase posterior, e uma vez garantido o consenso relativamente ao conteúdo dos critérios de avaliação, foi definida a matriz de variáveis a incluir no questionário de auto-avaliação, através de um exercício de desdobramento das questões, para simplificar a compreensão e o preenchimento do mesmo. Tendo sempre presente que o que se pretende avaliar e analisar não é a orientação interna da organização para a excelência, mas sim a orientação do destino turístico para a qualidade total, liderada e conduzida pela organização em causa, foram identificadas 90 questões, distribuídas pelos nove critérios do modelo.

As ponderações de cada critério do modelo adaptado foram objecto de atenção subsequente. O desafio que se colocava era o de verificar se o grau de importância relativa de cada critério seria diferente do estipulado no modelo genérico, sempre que o mesmo fosse aplicado no contexto específico da gestão dos destinos turísticos.

---

<sup>73</sup> Esta questão foi apresentada e discutida na sede da EFQM em Bruxelas e mereceu a concordância dos interlocutores.

Foram quatro as razões que justificaram o exercício de adaptação desenvolvido:

1. O objectivo da pesquisa não é avaliar a qualidade total/excelência da organização, mas sim a qualidade total/excelência do destino turístico. A gestão da qualidade no destino turístico é uma questão muito mais complexa do que a gestão de qualidade numa organização. O objecto da avaliação é a totalidade da oferta que constitui o produto turístico compósito – um produto nem sempre passível de descrever e de avaliar objectivamente. A lógica de desenvolvimento da gestão pela qualidade total e do modelo de excelência do destino terá que ser diferente daquela que as empresas seguem, uma vez que estamos perante dois tipos de entidades e de realidades diferentes. O produto turístico compósito, por natureza, pela complexidade e pela especificidade que encerra é, claramente, um produto *sui generis*.

2. A organização em causa desenvolve um processo de gestão essencialmente voltado para o exterior, para o meio envolvente, visando a obtenção de resultados que têm impacte na globalidade do tecido empresarial, na qualidade de vida da população residente e no desenvolvimento sócio-económico das regiões. A sua intervenção dirige-se fundamentalmente para a criação e manutenção de um ambiente de cooperação e de articulação entre os actores, para a coordenação e influência nos processos-chave, para o desenvolvimento equilibrado do sistema turístico regional. Como tal, trata-se claramente de uma organização e de uma infra-estrutura de gestão também *sui generis*.

3. O contexto em que decorre o processo de gestão do destino turístico tem poucos pontos em comum com o ambiente que caracteriza e rodeia a gestão empresarial. O produto global é o resultado de uma oferta fragmentada de produtos e serviços, dependentes da prestação de centenas de actores, com objectivos, interesses e

lógicas de funcionamento diversas. As iniciativas para levar por diante projectos, programas e acções capazes de melhorar globalmente a qualidade do produto compósito, influenciar e projectar uma imagem que seduza os visitantes e favoreça o posicionamento competitivo do destino, estão muito dependentes da capacidade de organização e de empenhamento do tecido empresarial, do envolvimento de outras entidades da região e, naturalmente, do suporte técnico e financeiro governamental. Trata-se de um contexto de operação e de gestão *sui generis*.

4. Existe uma prática assumida de adaptação do modelo original a organizações que desenvolvem processos de gestão em contextos específicos. Assim, por exemplo, existem diferentes versões de aplicação do modelo para o Sector Público e Voluntário, PME's e para grandes empresas<sup>74</sup>.

#### 5.4.3.2 Processo de validação

De acordo com a lógica explicativa do modelo original, desenvolveram-se modelos de regressão de cada um dos quatro critérios RESULTADOS (variáveis endógenas ou explicadas) nos cinco critérios MEIOS (que constituem as variáveis explicativas ou exógenas), de modo a analisar a validade da especificação do modelo considerado originalmente. O modelo base em estudo pode ser então descrito pela seguinte equação:

$$R_i = \beta_0 + \sum_{j=1}^5 \beta_j X_{ij} + \varepsilon_i$$

---

<sup>74</sup> A Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, também identificada por CAF – *Common Assessment Framework*, é disso um exemplo. Em Portugal, o modelo tem vindo a ser apontado pelo Ministério da Saúde como um dos modelos de referência, tanto para a gestão como para a avaliação dos Serviços de Saúde. Neste contexto, o Instituto da Qualidade em Saúde desenvolveu um instrumento de auto-avaliação, o QUALIGEST, baseado no modelo e destinado às organizações do Sistema Nacional de Saúde.

onde  $R_i$  é o valor de um dos quatro critérios RESULTADOS em estudo para o  $i$ -ésimo inquérito considerado,  $X_{ij}$  é o valor do  $j$ -ésimo critério MEIO do  $i$ -ésimo inquérito considerado e  $\varepsilon_i$  é uma variável residual.

De acordo com Gujarati (2003), um dos principais problemas econométricos que pode afectar a estimação de um modelo *cross section* similar ao agora proposto é a existência de heteroscedasticidade nas variáveis residuais. De facto, a presença deste problema origina estimadores dos mínimos quadrados ordinários centrados mas ineficientes, o que torna inválida toda a inferência estatística, em virtude da inconsistente estimação da matriz de variâncias e covariâncias dos parâmetros associados aos regressores (Valle, 1997). Desta forma, utilizou-se o teste de *White* para se aferir sobre a existência ou não de problemas de heteroscedasticidade da variável residual em cada um dos quatro modelos em teste. De notar que sempre que se detectaram problemas deste tipo, os modelos foram estimados com base na matriz de variâncias – covariâncias proposta por *White*, de forma a obter estimativas robustas para os regressores e, desta forma, eliminar os problemas de heteroscedasticidade.

Em seguida, e de acordo com Rebelo (2000), efectuou-se um teste *Ramsey* a cada um dos quatro modelos em causa, de modo a testar a hipótese de incorrecta omissão de variáveis explicativas ou de escolha inadequada da forma funcional preconizada para a relação entre a variável dependente e o conjunto de regressores. Nos casos em que se opta pela não rejeição da hipótese nula subjacente a este teste, procedeu-se à estimação de versões restritas para cada um dos modelos, com o objectivo de definir as suas versões mais parcimoniosas (Gujarati, 2003). Este trabalho foi baseado na realização de diversos testes  $t$  e  $F$ , de modo a retirar dos modelos

originais todas as variáveis exógenas sem verdadeiro poder explicativo (Rebelo, 2000).

#### **5.4.4 O estudo empírico**

O estudo empírico desenvolveu-se em duas etapas, cada uma com objectivos e características diferentes. Na primeira etapa, o objectivo era validar a adaptação desenvolvida com base no modelo, enquanto que, na segunda, se pretendia avaliar a qualidade nos destinos turísticos portugueses. O estudo assentou nos seguintes pressupostos:

1. O primeiro pressuposto é de que existe um processo de gestão institucionalizado nos destinos turísticos. Por mais incipiente e embrionário que seja, este processo traduz sempre formas e métodos de regulação do produto turístico compósito. Num contexto de ausência de gestão, seria ilógico pensar-se em gestão da qualidade.

2. Um segundo pressuposto é que, subjacente a qualquer processo de gestão, existe sempre uma infra-estrutura, composta por uma ou várias organizações, que assume e conduz o processo de gestão no destino turístico.

Se é um facto indiscutível que o modelo tem servido para que diversos tipos de organizações de vários sectores da actividade económica melhorem o seu posicionamento competitivo, então também deverá constituir um bom referencial para que as organizações que conduzem o processo de gestão dos destinos turísticos melhorem o seu posicionamento competitivo.

## 5.5 Técnicas de recolha de informação

A questão que se discute muitas vezes relativamente ao processo de recolha de informação tem a ver com a utilização de técnicas mais qualitativas ou quantitativas. A este respeito, Durkheim (1963), advogava a necessidade de mensurabilidade dos factos sociais como justificação para a evolução e respeito do método investigativo.

A preocupação e opção em termos de técnicas de recolha de informação apontam claramente para a quantificação do objecto do estudo e, como tal, pretendem ir ao encontro de uma lógica de mensurabilidade das opiniões dos especialistas do painel e dos gestores das Regiões de Turismo<sup>75</sup>.

O método tradicional de recolha de opiniões individuais é a discussão face a face, que tanto pode ser perspectivada em termos individuais, como grupais. Numerosos estudos feitos por psicólogos nas duas últimas décadas colocaram em evidência algumas dificuldades sérias encontradas na interacção face a face, nomeadamente a influência de indivíduos dominantes e o ruído no primeiro caso, e a pressão do grupo em direcção à conformidade, na segunda situação (Dalkey, Brown e Cochran, 1972).

Para além da recolha de opiniões, o objectivo da pesquisa era também o de obter consenso sobre o modelo desenvolvido. Para o efeito recorre-se, normalmente, a dois tipos de técnicas: técnicas de grupo nominal e a técnica Delphi. A primeira pressupõe um painel de peritos que se reúna presencialmente, enquanto a segunda, assume que os peritos estão geograficamente dispersos (Liu, 1988). Porque as intenções iniciais de composição do painel apontavam no sentido de este ser extensível a peritos de vários

---

<sup>75</sup> A utilização do método descritivo implica uma recolha de dados com o objectivo de caracterizar, por vezes de forma quantitativa, um determinado objecto de investigação (Reto e Nunes, 1999).

países, a técnica Delphi foi a escolhida.

Relativamente à segunda fase da pesquisa, o objectivo era avaliar a qualidade dos destinos turísticos e, uma vez que se pretendia abranger o universo das Regiões de Turismo do país, optou-se pela utilização de inquérito (*survey*). Para avaliar a qualidade nos destinos turísticos, e na sequência da abordagem seleccionada, os gestores das organizações que conduzem o processo de gestão nos destinos turísticos foram considerados o grupo alvo para avaliar a questão.

### 5.5.1 Técnica Delphi

A técnica de painéis Delphi consiste na colheita sistemática e na agregação de juízos ou opiniões de peritos sobre questões ou problemas específicos<sup>76</sup>. É uma técnica de grupo que substitui a interacção face a face por um questionário enviado aos peritos, que trabalham independentemente e participam, à distância, na discussão, enviando as suas opiniões ao coordenador do grupo, o qual, por sua vez, as redistribui entre os participantes. Os peritos que compõem o painel não comunicam entre si, de modo a que se garanta o anonimato das opiniões, evitando inibições e influências psicológicas características da dinâmica de grupo.

A aproximação básica consiste em recolher as opiniões, analisá-las e voltar a devolver os questionários, acompanhados dos resultados da informação recolhida na primeira volta. O objectivo é confrontar os peritos com as respostas do painel, repetindo-se o procedimento em sucessivas voltas até chegar a uma convergência de

---

<sup>76</sup> Desde o seu desenvolvimento por Olaf Helmer e Norman Dalkey, sob os auspícios da Rand Corporation em 1963, a técnica tem sido usada em variadas aplicações, incluindo militar, médica, industrial e financeira, entre outras (Liu, 1988).

respostas sobre uma determinada questão (Camisón e Bigné, 1998).

A técnica é descrita por Kaynac e Macaulay (1984: 90) como “o único método de obter e refinar o julgamento do grupo, baseado na racionalidade de que um conjunto de peritos é melhor do que um único especialista, quando o conhecimento exacto não está disponível”. Uma vez que esta técnica não é um instrumento de tomada de decisão, mas antes um instrumento de análise, a finalidade da sua utilização não é obter uma resposta definitiva para o problema, mas sim ajudar ao desenvolvimento de possíveis soluções assim como gerar hipóteses, mais do que testar hipóteses (Miller, 2000).

Tal como a técnica do grupo nominal, o Delphi pode ser usado para ajudar a identificar dimensões e atributos de problemas, estabelecer objectivos e prioridades e identificar soluções. Pode ainda utilizar-se em situações em que os problemas não possam ser equacionados por técnicas analíticas precisas, para desenvolver cenários, previsões e tendências sobre o futuro, descobrir alternativas, clarificar posições e delinear diferenças entre diversos grupos de referência (Delbecq, Van de Ven e Gustafson, 1986; Rattner, 1979; Delp, Thesen, Motiwalla e Seshadri, 1977).

Quando as variáveis estão já desenvolvidas e a preocupação é apenas o refinamento e a movimentação em direcção ao consenso respeitante à importância relativa das variáveis, a utilização do Delphi aproxima-se da pesquisa (*survey research*). De qualquer modo, a técnica incide normalmente sobre áreas do conhecimento onde existe muita incerteza e não se encontram respostas correctas para as questões levantadas. Neste caso, e de acordo com Liu (1988), uma opinião consensual é uma segunda escolha aceitável.

O tema em estudo é, claramente, um caso paradigmático de uma área do

conhecimento onde existe muita incerteza, tanto no que se refere à problemática de operacionalização, como no que diz respeito a metodologias de avaliação.

Como qualquer outra técnica, o Delphi tem vantagens e limitações. O facto de permitir eliminar o efeito de personalidades dominantes, superando inibições, de conferir a possibilidade de uma participação em base de igualdade, de facilitar a participação das pessoas e de reduzir a pressão do grupo para a unanimidade, são vantagens que a técnica apresenta. Por outro lado, e como limitações, reconhece-se que a técnica é lenta, que não estimula a discussão e que pode propiciar o enviesamento dos resultados, principalmente quando os painéis são demasiado homogêneos (Reis, 1986).

O método tem sido utilizado por alguns autores em estudos no campo do turismo. Kaynak e Macaulay (1984) utilizaram a técnica para medir o potencial mercado turístico na Nova Escócia; Liu (1988) usou o método para prever o crescimento e desenvolvimento do turismo no Hawaii; Green, Hunter e Moore (1990) aplicaram a técnica para avaliação dos impactes ambientais nos projectos turísticos; Kaynac, Bloom e Leibold (1994) recorreram à mesma técnica para analisar o futuro do turismo na África do Sul; Camisón e Bigné (1998) utilizaram o método para identificar cenários possíveis, tendências do sector hoteleiro e factores críticos de sucesso no sector turístico mediterrânico. Mais recentemente, Miller (2000) utilizou este método para desenvolver indicadores de sustentabilidade do turismo.

#### **5.5.1.1 Desenho do questionário**

O questionário destinado a apreciação pelo painel Delphi foi desenvolvido a partir do modelo de excelência da EFQM, tendo sido introduzidas alterações em termos

de conteúdo dos critérios resultantes da revisão da literatura. Foram ainda tomadas em consideração outras adaptações do modelo a organizações e contextos específicos<sup>77</sup>.

A estrutura do questionário segue a ordem de apresentação dos critérios do modelo. É composto por uma nota introdutória, onde se tecem algumas considerações sobre aspectos de enquadramento da questão, pressupostos da adaptação desenvolvida e outros de ordem metodológica, seguida de 45 questões, distribuídas pelos nove critérios do modelo.

Para medir a importância relativa de cada um dos subcritérios foi usada uma escala ordinal de 1 a 7 (1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- discordo ligeiramente; 4- não concordo nem discordo; 5- concordo ligeiramente; 6- concordo; 7- concordo totalmente)<sup>78</sup>.

Porque foi utilizada uma escala ordinal, considerou-se um valor mediano como indicador do nível de importância atribuído pelo grupo para cada subcritério. Com base no método da apropriação da RAND/UCLA, foi utilizada uma definição estatística para determinar o grau de concordância ou discordância entre os membros do painel (Brook, 1994)<sup>79</sup>.

O processo de comunicação com o painel de peritos foi feito através de correio electrónico, por se considerar ser um meio rápido e eficiente em termos de transmissão de informação. Miller (2000) e Ludwig (1997) utilizaram também este processo nos

---

<sup>77</sup> Todo o processo de adaptação do modelo e desenho do questionário foi objecto de discussão e de acompanhamento por parte de um especialista na matéria, do Instituto Português para a Qualidade.

<sup>78</sup> Nesta escala, ao atribuir a um subcritério um valor de 7, o respondente está a dar mais importância do que se lhe atribuir um valor de 5 ou 6. Contudo, a diferença entre 6 e 7 não é necessariamente idêntica à diferença entre um 5 e um 6.

<sup>79</sup> Assim, para determinar a concordância, foi testada a hipótese de 80% da população hipotética de pontuações repetidas estarem na mesma região (1 a 3, 4, e 5 a 7) em que se situa a pontuação mediana.

estudos que desenvolveram com painéis Delphi<sup>80</sup>.

Os contactos com os peritos foram sempre efectuados de forma a que fosse mantido o anonimato dos membros do painel. Todos os *e-mails* foram enviados directamente, evitando-se, assim, que os participantes pudessem estabelecer contactos entre si.

O primeiro contacto com o painel teve como objectivo explicar o âmbito, natureza e objectivos da investigação, convidando os especialistas a envolverem-se e a participarem no estudo (Apêndice 1). Num segundo momento, foi solicitado aos peritos que aceitaram participar no painel o preenchimento do questionário. As duas versões do questionário – portuguesa e inglesa – foram colocadas num *Website* disponibilizado para este efeito durante cerca de seis meses (Apêndice 2)<sup>81</sup>.

Tendo em vista a dinamização do processo de participação do painel e a maximização das respostas dos peritos, foram feitas algumas insistências, por correio electrónico e por telefone, durante o prazo estipulado para o processo de recolha de opiniões<sup>82</sup>.

Concluída a fase de recolha de opiniões, procedeu-se ao tratamento dos dados,

---

<sup>80</sup> A escolha do correio electrónico veio trazer dificuldades ao processo de recolha da informação, tornando-o mais moroso do que o previsto e obrigando a que, em algumas circunstâncias, se tivesse de recorrer a outros meios de transmissão de informação (correio normal, expresso e fax). Para além de incompatibilidade de sistemas de correio electrónico e de dificuldades de acesso ao *Website*, verificou-se que, dado o excesso de comunicação através do correio electrónico e o pouco tempo disponível dos peritos, a tendência era para protelar a resposta ao questionário, muito provavelmente porque outros assuntos emergentes se sobrepunham. O tempo mínimo requerido para um Delphi é de cerca de 45 dias (Delbecq *et al.*, 1986). O estudo presente demorou cerca de seis meses. Todos estes problemas fizeram com que o processo de recolha de informação fosse demasiado moroso. Torna-se, no entanto, difícil assegurar que os resultados teriam sido diferentes, caso se tivesse utilizado outro método de recolha de informação.

<sup>81</sup> Face a dificuldades detectadas no uso do correio electrónico, alguns questionários tiveram que ser enviados por correio, assim como algumas das respostas. Registaram-se problemas de vária ordem: sistemas diferentes e incompatíveis, dificuldades de manuseamento do correio electrónico, modificações de endereços, etc.

<sup>82</sup> O questionário foi enviado nos finais de Julho 2002. Um mês depois foi feito um segundo contacto e no princípio de Outubro foi feita a terceira e última tentativa, tendo em vista a conclusão da primeira volta do Delphi.

com vista à posterior reapreciação do painel. Como é referido no texto que acompanha o questionário, admitia-se que duas voltas seriam suficientes para a obtenção do consenso. Porém, os resultados da primeira volta demonstraram que não seria necessária uma segunda volta. Depois de estabilizado o conteúdo dos critérios, o painel foi informado dos resultados obtidos na primeira volta e, simultaneamente, questionado sobre a importância relativa de cada um dos critérios do modelo sempre que o mesmo fosse aplicado no contexto dos destinos turísticos<sup>83</sup>. O objectivo era verificar a relação entre as ponderações atribuídas pelos peritos com as ponderações do modelo original (Apêndice 3).

#### **5.5.1.2 Constituição do painel**

A constituição do painel é uma das tarefas que mais pode contribuir para o sucesso dos resultados. Não é realista esperar uma efectiva participação dos membros do painel, a menos que todos os participantes se sintam pessoalmente envolvidos no problema, tenham um interesse profundo pela questão, tenham experiência, informação ou conhecimentos relevantes para partilhar, estejam motivados a participar e, por último, sintam que a agregação de opiniões do painel inclua informação que eles também valorizam e a que não poderão aceder de outra forma (Delbec *et al.*, 1986; Delp *et al.*, 1977).

Os especialistas deverão ser seleccionados na área de conhecimentos sugerida pelo problema com base nas contribuições para a literatura e reconhecimento pelos

---

<sup>83</sup> Uma outra questão que levantou alguns problemas de interpretação aos peritos do painel foi a amplitude da escala a utilizar para efeitos de ponderação dos critérios do modelo. A ausência de referências concretas para efeitos de ponderação deu origem a que alguns respondentes sentissem a necessidade de justificar e de esclarecer as razões subjacentes à atribuição de pesos relativos aos critérios.

pares (Moeller e Shafer, 1994; Rattner 1979). No caso concreto, as áreas temáticas de especialização requeridas foram o turismo e gestão da qualidade. Para identificação dos potenciais membros do painel, privilegiou-se uma combinação de critérios para a selecção da amostra – reconhecimento pelos pares, contribuições para a literatura, experiência profissional, cargos desempenhados – tendo em vista uma composição heterogénea do painel<sup>84</sup>. Os peritos convidados pertencem a um conjunto diversificado de organizações - Universidades, Operadores Turísticos, Empresas de Consultoria, Grupos Hoteleiros, Organizações Nacionais de Turismo, Organizações Internacionais - com sedes em diversos países - Portugal, Espanha, França, Bélgica, Itália, Reino Unido, Nova Zelândia, Estados Unidos da América, Dinamarca e Finlândia (Apêndice 4).

Relativamente à dimensão da amostra, não existe um número que se possa considerar como o mais correcto para este tipo de técnica. Green *et al.* (1990) referem que foram desenvolvidos, com sucesso, estudos Delphi que utilizaram apenas 20 respondentes iniciais. Camisón e Bigné (1998) reconhecem que o tamanho oscila normalmente entre 10 e 30, muito embora tenha sido utilizado satisfatoriamente em grupos com cerca de dez elementos, de acordo com Dalkey *et al.*, (1972). No caso de estudos turísticos, foram utilizados painéis que oscilam entre os 40 e os 115 membros.

No caso presente, foram efectuados 77 convites, tendo 55 peritos aceitado participar no painel. Apenas três dos especialistas convidados declinaram o convite, alegando dificuldades de tempo e motivos de ordem pessoal. Os restantes 19 não responderam ao convite.

---

<sup>84</sup> Esta preocupação tem como objectivo principal a redução da possibilidade de enviesamento dos resultados do painel.

### 5.5.1.3 Pré-teste

O procedimento mais utilizado para averiguar a validade do questionário é o pré-teste, que deverá ser efectuado antes da aplicação definitiva do questionário junto de uma amostra representativa intencional (Marconi e Lakatos, 1999; Reis, 1996).

O questionário foi objecto de análise e de apreciação por peritos de três entidades – da Unidade de Turismo da Direcção Geral da Empresa da Comissão Europeia, do Departamento de Administração de Empresas e Marketing da Universidade de Jaume I (Valência) e da Região de Turismo do Algarve (Apêndice 5).

O objectivo da consulta era aperfeiçoar a adaptação desenvolvida, melhorar os aspectos menos claros, precisar questões técnicas, antes de submeter o questionário à apreciação do painel Delphi.

### 5.5.2 Inquérito por questionário

Veal (1997), ao analisar diferentes processos de pesquisa, descreve o inquérito (*survey*) como o método mais válido para um leque diversificado de situações no turismo. Também Baum (1993) considera o “*direct survey method*” como o mais flexível e polivalente e, como tal, o mais adequado à grande variedade de situações que se encontram no turismo. O questionário foi, assim, a técnica de recolha de informação considerada adequada para a segunda fase do estudo.

A utilização de um questionário de avaliação apresenta como principais vantagens o facto de ser um meio simples, rápido e fácil de utilizar, pouco dispendioso, que pode envolver várias pessoas na organização e ser utilizado posteriormente para

facilitar as discussões do grupo sobre as oportunidades de melhoria. Como desvantagens mais importantes, referem-se as baixas taxas de retorno e o facto de não permitir apurar as razões subjacentes às opiniões expressas pelos inquiridos (EFQM, 1999d).

#### **5.5.2.1 Desenho do questionário**

O instrumento de avaliação foi desenhado a partir dos resultados da validação do painel de peritos, tendo havido a preocupação de simplificar o conteúdo das perguntas de maneira a facilitar o entendimento das questões e, conseqüentemente, o tratamento das respostas. De acordo com Delp *et al.* (1977), para que o questionário comunique com sucesso, as perguntas devem ser tão curtas quanto possível, adaptadas à linguagem mais familiar à área de conhecimento dos inquiridos e produzir respostas úteis, tendo em atenção o nível de abstracção requerido (Apêndice 6).

O questionário é composto por 90 questões ou itens, distribuídos pelos nove critérios. Para além do corpo do questionário, foram adicionadas, no final, três grupos de questões complementares, destinadas a apurar a importância relativa dos critérios, a classificar o destino turístico e a caracterizar os respondentes (Apêndice 7).

À semelhança do que acontece com o questionário de avaliação proposto pela EFQM, todas as variáveis têm pesos idênticos, apesar de se encontrarem desigualmente distribuídas pelos nove critérios. O mesmo acontece, por exemplo, com o instrumento de avaliação desenvolvido, com base no modelo, pelo Instituto da Qualidade na Saúde.

Para pontuação de cada uma das variáveis dos critérios que fazem parte dos MEIOS, foram estabelecidos os seguintes parâmetros de evidência e de realização das

variáveis (Tabela 5.2).

**Tabela 5.2 – Parâmetros de avaliação dos critérios MEIOS**

A	0%	Nenhuma evidência	Questão não concretizada	Algumas ideias, mas nada de concreto
B	25%	Pouca evidência	Questão em fase de concretização; sinais indiscutíveis de concretização, mas ainda incompleto	Implementação em cerca de ¼ de áreas relevantes
C	50%	Alguma evidência	Questão semi-concretizada	Implementada em cerca de ½ das áreas relevantes
D	75%	Clara evidência	Questão quase totalmente concretizada	Implementada em cerca de ¾ das áreas relevantes
E	100%	Evidência abrangente	Questão totalmente concretizada; poderá servir de modelo	Implementado em todas as áreas relevantes

Para os critérios que constituem os RESULTADOS, os parâmetros de classificação das variáveis são o tipo de avaliação desenvolvido e a abrangência dos resultados (Tabela 5.3)

**Tabela 5.3 – Parâmetros de avaliação dos critérios RESULTADOS**

A	0%	Nenhuns resultados	Ausência de avaliação	Informação sem utilidade
B	25%	Resultados favoráveis e apropriados em algumas áreas	Avaliações ocasionais	Tendências positivas e/ou desempenho satisfatório em alguns resultados /algumas áreas abrangidas
C	50%	Resultados favoráveis e apropriados em muitas áreas	Sujeito a avaliações regulares	Tendências positivas e/ou bons desempenhos sustentados nos resultados durante pelo menos três anos. Muitas áreas abrangidas
D	75%	Resultados favoráveis e apropriados na maior parte das áreas	Sujeito a avaliação permanente	Tendências fortemente positivas e/ou desempenho excelente sustentado na maior parte dos resultados durante pelo menos três anos. A maioria das áreas abrangidas
E	100%	Resultados excelentes e apropriados na maior parte das áreas	Sujeito a avaliação permanente	Tendências fortemente positivas e/ou desempenho excelente sustentado em todas as áreas durante pelo menos cinco anos. Todas as áreas abrangidas.

Para avaliar cada variável foi proposta uma escala de *Likert*, com cinco níveis

de ponderação para cada item. A escala pretende medir, em termos percentuais, percepções de gestores relativamente a evidências de meios utilizados e de resultados obtidos em termos de qualidade nos destinos turísticos<sup>85</sup>.

A estratégia de comunicação com estas organizações teve início numa carta-convite dirigida aos responsáveis de topo, contextualizando o estudo, explicando os objectivos e a metodologia e convidando-os a participarem no projecto. Simultaneamente, e antecipando a aceitação do convite, solicitava-se a indicação da lista de gestores de topo e intermédios a inquirir (Apêndice 8).

Todas as organizações contactadas responderam afirmativamente ao convite e indicaram a lista de gestores que deveriam ser contactados.

O inquérito foi enviado aos potenciais respondentes via postal, acompanhado de uma carta em que se explicava o âmbito do estudo, motivando os inquiridos para a auto-avaliação da qualidade nos respectivos destinos turísticos<sup>86</sup>. Conjuntamente com a carta e o questionário, seguiam uma nota explicativa e um glossário, preparados para facilitar a compreensão da metodologia de avaliação e a terminologia utilizada (Apêndice 9).

Perante as dificuldades e a demora na obtenção de respostas por parte dos

---

<sup>85</sup> As variáveis podem assumir várias categorias, que mantêm uma relação de ordem, além de intervalos iguais de medição. As distâncias entre categorias são as mesmas em toda a escala. De acordo com Martins (2002: 28) “o nível de medição por intervalo permite operações aritméticas básicas (adição, subtração, multiplicação e divisão) e, portanto, das técnicas estatísticas que, de outro modo, não poderiam ser utilizadas”. Neste sentido, trata-se de uma escala verdadeiramente quantitativa como possibilidade de aplicação a todas as estatísticas paramétricas comuns (Martins, 2002). O mesmo ponto de vista é defendido por Reis (1997) e por McDaniel e Gates (1996). Os questionários de avaliação propostos pela EFQM e pela norma ISO utilizam escalas semelhantes.

<sup>86</sup> Quanto à forma de desenvolvimento do processo de auto-avaliação, admite-se que a formação ou a presença do investigador junto dos inquiridos poderia ter sido útil para reduzir a tendência natural para extremar ou centrar, de uma forma generalizada, as respostas às diferentes questões. A aplicação de um questionário deste tipo e com esta configuração, sem a formação prévia de alguns dos inquiridos e sem o acompanhamento directo do responsável pela sua administração, pode provocar, naturalmente, algum tipo de enviesamento. Como reconhece Ferreira (2003: 387), citando Foody (1996), “as escalas de opinião e atitude também conhecem algum enviesamento centrado nos inquiridos, designadamente a tendência para concordar mais do que discordar e para ser mais positivo do que negativo e a de alguns inquiridos escolherem opções intermédias de resposta por oposição às opções extremas”.

inquiridos, foram feitas diversas insistências, sempre com o objectivo de maximizar o número de respostas e a participação de todas as organizações. A primeira tentativa foi feita através de carta, a segunda e terceira através de telefone e a quarta via fax (Apêndice 10).

#### **5.5.2.2 Selecção da Amostra**

As organizações identificadas como alvo da segunda fase do estudo foram as 19 Regiões de Turismo e as Direcções Regionais do Turismo da Madeira e dos Açores. Neste caso não se trata de uma amostra, mas sim do universo. Para além deste conjunto de organizações, foram ainda convidadas a integrar o estudo a Associação de Turismo de Lisboa, a Junta de Turismo da Costa do Estoril e as Câmaras Municipais de Sintra e do Porto. Estas quatro organizações, juntamente com as restantes 21 formam a ANRET (Associação Nacional de Regiões de Turismo).

São estas as organizações que, de algum modo, sob diversas formas e com diferentes perspectivas e níveis de protagonismo, conduzem o processo de gestão dos destinos turísticos<sup>87</sup>. Admite-se como uma questão de princípio que, no contexto actual, as Regiões de Turismo são as organizações mais bem posicionadas para liderarem e coordenarem a implementação de estratégias de melhoria da qualidade dos produtos turísticos e orientarem os destinos turísticos para objectivos de qualidade

---

<sup>87</sup>O facto de se defender que as Regiões de Turismo assumam este papel privilegiado de liderança na condução de estratégias de melhoria da qualidade nos destinos turísticos portugueses, não significa que se considere a questão como encerrada. Aliás, a especificidade dos próprios destinos pode sugerir outro tipo de solução, o que não altera as premissas do problema. No quadro actual, as Regiões de Turismo enfermam de um conjunto de problemas que urge resolver, de modo a que possam assumir um papel de efectiva liderança na condução de processos de gestão integrados. A este respeito, Costa (2002: 82) aponta, entre outros, os seguintes problemas: “Existe um número excessivo de Regiões de Turismo em Portugal; as Regiões de Turismo não conseguem capitalizar os interesses dos agentes que as integram; as Regiões não seguem uma lógica do tipo produto – espaço; existe uma profunda insatisfação entre os membros que as integram devido à sua falta de eficácia e eficiência; as Regiões de Turismo estão desprovidas de quadros técnicos adequados às funções para as quais estão investidas; as regiões de Turismo encontram-se excessivamente politizadas”.

total/excelência.

Por outro lado, reconhece-se que a sua estrutura, as suas competências, atribuições ou funções possam estar desajustadas daquilo que é apontado como exigível a uma organização que efectivamente lidere um processo de gestão com a complexidade deste. Muitas das competências que, em princípio, deveriam estar sob a sua tutela, encontram-se dispersas por outras entidades, tornando relativamente difícil uma resolução eficaz de problemas, o planeamento e a execução de projectos ou programas integrados.

A lista de gestores de topo e intermédios a inquirir resulta, de acordo com solicitação, da indicação dos presidentes das Regiões de Turismo, Direcções Regionais de Turismo da Madeira e dos Açores, Junta de Turismo e Associação de Turismo e dos vereadores responsáveis pelas Divisões de Turismo das duas Câmaras Municipais envolvidas. A amostra é constituída por um total de 184 gestores, 82 de topo e 102 intermédios.

### **5.5.2.3 Pré-teste**

O pré-teste foi realizado junto de um conjunto de oito gestores da Região de Turismo do Algarve. A escolha desta entidade ficou a dever-se a duas razões: por um lado, a proximidade geográfica e por outro, o facto de ser a Região de Turismo que maior número de gestores apresentou.

Neste sentido, e após reunião com o grupo de gestores seleccionado para explicitação das razões e objectivos em causa, foi apresentado o questionário, solicitando-se o seu preenchimento e o registo das dificuldades de interpretação,

comentários, sugestões de reformulação das perguntas e demais questões, que facilitassem a compreensão das perguntas e as respostas (Apêndice 11).

O objectivo específico era identificar perguntas problemáticas, determinar razões subjacentes e registar as soluções propostas para uma melhor reformulação. O corpo do questionário não mereceu quaisquer comentários no sentido de alteração da forma ou do conteúdo das perguntas. Não se registaram problemas de compreensão nem dificuldades de preenchimento.

Houve, porém, que alterar substancialmente a segunda parte do questionário. Verificaram-se três tipos de situações: dificuldades de preenchimento da questão, respostas que não correspondiam ao que se pretendia com a pergunta – questões mal formuladas – e, por outro lado, questões relacionadas com o anonimato dos respondentes. Neste sentido, foram profundamente alterados os dois grupos de questões finais, relativas à caracterização do destino turístico e dos inquiridos. Ainda nesta fase, foi melhorado também o aspecto estético de formatação do questionário, de forma a tornar a leitura e o preenchimento mais agradáveis.

## **5.6 Técnicas de tratamento de dados**

A estatística descritiva e a análise de conteúdo contam-se entre as técnicas de análise mais utilizadas para o método descritivo (Reto e Nunes, 1999).

O objectivo da estatística descritiva é criar os instrumentos necessários para classificar e apresentar conjuntos de dados numéricos para que a informação neles contida seja rápida e facilmente apreendida. Uma vez classificados os dados, torna-se possível sintetizar a informação neles contida com a ajuda de quadros e gráficos, que

permitem compreender a situação e identificar relações importantes entre as variáveis (Reis, 1996).

O exame dos dados recorreu a técnicas de análise univariada, bivariada e multivariada, consoante o número de variáveis tratadas em simultâneo. A análise dos resultados do painel *Delphi* e da avaliação da qualidade dos destinos turísticos foi realizada com o auxílio do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* e do *E-views*.

As respostas referentes às perguntas abertas do questionário submetido a apreciação do painel, foram objecto de técnicas de análise de conteúdo. Relativamente a cada critério, foram identificadas as categorias, localizados e atribuídos traços de significação, procuradas as lógicas do discurso e outros indicadores que descrevessem o campo semântico dos conceitos (Vala, 1986).

Para validação do instrumento de avaliação, recorreu-se à análise psicométrica, que compreende a avaliação da qualidade de um instrumento de medida baseada na prova da fiabilidade e de validade (Ferreira e Marques, 1998).

## **5.7 Conclusão**

O carácter recente e fragmentado da pesquisa que tem sido desenvolvida no turismo e a complexidade que é inerente à problemática da gestão do produto turístico compósito e à prossecução de estratégias de melhoria da qualidade no contexto dos destinos turísticos, tornam particularmente difícil a definição de uma metodologia de abordagem do tema, tanto mais que, na maior parte das circunstâncias, o enquadramento conceptual e a operacionalização dos constructos se encontram por estabilizar.

A metodologia adoptada obedeceu a uma sequência de fases, devidamente escalonadas no tempo e planeadas em função do conjunto de objectivos previamente definidos. As opções tomadas em termos de referenciais, abordagem e os métodos e técnicas utilizados tanto em termos de desenvolvimento do modelo de avaliação como no que se refere à aplicação, no terreno, do instrumento proposto e ao consequente tratamento dos dados, traduzem uma lógica de intervenção que pretendeu, acima de tudo, ir ao encontro de uma solução para o problema que fosse coerente em termos de meios empregues, consistente na forma de abordar e analisar as questões e, finalmente, que pudesse ser validada por estudos subsequentes.

Neste sentido, e à semelhança do que tem acontecido relativamente a outros estudos turísticos, a metodologia seguida procurou, a partir de um quadro conceptual mais desenvolvido noutras áreas do conhecimento, adaptar ao objecto de estudo, princípios, métodos e técnicas que contribuíssem para o aprofundamento da questão e para sustentação da evidência empírica da pesquisa.

No seu conjunto, e em termos de avaliação, os métodos e as técnicas empregues revelaram-se apropriados ao estudo da questão e eficazes em termos de prossecução de objectivos, podendo, como tal, servir de âncora ao futuro desenvolvimento da investigação nesta área.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1 Introdução**

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa e discutem-se as questões que a análise dos mesmos levanta, comparando-se, sempre que possível, com os resultados alcançados em estudos semelhantes.

Em primeiro lugar, analisam-se os resultados do painel Delphi, tendo em conta os dois objectivos pretendidos: obter consenso sobre o conteúdo dos critérios e verificar os graus de importância relativa dos mesmos no contexto da avaliação da qualidade dos destinos turísticos. A estabilização do conteúdo do modelo desenvolvido foi considerada uma questão prévia no encadeamento do processo de investigação, sobre a qual assenta o desenvolvimento da segunda fase do estudo.

Num segundo momento, apresentam-se e discutem-se os resultados referentes à validação preliminar do modelo. Neste sentido, analisa-se a consistência interna do instrumento de avaliação da qualidade nos destinos turísticos e procede-se à verificação empírica das relações explicativas entre os critérios do modelo desenvolvido.

Por fim, e a partir das percepções que os gestores das Regiões de Turismo desenvolvem sobre as evidências da qualidade nos destinos turísticos portugueses, são apresentados os resultados decorrentes do processo de auto-avaliação, discutidas as questões que os mesmos levantam e as implicações que têm em termos de posicionamento.

## 6.2 Resultados relativos ao desenvolvimento do modelo

O modelo de avaliação da qualidade desenvolvido baseia-se nos princípios e na filosofia subjacente ao modelo de excelência da EFQM e estrutura-se a partir de um exercício de adaptação do conteúdo dos subcritérios do modelo original ao contexto específico da gestão dos destinos turísticos e da avaliação da sua orientação para metas de qualidade total /excelência.

Para além dos aspectos de conteúdo, propõe-se uma nova escala de ponderação para o grau de importância dos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos, com base nas opiniões de um painel internacional de peritos e dos gestores das Regiões de Turismo portuguesas.

Para a primeira fase do estudo, e na sequência da constituição de um painel internacional de peritos, foi solicitado a cada um dos membros do grupo a opinião sobre os níveis de concordância a atribuir a um conjunto de subcritérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos. Dos 55 membros que aceitaram participar no painel, foram obtidas 33 respostas, o que corresponde a uma taxa 60% de participação<sup>88</sup>. Quando comparadas com as taxas de resposta obtidas em outros estudos turísticos que utilizaram a mesma técnica, verifica-se que as mesmas são semelhantes.

Para a segunda questão submetida a apreciação do painel, contou-se apenas com os elementos que tinham respondido na primeira volta (33). Este grupo foi de novo contactado, dando-se conhecimento dos resultados obtidos pelo painel e solicitando-se a opinião sobre o grau de importância relativa de cada critério, sempre que aplicado à

---

<sup>88</sup> Muito embora se reconheça que haveria interesse em perceber as razões que estão subjacentes a esta taxa, tal aspecto não foi considerado relevante para o processo de investigação em curso.

entidade destino turístico. Foram obtidas 26 respostas, o que corresponde a uma taxa de 78% (Tabela 6.1).

**Tabela 6.1 - Estudos turísticos com painéis Delphi**

Autor (es)	1ª volta			2ª volta		
	Amostra	Resposta	%	Amostra	Resposta	%
Kaynac e Macaulay (1984)	100	50	50%	60	44	73%
Liu (1988)	42	23	55%	23	17	74%
Green <i>et al.</i> (1990)	40	31	77%	31	21	67%
Kaynac <i>et al.</i> (1994)	115	111	74%	37	27	70%
Camisón e Bigné (1998)	67	26	38%	26	23	88%
Miller (2000)	74	54	73%	54	80	80%

Em termos comparativos, os resultados voltam a estar em conformidade com os obtidos na segunda volta, noutros estudos, em situações semelhantes. Sabe-se que, a cada volta subsequente do estudo Delphi, o número de membros do painel que respondem declina (Green *et al.*, 1990). Segundo Kaynac *et al.* (1994), um problema encontrado nos estudos Delphi é a elevada taxa de desistência, que pode ir até aos 50%, por volta.

De realçar, no entanto, que o segundo contacto com os elementos do painel não corresponde a uma típica segunda volta, na medida em que não foi necessário recorrer a mais do que uma volta para efeitos de obtenção de consenso. Uma vez que os primeiros resultados foram conclusivos, e que a questão da ponderação dos critérios do modelo também fazia parte dos objectivos da investigação, estabeleceu-se um novo contacto com os respondentes, tendo em vista a recolha de opiniões sobre esta matéria.

### **6.3 Critérios de avaliação da qualidade**

Os resultados demonstram que, em todos os critérios do modelo, pelo menos

80% das respostas dos membros do painel expressa a sua concordância relativamente às questões apresentadas, cujo conteúdo resulta da adaptação desenvolvida (Tabela 6.2).

**Tabela 6.2 - Níveis de concordância relativamente aos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos**

Sub-critérios	Níveis de Concordância (%)							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
Liderança			2,5	3,6	14,7	24,4	54,8	100
Política e Estratégia	0,4	0,4	1,3	4,4	10,5	24,0	59,0	100
Pessoas	0,7	2,0	1,7	3,8	15,0	24,9	51,9	100
Parcerias e Recursos	1,0	1,5	2,6	7,7	12,3	23,1	51,8	100
Processos	0,9	0,9	3,0	7,0	10,9	23,5	53,9	100
Resultados relativamente aos turistas			3,1	3,1	10,8	23,1	60,0	100
Resultados relativamente aos colaboradores e aos profissionais			1,6	4,0	15,1	30,95	48,4	100
Resultados para a região			10,6		7,6	19,7	62,1	100
Resultados de Desempenho		1,5	1,5	1,5	7,6	25,8	62,1	100

Na globalidade, os resultados demonstram um grau de concordância elevado relativamente a todos os critérios e à generalidade das variáveis incluídas na adaptação de conteúdo do modelo desenvolvida, o que pode ser entendido como uma evidência de que o painel de peritos considera estas questões pertinentes para o processo de gestão dos destinos turísticos.

Os níveis de concordância por critério variam entre 87,2 % para o critério PARCERIAS E RECURSOS TURÍSTICOS e 95,5 % para o critério RESULTADOS DE DESEMPENHO<sup>89</sup>. Os RESULTADOS-DESEMPENHO e os RESULTADOS-REGIÃO são os que recebem maiores valores de concordância total (62,1%). No conjunto, o critério RESULTADOS-COLABORADORES é aquele que onde se verifica menor grau de concordância total (48,4%).

<sup>89</sup> Para efeitos de análise, e sempre que não surja outra referência específica, considera-se que concordância engloba os parâmetros “concordo ligeiramente”, “concordo” e “concordo totalmente”. Por analogia, a discordância integra os parâmetros “discordo ligeiramente”, “discordo” e “discordo totalmente”.

O critério PARCERIAS E RECURSOS é aquele onde pesa mais o factor neutro, isto é, onde cerca de 8% dos peritos não manifesta nem concordância nem discordância sobre a questão. Este resultado pode estar relacionado com o facto de não ser ainda muito habitual a observação deste tipo de práticas nos destinos turísticos.

Os níveis de discordância geral são bastante reduzidos e oscilam entre 1,6%, para o critério RESULTADOS-COLABORADORES e 10,6%, para o critério RESULTADOS-REGIÃO.

Os quatro critérios que constituem os RESULTADOS atingem um nível médio de concordância mais elevado (93,3%) do que os cinco critérios que pertencem aos Meios (90,9%). Uma leitura possível poderá apontar para a necessidade de melhorar a eficácia do desempenho global dos destinos. Os programas e estratégias de melhoria da qualidade dos produtos turísticos e a orientação dos destinos turísticos para a prossecução de metas de excelência devem ser encarados como hipótese de resposta a este desafio que parece resultar da interpretação dos resultados do painel.

A obtenção de consenso, em termos de variáveis explicativas de cada um dos critérios para avaliação da qualidade no contexto dos destinos turísticos, foi obtida no final da primeira consulta ao painel. A relativa facilidade com que se obteve o consenso pode ser explicada, fundamentalmente, por duas razões:

1. O referencial utilizado, tanto em termos teóricos como em termos de modelo, assenta numa lógica de actuação da gestão que recolhe uma generalizada opinião favorável em termos de revisão da literatura e de estado da arte do conhecimento. As linhas mestras de definição e de estruturação da problemática encontram uma resposta similar nos modelos europeu, americano, australiano, ibero-americano ou japonês, o que

significa que, a nível global, há uma convergência de pontos de vista sobre a temática em análise.

2. Em segundo lugar, a adaptação desenvolvida respeitou integralmente a lógica inerente ao modelo e a estrutura que lhe confere especificidade quando comparado com os restantes modelos de excelência. Tal como decorre das próprias orientações da EFQM, e que já deram origem a outros casos de adaptação, apenas foram introduzidas algumas questões que, não contrariando o espírito do modelo, o individualizaram, adaptando os itens do instrumento à realidade objecto da avaliação.

Os resultados específicos de cada um dos critérios são apresentados de seguida, de modo a que se possa fazer uma análise mais detalhada dos níveis de concordância expressos pelo painel de peritos relativamente a cada um dos subcritérios que consubstanciam a adaptação desenvolvida do modelo de excelência.

#### **6.3.1.1 Liderança**

A LIDERANÇA, no contexto específico de aplicação do modelo, foi definida como a forma como os líderes da organização que conduz o processo de gestão do destino turístico, desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência na organização e no destino turístico, os implementam através de acções e comportamentos e estão pessoalmente empenhados na gestão pela qualidade total.

Quando se coloca a questão da qualidade do destino turístico, o critério LIDERANÇA assume uma conotação essencialmente externa. O que está em causa são os seus efeitos na área de influência da organização que conduz o processo de gestão, o

reconhecimento conseguido perante o tecido empresarial do sector, a capacidade de desenvolver processos-chave para a melhoria da qualidade global do produto turístico, projectos, programas e outras acções que impliquem participação e o envolvimento da maior parte das organizações e de outras entidades da região.

Mais do que o protagonismo interno, interessa a influência dos líderes no ambiente externo da organização. A sua aceitação pelos actores e outras partes interessadas é fundamental para a prossecução de objectivos e para a dinamização de processos de base regional. Trata-se, claramente, de uma LIDERANÇA exercida em espaço aberto, praticada numa base regional e não limitada ao contexto do funcionamento interno da organização (Tabela 6.3).

**Tabela 6.3 - Níveis de concordância relativamente ao critério LIDERANÇA**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores da Organização e contribuem para a sustentação de uma cultura de excelência no Destino Turístico.			1		3	5	24	33
			3,0%		9,1%	15,2%	72,7%	100%
2. Os líderes asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão.			1	2	4	9	17	33
			3,0%	6,1%	12,1%	27,3%	51,5%	100%
3. Os líderes promovem, de uma forma activa, a melhoria da Organização e do Destino Turístico, e estão envolvidos com os clientes (turistas), parceiros e representantes da sociedade.			1	1	7	10	14	33
			3,0%	3,0%	21,2%	30,3%	42,4%	100%
4. Os líderes da Organização motivam, suportam e reconhecem os colaboradores e actuam como protagonistas de uma cultura de excelência.			2	1	4	9	17	33
			6,1%	3,0%	12,1%	27,3%	51,5%	100%
5. Os líderes da Organização motivam os actores (empresários, autarcas, gestores, profissionais) e reconhecem o papel estratégico que as respectivas organizações têm na prossecução de objectivos de excelência do Destino Turístico.				2	5	5	21	33
				6,1%	15,2%	15,2%	63,6%	100%
6. Os líderes fomentam e protagonizam a criação e manutenção de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que, directa e indirectamente, participam na experiência turística.				1	6	10	15	32
				3,1%	18,8%	31,3%	46,9%	100%
Total	0	0	5	7	29	48	108	197
	0,0%	0,0%	2,5%	3,6%	14,7%	24,3%	54,8%	100%

A missão, a visão e os valores a identificar dizem respeito à entidade destino turístico e não à organização, muito embora se admita a existência de uma relação de

coerência, complementaridade e de sintonia entre ambos.

Cerca de 55 % dos respondentes concorda totalmente com o papel interventor dos líderes na gestão do destino turístico. Cerca de 94% dos gestores concorda com o conteúdo da adaptação desenvolvida relativamente a este critério.

Os níveis de concordância relativamente a todas as variáveis incluídas na LIDERANÇA são elevados. No entanto, os valores mais elevados são para o primeiro subcritério (72,7%) e para o quinto (63,6%). Verifica-se alguma dispersão da concordância dos peritos relativamente ao subcritério três.

Este é o critério que suscitou mais comentários por parte dos membros do painel. Na globalidade, todas as sugestões apontam no sentido do reforço e da clarificação do papel que a LIDERANÇA deve desempenhar em termos de gestão do destino turístico e de orientação do mesmo para objectivos de melhoria contínua e de qualidade total/excelência. O protagonismo dos líderes e o reconhecimento da sua importância como elemento motor do processo de mudança surge como uma evidência clara das opiniões expressas pelos membros do painel. Algumas das variáveis sugeridas fazem parte de questões abordadas no âmbito de outros critérios, pelo que se manteve a estrutura das variáveis que fazem parte do critério LIDERANÇA.

Assim, alguns dos respondentes sugerem que os líderes se “comportem de acordo com princípios de excelência”, “pautem o seu comportamento por objectivos de excelência”, “avaliem o cumprimento desses objectivos”, “promovam acções que demonstrem o empenhamento em melhorar o ambiente”, “assegurem a circulação interna de informação”, “cooperem com o sistema político de modo a criar sinergias entre o turismo e outras actividades económicas” e “promovam o necessário diálogo

com o poder político e com os agentes turísticos para a obtenção de financiamentos considerados indispensáveis para a valorização do destino”.

Um outro conjunto de comentários aponta para a necessidade de reconhecimento dos líderes pelos actores. De facto, sem reconhecimento, torna-se impraticável a LIDERANÇA num cenário de exteriorização, onde tudo o que pode ser obtido tem que ser através de parcerias, protocolos, acordos de cooperação e outras formas colaboração entre as partes interessadas. É através do protagonismo assumido e do trabalho concretizado em matéria de interacção que o reconhecimento da LIDERANÇA, neste contexto, é obtido e mantido.

Por último, um dos membros do painel é de opinião que “o papel principal desta organizações deverá ser o de criar situações e sistemas que lhe permitam estimular, coordenar, acompanhar e controlar iniciativas e acções das entidades e empresas, e não actuar directamente nessas iniciativas e acções”.

Para efeitos de desenho do questionário de avaliação, os subcritérios foram desdobrados no seguinte conjunto de questões:

1. Desenvolvimento da missão da organização e do destino turístico.
2. Desenvolvimento da visão da organização e do destino turístico.
3. Definição, apoio e comunicação de valores próprios de uma cultura de excelência.
4. Implementação de processos de melhoria contínua do sistema de gestão da organização e do destino turístico.
5. Empenho na satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas.
6. Motivação e reconhecimento dos colaboradores.
7. Motivação e reconhecimento dos actores.

8. Reconhecimento do papel estratégico dos actores e das organizações.
9. Estímulo, criação e manutenção de um clima de cooperação e de parceria.
10. Apoio aos colaboradores e actores na prossecução de objectivos de excelência.
11. Revisão e melhoria do estilo de liderança.
12. Actuação como modelos de ética e de valores de uma cultura de excelência.

### **6.3.1.2 Política e estratégia**

Este critério diz respeito à forma como a organização concretiza a missão e a visão através de uma estratégia clara de desenvolvimento turístico da região, focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.

Quando se discute o sentido da POLÍTICA E ESTRATÉGIA no âmbito de um processo de gestão integrada da qualidade num destino turístico, pretende-se reforçar a ideia de que se torna imprescindível clarificar e assumir que existem objectivos globais a atingir, que a POLÍTICA E ESTRATÉGIA devem ser definidas e relacionadas com a entidade destino e não com a organização que conduz o processo de gestão. A organização define a POLÍTICA E ESTRATÉGIA para o destino turístico.

A POLÍTICA E ESTRATÉGIA do destino turístico deverão ser articuladas com outros instrumentos de planeamento e de gestão do turismo, estar em sintonia com a orientação para o serviço e para a prossecução de objectivos de melhoria da qualidade global.

A definição de objectivos deve ser estabelecida com o apoio do tecido empresarial, precisamente porque a sua prossecução é da responsabilidade da cadeia de

prestação de serviços, onde todas as organizações estão envolvidas.

O valor médio da concordância total continua a ser bastante elevado, cerca de 60%, o que constitui uma evidência de que os membros do painel consideram a generalidade dos subcritérios importantes para a prossecução de objectivos de excelência nos destinos turísticos (Tabela 6.4).

**Tabela 6.4 - Níveis de concordância relativamente ao critério POLÍTICA E ESTRATÉGIA**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. A política e a estratégia para o Destino Turístico, definidas pela Organização, são baseadas em informação sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas (turistas, actores e população) e nos princípios orientadores					3	6	24	33
					9,1%	18,2%	72,7%	100%
2. A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são baseadas em informações resultantes da avaliação do desempenho, da investigação, da aprendizagem e de actividades criativas relacionadas.		1		1	6	9	16	33
		3,0%		3,0%	18,2%	27,3%	48,5%	100%
3. A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são desenvolvidas, revistas e actualizadas em cooperação com os representantes das partes interessadas.				1		10	22	33
				3,0%		30,3%	66,7%	100%
4. A política e a estratégia para o Destino Turístico explicam claramente a sua orientação para objectivos de qualidade total/excelência.			1	2	4	8	18	33
			3,0%	6,1%	12,1%	24,2%	54,5%	100%
5. A política e a estratégia são comunicadas e implementadas.			2	2	2	7	20	33
			6,1%	6,1%	6,1%	21,2%	60,6%	100%
6. A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico integram-se num quadro de desenvolvimento sustentável da região.				2	5	5	21	33
				6,1%	15,2%	15,2%	63,6%	100%
7. A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são concretizadas através de uma rede de processos-chave.	1			2	4	10	14	31
	3,2%	0,0%		6,5%	12,9%	32,3%	45,2%	100%
Total	1	1	3	10	24	55	135	229
	0,4%	0,4%	1,3%	4,4%	10,5%	24,0%	59,0%	100%

O subcritério 1 atinge o nível de 100% de concordância. A combinação destes resultados com os referentes ao subcritério 3 vem reforçar a necessidade de colaboração, de coordenação e de atenção aos vários interesses e objectivos de todas as partes interessadas. A maior dispersão dos graus de concordância verifica-se em relação ao subcritério 7, muito provavelmente por razões que se prendem com a falta de

integração que caracteriza a operacionalização de muitos destes processos-chave<sup>90</sup>.

Alguns dos comentários desenvolvidas sobre esta questão referem-se à ligação que deve existir entre a POLÍTICA E A ESTRATÉGIA e o desenvolvimento sustentável das regiões. Uma outra nota realça a ideia de que este critério deve reflectir com objectividade os desafios que se colocam, os aspectos de competitividade, e a interligação a mercados alvos, tal como acontece no que respeita às empresas privadas.

A necessidade de se institucionalizar um processo de revisão sistemática da POLÍTICA E ESTRATÉGIA, é reforçada por um dos membros do painel, argumentando que esta é a “única forma dos líderes e das organizações reorientarem a sua actuação para novos objectivos, resultantes de um contexto de operação que se encontra em permanente evolução”.

Alguns membros do painel chamam ainda a atenção para a “distinção entre o público e o privado”, reafirmando que a POLÍTICA E ESTRATÉGIA do destino turístico são, essencialmente, uma questão de natureza pública. Este ponto de vista vem reforçar, de certo modo, a necessidade de interligação entre a política e a estratégia nacionais e as iniciativas locais e regionais.

Um outro aspecto que é identificado como importante nesta matéria, é o conhecimento, por parte da organização que conduz o processo de gestão do destino turístico, da evolução das expectativas, necessidades e exigências dos consumidores,

---

<sup>90</sup> Para além dos processos tradicionais de promoção, animação e informação turística, cada vez mais a gestão dos destinos e a sua orientação para metas de excelência pressupõe o desenvolvimento de um vasto conjunto de outros processos-críticos para a melhoria do posicionamento competitivo dos destinos turísticos.

através da realização de estudos de mercado<sup>91</sup>. O acompanhamento permanente dos mercados-alvo e a divulgação deste tipo de informação pelos actores facilitam a adequação dos serviços e, em algumas circunstâncias, podem servir de suporte ao processo de reorientação estratégica das organizações do sector.

As questões consideradas para efeitos de elaboração do questionário de avaliação são as seguintes:

1. Definição da política e da estratégia para o destino turístico.
2. Suporte da política e da estratégia no equilíbrio de interesses.
3. Fundamentação da política e da estratégia em informação sobre necessidades e expectativas das partes interessadas.
4. Sustentação da política e da estratégia em informação consistente.
5. Cooperação dos actores na definição da política e da estratégia.
6. Revisão e actualização da política e estratégia.
7. Fixação de objectivos de qualidade total/excelência.
8. Comunicação e implementação da política e da estratégia.
9. Alinhamento entre políticas e estratégias nacionais e regionais.
10. Concretização através de rede de processos-chave.
11. Integração da política e da estratégia num quadro de desenvolvimento sustentável.

### **6.3.1.3 Pessoas**

Este critério pretende avaliar a forma como a organização liberta os

---

<sup>91</sup> A título de exemplo, em 1997, em Blackpool, um dos destinos turísticos que fez parte do estudo da Comissão Europeia sobre Gestão Integrada da Qualidade, foi desenvolvido um dos mais abrangentes e profundos estudos de mercado turístico, envolvendo entrevistas a cerca de 4600 a visitantes, pesquisas *omnibus*, *focus groups* e painéis, entre outros.

conhecimentos e as potencialidades dos seus colaboradores, promove o desenvolvimento do potencial dos profissionais do sector da região, envolve a população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégia e a efectiva operacionalização dos processos.

Argumenta-se que todas as pessoas que colaboram na prestação de serviços e contribuem para a experiência turística são importantes para a avaliação da qualidade, para a satisfação dos turistas e para o próprio bem-estar da comunidade receptora. Neste sentido, o critério é mais abrangente do que quando se aplica a uma organização. Naturalmente, e no sentido restrito do termo, a organização que conduz o processo de gestão do destino turístico não gere directamente estes recursos, como aliás acontece em relação a outros meios. Contudo, pode e deve desempenhar um papel activo em termos de influência dos processos de desenvolvimento das competências, de divulgação de boas práticas, de melhoria da qualidade das relações interpessoais, de identificação das necessidades de formação e de avaliação do grau de satisfação dos profissionais e da população, entre outros.

Para além dos profissionais que desempenham funções nos diversos tipos de organizações que integram o sector do turismo, este critério de avaliação, no contexto específico dos destinos turísticos, também diz respeito à população residente. O seu envolvimento no sistema turístico constitui, claramente, uma das atribuições da organização que assume a condução do processo de gestão do destino turístico. Não é previsível que este papel possa ou deva ser desempenhado pelas empresas do sector. A população é uma das partes interessadas no funcionamento do sistema turístico e com uma perspectiva que importa considerar na avaliação da qualidade no destino turístico. Como tal, assume-se que desempenha um papel na prestação global e que influencia a

experiência turística. A reputação e a imagem dos destinos turísticos dependem bastante do sentido de hospitalidade e de auto-estima dos anfitriões (Tabela 6.5).

**Tabela 6.5 - Níveis de concordância relativamente ao critério PESSOAS**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Os recursos humanos da Organização (colaboradores) são objecto de planeamento, de gestão, e de programas de melhoria.			1		4	12	15	32
			3,1%		12,5%	37,5%	46,9%	100%
2. Os conhecimentos e as competências dos colaboradores da Organização são identificados, desenvolvidos e sustentados.			1		3	7	21	32
			3,1%		9,4%	21,9%	65,6%	100%
3. Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados.		2		1	4	11	15	33
		6,1%		3,0%	12,1%	33,3%	45,5%	100%
4. Os colaboradores são motivados e responsabilizados.		1			5	9	18	33
		3,0%			15,2%	27,3%	54,5%	100%
5. Os actores (públicos e privados) são envolvidos.		1		1	3	6	21	32
		3,1%		3,1%	9,4%	18,8%	65,6%	100%
6. O diálogo é promovido dentro da Organização, e entre a Organização e as partes interessadas.		2		1	3	11	16	33
		6,1%		3,0%	9,1%	33,3%	48,5%	100%
7. Os colaboradores são reconhecidos, apoiados e recompensados.			1	1	7	8	15	32
			3,1%	3,1%	21,9%	25,0%	46,9%	100%
8. A Organização define os papéis e estimula a participação dos diversos actores e intervenientes na prossecução de objectivos de excelência para o Destino Turístico.			1	5	7	6	14	33
			3,0%	15,2%	21,2%	18,2%	42,4%	100%
9. O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.	2		1	2	8	3	17	33
	6,1%		3,0%	6,1%	24,2%	9,1%	51,5%	100%
Total	2	6	5	11	44	73	152	293
	0,7%	2,0%	1,7%	3,8%	15,0%	24,9%	51,9%	100%

O papel da organização relativamente a este critério é, sobretudo, o de motivar, envolver e estimular a participação de todos os actores em programas e planos de melhoria da qualidade para o destino turístico.

Na generalidade, mantêm-se os níveis elevados de concordância do painel relativamente ao conteúdo do critério. Os subcritérios 2, 4, 5 e 9 obtêm percentagens de concordância total superiores a 50%, enquanto nos restantes, este valor reduz-se ligeiramente. Cerca de 10% dos respondentes discorda da necessidade de envolvimento

da população. Do conjunto de 45 subcritérios submetidos a apreciação do painel, este é o que regista maior taxa de discordância total (6,1%).

Foram tecidas algumas considerações sobre a importância de haver, para este sector, uma política de formação bem delineada, conducente ao desenvolvimento das potencialidades de todas as pessoas ligadas à actividade turística. Um dos comentários sobre esta matéria chama a atenção para a necessidade de interligação entre esta política e as acções de *benchmarking*, de modo a que se verifique partilha de informação e de conhecimento de boas práticas.

Um outro comentário desenvolvido, refere-se à necessidade de, no âmbito deste critério, se incluïrem “ processos de «escuta» junto da população, atendendo a que a auto-estima dos residentes pela sua região é um dos factores promocionais mais importantes”. Para este efeito sugere-se que sejam estabelecidos canais apropriados de comunicação e implementadas medidas que estimulem a participação da população.

Por outro lado, um dos elementos do painel chama a atenção para a necessidade de responsabilizar os actores no processo de envolvimento para assegurar a implementação de programas de melhoria da qualidade a nível dos destinos turísticos.

Para efeitos de posterior avaliação da qualidade nos destinos turísticos, o conteúdo do critério foi subdividido em nove questões:

1. Desenvolvimento de metodologias inovadoras de gestão dos recursos humanos da organização.
2. Identificação e desenvolvimento de conhecimentos e competências dos colaboradores.
3. Identificação e desenvolvimento de conhecimentos e competências dos profissionais.

4. Implementação de sistemas de motivação, remuneração e responsabilização dos colaboradores.
5. Clima de diálogo entre os colaboradores.
6. Definição dos papéis dos actores.
7. Envolvimento dos actores.
8. Promoção do diálogo entre a organização e as partes interessadas.
9. Envolvimento e participação da população.

#### **6.3.1.4 Parcerias e recursos**

A qualidade total /excelência de um destino turístico passa necessariamente pela criação e desenvolvimento de um clima de cooperação e de parceria entre os actores. Este critério tem a ver com a forma como a organização planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes agentes, contribuindo para a optimização, tanto dos seus próprios recursos, como dos recursos turísticos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia para o destino turístico.

O planeamento, o controlo, a implementação de programas e de projectos de melhoria só faz sentido, neste contexto, se for implementado em estreita cooperação entre os vários tipos de entidades regionais envolvidas no sistema turístico. A organização deve desempenhar um papel activo nesta matéria, assumir-se como um elemento de ligação entre as partes e tomar a iniciativa em termos de estabelecimento de acordos e de protocolos de cooperação.

As parcerias promovem o sentido da co-responsabilidade que é preciso

interiorizar para tornar exequível a implementação de programas de melhoria da qualidade num destino turístico.

A organização gere recursos que, mais do que um efeito interno, têm uma incidência na região, impactes na sociedade e no futuro do destino turístico. Em muitas circunstâncias trata-se de bens e de recursos públicos, que exigem, em termos de gestão, uma visão e um tipo de tratamento específico.

O mais elevado nível de concordância total e geral verifica-se em relação ao subcritério apresentado em primeiro lugar, 63,6 e 93,9% respectivamente. O subcritério que figura em quarto lugar apresenta o nível de concordância geral mais baixo (78,2%) (Tabela 6.6).

**Tabela 6.6 - Níveis de concordância relativamente ao critério PARCERIAS E RECURSOS**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. A Organização estabelece, gere, participa e fomenta o desenvolvimento de parcerias entre entidades, actores e outros representantes das partes interessadas.			2		2	8	21	33
			6,1%		6,1%	24,2%	63,6%	100%
2. Os recursos financeiros da Organização são geridos.	1			5	5	4	18	33
	3,0%			15,2%	15,2%	12,1%	54,5%	100%
3. A Organização identifica, maximiza, mantém e gere o aproveitamento dos recursos e potencialidades do Destino Turístico.			1	2	6	9	15	33
			3,0%	6,1%	18,2%	27,3%	45,5%	100%
4. Os recursos materiais e tecnológicos do Destino Turístico são geridos.		1		6	3	8	14	32
		3,1%		18,8%	9,4%	25,0%	43,8%	100%
5. A informação e o conhecimento são geridos.		1	1	2	5	5	18	32
		3,1%	3,1%	6,3%	15,6%	15,6%	56,3%	100%
6. A criação e manutenção de um clima de inovação no Destino Turístico é estimulada.	1	1	1		3	11	15	32
	3,1%	3,1%	3,1%	0,0%	9,4%	34,4%	46,9%	100%
<b>Total</b>	2	3	5	15	24	45	101	195
	1,0%	1,5%	2,6%	7,7%	12,3%	23,1%	51,8%	100%

Cerca de 10% dos respondentes discorda do papel da organização em termos de estimulação de um clima de inovação no destino turístico. Este resultado pode estar relacionado com o facto de se associar, normalmente, as preocupações com a inovação

mais à iniciativa privada do que do que à actuação deste tipo de organizações.

Um dos comentários que é produzido relativamente a esta questão é que a organização deve esforçar-se por “formalizar, por escrito, e monitorizar os procedimentos junto dos parceiros”, o que equivale a defender a existência de manuais e de códigos de boas práticas, responsabilizando a organização pela sua elaboração e divulgação junto dos actores. Este tipo de intervenção pode contribuir para elevar o nível global de desempenho do destino turístico e por criar entre as organizações um certo sentimento de partilha de valores, fundamental para a harmonia da comunicação através do “passa-palavra” dos visitantes.

Mais uma vez é assinalado o papel de suporte que esta organização deve ter em termos de regulação e de condução do processo de melhoria. De facto, importa não esquecer que o contexto é formado por uma elevada percentagem de pequenas e médias empresas, as quais, se não forem devidamente motivadas e acompanhadas, terão grandes dificuldades em envolver-se e comprometer-se com iniciativas e projectos de mudança, cujos resultados só serão mais visíveis a médio e longo prazo.

Uma outra sugestão apresentada por um dos membros do painel diz respeito ao recurso ao *outsourcing*, defendendo que esta matéria constitua uma das atribuições ou competências que a organização deveria assumir de forma a estimular e consolidar a dinâmica de parcerias no destino turístico. Segundo o autor, esta questão “daria azo a que o prestígio e o protagonismo junto dos actores aumentasse, em virtude deste tipo de desempenho trazer benefícios e sinergias para o funcionamento de todo o sistema”.

A participação em redes é defendida como uma das formas de “alargamento da visão das questões e dos problemas”. Para além da troca de informação sobre boas

práticas, as redes podem constituir um meio privilegiado de desenvolver iniciativas de *benchmarking* entre destinos turísticos.

São, ainda, desenvolvidos alguns comentários relativamente à questão dos impactes no destino turístico. De facto, e mais uma vez, o que se pretende realçar é o papel que este tipo de organizações deve ter no sentido de garantir apoio e assistência ao tecido empresarial, promovendo acções e iniciativas que reforcem o seu conhecimento e competências, que transformem pontos fracos em fortes, que fortaleçam as capacidades integradas de resposta e que maximizem os benefícios para toda a comunidade.

O conteúdo deste critério, para efeitos de avaliação, foi objecto de desdobramento em nove questões:

1. Estabelecimento de parcerias.
2. Identificação e actualização do inventário de recursos turísticos.
3. Gestão de recursos financeiros.
4. Desenvolvimento das potencialidades do destino turístico.
5. Implementação de sistemas de informação para a gestão.
6. Gestão do conhecimento.
7. Criação e manutenção de um clima de inovação.
8. Gestão de recursos materiais e tecnológicos.
9. Criação e desenvolvimento de redes de cooperação.

#### **6.3.1.5 Processos**

A adaptação do modelo assume que, também em relação a este critério, o que está em causa são os PROCESSOS que têm a ver com todo o destino, que extravasam a

própria organização e se assumem como transversais a todo o funcionamento do sistema turístico nas regiões. Neste sentido, o que se pretende analisar é a forma como a organização participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos, de modo a garantir suporte à política e à estratégia definidas para o destino turístico e produzir valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas.

Existem processos que estão, claramente, na esfera de responsabilidade e de atribuições das empresas, das autarquias e de outras entidades e organismos de coordenação regional. A par destes, existem outros, transversais a todo o destino turístico e que estão focalizados no âmbito das competências das organização que conduzem o processo de gestão, tais como informação, animação, gestão de visitantes, marketing, regulação do sistema, entre outros.

A lógica subjacente a este critério de avaliação tem a ver com a necessidade de que o destino reflecta coerência interna em termos de articulação e de integração de processos, cabendo à organização que regula o funcionamento do sistema turístico na região, um papel fundamental em termos de gestão de iniciativas que conduzam à prossecução daquele objectivo.

Para a generalidade dos subcritérios voltam a verificar-se elevadas taxas de concordância. Os peritos concordam, pois, que a gestão do destino seja desenvolvida com base nos PROCESSOS, o que vem reforçar a necessidade tanto de uma infra-estrutura de gestão eficaz, como de competências e protagonismo nesta área.

Um dos pontos que merece uma taxa de concordância mais forte (63,6%) é a questão do processo de desenvolvimento e de consolidação do produto turístico

compósito, apresentada no subcritério que figura em terceiro lugar. Ao assumir que o destino turístico deve ser arquitectado e desenvolvido sempre em sintonia com os vários tipos de interesses, está-se a defender a necessidade de regulação e, mais uma vez, a importância de integrar perspectivas e objectivos nem sempre coincidentes (Tabela 6.7).

**Tabela 6.7 - Níveis de concordância relativamente ao critério PROCESSOS**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Os processos integradores, críticos e de suporte à gestão do Destino Turístico são sistematicamente identificados, concebidos e geridos.		1		1	4	9	18	33
		3,0%		3,0%	12,1%	27,3%	54,5%	100%
2. Os processos são objecto de melhoria, de modo a produzirem valor acrescentado para os turistas e outras partes interessadas.			2	1	4	9	17	33
			6,1%	3,0%	12,1%	27,3%	51,5%	100%
3. O produto turístico compósito é concebido e desenvolvido com base nas necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.			3	2	5	2	21	33
			9,1%	6,1%	15,2%	6,1%	63,6%	100%
4. Os produtos turísticos específicos são fornecidos e avaliados de modo a contribuir para a cadeia de valor.			1	1	3	14	14	33
			3,0%	3,0%	9,1%	42,4%	42,4%	100%
5. As relações com os clientes (turistas) são geridas e optimizadas.				5	4	8	16	33
				15,2%	12,1%	24,2%	48,5%	100%
6. A articulação dos diversos actores é assegurada de modo a contribuir para a excelência do Destino Turístico.	1	1		2	3	6	20	33
	3,0%	3,0%		6,1%	9,1%	18,2%	60,6%	100%
7. As parcerias são implementadas de modo a contribuir para a gestão integrada da qualidade do Destino Turístico.	1		1	4	2	6	18	32
	3,1%		3,1%	12,5%	6,3%	18,8%	56,3%	100%
Total	2	2	7	16	25	54	124	230
	0,9%	0,9%	3,0%	7,0%	10,9%	23,5%	53,9%	100%

Os resultados dos subcritérios 5 e 7 que apresentam as maiores taxas de respostas neutras do conjunto dos critérios que fazem parte dos MEIOS, respectivamente 15,15% e 12,5%, poderão indicar a existência de dúvidas do painel relativamente a esta matéria ou ter a ver com problemas de indefinição ou de ambiguidade de ambos os processos.

Alguns dos comentários desenvolvidos pelo painel referem-se à questão da monitorização dos processos, chamando a atenção para o facto de, para além da condução e implementação dos mesmos, ser necessário desenvolver formas de

avaliação e de monitorização dos resultados, introduzindo correcções no funcionamento do sistema que tomem em consideração não só os efeitos multiplicadores, mas também “as vertentes ambientais, culturais, de acessibilidade, preservação do património e relações entre turistas e residentes”.

Por seu turno, um outro membro do painel refere os efeitos que as reclamações e sugestões podem ter no sistema de melhoria dos processos. Esta opinião vem reforçar a necessidade de se equacionarem os sistemas de gestão das reclamações como um meio fácil e económico de detectar situações ou incidentes críticos e de as encarar como uma oportunidade de melhorar e adequar os produtos turísticos às necessidades dos consumidores.

De acordo com os subcritérios, foram identificadas dez questões para incluir no instrumento de avaliação:

1. Identificação e gestão de processos críticos.
2. Melhoria de processos coordenados pela organização.
3. Concepção e desenvolvimento do produto compósito.
4. Cadeia de prestação de produtos específicos.
5. Avaliação dos contributos para a cadeia de valor.
6. Gestão das relações com clientes.
7. Articulação com o tecido empresarial.
8. Implementação de parcerias.
9. Contributos das parcerias para a excelência.
10. Orientação para o mercado e para os clientes.

### 6.3.1.6 Resultados relativamente aos turistas

Os turistas estão sempre no centro das preocupações dos responsáveis pela gestão da qualidade nos destinos e, naturalmente, os resultados da avaliação que fazem revestem-se da maior importância para o sucesso do desempenho da organização. Saber o que a organização está a alcançar relativamente aos seus clientes e comparar estes resultados com os de outros destinos concorrentes, fornece aos responsáveis indicações de posicionamento cruciais para a tomada de decisões em termos de redefinição de objectivos, reequacionamento de estratégias e desenvolvimento de programas de comunicação e imagem, entre outros. O desenvolvimento de um quadro de indicadores afigura-se como uma questão obrigatória.

A orientação para o mercado e a focalização nos clientes é um assunto consensual, seja a nível das organizações, seja a nível do destino turístico. Apenas a relação de grandeza e a complexidade distinguem os dois tipos de abordagem. O destino turístico é usado para múltiplos fins, por segmentos diferentes de clientes, com os mais diversificados propósitos e motivações. As amplitudes das zonas de tolerância entre o nível de serviço esperado e o recebido oscilam bastante, constituindo um desafio para os gestores do destino turístico a prossecução de objectivos de melhoria em termos de satisfação global dos turistas.

Na generalidade, o painel está de acordo com a necessidade de apuramento de resultados relacionados com satisfação global, imagem, qualidade da experiência e outros que permitam o conhecimento não só *a posteriori* da realidade, como também a identificação de percepções sobre o destino turístico.

Existe uma concordância total mais acentuada relativamente às medidas de

percepção dos turistas (66,67%) do que relativamente aos indicadores que demonstrem os resultados do desempenho nesta matéria (53,13%). Isto pode querer significar que se reconhece a necessidade de medir, de avaliar, mas que ainda existem dificuldades em termos de conjugação destes dois tipos de resultados (Tabela 6.8).

**Tabela 6.8 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-TURISTAS**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Medidas de percepção dos turistas sobre o Destino Turístico (imagem, qualidade, satisfação, intenção de voltar e de aconselhar, etc. ).			1	1	3	6	22	33
			3,0%	3,0%	9,1%	18,2%	66,7%	100%
2. Indicadores de desempenho do Destino Turístico relativamente aos turistas (imagem, qualidade, satisfação, reclamações, fidelização, referenciação, etc.).			1	1	4	9	17	32
			3,1%	3,1%	12,5%	28,1%	53,1%	100%
Total			2	2	7	15	39	65
			3,1%	3,1%	10,8%	23,1%	60,0%	100%

Um dos membros do painel sugere que, entre as fontes de informação possíveis, se recorra e inclua, nesta análise, as medidas de percepção e os resultados que são habitualmente recolhidas pelos operadores turísticos sobre o destino. Trata-se de introduzir, na abordagem, dados que, naturalmente, são importantes tanto para a gestão do destino como para a comparação com os resultados obtidos por outros destinos nesta matéria.

As questões que se colocam para efeitos de avaliação são as seguintes:

1. Monitorização das necessidades e expectativas dos turistas.
2. Monitorização da qualidade da experiência turística.
3. Monitorização da imagem do destino turístico.
4. Monitorização do grau de satisfação dos turistas.
5. Monitorização de problemas e disfuncionalidades.

6. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre avaliação da qualidade.
7. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre grau de satisfação dos turistas.
8. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre imagem.
9. Gestão das reclamações e sugestões.
10. Resultados sobre tendências de evolução das percepções dos turistas.

#### **6.3.1.7 Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais**

Enquanto que, no modelo original, este critério tem uma aplicação restrita aos colaboradores de uma determinada organização, na adaptação desenvolvida, o critério diz respeito a toda a cadeia de pessoas que participam, de forma directa, na prestação do serviço global. Neste sentido, e para além dos colaboradores da organização, inclui todos os profissionais do sector.

Todas estas pessoas desenvolvem expectativas e percepções sobre o serviço que prestam, as organizações onde trabalham, e, de uma forma geral, sobre o funcionamento global do sistema turístico. A organização responsável pelo processo de gestão da qualidade no destino deve conhecer e acompanhar de perto o clima de relações no sector, as percepções dos profissionais, os seus níveis de motivação, graus de satisfação e de muitos outros aspectos relacionados com a gestão dos recursos humanos, não numa perspectiva de se imiscuir na esfera de competências das organizações do sector, mas com o sentido de responsabilidade pelo desenvolvimento das potencialidades das pessoas.

A existência de um quadro de indicadores globais que permita avaliar os vários aspectos em observação, torna-se fundamental para medir os progressos nesta matéria.

A maior parte dos peritos consultados mostra-se favorável a que se definam medidas e se apurem os resultados relativamente aos profissionais do sector. As médias de concordância geral para os quatro subcritérios são muito idênticas e próximas dos 32% (Tabela 6.9).

**Tabela 6.9 - Níveis de concordância relativamente aos critérios RESULTADOS-COLABORADORES**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Medidas de percepção dos colaboradores (motivação, satisfação, expectativas, segurança, condições de trabalho, remuneração, etc.).			1		6	8	17	32
			3,1%		18,8%	25,0%	53,1%	100%
2. Indicadores de desempenho dos colaboradores ( formação, motivação, rotação, absentismo, satisfação, etc.).				2	6	8	15	31
				6,5%	19,4%	25,8%	48,4%	100%
3. Medidas de percepção dos profissionais do sector (expectativas, motivação, satisfação, etc.).			1		4	11	16	32
			3,1%		12,5%	34,4%	50,0%	100%
4. Indicadores de desempenho dos profissionais do sector ( formação, rotação, satisfação etc.).				3	3	12	13	31
				9,7%	9,7%	38,7%	41,9%	100%
Total			2	5	19	39	61	126
			1,6%	4,0%	15,1%	31,0%	48,4%	100%

Quer em relação aos colaboradores, quer em relação aos restantes profissionais, volta a verificar-se uma redução do nível de concordância média geral quando se passa dos subcritérios referentes às medidas de percepção para os subcritérios que dizem respeito aos indicadores, de 96,98% para 93,6% e de 96,98% para 90,33%, respectivamente.

Alguns dos itens sugeridos pelos membros do painel para figurarem no conteúdo deste critério dizem respeito a medidas e indicadores de auto-estima e moral dos colaboradores e profissionais, dos níveis de responsabilidade dos mesmos na prestação de serviços e da eficácia da política e estratégia desenvolvidas relativamente aos colaboradores e aos profissionais.

As questões incluídas no âmbito deste critério são as seguintes:

1. Monitorização das expectativas e motivações dos colaboradores e dos profissionais.
2. Monitorização da qualidade do serviço.
3. Monitorização da imagem.
4. Monitorização do grau de satisfação dos colaboradores e dos profissionais.
5. Monitorização das disfuncionalidades percebidas pelos colaboradores e actores.
6. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre imagem.
7. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre grau de satisfação.
8. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre qualidade percebidas.
9. Gestão das reclamações e sugestões.
10. Resultados sobre tendências de evolução das percepções dos colaboradores e profissionais.

#### **6.3.1.8 Resultados para a região**

Os impactes da indústria turística numa região e na sociedade devem ser objecto de regulação por parte da organização que assume a gestão do destino e que pretende prosseguir objectivos de qualidade total/excelência. A obtenção de bons resultados implica a observação de um conjunto de regras e de procedimentos e a minimização dos vários tipos de impactes negativos que o desenvolvimento do sector pode provocar nas regiões.

Os efeitos que o turismo ocasiona na qualidade de vida da população residente estão incluídos neste critério. Como tal, a implementação de medidas de percepção tendentes a conhecer as opiniões da população e das autoridades governamentais que

tutelam a política e a estratégia do turismo, e a avaliação dos restantes impactes, afigura-se como uma questão da maior importância para a orientação do destino turístico para metas de excelência.

Contrariamente aos dois critérios anteriores, consta-te que estes dois subcritérios apresentam diferenças acentuadas no grau de concordância (Tabela 6.10). Enquanto que para as medidas de percepção a taxa geral de concordância ronda os 97%, para o segundo subcritério a mesma taxa atinge apenas os 82%.

**Tabela 6.10 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-REGIÃO**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Medidas de percepção da população e autoridades governamentais (expectativas, envolvimento, participação, impactes, etc.).			1		5	7	20	33
			3,0%		15,2%	21,2%	60,6%	100%
2. Indicadores de desempenho (impactes económicos, culturais, ambientais, sociais, grau de satisfação da população, certificação, etc.).			6			6	21	33
			18,2%			18,2%	63,6%	100%
Total			7		5	13	41	66
			10,6%		7,6%	19,7%	62,1%	100%

O subcritério que, no conjunto dos 45, apresenta maior taxa de discordância do painel (18,18%), diz respeito aos indicadores de desempenho. Trata-se de um resultado que surpreende, uma vez que, por um lado, se afasta do perfil das respostas e, por outro, não está em conformidade com o que a maior parte dos autores defende, cada vez com mais insistência. Sem um quadro de indicadores robusto, torna-se extremamente difícil compreender e analisar os resultados que o turismo provoca nas regiões receptoras.

Os comentários desenvolvidos no âmbito deste critério apontam em três direcções. Uma primeira sugestão diz respeito à separação dos impactes sociais, económicos e ambientais que o turismo provoca nas regiões, argumentando-se que a avaliação de cada um dos impactes, *per se*, permite uma leitura mais clarividente dos

efeitos.

Um outro comentário sugere que se avaliem os resultados da realização de “acções de rua tendentes a integrar no mesmo objectivo todos os agentes económicos”. Trata-se de uma questão que tem a ver com as iniciativas de envolvimento da população, dos actores e de avaliação da respectiva eficácia.

Sugere-se, por fim, que a eficácia da POLÍTICA E ESTRATÉGIA sejam avaliadas no que concerne aos impactes regionais do sector.

Para avaliar este tipo de resultados foi definido o seguinte conjunto de questões:

1. Monitorização das expectativas e percepções da população residente.
2. Monitorização dos impactes.
3. Monitorização do grau de satisfação da população e dos representantes.
4. Monitorização da imagem.
5. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre grau de satisfação da população.
6. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre imagem.
7. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre impactes no turismo.
8. Resultados sobre tendências de evolução dos impactes.
9. Resultados sobre tendências de evolução das percepções da população.

#### **6.3.1.9 Resultados de desempenho**

Uma organização que gere recursos, na sua maioria públicos, e que assume o processo de gestão do destino turístico, desenvolvendo programas de melhoria contínua e perseguindo objectivos de qualidade total/excelência, deve demonstrar objectivamente

que os resultados do seu desempenho estão em conformidade com os objectivos definidos e que o destino turístico, na sua globalidade, evolui no sentido de ir ao encontro das expectativas de todas as partes interessadas.

Mais do que os resultados das organizações do sector, por si só, estão em causa os RESULTADOS DE DESEMPENHO do destino turístico – quota de mercado, posicionamento, competitividade, nível de receitas, imagem, qualidade, etc.

Os resultados e os indicadores de desempenho, no caso concreto dos destinos turísticos, permitem avaliar a eficiência e a eficácia da organização e responsabilizar os gestores pela sua actuação (Tabela 6.11).

**Tabela 6.11 - Níveis de concordância relativamente ao critério RESULTADOS-DESEMPENHO**

Sub-critérios	Níveis de Concordância							Total
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Nem concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	
1. Resultados chave de desempenho (resultados financeiros, quota de mercado, posicionamento, taxas de ocupação, etc.).				1	1	10	21	33
				3,0%	3,0%	30,3%	63,6%	100%
2. Indicadores chave de desempenho (processos, parcerias, financeiros, tecnologias, informação, infra-estruturas, conhecimento, etc.).		1	1		4	7	20	33
		3,0%	3,0%		12,1%	21,2%	60,6%	100%
Total		1	1	1	5	17	41	66
		1,5%	1,5%	1,5%	7,6%	25,8%	62,1%	100%

Tanto o primeiro como o segundo subcritérios apresentam níveis bastante elevados de concordância geral dos peritos, 96,97% e 93,94%, respectivamente. Estes resultados vêm reforçar a tese referente à necessidade de gestão do destino turístico e à consequente avaliação do respectivo desempenho

O critério regista apenas um comentário, que propõe a inclusão de uma variável que permita a avaliação da melhoria global da “qualidade do ambiente, dos recursos

naturais e dos recursos culturais”.

As questões que decorrem da repartição dos subcritérios são as seguintes:

1. Monitorização do desempenho.
2. Monitorização do desempenho das organizações.
3. Monitorização da competitividade do destino turístico.
4. Monitorização das boas práticas.
5. Monitorização da qualidade global do destino turístico.
6. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre o desempenho.
6. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre competitividade.
8. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre boas práticas.
9. Desenvolvimento de estudos comparativos sobre qualidade global.
10. Resultados sobre tendências de evolução do desempenho.

### **6.3.2 Importância relativa dos critérios de excelência**

Esta análise decorre em três etapas. Em primeiro lugar, procurou-se analisar o grau de importância atribuída pelos especialistas aos critérios e comparar com as ponderações do modelo original. Através da análise dos dados, verifica-se que existem diferenças entre as duas estruturas de ponderação, o que nos leva a sugerir que este aspecto da avaliação deve ser tomado em conta no processo de monitorização da qualidade nos destinos turísticos<sup>92</sup>.

A importância relativa dos critérios é estruturalmente diferente das ponderações

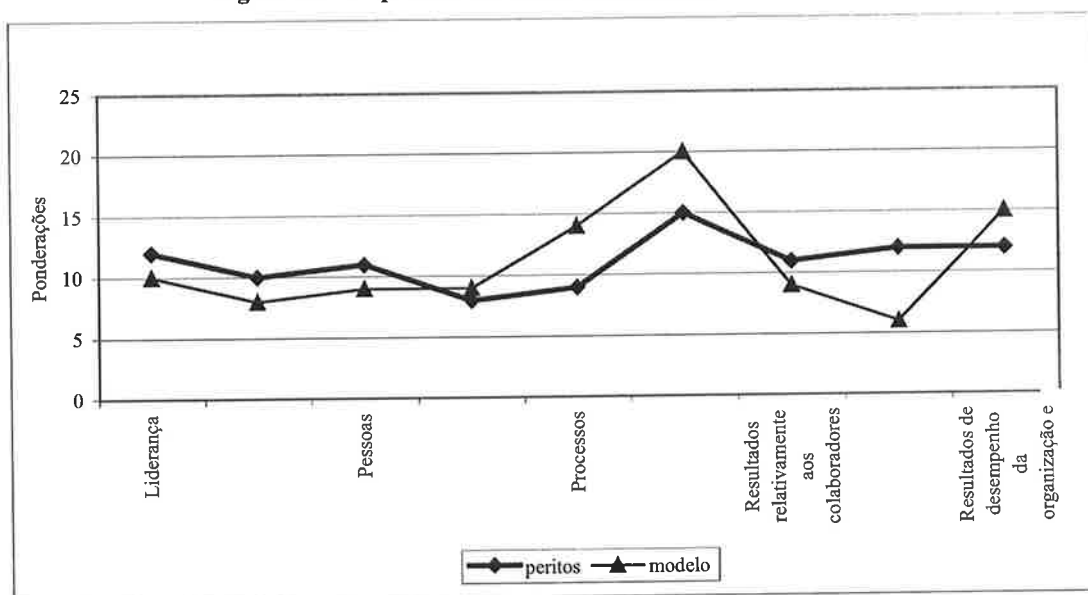
---

<sup>92</sup> Os valores médios das ponderações atribuídas pelos especialistas do painel aos critérios LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS, PARCERIAS E RECURSOS foram 12%, 10%, 11%, 8% e 9%, respectivamente. OS RESULTADOS - TURISTAS, RESULTADOS - COLABORADORES, RESULTADOS - REGIÃO e RESULTADOS - DESEMPENHO obtiveram 15%, 11%, 12% e 12%, respectivamente.

do modelo original. Apenas em relação ao critério PARCERIAS E RECURSOS existe uma convergência de pontos de vista, porém com sinais distintos. Enquanto que, no modelo original, o peso relativo deste critério é muito semelhante ao dos outros, os peritos consideram-no como o de menor importância.

Assim, os critérios LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PESSOAS são mais valorizados pelos peritos do que pelo modelo original, muito provavelmente para realçar as especificidades que caracterizam a prestação de serviços e a cadeia de actividade a nível dos destinos turísticos. O painel reconhece que a LIDERANÇA é o meio que mais importância tem no desenvolvimento e na implementação de acções de melhoria e na orientação da gestão do destino turístico para objectivos de qualidade total/excelência (Figura 6.1).

Figura 6.1 - Importância relativa dos critérios de excelência



Por outro lado, os membros do painel valorizam menos os critérios PROCESSOS e PARCERIAS E RECURSOS do que o modelo original, distanciando-se bastante no que diz respeito ao primeiro destes critérios. Uma das razões possíveis para este afastamento

pode estar relacionado com o facto de que, na maior parte das circunstâncias, a operacionalização deste critério ter mais a ver com as organizações do sector do que propriamente com a entidade coordenadora do processo de gestão no destino turístico. Tanto este critério como o das PARCERIAS E RECURSOS são os menos ponderados pelo painel.

Os RESULTADOS-CLIENTES (TURISTAS) são o critério mais valorizado em ambas as situações. Quer o painel, quer o modelo original valorizam este critério acima de todos os outros, o que claramente revela uma orientação para os clientes e um reconhecimento da sua importância para o sucesso de todas as organizações. A excelência de uma organização ou de um destino turístico depende muito da capacidade de desenvolver e implementar formas de ir ao encontro das necessidades, desejos e expectativas dos turistas. De qualquer modo, os peritos consideram este critério menos importante que o do modelo original, atribuindo mais importância aos RESULTADOS-PESSOAS e distanciando-se bastante do modelo em relação aos RESULTADOS – REGIÃO<sup>93</sup>.

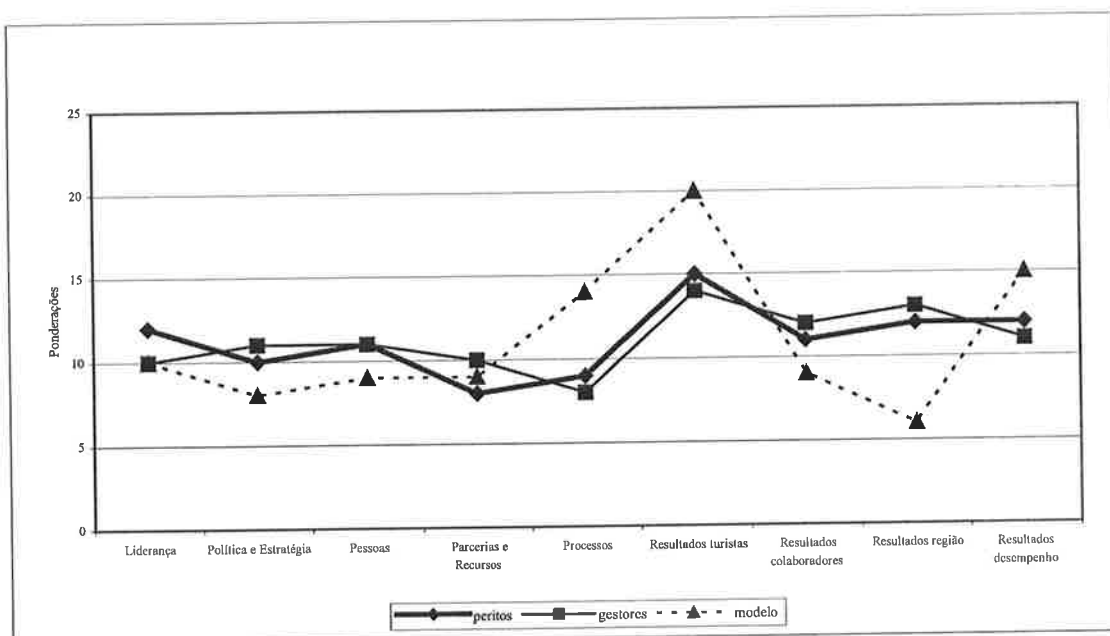
Comparando agora as ponderações atribuídas pelos gestores das Regiões de Turismo e das restantes organizações que fazem parte do estudo com as do painel de peritos, constata-se que apresentam semelhanças entre si, diferindo do modelo original em alguns critérios. Neste sentido, as correlações entre respostas dos peritos e as dos gestores é elevada (76,5%), entre as respostas dos gestores e o modelo é fraca (14,4%) e entre os peritos e o modelo é média (52,0%).

---

<sup>93</sup> É fundamental não esquecer que estamos a comparar graus de importância relativa, atribuídos na base de realidades e contextos diferentes, com pressupostos de aplicação do modelo também distintos. Enquanto as ponderações atribuídas pelo painel incidem sobre uma organização que desenvolve uma intervenção de âmbito regional, abrangente, com responsabilidade relativamente a um vasto conjunto de actores e organizações, o modelo de base está mais vocacionado para organizações e produtos específicos, limitando o seu âmbito de aplicação a uma realidade circunscrita e relativamente isolada das demais.

Para avaliação da qualidade nos destinos, tanto os peritos como os gestores dão maior importância à LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA assim como às PESSOAS, enquanto as PARCERIAS E RECURSOS e os PROCESSOS ficam em segundo plano. A LIDERANÇA aparece como o critério mais importante na avaliação da qualidade, o que tem sido sublinhado por diversos autores. Por outro lado, e num segundo nível de importância muito próximo do primeiro, figura o critério PESSOAS, que abrange os colaboradores, os profissionais do sector e todas as outras pessoas que, de uma forma mais ou menos directa, participam na experiência turística e contribuem para a cadeia de prestação do serviço (Figura 6.2).

Figura 6.2 - Comparação de ponderações



Os RESULTADOS-CLIENTES (TURISTAS) são os que apresentam maior grau de importância nas três situações em análise, o que significa que existe uma convergência de pontos de vista relativamente a esta questão. Voltam a verificar-se divergências em relação ao critério RESULTADOS-REGIÃO, o que também faz sentido, uma vez que o peso dos impactes do conjunto da indústria são, sem dúvida, muito mais significativos que os

de uma organização.

De resto, tanto os peritos como os gestores intervenientes no estudo valorizam, de uma forma bastante mais equilibrada, os quatro tipos de resultados, o que vem reforçar a necessidade de observação dos pressupostos e princípios da gestão integrada da qualidade.

A verificação da primeira hipótese de trabalho foi efectuada com base em dois tipos de teste. Numa primeira etapa foi efectuado um teste MANOVA sobre os dados recolhidos através do inquérito, tendo sido adoptada como estatística de teste o Lambda de *Wilks*. Os resultados obtidos apontam para a existência de diferenças na forma como os peritos e os gestores ponderam os critérios<sup>94</sup>. Para além deste teste, foram ainda realizados os testes t e *Mann-Whitney* (Apêndice 12). Neste caso, enquanto este último indica quatro situações de rejeição da hipótese nula em estudo, ou seja, quatro critérios onde se verifica que os dois grupos ponderam de forma diferente (LIDERANÇA, PARCERIAS E RECURSOS, RESULTADOS-TURISTAS e RESULTADOS-REGIÃO), o teste t indica que apenas nos critérios LIDERANÇA e PARCERIAS E RECURSOS se verifica a existência de diferenças estatisticamente significativas na importância relativa atribuída pelos dois grupos.

Na sequência da hipótese que foi colocada relativamente a esta questão, conclui-se que as ponderações atribuídas pelos dois grupos apenas divergem, em termos estatisticamente significativos, no que diz respeito aos critérios LIDERANÇA e PARCERIAS E RECURSOS.

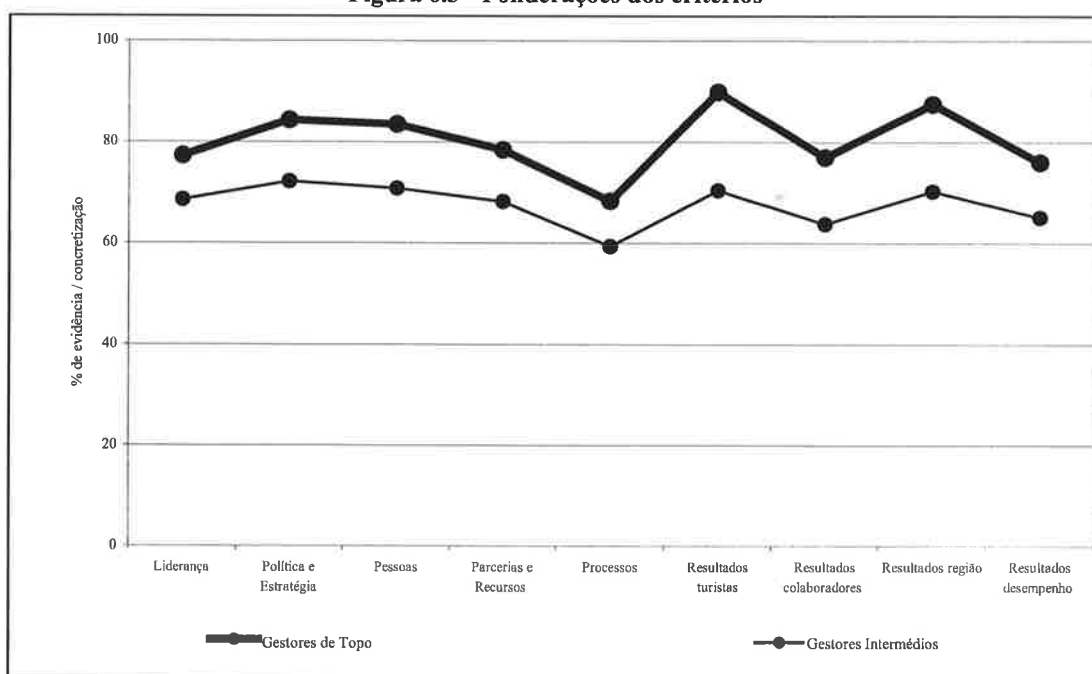
Em segundo lugar procurou-se verificar se existiam diferenças, relativamente à

---

<sup>94</sup> O valor do Lambda de *Wilks*, associado à hipótese nula é, neste caso, de 0,632, o que corresponde a um *p-value* aproximadamente nulo.

mesma questão, entre os dois grupos de gestores das organizações que fizeram parte do estudo. Os resultados indicam que as opiniões dos gestores de topo e intermédios são muito semelhantes (Apêndice 13). A importância atribuída a todos os critérios é quase idêntica, o que não deixa de ser um resultado bastante interessante em termos de cultura e de valores internos das organizações estudadas. Destaca-se o critério PROCESSOS como o critério menos valorizado pelos dois grupos de gestores (Figura 6.3).

**Figura 6.3 - Ponderações dos critérios**



No entanto, os resultados do teste MANOVA indicam que existem diferenças estatisticamente significativas na forma como os dois grupos de gestores ponderaram os critérios de excelência nos destinos turísticos<sup>95</sup>.

Por outro lado, e de acordo com os resultados dos testes t e *Mann-Whitney* (Apêndice 14), verifica-se que as diferenças estatisticamente significativas dizem

<sup>95</sup> De facto, o valor do Lambda de *Wilks* associado à hipótese nula neste caso é de 0,698 que corresponde a um *p-value* inferior a 0,002.

respeito a cinco dos nove critérios, dois relacionados com os MEIOS (POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PESSOAS) e três relacionados com os RESULTADOS (RESULTADOS-TURISTAS, RESULTADOS-COLABORADORES e RESULTADOS-REGIÃO).

Na sequência da hipótese colocada relativamente a esta questão, conclui-se que as ponderações atribuídas pelos dois grupos divergem, em termos estatisticamente significativos, no que diz respeito aos critérios POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS, RESULTADOS-TURISTAS, RESULTADOS-COLABORADORES e RESULTADOS-REGIÃO.

Combinando as propostas de ponderação do painel de peritos e dos gestores, obtém-se uma ponderação média que constitui um resultado passível de ser utilizado na avaliação da qualidade nos destinos turísticos (Tabela 6.12).

**Tabela 6.12 – Comparação entre ponderações**

<b>Crítérios</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Proposta Peritos</b>	<b>Proposta Gestores</b>	<b>Proposta Final</b>
Liderança	10	12	10	11
Política e Estratégia	8	10	11	10,5
Pessoas	9	11	11	11
Parcerias e Recursos	9	8	10	9
Processos	14	9	8	8,5
Resultados - turistas	20	15	14	14,5
Resultados - colaboradores	9	11	12	11,5
Resultados - região	6	12	13	12,5
Resultados - desempenho	15	12	11	11,5

#### **6.4 Resultados relativos à validação preliminar do modelo e do instrumento de avaliação**

Concluído o processo de adaptação do modelo, tanto em termos conceptuais como no que se refere às ponderações dos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos, importa, agora, proceder à sua validação empírica.

#### 6.4.1 Resultados relativos à validação do questionário

A primeira fase do estudo teve como objectivo a obtenção de um consenso do painel sobre a matéria, a partir de um exercício de adaptação do conteúdo do modelo de excelência à realidade em observação, o que foi conseguido no final da primeira volta. Neste sentido, e uma vez que os resultados do painel em termos de expressão de concordância com as questões apresentadas, são inequívocos, fica garantida a validação facial do instrumento de avaliação, na medida em que as questões formuladas decorrem, precisamente, da matéria objecto de consenso pelo painel.

Para verificar a consistência interna das dimensões e variáveis propostas, foi realizado o teste  $\alpha$  de *Cronbach* (Tabela 6.13).

Tabela 6.13 - Teste  $\alpha$  de *Cronbach*

Liderança	0,965
Política e Estratégia	0,953
Pessoas	0,945
Parcerias e recursos turísticos	0,926
Processos	0,939
Resultados relativamente aos turistas	0,928
Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	0,949
Resultados para a região	0,960
Resultados de desempenho	0,962

A fiabilidade do instrumento é boa, uma vez que todos os valores rondam os 95%. Isto significa que existe uma grande coerência entre as perguntas que compõem cada um dos nove critérios do modelo desenvolvido.

Foi ainda analisada a matriz de correlações de *Spearman*, entre as 51 variáveis que constituem os MEIOS e as 49 variáveis que fazem parte dos RESULTADOS. Os resultados obtidos permitem verificar que, com um nível de significância de 5%, quase todas as variáveis que integram os MEIOS estão correlacionadas significativamente, de

forma directa, com quase todas as variáveis que pertencem aos RESULTADOS (Apêndice 15).

Assim, e de acordo com uma análise mais detalhadas da situação, no que diz respeito ao critério LIDERANÇA, verifica-se todas as questões estão correlacionadas com os critérios RESULTADOS, com excepção da questão nove<sup>96</sup>. Cinco das 12 questões estão correlacionadas com a totalidade dos RESULTADOS (Tabela 6.14).

**Tabela 6.14 - Correlação entre LIDERANÇA e RESULTADOS**

	Resultados relativamente aos turistas	Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	Resultados para a região	Resultados de desempenho	Total dos Resultados
Questão 1				✓	
Questão 2			✓	✓	
Questão 3	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 4	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 5	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 6			✓	✓	
Questão 7			✓	✓	
Questão 8				✓	
Questão 9					
Questão 10			✓	✓	
Questão 11	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 12	✓	✓	✓	✓	✓

Em relação às questões que fazem parte do critério POLÍTICA E ESTRATÉGIA, constata-se que as questões cinco e nove não estão correlacionados com nenhum dos RESULTADOS, enquanto as restantes nove encontram formas de correlação com os RESULTADOS. Destas, sete questões apresentam um nível de correlação mais forte com os quatro tipos de resultados. Já o mesmo não acontece com a questão número sete e com a questão número onze, as quais apenas estão correlacionadas com um e com dois

<sup>96</sup> Por sua vez, as variáveis 9 e 10 dos RESULTADOS-TURISTAS, as variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 9 e 10 dos RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS, as variáveis 1, 2, e 9 dos RESULTADOS-REGIÃO e as variáveis 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 dos RESULTADOS - DESEMPENHO estão correlacionadas directamente com todas as variáveis do critério Liderança

tipos de resultados, respectivamente (Tabela 6.15)<sup>97</sup>.

**Tabela 6.15 - Correlação entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS**

	Resultados relativamente aos turistas	Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	Resultados para a região	Resultados de desempenho	Total dos Resultados
Questão 1	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 2	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 3	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 4	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 5					
Questão 6	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 7				✓	
Questão 8	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 9					
Questão 10	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 11	✓	✓			

Relativamente ao critério PESSOAS, verifica-se que todas as questões que fazem parte do critério estão correlacionadas com a totalidade das questões – 49 – que fazem parte do conjunto de critérios que se integram nos RESULTADOS (Tabela 6.16).

**Tabela 6.16 - Correlação entre PESSOAS e RESULTADOS**

	Resultados relativamente aos turistas	Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	Resultados para a região	Resultados de desempenho	Total dos Resultados
Questão 1	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 2	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 3	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 4	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 5	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 6	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 7	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 8	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 9	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 10	✓	✓	✓	✓	✓

No que diz respeito ao critério PARCERIAS E RECURSOS, apenas quatro das questões estão correlacionadas com todas as questões que fazem parte dos resultados<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> As variáveis 9 e 10 dos RESULTADOS-TURISTAS, as variáveis 1, 2, 4, 5, 9 e 10 dos RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS, as variáveis 1, 2, 3 e 9 dos RESULTADOS-REGIÃO e as variáveis 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 dos RESULTADOS-DESEMPENHO estão correlacionadas directamente com todas as variáveis do critério Política e Estratégia.

<sup>98</sup> No que se relaciona com as variáveis do critério PARCERIAS E RECURSOS, verifica-se que as variáveis 1, 2, 9, e 10 dos RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS, as variáveis 1, 2, 3 e 9 dos RESULTADOS-REGIÃO e as variáveis

Também neste caso, se verifica que existe apenas uma variável que não se correlaciona com nenhuma questão dos RESULTADOS (tabela 6.17).

**Tabela 6.17 - Correlação entre PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS**

	Resultados relativamente aos turistas	Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	Resultados para a região	Resultados de desempenho	Total dos Resultados
Questão 1					
Questão 2	✓				
Questão 3	✓	✓		✓	
Questão 4	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 5	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 6	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 7	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 8	✓	✓			
Questão 9		✓	✓	✓	

Por último, e no que se relaciona com o critério PROCESSOS, verifica-se que todas as variáveis incluídas se correlacionam com alguns dos critérios que integram os RESULTADOS<sup>99</sup> (Tabela 6.18).

**Tabela 6.18 - Correlação entre PROCESSOS e RESULTADOS**

	Resultados relativamente aos turistas	Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais	Resultados para a região	Resultados de desempenho	Total dos Resultados
Questão 1	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 2	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 3	✓			✓	
Questão 4	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 5	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 6				✓	
Questão 7	✓	✓	✓	✓	✓
Questão 8	✓			✓	
Questão 9			✓	✓	
Questão 10	✓	✓		✓	✓

No entanto, seis variáveis correlacionam-se com todas as variáveis que se incluem nos RESULTADOS.

---

1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 dos RESULTADOS-DESEMPENHO estão correlacionadas directamente com todas as variáveis do critério PARCERIAS E RECURSOS.

<sup>99</sup> Também neste caso se constata que as variáveis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 dos RESULTADOS-TURISTAS, as variáveis 1, 2, 3, 4, 9 e 10 dos RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS, as variáveis 1, 2, 8 e 9 dos RESULTADOS-REGIÃO e as variáveis 1, 3, 4, 5, e 10 dos RESULTADOS-DESEMPENHO estão correlacionadas directamente com todas as variáveis do critério PROCESSOS.

Finalmente, é possível constatar, através da matriz de correlações, que as variáveis 1, 2, 9 e 10 dos RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS, as variáveis 1, 2 e 9 dos RESULTADOS-REGIÃO e as variáveis 1, 3, 4, 5 e 10 dos RESULTADOS-DESEMPENHO estão correlacionadas directamente com todas as variáveis que constituem os MEIOS.

#### **6.4.2 Resultados relativos à verificação empírica das relações entre MEIOS e RESULTADOS**

Os *outputs* necessários à realização dos testes *Ramsey* e de *White* para os quatro modelos de base são apresentados, respectivamente, nos Apêndices 16 e 17. A análise a estes dois apêndices permite concluir que:

1. Nenhum dos modelos apresenta problemas de má especificação, resultantes de incorrecta omissão de variáveis explicativas;
2. Todos os modelos apresentam problemas relacionados com a presença de heteroscedasticidade nos resíduos.

A primeira conclusão é fundamental no contexto do desenvolvimento de toda a metodologia apresentada<sup>100</sup>. De facto, é esta conclusão que permite continuar com a metodologia de trabalho definida no capítulo anterior.

A segunda conclusão sugere que não se deverá utilizar o método dos mínimos quadrados para estimar os coeficientes associados a cada uma das diferentes variáveis

---

<sup>100</sup> De facto, e de acordo com Gujarati (2003), na presença de problemas de má-especificação devidos à incorrecta omissão de variáveis explicativas, as estimativas para os coeficientes das variáveis explicativas geradas pelo método dos mínimos quadrados são enviesadas e inconsistentes. Desta forma, e ainda de acordo com o mesmo autor, toda a inferência realizada com base em modelos com este tipo de problema é inválida.

explicativas incluídas nos quatro modelos de base. Ora, na presença de problemas de heteroscedasticidade, as estimativas geradas pelo método dos mínimos quadrados ordinários não são eficientes, uma vez que não apresentam variância mínima (Gujarati, 2003). Assim, e ainda de acordo com o autor, foi utilizada a matriz de variâncias-covariâncias de *White* de forma a obter estimativas para os coeficientes das variáveis explicativas robustas contra a heteroscedasticidade<sup>101</sup>.

Em seguida, são sumariamente apresentados os principais resultados específicos de cada modelo, obtidos através da aplicação da metodologia sugerida (*vide* 5.4.3.2) para cada uma das variáveis dependentes em análise.

#### **6.4.2.1 Modelo para os RESULTADOS – TURISTAS**

O primeiro modelo de regressão desenvolvido tem como variável dependente os RESULTADOS-TURISTAS e como variáveis independentes os cinco critérios MEIOS. Os resultados da regressão inicial são apresentados no Apêndice 18. É possível verificar que, aparentemente, apenas uma variável (PROCESSOS) apresenta poder explicativo sobre a variável dependente em análise. Neste sentido, estimou-se um modelo restrito construído a partir do anterior, onde apenas se considera essa mesma variável explicativa. Os resultados obtidos com esta nova regressão sugerem que a variável PROCESSOS apresenta elevado poder explicativo individual sobre a variável endógena em estudo. A hipótese relativa à exclusão simultânea das restantes quatro variáveis exógenas foi testada através da realização de um teste F. Os resultados sugerem que a hipótese nula em causa não deverá ser rejeitada, pelo que se poderá concluir que as

---

<sup>101</sup> Este procedimento é implementado com o auxílio do programa *E-Views*, uma vez que este *package* estatístico possui uma rotina específica para este fim.

variáveis LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS e PARCERIAS E RECURSOS não apresentam poder explicativo no seu conjunto sobre a variável endógena em estudo.

#### **6.4.2.2 Modelo para os RESULTADOS-COLABORADORES E PROFISSIONAIS**

Os resultados obtidos para os diferentes modelos estimados com base nesta variável dependente podem ser observados no Apêndice 19.

O segundo modelo estimado neste contexto apresenta como variáveis exógenas os cinco critérios que integram os MEIOS: LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS, PARCERIAS E RECURSOS e PROCESSOS. A avaliação dos resultados obtidos com a estimação do modelo inicial sugere que as variáveis LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PARCERIAS E RECURSOS não possuem capacidade explicativa sobre a variável dependente. Foi, então estimada uma versão restrita do modelo base na qual se consideram como variáveis explicativas as variáveis PESSOAS e PROCESSOS. A evidência empírica recolhida com a estimação desta nova especificação do modelo sugere que ambas as variáveis exógenas consideradas apresentam verdadeira capacidade explicativa sobre a variável dependente em estudo. No entanto, e de acordo com Rebelo (2000), foi efectuado um teste F para validar a exclusão simultânea do modelo das variáveis LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PARCERIAS E RECURSOS. A realização deste teste leva à não rejeição da hipótese nula que lhe está subjacente, pelo que se poderá concluir que existem apenas dois critérios dos MEIOS que, neste contexto, são estatisticamente relevantes para explicar os resultados dos colaboradores. Estas duas variáveis são então as PESSOAS e PROCESSOS.

#### **6.4.2.3 Modelo para os RESULTADOS-REGIÃO**

Os resultados obtidos para os diferentes modelos estimados com base nesta variável dependente podem ser observados no Apêndice 20.

O terceiro modelo estimado neste contexto apresenta como variáveis explicativas os cinco critérios que integram os meios. Os resultados da estimação do modelo inicial sugerem que as variáveis LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PARCERIAS E RECURSOS TURÍSTICOS não apresentam poder explicativo sobre a variável endógena em estudo. Considerou-se, então, um modelo restrito construído a partir do anterior onde são incluídas apenas os critérios PROCESSOS e PESSOAS como variáveis exógenas. Uma vez que a construção deste modelo restrito implica a exclusão simultânea de três variáveis explicativas, foi realizado um teste F para validar esta opção (Rebelo, 2000). O resultado do teste sugere que não se deve rejeitar a hipótese nula em causa, pelo que o procedimento de exclusão adoptado é válido do ponto de vista estatístico. Assim, uma vez que os valores das estatísticas t associados às variáveis PROCESSOS e PESSOAS consideradas na versão restrita do modelo são estatisticamente significativos, poder-se-á concluir que, neste caso, são estas as duas variáveis genuinamente explicativas dos resultados na região.

#### **6.4.2.4 Modelo para os RESULTADOS-DESEMPENHO**

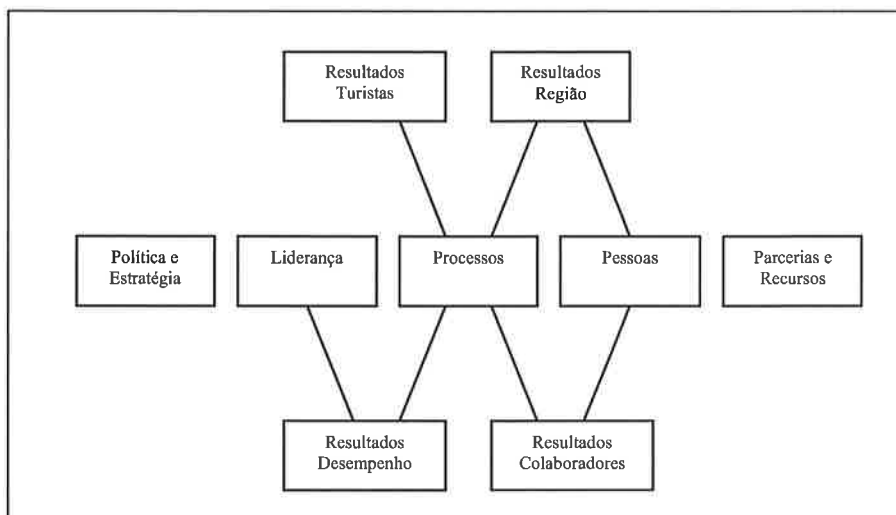
Os resultados obtidos para os diferentes modelos estimados com base nesta variável dependente podem ser observados no Apêndice 21.

O quarto modelo considerado neste contexto tem como variável endógena os RESULTADOS DE DESEMPENHO e como variáveis exógenas os cinco critérios que

integram os MEIOS. Os resultados da estimação do modelo original sugerem que as variáveis POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS e PARCERIAS E RECURSOS não são estatisticamente significativas para explicar a variabilidade da variável endógena do modelo em apreço. Foi então construída uma versão restrita do mesmo onde se omitem as variáveis explicativas anteriormente mencionadas. Os resultados da estimação desta versão restrita sugerem que as duas variáveis explicativas restantes são estatisticamente relevantes para explicar a variabilidade da variável RESULTADOS DE DESEMPENHO. Mais uma vez, os resultados obtidos através da realização de um teste F à exclusão simultânea do modelos das variáveis POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS e PARCERIAS E RECURSOS, sugerem que não se deve rejeitar a hipótese nula em estudo pelo que se poderá concluir que a variabilidade da variável RESULTADOS DO DESEMPENHO é conjuntamente explicada pelas variáveis LIDERANÇA e PROCESSOS.

O quadro síntese com os resultados finais obtidos sobre a verificação empírica das relações entre MEIOS e RESULTADOS encontra-se na Figura 6.4.

**Figura 6.4 - Relações entre MEIOS e RESULTADOS**



De acordo com os resultados obtidos, e tendo sempre presente a

contextualização do estudo, constata-se que o critério PROCESSOS influencia a concretização de todos os critérios que integram os RESULTADOS. Num segundo nível de explicação, encontra-se o critério PESSOAS, que explica significativamente os RESULTADOS-COLABORADORES e os RESULTADOS-REGIÃO. A LIDERANÇA, de acordo com as opiniões dos gestores das organizações que participaram no estudo, explica apenas, de forma significativa, os RESULTADOS DESEMPENHO. Por seu turno, a POLÍTICA E ESTRATÉGIA e as PARCERIAS E RECURSOS não apresentam relações explicativas significativas com nenhum dos critérios dos RESULTADOS.

Não deixa de se poder considerar surpreendente o facto de se ter verificado que o critério PROCESSOS foi precisamente aquele a que os gestores atribuíram menos importância relativa, dentro do conjunto de MEIOS. Verifica-se, agora, que é o critério que mais influencia as evidências nos RESULTADOS, o que, de certo modo, vem confirmar a ponderação elevada que no modelo original se atribui a este critério.

Um outro resultado que não vai ao encontro do que um substancial corpo da literatura defende é o que diz respeito à reduzida influência explicativa do critério LIDERANÇA sobre o conjunto dos RESULTADOS. Aquele critério foi apontado, por exemplo, pelo painel de peritos como o de maior importância relativa em termos de avaliação da qualidade, o que traduz, naturalmente, o reconhecimento da sua influência em termos de prossecução de objectivos e de obtenção de resultados.

Por outro lado, este resultado está, de certo modo, em contradição com muitas das considerações que têm sido feitas sobre a influência e o papel que a LIDERANÇA tem em termos de implementação de estratégias e programas de melhoria da qualidade nos destinos turísticos. Assim, por exemplo, esta questão é apresentada como uma das mais

responsáveis pelo sucesso competitivo dos 45 destinos europeus estudados (Commission Européenne, 1999a,b,c).

Também de acordo as opiniões dos respondentes, os critérios POLÍTICA E ESTRATÉGIA e PARCERIAS E RECURSOS não apresentam relações explicativas significativas com nenhum dos critérios que fazem parte dos RESULTADOS.

O desenvolvimento de um clima de parcerias e a sua dinamização são amplamente referidos como outro dos critérios importantes para a prossecução de objectivos de melhoria da qualidade do produto turístico compósito. Como tal, admitia-se que registasse maior poder explicativo sobre o conjunto dos RESULTADOS.

Relativamente ao critério POLÍTICA E ESTRATÉGIA, verifica-se, também, que a sua influência nos RESULTADOS não é estatisticamente significativa, de acordo com as opiniões dos gestores das organizações que participaram no estudo. Este resultado não condiz com o que a maior parte dos autores defende.

Uma outra relação explicativa, que não está em conformidade com o que se tem escrito sobre o assunto, é a que se estabelece entre os critérios PESSOAS e RESULTADOS-TURISTAS. Um substancial corpo da literatura refere uma relação estreita de associação entre as questões que têm a ver com o comportamento das pessoas e os resultados que as organizações obtêm relativamente aos turistas. Muito embora se admita que, no caso concreto, e em virtude de estarmos perante um produto, uma organização e um contexto de gestão muito específicos, pudesse não se verificar uma relação explicativa forte entre os critérios, não deixa de surpreender o fraco poder explicativo entre os critérios.

Como todos os resultados que se obtêm em estudos exploratórios, também estes devem ser encarados com precaução, tanto mais quanto, por falta de estudos

semelhantes, não é possível a sua comparação com outros, o que reforçaria a sustentação das conclusões retiradas.

## **6.5 Resultados relativos à implementação do modelo nos destinos turísticos**

Para avaliar a qualidade nos destinos turísticos portugueses, foi considerado o universo das organizações que, de uma forma mais ou menos assumida, consubstanciam e protagonizam o processo de gestão do produto turístico compósito. Neste sentido, e no contexto actual, as organizações-alvo foram as 19 Regiões de Turismo e as Direcções Regionais de Turismo da Madeira e dos Açores. Para além destas 21 organizações, foram ainda integradas no universo em estudo a Junta de Turismo da Costa do Estoril, a Associação de Turismo de Lisboa e as Câmaras Municipais de Sintra e do Porto, em virtude de se encontrarem inscritas como membros da Associação Nacional de Regiões de Turismo<sup>102</sup>.

Todas as organizações aceitaram o convite para participar no estudo e enviaram a lista de gestores de topo e intermédios que consideraram dever responder ao questionário de avaliação da qualidade nos destinos turísticos.

### **6.5.1 Caracterização dos respondentes**

A amostra é constituída por 184 gestores (102 gestores de topo e 82 gestores intermédios), em representação de 25 organizações. Foram obtidas 82 respostas, 35 de gestores de topo, 44 de gestores intermédios e 3 respostas não identificadas. A taxa de

---

<sup>102</sup> A inscrição destas quatro organizações na ANRET traduz um sinal evidente de que as organizações assumem um protagonismo idêntico ou próximo aquele que é expectável que as Regiões de Turismo desenvolvam em relação aos destinos turísticos.

resposta global é de 44,56 %, o que pode ser considerado como um bom resultado para questionários enviados por correio<sup>103</sup>.

A maior percentagem de respostas, cerca de 54%, é dos gestores intermédios, (44 respostas). A taxa de respostas dos gestores de topo é de 43% (35 respostas).

Admitem-se duas justificações para estes resultados:

1. Dificuldades relacionadas com disponibilidade de tempo e de agenda dos membros das Comissões Executivas. Todos os gestores de topo pertencem a este órgão, composto por um presidente e quatro vogais, eleitos para mandatos de quatro anos, renováveis. A maior parte dos vogais das Comissões Executivas desempenham funções em regime de tempo parcial, pelo que se torna problemática a sua participação neste tipo de estudos.

2. Relativamente aos gestores intermédios, e pelos comentários produzidos, podem-se ter registado algumas dificuldades de preenchimento relacionadas com a especificidade das questões colocadas. Alguns dos respondentes consideraram que as matérias questionadas eram complexas e que não dispunham de informação suficiente para responder, com rigor, às questões formuladas<sup>104</sup>.

As percentagens de respostas, por organização, oscilam entre os 14 % e os 100%. A taxa de participação das organizações foi de 80%, uma vez que os gestores de duas organizações não responderam ao inquérito.

Dos respondentes, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. 48%

---

<sup>103</sup> Habitualmente, a taxa de resposta para questionários enviados pelo correio situa-se entre os 25 a os 30% (Fortin, 1999).

<sup>104</sup> Para reduzir a influência deste problema e familiarizar os respondentes com o processo e as questões de auto-avaliação, Camisón (1996), no estudo sobre a qualidade na indústria hoteleira, promoveu a realização de um seminário de dois dias, em que os participantes eram treinados nos conceitos e na metodologia do modelo.

dos gestores inquiridos têm idade inferior a 45 anos. Em termos de habilitações literárias, 54% dos gestores têm cursos superiores e pós-graduações na área do turismo.

No que diz respeito ao tempo de serviço no sector, cerca de 11% trabalha no turismo há menos de cinco anos, 21% entre seis e dez anos, 12% entre 11 e 15 anos e 16% entre 16 e 20 anos. Por fim, e relativamente à antiguidade na organização, 30% dos gestores está há menos de cinco anos na organização, 15%, entre seis e dez anos, 12% entre 11 e 15 anos e 11% entre 16 e 20 anos.

### **6.5.2 Perfil de excelência**

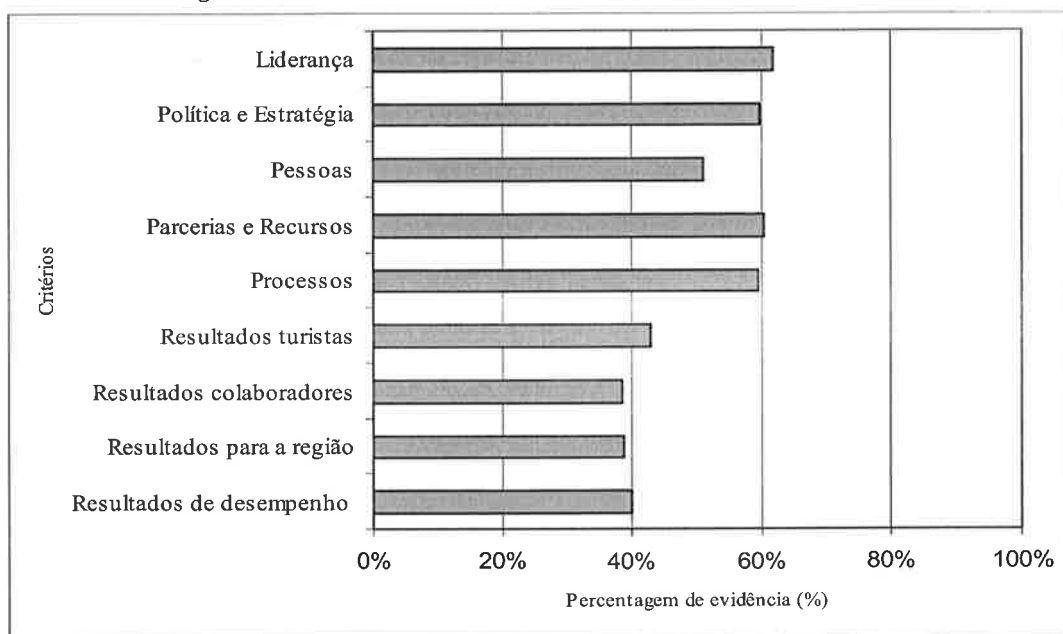
Os resultados obtidos a nível global sobre o estado da qualidade a nível dos destinos turísticos, com base na perspectiva que os gestores das Regiões de Turismo sustentam, podem ser observados no Apêndice 22.

A primeira observação que a leitura dos resultados sugere é a existência de uma discrepância acentuada entre o nível de evidência dos MEIOS e o nível de realização dos RESULTADOS. Na globalidade, os RESULTADOS ficam bastante aquém dos MEIOS, o que pode, por exemplo, significar que, de uma forma geral, as Regiões de Turismo estão mais preocupadas e direccionadas para dar evidência aos MEIOS que utilizam, aos aspectos de concepção e de fornecimento do serviço, à lógica e racionalidade de funcionamento do sistema, enfim, aos critérios e às variáveis que consubstanciam os MEIOS do que propriamente com os RESULTADOS que obtêm.

Uma outra interpretação possível tem a ver com o facto de se verificar que os meios empregues não se repercutem, de forma eficaz, na obtenção dos resultados, o que pode eventualmente significar que se estão a utilizar demasiados meios para tão

escassos resultados, ou então, que não tem havido uma orientação no sentido de otimização dos resultados (Figura 6.5)

**Figura 6.5 – Perfil de excelência dos destinos turísticos portugueses**



Trata-se, no entanto, de uma discrepância que é preocupante em termos de posicionamento competitivo da oferta turística, na medida em que revela um desequilíbrio estrutural entre MEIOS e RESULTADOS, sintomático de um processo de gestão dos destinos turísticos que se tem, necessariamente, de considerar ultrapassado em termos de enquadramento sistémico, de filosofia de intervenção e de capacidade de adaptação a um ambiente cada vez mais complexo e agressivo em termos concorrenciais.

Tanto o conjunto dos critérios que constituem os MEIOS, como o conjunto dos critérios que fazem parte dos RESULTADOS, são percebidos de uma forma relativamente homogénea, o que significa que não se verificam grandes disparidades entre cada um dos critérios dos dois grupos.

Relativamente aos MEIOS, o critério onde os gestores reconhecem mais evidências é a LIDERANÇA, enquanto que o critério PESSOAS é o que regista menos sinais de evidência. Este resultado deve ser encarado como alguma preocupação, tanto mais quanto, no caso concreto, o critério abrange, para além dos colaboradores internos da organização, todos os que estão envolvidos directa e indirectamente no processo de prestação de serviços turísticos (actores, profissionais do sector, população residente).

A reputação de um destino turístico e a qualidade global do acolhimento assentam no factor humano, no tecido social que sustenta e fortalece uma sensação de bem-estar dos turistas. As pessoas são um dos recursos mais importantes, senão o mais importante, para a prossecução de objectivos de melhoria da qualidade e de excelência na prestação de serviços. Daí que se possa considerar este resultado como problemático e, conseqüentemente, como um ponto fraco da situação observada.

Uma das vantagens da aplicação deste tipo de instrumento e do processo de auto-avaliação é, precisamente, o facto de permitir identificar áreas, aspectos que devem ser objecto de intervenção e de melhoria.

Os valores baixos dos critérios que integram os RESULTADOS ficam a dever-se a dois outros pontos fracos dos destinos turísticos portugueses: a ausência de um quadro de indicadores e de sistemas de monitorização de um conjunto de variáveis essenciais para a gestão num clima de competitividade e, por outro lado, a escassa evidência de práticas de *benchmarking* com outros destinos. A comparação e a observação sistemática de práticas, desempenhos e outras iniciativas, tanto em relação a destinos turísticos concorrentes como em relação aos considerados, de acordo com parâmetros de excelência, *the best in class*, são fundamentais para o sucesso e para a melhoria do

posicionamento competitivo dos destinos turísticos portugueses.

Esta questão não é exclusiva dos destinos turísticos portugueses. Uma análise atenta da sinóptica dos destinos europeus identificados como casos paradigmáticos de boas práticas em termos de gestão integrada da qualidade, permite verificar que, precisamente um dos aspectos menos conseguidos e concretizados nos 45 destinos é a questão da monitorização da qualidade (Commission Européenne, 1999a,b,c).

De seguida, passa-se a uma análise mais detalhada de cada um dos critérios do modelo, concentrando a atenção nas evidências de cada um dos conjuntos de questões que fazem parte do critério de avaliação<sup>105</sup>.

#### **6.5.2.1 Liderança**

A maior parte das questões abordadas neste critério registam um nível de evidência ou de realização na ordem dos 75% (Apêndice 23 – Quadro 1). Neste sentido, cerca de 43% dos respondentes afirma que existem sinais claros de implementação e de concretização destas questões nos destinos turísticos portugueses

Verifica-se, igualmente, a existência de boas práticas e de evidências da qualidade em termos dos subcritérios relacionados com o desenvolvimento da visão que os líderes têm sobre o destino turístico. Cerca de 30% dos inquiridos afirma que este assunto atinge percentagens de realização completa.

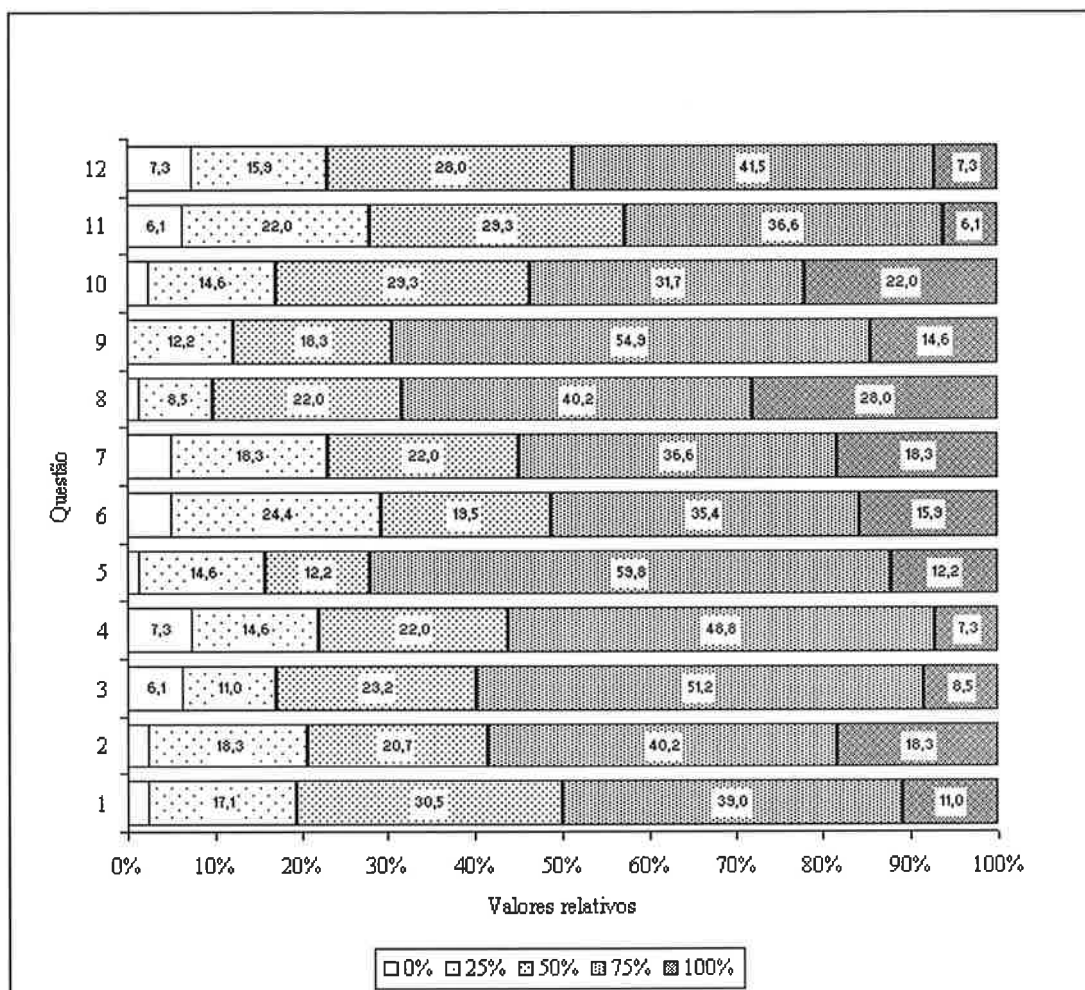
Também se verifica que os líderes reconhecem a importância que os actores e as organizações têm na implementação da qualidade na região e na prossecução de

---

<sup>105</sup> Por razões de fraca representatividade e de melhor visibilidade gráfica, foram omitidos nas figuras todos os registos numéricos correspondentes a valores iguais ou inferiores a 5% de evidência ou de realização do critério.

objectivos comuns de excelência para o produto turístico (Figura 6.6).

Figura 6.6 - Destinos turísticos – LIDERANÇA



De facto, resulta claro para cerca de 20% dos respondentes que existe apoio, suporte para que as organizações e os colaboradores e outros agentes prossigam objectivos e iniciativas conducentes à melhoria da qualidade no destino turístico.

Por outro lado, os resultados indicam que os líderes das organizações em causa desempenham um papel importante em termos de evidências no que diz respeito à forma com estimulam a criação de um ambiente de cooperação entre os diversos agentes, para que a prestação de serviços vá ao encontro das necessidades e expectativas, não só dos turistas, como também da população, actores, organizações e

outros agentes interessados no desempenho do sistema turístico<sup>106</sup>.

Em termos de observação global, cerca de 80% dos inquiridos considera que o nível de evidência de todos os subcritérios situa-se entre os 50 e os 100% de realização. No entanto, 7% dos gestores refere que não existem evidências de envolvimento e de comprometimento da gestão de topo para com a qualidade dos destinos turísticos, nem os líderes actuam como modelos ou exemplos que estimulem as práticas e os valores inerentes à prossecução de objectivos de melhoria contínua.

#### **6.5.2.2 Política e estratégia**

A maior parte dos respondentes considera que os destinos turísticos têm uma estratégia e uma política definidas. Cerca de 34% entende que este subcritério está totalmente conseguido.

A análise dos resultados (Apêndice 23 - Quadro 2) permite verificar que, relativamente a várias organizações, a POLÍTICA E ESTRATÉGIA precisam de ser melhor fundamentadas em informação resultante da própria avaliação do desempenho, da comparação com o que acontece noutras organizações e destinos turísticos, e nos resultados que decorrem do próprio processo de aprendizagem específico do destino turístico.

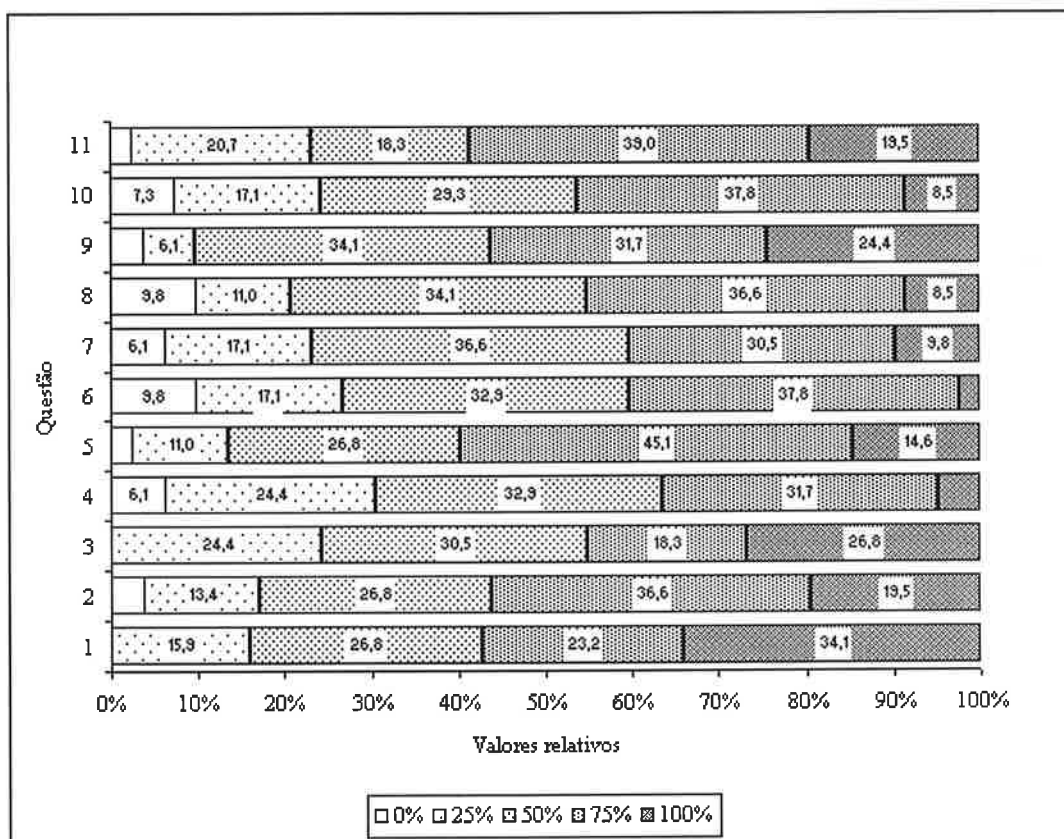
Cerca de 10% dos gestores refere que a POLÍTICA E ESTRATÉGIA do destino não são suficientemente divulgadas, nem sistematicamente revistas. Ora, uma vez, que na

---

<sup>106</sup> A este respeito, e tendo como cenário o conjunto de destinos rurais europeus, Denmann (1998) concluiu que, em muitos dos casos estudados, um factor crítico de sucesso foi a presença de uma pessoa-chave no destino, profundamente envolvida com a problemática e com responsabilidades claras em termos de processo de melhoria da qualidade.

maior parte das circunstâncias, a política e a estratégia para o destino se encontram definidas, fica a ideia de que não tem sido dada, por parte dos gestores responsáveis, a atenção necessária a esta variável, considerada essencial para que se possa equacionar o desenvolvimento de programas integrados e de processos conjuntos que pressuponham colaboração e repartição de tarefas entre os actores. A maior parte dos intervenientes tem necessidade de conhecer as regras, os objectivos, os formatos dos projectos e programas a implementar. Por outro lado, e num ambiente de grande competitividade, a estratégias não podem ser encaradas como uma variável estanque. Novas exigências e novos mercados exigem flexibilidade nas intervenções, no planeamento e na definição de metas (Figura 6.7).

Figura 6.7- Destinos turísticos – POLÍTICA E ESTRATÉGIA



Por outro lado, cerca de 24% dos respondentes considera que os objectivos de

qualidade total ou de excelência do destino turístico não estão devidamente clarificados na definição da POLÍTICA E ESTRATÉGIA. Esta falta de clarividência dificulta a determinação do sentido de orientação do destino turístico e, naturalmente, torna mais complexo o envolvimento e participação dos actores. Os objectivos fixados para o desempenho do destino turístico devem ser claros, mensuráveis, de modo a facilitarem a avaliação e a comparação dos dados com os demais.

Verifica-se, também, que uma percentagem que ronda os 50% dos respondentes reconhece que este critério resulta de um esforço de cooperação com os representantes das partes interessadas, que a sua definição está alinhada com as políticas e estratégias nacionais do turismo e que reflecte um equilíbrio de interesses.

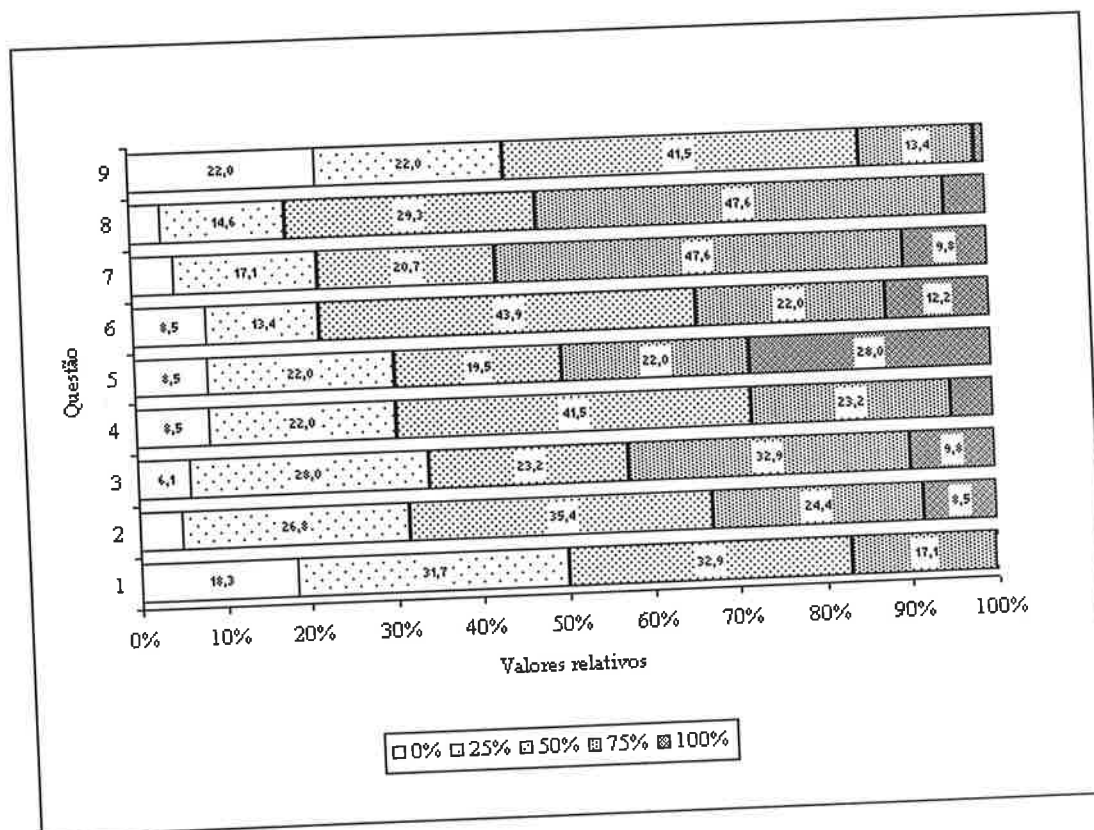
A este propósito, Go e Govers (2000) apontam vários exemplos de destinos europeus em que as boas práticas em termos de LIDERANÇA e POLÍTICA E ESTRATÉGIA têm sido fundamentais para estimular o desenvolvimento, com sucesso, do turismo nas regiões, para melhoria da qualidade e para apresentar e promover o produto turístico como um todo.

### **6.5.2.3 Pessoas**

As respostas dos gestores concentram-se em três níveis de evidência, que vão dos 25% aos 75% de realização (Apêndice 23 – Quadro 3). Cerca de 54% dos respondentes considera que os níveis de realização e de evidência se situam entre os 25 e os 50%. Na generalidade, pode-se constatar que os gestores das Regiões de Turismo consideram-se empenhados no desenvolvimento de políticas de motivação dos colaboradores, no envolvimento dos actores, na clarificação dos papéis e em iniciativas

que estimulem a participação da população (Figura 6.8).

Figura 6.8 - Destinos turísticos – PESSOAS



Em termos de evidências de MEIOS, este critério é o que apresenta maior divergência entre as perspectivas dos gestores de topo e dos gestores intermédios. Assim, cerca de 50% dos respondentes afirma que as evidências relativamente à implementação e desenvolvimento de metodologias e práticas inovadoras de gestão dos recursos humanos são escassas, assim como em relação ao envolvimento da população residente. Estes resultados traduzem falta de sensibilidade das organizações para esta vertente da gestão e, por outro lado, alguma falta de atenção para uma das questões importantes da excelência nos destinos turísticos: o envolvimento e participação da população, a necessidade de conhecer e desenvolver atitudes favoráveis dos residentes e a qualidade do acolhimento. A reputação e a imagem dos destinos tem muito a ver com

a população e este aspecto é seguramente um dos pontos fracos percebidos pelos respondentes.

O clima de diálogo interno entre os colaboradores é um dos subcritérios que revela melhores resultados de evidências ao nível dos 100% de realização. O mesmo se pode dizer da questão referente ao diálogo entre a organização e as restantes partes interessadas, muito embora em relação a este último subcritério se verifique que 30 e 48% dos gestores considera que os níveis de evidência não vão além de 50 e 75% respectivamente.

Segundo os respondentes, não tem sido prática corrente das organizações a identificação dos papéis que os diversos tipos de actores desempenham. Há todo um trabalho de clarificação e de atribuição de tarefas e responsabilidade a desenvolver para que se possa equacionar com mais sentido a participação dos actores e o aproveitamento das sinergias de um trabalho conjunto em direcção a metas de excelência. Uma situação semelhante verifica-se em relação ao subcritério que diz respeito ao envolvimento dos actores no processo de planeamento, implementação e controlo de estratégias e de programas de melhoria<sup>107</sup>.

#### **6.5.2.4 Recursos e parcerias**

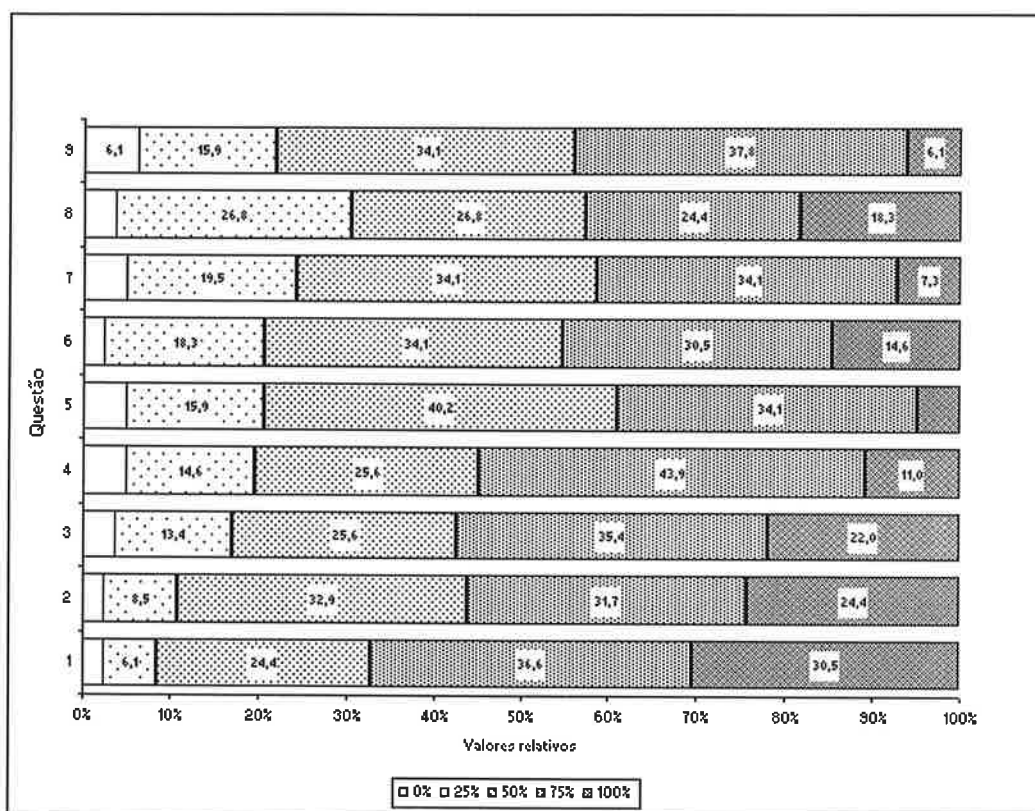
Os resultados apontam para a existência de boas práticas no que se relaciona

---

<sup>107</sup> Um dos casos paradigmáticos nesta matéria é o do programa *Investors in People*, desenvolvido no Reino Unido, com o objectivo de ajudar as empresas a melhorarem significativamente a rentabilidade e o desempenho através da formação e desenvolvimento pessoal. Este programa articula-se com outras iniciativas de âmbito nacional, que procuram promover a imagem e o estatuto das carreiras no sector do turismo. Neste contexto, as entidades responsáveis operam em três níveis: promovendo a indústria como um ambiente de trabalho estimulante, com perspectivas reais de carreira; apoiando os potenciais empregados com informação especializada sobre oportunidades de carreira; trabalhando com os empregadores, com o objectivo de os ajudar a atrair as melhores pessoas e a melhorar os padrões de recrutamento e de formação (Go e Govers, 2000).

com a criação e o desenvolvimento de parcerias (Apêndice 23 – Quadro 4). De acordo com resultados obtidos, cerca de 30% dos respondentes constata que o nível de evidência desta questão é máximo (Figura 6.9).

**Figura 6.9 - Destinos turísticos – PARCERIAS E RECURSOS**



Os resultados sugerem que, em termos de processo global de gestão dos diversos tipos de recursos turísticos, existe uma orientação mais reactiva que proactiva, mais tradicional do que comprometida com novas áreas do conhecimento e da relação sistémica entre as partes. Neste sentido, por exemplo, cerca de 27% dos gestores refere que, em termos de gestão dos recursos materiais e tecnológicos, o nível de evidência ou de realização não vai além dos 25%. Por outro lado, 34% dos respondentes admitem que ainda há muito a fazer em termos de apoio ao desenvolvimento de um clima de inovação nos destinos turísticos portugueses.

A generalidade dos recursos que está afecto às Regiões de Turismo é, segundo as percepções dos respondentes, bem gerido. No entanto, e no que diz respeito aos recursos materiais e tecnológicos, os resultados apontam para níveis de realização baixos, provavelmente porque, em termos de competências, se verifica alguma dispersão e muitas das decisões nestas matérias são tomadas no âmbito das esferas de competências de outras organizações regionais ou nacionais.

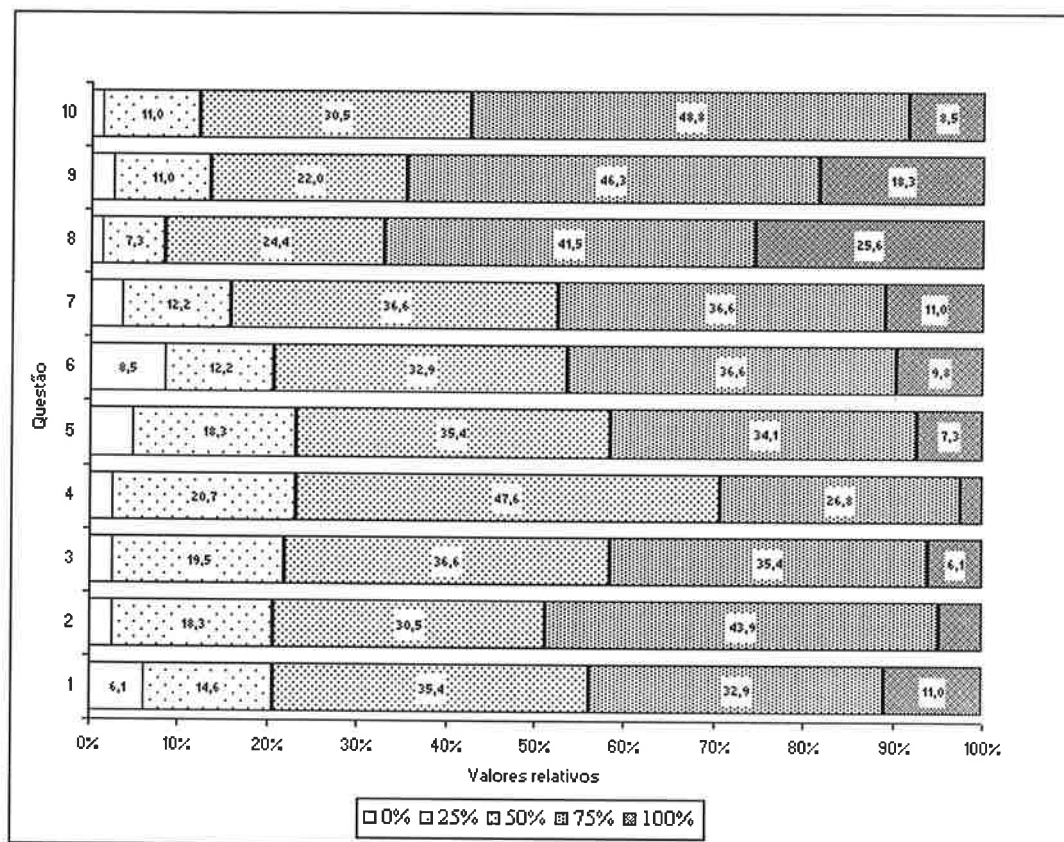
#### **6.5.2.5 Processos**

A maior parte das respostas (71,5%) regista parâmetros de realização entre 50% e 75%, o que significa que, em relação à generalidade das variáveis incluídas neste critério, existem evidências de práticas e de trabalho desenvolvido (Apêndice 23 – Quadro 5). Estes resultados permitem confirmar que, por exemplo, a nível da implementação de parcerias, para além da preocupação e da criação de um ambiente propício, existem, de facto, sinais de concretização deste processo de cooperação entre os agentes. Por outro lado, cerca de 46% dos respondentes reconhece que estes resultados têm contribuído positivamente para a consolidação dos processos de gestão integrada da qualidade no destino turístico, enquanto 18% entende que esta questão atinge os 100% de realização.

Este resultado vai ao encontro de um outro estudo, conduzido por Silva *et al.* (2000), onde a manutenção do clima de cooperação nos destinos turísticos é reconhecida por cerca de 92% dos Presidentes das Regiões de Turismo. De acordo com Denmann (1998), no estudo desenvolvido em destinos turísticos europeus, o critério mais importante para o sucesso da gestão da qualidade foi o estabelecimento de parcerias e os mecanismos de trabalho em equipa a nível local .

Parece haver algumas dificuldades em lidar com o produto turístico compósito e em definir a sua sustentação com base e a partir das necessidades e expectativas dos turistas. Cerca de 56% dos gestores considera que os níveis de realização desta questão se situam entre os 25% e os 50%<sup>108</sup> (Figura 6.10).

Figura 6.10 - Destinos turísticos – PROCESSOS



Um outro aspecto interessante é que o conceito de cadeia de valor, de acordo com as percepções dos gestores das organizações que participaram no estudo, parece não estar muito presente na concepção e prestação dos restantes produtos específicos. Segundo as perspectivas de 47% dos gestores, ainda há muito a fazer nesta questão.

<sup>108</sup> Estes resultados afastam-se das opiniões expressas relativamente às questões 5 do critério LIDERANÇA e 3 do critério POLÍTICA E ESTRATÉGIA. Tanto numa como noutra circunstância, os resultados demonstram evidências de utilização do conhecimento das necessidades e expectativas como suporte dos referidos critérios, o que poderia indicar que, em termos de abordagem processual, a situação se repetisse. Admite-se, no entanto, que as dificuldades tenham mais a ver com o conceito de produto compósito do que propriamente com a sua base de sustentação.

A noção de cadeia de valor e de tudo o que ela implica em termos de concepção, desenvolvimento, comercialização, produção e consumo de produtos e serviços turísticos, surge como uma área onde, de acordo com as opiniões dos gestores, os níveis de implementação são relativamente baixos – cerca de 70% dos respondentes considerou que as evidências se situavam abaixo de 50% de concretização. Uma situação muito semelhante acontece em relação à avaliação que é feita sobre os contributos dos diversos produtos específicos para a cadeia de valor do destino turístico.

Uma outra área onde as evidências registam valores relativamente baixos, o que significa que o processo não foi assumido, é a nível da gestão das relações com os turistas. Neste caso, 8,5% dos respondentes reconhece que não existem quaisquer sinais de evidências nesta matéria, enquanto 18% confirma a sua existência, porém a um nível de concretização que não ultrapassa os 25%.

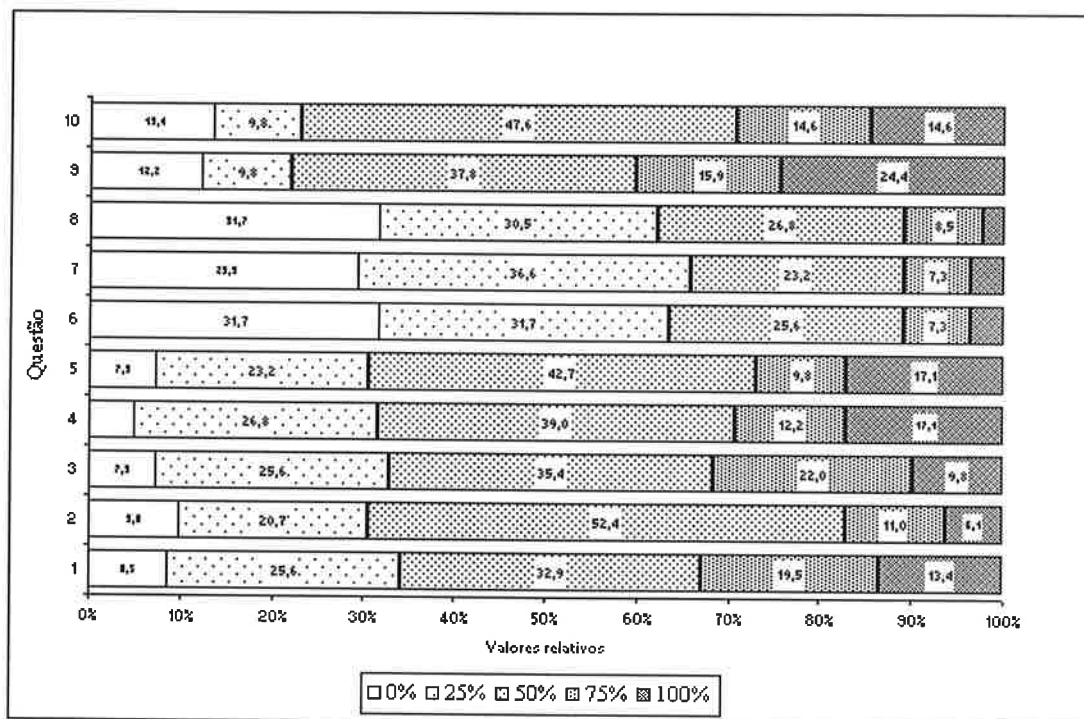
De acordo com Go e Govers (2000), muitos dos processos, tais como promoção, acessibilidade e mobilidade, boas vindas, serviço aos clientes, reservas, ocupação e tratamento das reclamações precisam de ser objecto de gestão integrada, de modo a prestigiar a indústria turística.

#### **6.5.2.6 Resultados relativamente aos turistas**

As práticas de monitorização dos resultados relativamente a vários aspectos do processo de avaliação que os turistas desenvolvem são pouco evidentes (Apêndice 23 – Quadro 6). Este resultado é muito semelhante ao que Burhin (2000) identificou na generalidade dos 45 destinos europeus que foram objecto do estudo sobre gestão integrada da qualidade.

A monitorização desenvolvida apresenta melhores resultados no que se refere ao apuramento do grau de satisfação e à detecção de problemas e disfuncionalidades, onde cerca de 17% dos respondentes refere que o nível de evidência de 100% é atingido pelas organizações (Figura 6.11).

Figura 6.11- Destinos turísticos – RESULTADOS-TURISTAS



Um dos pontos fracos das organizações é o não desenvolvimento de estudos e comparações com outros destinos relativamente aos resultados que obtêm nesta matéria. De facto, cerca de 30% dos respondentes considera que não existem quaisquer evidências de que a imagem a qualidade e o grau de satisfação dos turistas seja analisado em termos comparativos com a realidade e os resultados de outros destinos turísticos.

Relativamente às reclamações e sugestões apresentadas pelos turistas, 25% dos respondentes considera que este subcritério atinge níveis de realização na ordem dos

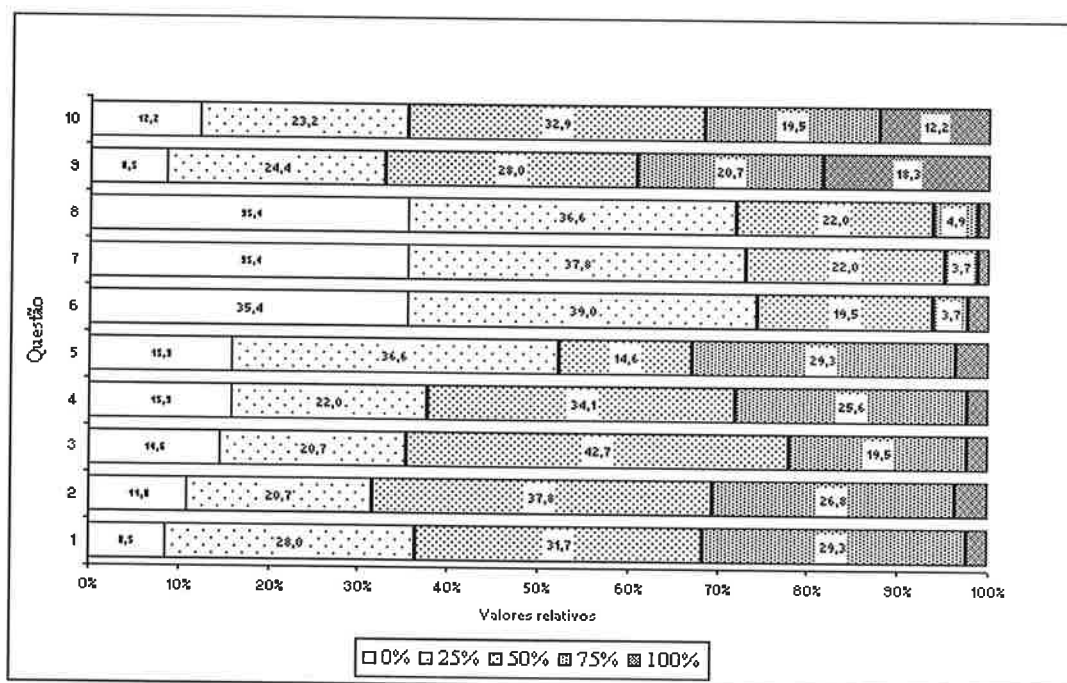
100%, o que significa que as organizações assumem totalmente este seu papel de regulação do sistema. No estudo realizado por Silva *et al.* (2000), 79% dos respondentes considerou que as Regiões de Turismo desenvolviam, periodicamente, inquéritos de satisfação junto dos turistas.

Cerca de 28% dos inquiridos entende que, na globalidade, os resultados da avaliação que os turistas desenvolvem sobre o destino turístico, evidenciam uma evolução bastante favorável, enquanto 47% acha que este tipo de realização dos resultados não vai além dos 50%.

### 6.5.2.7 Resultados relativamente aos colaboradores e profissionais

Mais de metade dos respondentes considera que os níveis de evidência média deste critério situam-se entre os 25 e os 50% de realização (Figura 6.12).

Figura 6.12 - Destinos turísticos – RESULTADOS-COLABORADORES



Cerca de 35% dos respondentes entende, como ponto fraco da gestão dos destinos turísticos, o facto de a organização não apresentar quaisquer evidências relativamente a estudos comparativos sobre os resultados obtidos relativamente aos colaboradores e aos actores (Apêndice 23 – Quadro 7).

Volta, no entanto, a verificar-se que as organizações dedicam atenção às reclamações e sugestões apresentadas pelos colaboradores e pelos actores, de uma forma semelhante ao que acontece relativamente aos turistas. Neste caso, 20% dos gestores considera que está atingido o nível máximo de evidência.

Em termos de monitorização dos resultados, constata-se que os respondentes repartem as evidências pelos níveis de 25, 50 e 75%, de uma forma relativamente semelhante. Os resultados apurados denotam, na globalidade, e mais uma vez, que o *benchmarking* não faz parte das práticas dos destinos turísticos portugueses.

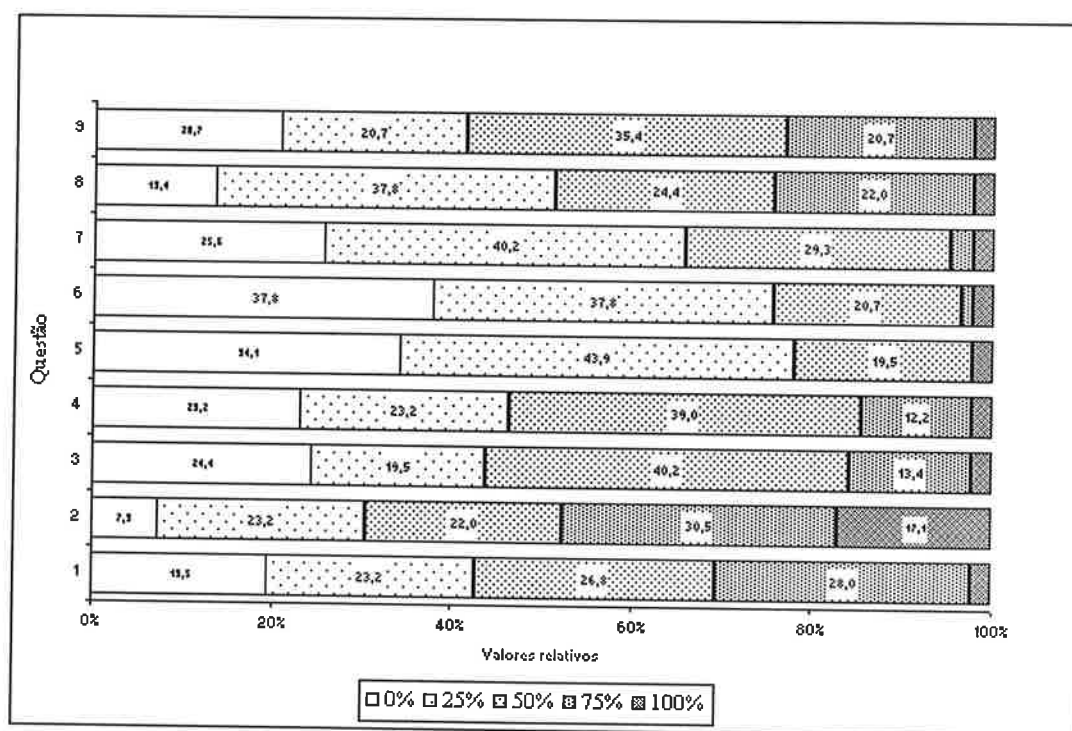
#### **6.5.2.8 Resultados para a região**

Este é o critério onde os resultados mostram claramente que a generalidade das organizações tem um longo caminho a percorrer no sentido de melhorar as relações e o enquadramento da actividade turística com o desenvolvimento das regiões. Conforme se pode ver no Apêndice 23 – Quadro 8, as percentagens de ausência de evidências registam-se em todas as variáveis, oscilando entre os 7% e os 38%.

Por outro lado, cerca de 53% dos respondentes considera que os níveis de execução e de evidência não ultrapassam os 25% de realização, sendo que 23% entende que não existe qualquer sinal de evidência nesta matéria.

Os resultados demonstram, por outro lado, que 17% dos gestores reconhece que os impactes do turismo nas regiões são objecto de monitorização. Este resultado destaca-se das restantes vertentes de monitorização (Figura 6.13).

Figura 6.13 - Destinos turísticos – RESULTADOS-REGIÃO



Relativamente às questões que se relacionam com os aspectos de monitorização, de satisfação da população e de comparação destes resultados com os obtidos por outros destinos turísticos, constata-se que, respectivamente 84% e 97,5% dos gestores considera que os níveis de evidência são inferiores a 50% de realização.

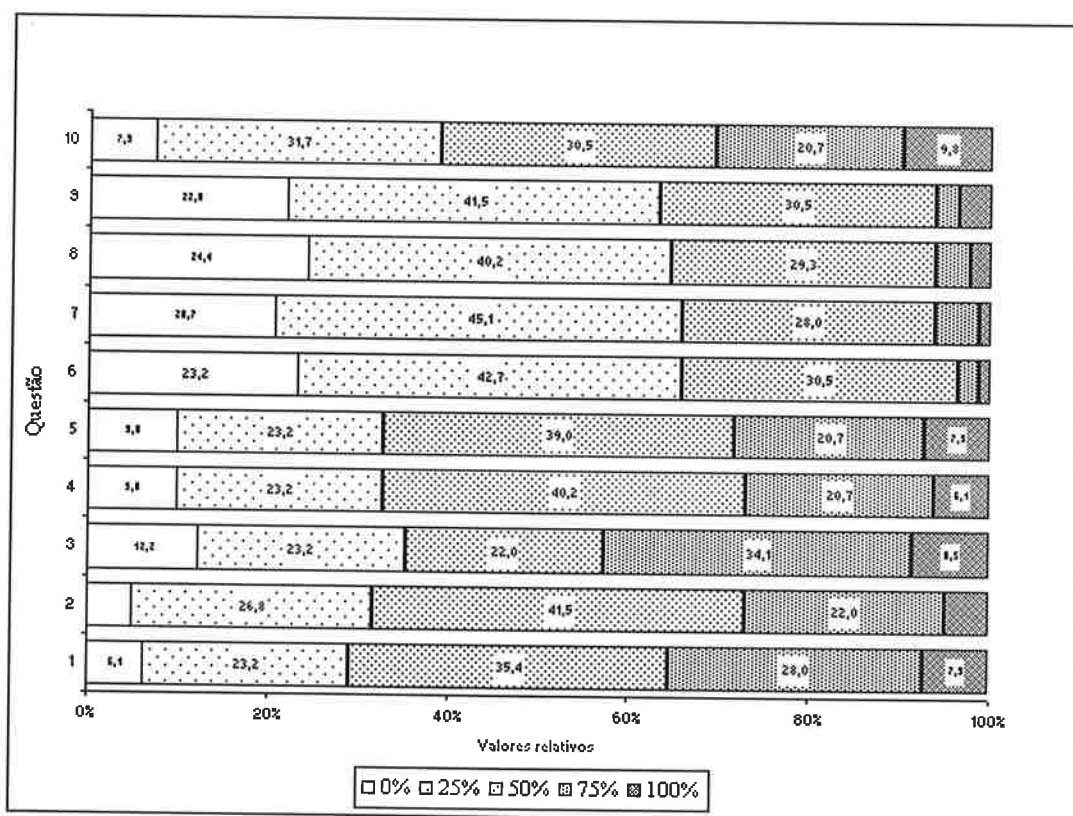
Dos quatro tipos de resultados do modelo de avaliação, este critério é o que apresenta o menor valor a nível do intervalo de evidência ou realização, situando-se entre os 75 e os 100%. Apenas 18,6% dos respondentes reconhece alguns resultados de elevada concretização nesta matéria.

### 6.5.2.9 Resultados de desempenho

De acordo com a Figura 6.14, cerca de 65% dos gestores entende que este critério regista níveis de evidência que se situam entre os 25% e os 50% de realização, o que indica que não tem havido uma grande preocupação com os resultados de desempenho global do destino turístico (Apêndice 23 – Quadro 9).

Em termos de práticas e procedimentos de monitorização do desempenho, as opiniões dos gestores repartem-se pelos três níveis centrais de evidência. No entanto, 32,1% considera que o nível de realização não vai além dos 25 % de evidência.

Figura 6.14 - Destinos turísticos – RESULTADOS-DESEMPENHO



Também aqui os resultados demonstram que não existe a boa prática de fazer *benchmarking* e comparar com outras organizações os níveis de desempenho. As

percentagens de evidência em relação às questões seis, sete, oito e nove do questionário de avaliação deslocam-se, em conjunto, para os níveis mais baixos de realização.

Em síntese, o perfil de excelência diagnosticado nos destinos turísticos revela a existência de pontos fortes e fracos, que importa tomar em consideração, interiorizar e monitorizar em termos de processo de gestão, de modo a que os esforços de melhoria da qualidade dos produtos turísticos tenham uma base de sustentação sólida e contribuam, decisivamente, para que os destinos turísticos portugueses vençam a batalha da competitividade.

### **6.5.3 Percepções dos gestores topo *versus* percepções dos gestores intermédios**

Uma vez que o estudo incide sobre dois grupos de gestores que desempenham funções em níveis de gestão diferentes, têm formas diferentes de nomeação e uma determinada visão sobre a organização e o destino turístico, foi colocada uma hipótese de trabalho relativamente à forma como percepcionariam a questão da qualidade nos destinos turísticos<sup>109</sup>.

Os resultados do estudo demonstram que os gestores de topo percepcionam todos os critérios sempre de uma forma mais positiva que os gestores intermédios, reconhecendo mais evidências na concretização dos meios, assim como melhores resultados relativamente à intervenção das respectivas organizações (Apêndice 24).

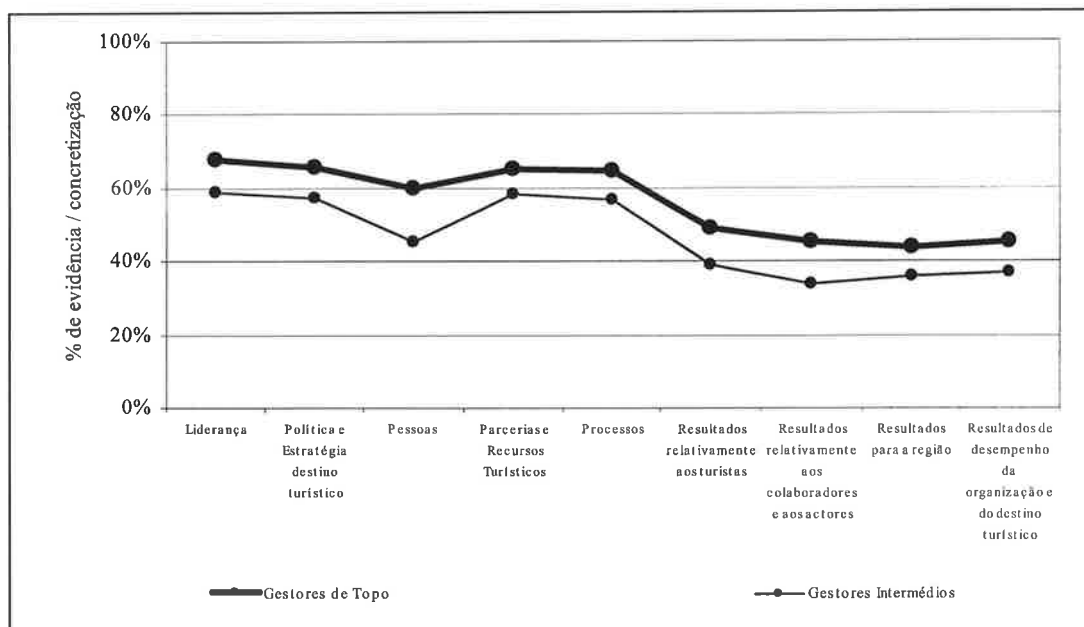
De acordo com o resultado do teste MANOVA, não se encontra evidência suficiente para demonstrar a existência de diferenças estatisticamente significativas numa perspectiva de apreciação global, o que significa que a visão que os dois grupos

---

<sup>109</sup> Uma das bases de diferenciação possível, que poderá estar subjacente a esta hipótese, relaciona-se com as diferenças entre a visão estratégica e tática.

de gestores sustentam sobre as evidências de qualidade nos destinos turísticos é semelhante<sup>110</sup>. O mesmo é dizer que, de acordo com este teste, se rejeita a hipótese nula colocada (Figura 6.15).

Figura 6.15 - Percepções



No entanto, e apesar desta indicação de ordem geral, os resultados dos testes *t* e *Mann-Whitney* indicam que em relação aos critérios PESSOAS e RESULTADOS DOS COLABORADORES, os dois grupos de gestores percebem as evidências da qualidade de forma diferente e estatisticamente significativa (Apêndice 25).

Apesar destas diferenças nos dois critérios, a conclusão geral que se pode retirar é que, na generalidade, os dois grupos de gestores mantêm uma visão comum, convergente em relação à maioria dos critérios, o que pode traduzir, de certa forma, a visão institucional da organização relativamente ao destino turístico.

<sup>110</sup> O valor de Lambda de *Wilks* associado à hipótese nula é, neste caso de 0,818, o que corresponde a um *p-value* inferior a 0,105.

#### **6.5.4 Comparação com outros estudos**

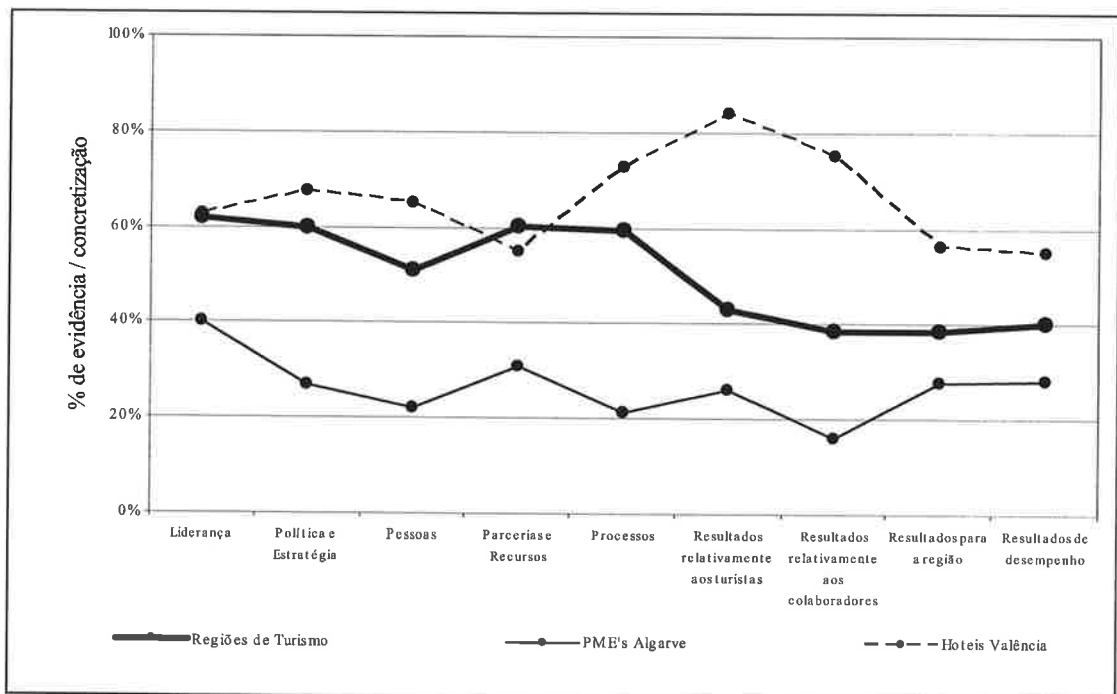
Uma vez que não foram identificados estudos com as mesmas características deste, torna-se impossível analisar, em termos comparativos, particularidades dos resultados obtidos. De qualquer modo, considera-se importante estabelecer uma comparação com dois outros estudos que utilizaram o modelo europeu de excelência e o processo de auto-avaliação, apesar do objectivo e do contexto de aplicação ser relativamente diferente. Por outro lado, importa ressaltar que existem ainda diferenças em relação ao conteúdo do instrumento de avaliação e ao tipo de ponderação utilizado para valorização dos critérios.

Um dos únicos estudos referenciados na literatura sobre a aplicação do modelo no contexto de um destino turístico foi desenvolvido Camisón (1996). O autor analisou, em termos comparativos, percepções de gestores e de clientes sobre a qualidade do serviço prestado numa amostra de sobre 38 hotéis da região de Valência. Mais recentemente, Neves (2004), com base numa amostra de 37 pequenas e médias empresas (PME's) da região do Algarve, analisou perfis de excelência e comparou resultados por categoria de estabelecimento. Tanto um como outro estudo utilizam o modelo com o objectivo de analisar a qualidade de produtos específicos das organizações.

Os resultados obtidos no presente estudo, com base nas percepções dos gestores das Regiões de Turismo e dos restantes membros da ANRET são semelhantes, em termos de perfil da qualidade, aos obtidos por Neves (2004) numa região específica do país. No entanto, as evidências de concretização dos critérios, apesar de seguirem o mesmo trajecto, são significativamente diferentes. Importa não perder de vista que os

gestores das Regiões de Turismo estão a avaliar e a observar uma realidade compósita, enquanto os gestores das PME's focalizam a sua atenção na organização que dirigem. Não deixa de ser relevante constatar que, tanto num como noutro estudo, os critérios PESSOAS e RESULTADOS-COLABORADORES são os que menos evidências e concretização revelam (Figura 6.16).

Figura 6.16 - Comparação de estudos



Os resultados do estudo conduzido por Camisón distancia-se dos outros, principalmente no que diz respeito à realização de resultados<sup>111</sup>.

Por seu turno, também se torna extremamente difícil estabelecer comparações entre os resultados da investigação e os resultados dos estudos que a Comissão Europeia publicou sobre Gestão Integrada da Qualidade. De acordo com Go e Govers (2000), a aplicação do modelo de excelência da EFQM nos 45 destinos costeiros, urbanos e rurais

<sup>111</sup> Por falta de elementos estatísticos, não é possível desenvolver uma análise comparativa mais robusta dos estudos.

teve em vista, apenas, a obtenção de uma compreensão inicial das boas práticas utilizadas e da forma como os destinos europeus estão tentando introduzir melhorias na qualidade do produto turístico compósito. Neste sentido, o modelo não é utilizado para avaliação, mas apenas para identificação de aspectos de funcionamento e iniciativas consideradas relevantes. Ainda de acordo com os mesmos autores, a maior parte dos destinos estudados mostraram competências e exemplos de boas práticas apenas num ou em alguns dos nove critérios do modelo de excelência da EFQM.

### **6.5.5 Percepções e ponderações dos gestores por tipologia de destino turístico**

Os resultados obtidos relativamente à questão onde se solicitava aos respondentes a classificação do destino turístico, mostram que o conceito continua rodeado de ambiguidade, o que vem ao encontro das conclusões de outros estudos e investigações sobre a matéria. Assim, o conceito e a classificação do destino surgem associados ao de regiões administrativas, às marcas promocionais, aos distritos, às Regiões de Turismo e a outras designações difíceis de enquadrar numa tipologia.

Cerca de 22% dos respondentes classificou o destino como costeiro, 10% como rural, 9% como urbano, 5% como destino de montanha, 10% como outro específico. Os restantes 45% como uma combinação de alternativas<sup>112</sup>.

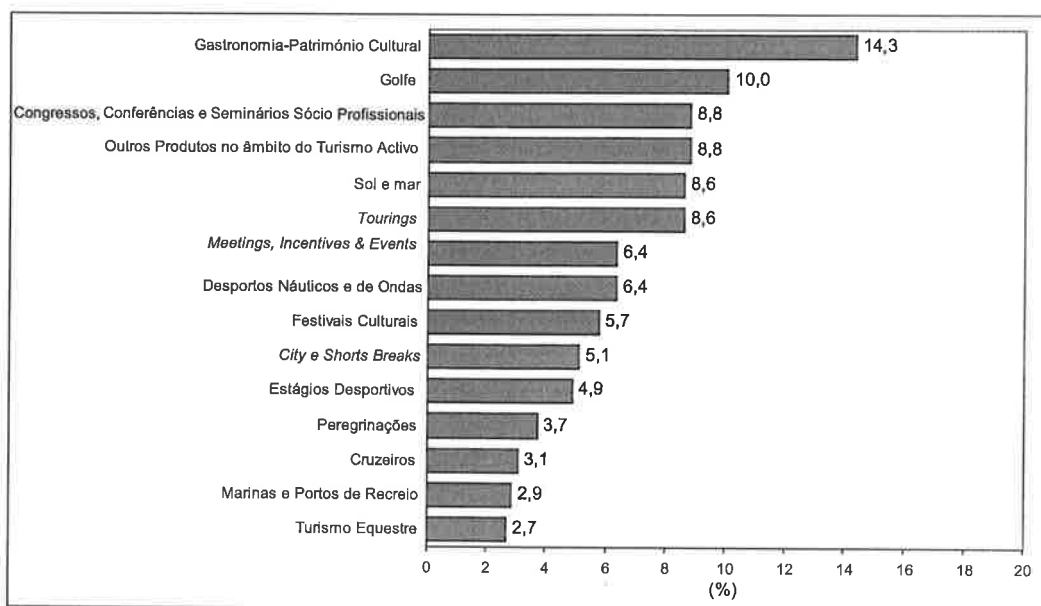
A maior parte dos gestores retrata os destinos como uma amálgama de produtos, o que está de acordo com o que a generalidade dos autores tem referido sobre esta

---

<sup>112</sup> O interesse na abordagem baseada nesta tipologia tem a ver com o facto de, como já foi referido, a Comissão Europeia ter desenvolvido três estudos sobre gestão integrada da qualidade, que têm como referencia 15 destinos urbanos, 15 destinos rurais e 15 destinos costeiros. A utilização da mesma metodologia facilita a comparação entre práticas e resultados.

matéria. Em média, cada respondente identificou cerca de seis produtos em cada destino turístico, verificando-se uma dispersão acentuada dos mesmos (Figura 6.17).

**Figura 6.17- Produtos turísticos**



Dentro do conjunto de produtos identificados para cada destino, é o produto dominante que marca a diferença e que faz a ligação entre o tipo de produto e a tipologia de destino. Assim, o produto sol e mar surge associado aos destinos costeiros, os destinos urbanos apresentam como produtos dominantes *city e short breaks*, congressos, *incentives e events* e, por fim, os destinos rurais apontam como produtos principais a gastronomia, *touring*, o património cultural e o ambiente.

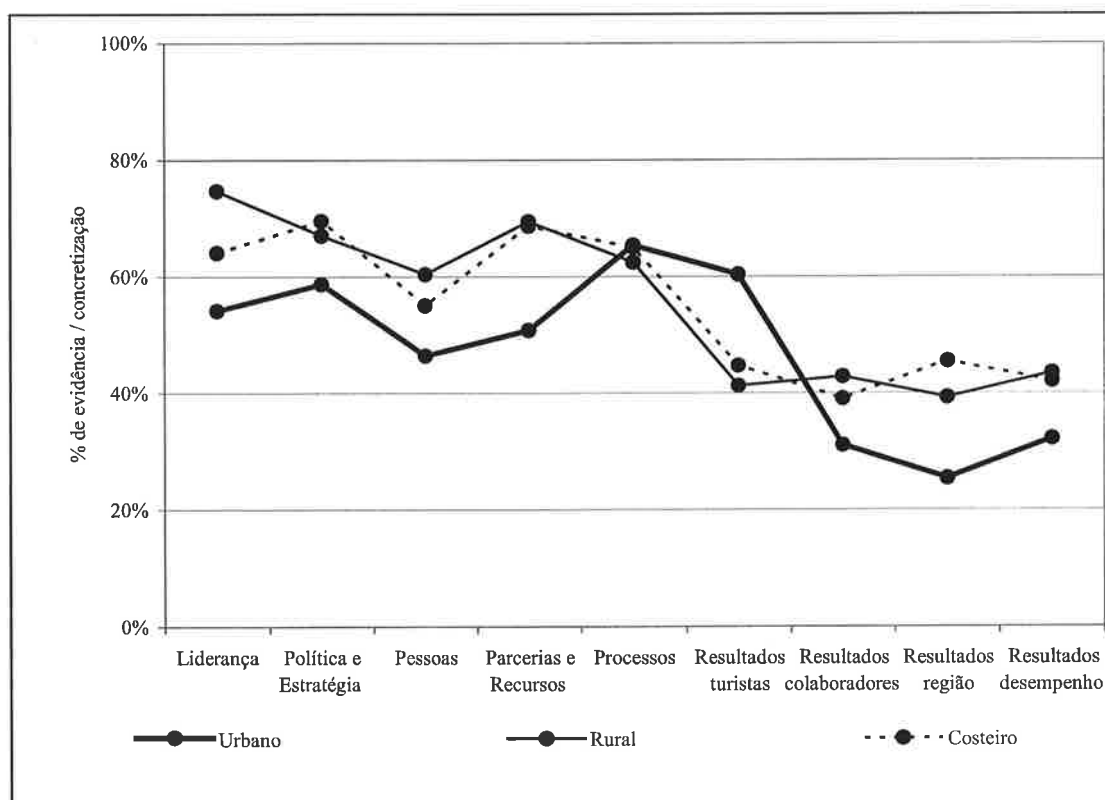
Relativamente aos destinos urbanos, rurais e costeiros, foram colocadas duas hipóteses de estudo, uma em relação às diferenças de percepção e outra relativamente às diferenças de ponderação dos respondentes. Os resultados obtidos encontram-se no Apêndice 26.

Em relação à primeira hipótese, os resultados do teste de MANOVA permitem

verificar que, em termos globais, existem diferenças na forma como os gestores dos três tipos de destinos percebem as evidências da qualidade, o que implica a rejeição da hipótese nula<sup>113</sup>. Por sua vez, os resultados dos testes ANOVA e *Kruskal-Wallis* mostram que existe apenas um critério (PARCERIAS E RECURSOS) onde se verificam diferenças estatisticamente significativas na forma como os gestores percebem as evidências de qualidade nos três tipos de destinos em causa (Apêndice 27).

Em termos gráficos, esta situação pode ser apresentada de acordo com a Figura 6.18.

**Figura 6.18 - Destinos urbanos, rurais e costeiros – percepções**



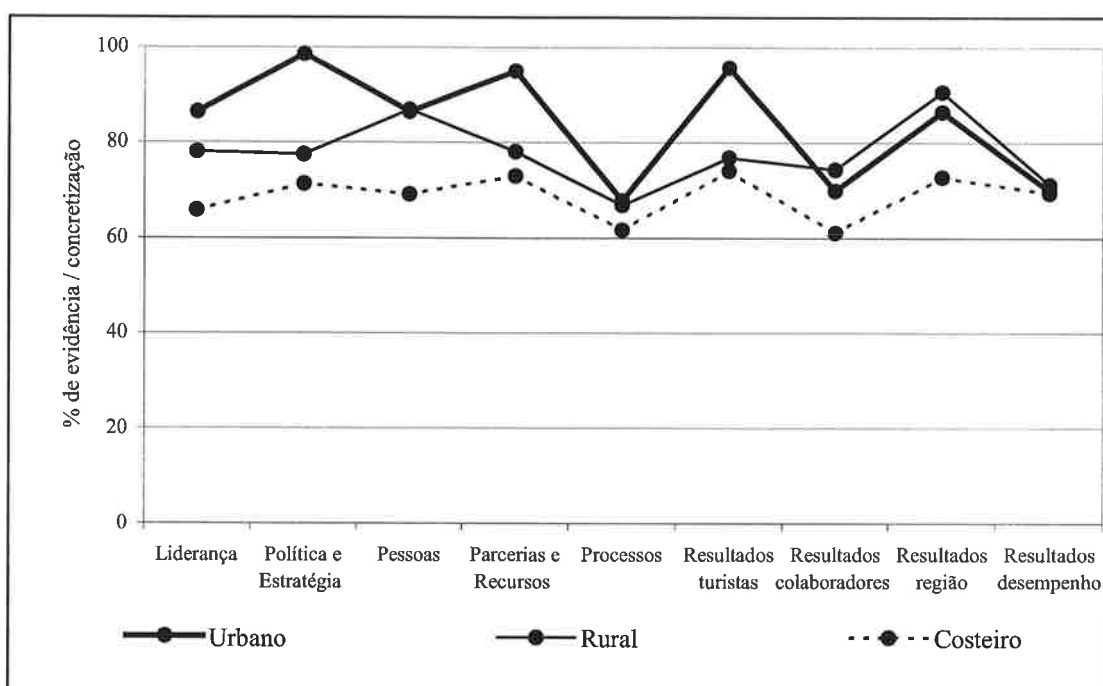
Relativamente à forma como os gestores dos três tipos de destinos atribuem

<sup>113</sup> O valor de Lambda de Wilks, associado à hipótese nula é de 0,210, o que corresponde a um valor de *p-value* inferior a 0,002.

graus de importância aos critérios de excelência, verifica-se que, na globalidade, e de acordo com os resultados do indicador utilizado na análise de variâncias multivariada (MANOVA), existem diferenças estatisticamente significativas, o que implica a rejeição da hipótese nula anteriormente colocada <sup>114</sup>.

Recorrendo à análise conjunta dos testes ANOVA e Kruskal-Wallis, constata-se que as diferenças estatisticamente significativas têm a ver com quatro critérios: LIDERANÇA, POLÍTICA, PESSOAS e PARCERIAS E RECURSOS (Figura 6.19 e Apêndice 28)

**Figura 6.19 – Destinos urbanos, rurais e costeiros – ponderações**



Neste caso, e ao recusar a hipótese nula, conclui-se que os gestores ponderam de forma diferente a maior parte dos MEIOS e que, em relação aos RESULTADOS, não existem diferenças na forma de reconhecimento do grau de importância dos critérios.

<sup>114</sup>O valor do Lambda de *Wilks*, associado à hipótese nula é 0,098, o que corresponde a um *p-value* aproximadamente nulo.

### 6.5.6 Posicionamento dos destinos turísticos

Com base nos resultados do processo de auto-avaliação desenvolvido pelos gestores das organizações que participaram no estudo e nas ponderações propostas para avaliação do estado da qualidade neste contexto específico, desenvolve-se uma abordagem ao posicionamento dos destinos turísticos portugueses nesta matéria<sup>115</sup>. Um exercício deste tipo reveste-se da maior utilidade para as organizações que conduzem o processo de gestão, na medida em que permite e estimula a análise comparativa de desempenhos, a reflexão sobre as razões que os justificam e as perspectivas que se abrem em termos de melhoria da competitividade<sup>116</sup>. Trata-se, naturalmente, de uma classificação que reflecte apenas a perspectiva de uma das partes interessadas e que não inclui todo um conjunto de outros indicadores que seriam imprescindíveis para o estudo aprofundado da problemática da competitividade nos destinos turísticos.

Para efeito de posicionamento, foram apenas considerados os destinos em que se registou um nível de respostas superior a 30%, o que significa que só foram consideradas 16 das 21 organizações que participaram no estudo.

O posicionamento comparativo dos 16 destinos turísticos, em termos de evidências ou realização de critérios que consubstanciam a qualidade, vem demonstrar a existência de disparidades acentuadas entre os casos observados, as quais, certamente, terão reflexo e repercussão na imagem da oferta turística global e na competitividade dos produtos turísticos específicos e compósitos. O intervalo de variação entre os destinos classificados em primeiro e último lugar é de 65,4% e 24,3% de evidência,

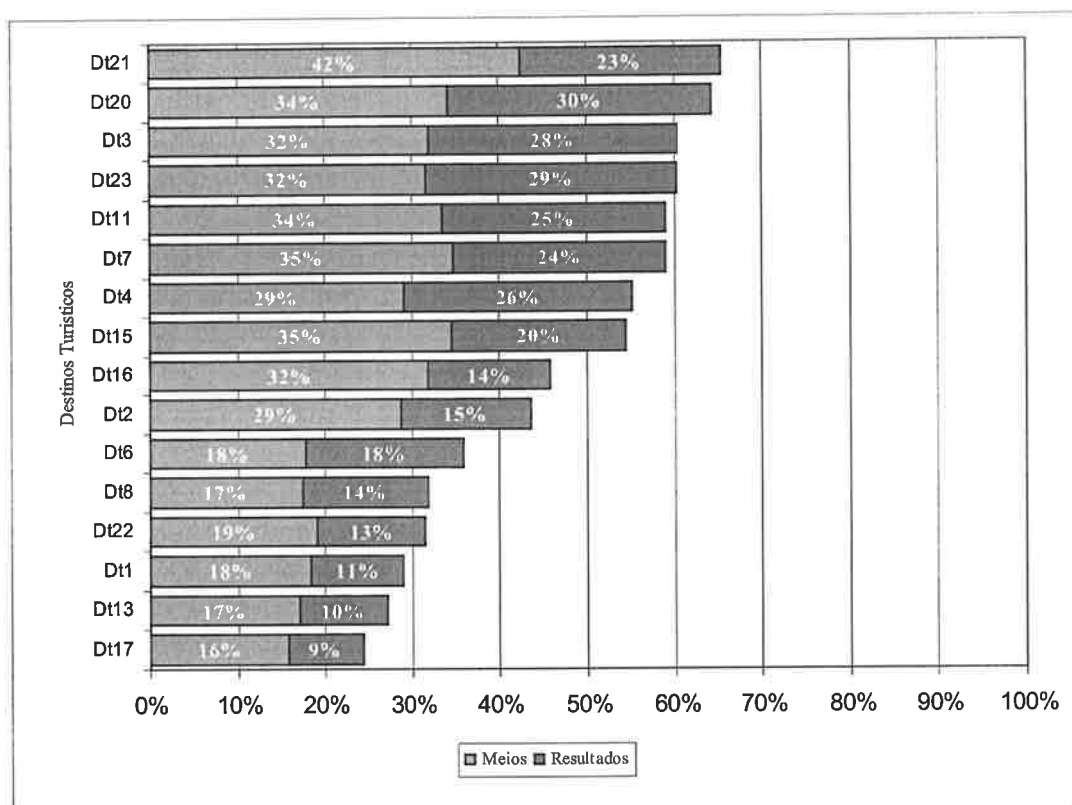
---

<sup>115</sup> Os destinos surgem identificados com um código que lhes foi atribuído para efeito de tratamento de dados e de confidencialidade dos mesmos.

<sup>116</sup> Os *rankings* de competitividade são um instrumento bastante utilizados tanto a nível dos países, como das regiões, sectores e organizações.

respectivamente (Figura 6.20).

**Figura 6.20 - Classificação dos destinos turísticos**



De acordo com o ponto de vista dos respondentes, em cerca de 50% das situações observadas os níveis de realização dos critérios de excelência situam-se entre os 23% e os 47%, o que significa que, em termos de melhoria da qualidade da oferta turística correspondente, há todo um esforço a desenvolver no sentido de alterar este quadro situacional. Os destinos turísticos incluídos nos restantes 50% registam níveis de evidência e de concretização dos critérios de excelência bastante favoráveis, o que poderá ser um sintoma de uma orientação estratégica para a prossecução de metas e objectivos de melhoria da qualidade dos respectivos produtos turísticos.

Uma outra leitura possível dos resultados permite constatar que os 10 destinos melhor posicionados apresentam um nível de evidências relativamente aos critérios que

fazem parte dos MEIOS bastante semelhante, com uma variação que oscila entre os 29% e os 42%; o que mais os distingue são os níveis de realização dos RESULTADOS, que variam entre os 14% e os 30%. As diferenças verificadas nas relações que se estabelecem entre os níveis de evidências nos dois conjuntos de critérios indiciam padrões de desempenho distintos nos destinos turísticos portugueses.

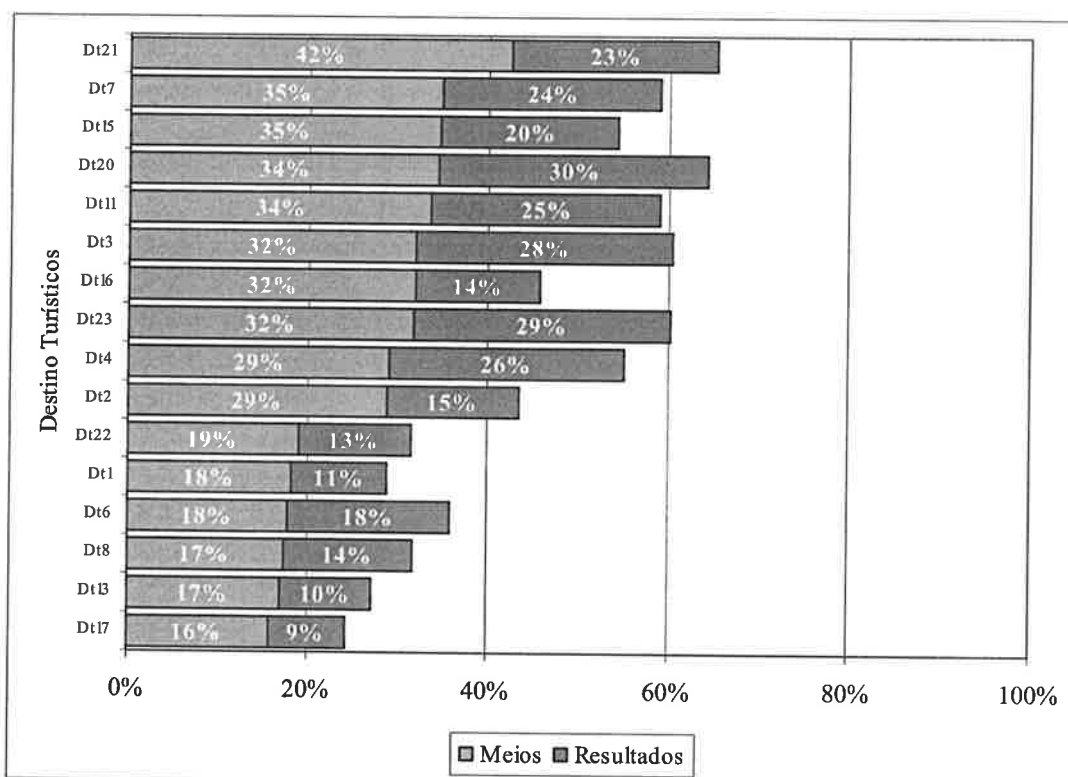
Assim, constata-se a existência de três tipos de situações relativamente distintas. Num primeiro grupo, com estruturas muito semelhantes e equilibradas em termos de evidências nos dois conjuntos de critérios do modelo, encontram-se os destinos turísticos identificados como Dt6, Dt4, Dt23, Dt20, Dt3 e Dt8, cuja relação entre a realização dos RESULTADOS e MEIOS se situa entre os 80% e os 100%. Num segundo grupo, com uma relação que varia entre 60% e 80% estão quatro destinos (Dt11, Dt7, Dt22 e Dt1). Por último, e com uma relação inferior a 60%, temos os Dt13, Dt15, Dt17, Dt21, Dt2 e Dt16, com discrepâncias que atingem respectivamente, 59%, 57%, 56%, 55%, 52% e 44%.

Uma outra perspectiva possível de observação desta problemática decorre da hierarquização com base nos MEIOS. Com base nesta nova ordenação, apenas cinco destinos mantêm a mesma posição relativa (Dt21, Dt11, Dt2, Dt13 e Dt17). A leitura do gráfico sugere novas formas possíveis de agrupamento dos destinos turísticos, permitindo uma comparação mais detalhada das situações em que, a partir de patamares de evidência muito semelhantes em termos de MEIOS, se verificam diferenças acentuadas na concretização de RESULTADOS.

Por outro lado, e com exceção do Dt6, em que se regista um equilíbrio entre evidências nos dois grupos de critérios, e dos Dt16 e Dt2, em que os desequilíbrios são

mais fortes, todas as outras situações parecem indicar a existência de uma relação directa e proporcional entre as evidências nos MEIOS e nos RESULTADOS, o que pode levantar questões interessantes em termos de afectação de recursos, de avaliação de desempenho e de análise de competitividade (Figura 6.21).

**Figura 6.21 - Posicionamento por ordem decrescente dos MEIOS**

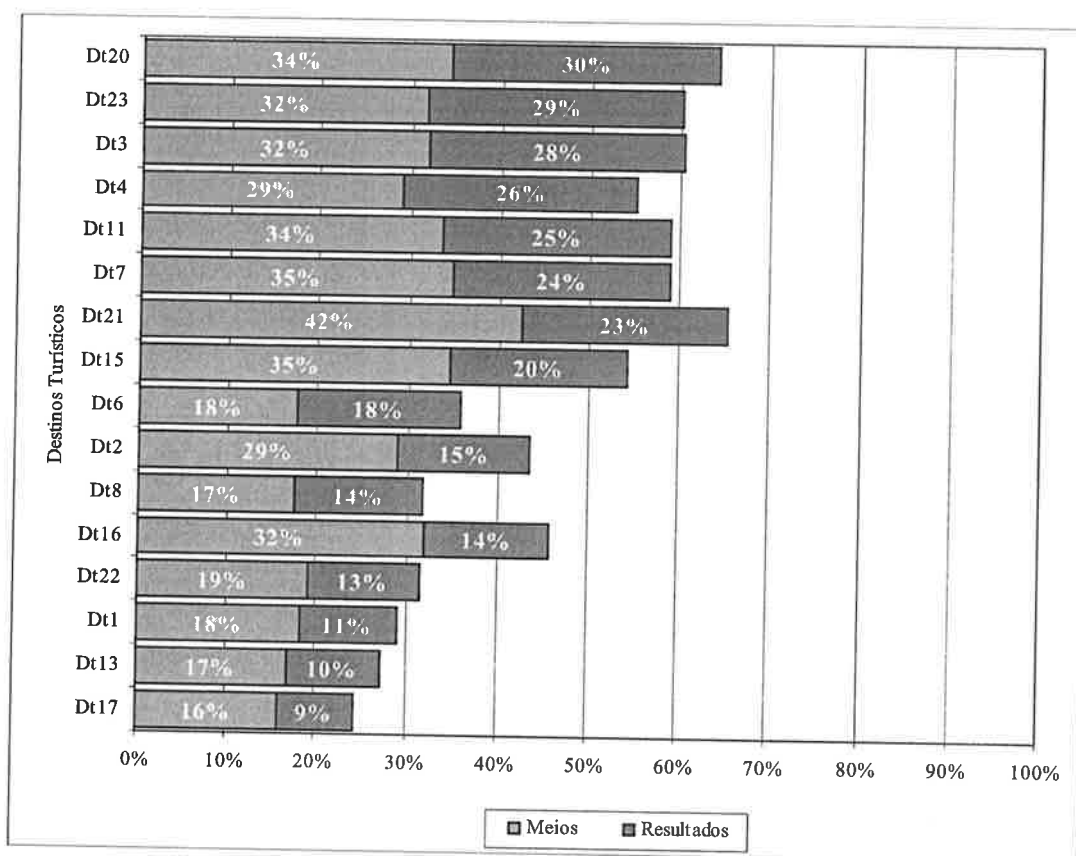


Por último, e posicionando os destinos turísticos por ordem decrescente dos níveis de evidências percebidos relativamente aos RESULTADOS, obtém-se uma nova visão da situação.

Para além da situação única do Dt6, os destinos turísticos que ocupam os primeiros quatro lugares (Dt20, Dt23, Dt3 e Dt4) e o destino posicionado no 11º lugar (Dt8) podem ser considerados com os que mais evidências recolhem em termos de RESULTADOS, tomando ainda em atenção o nível de evidências verificadas nos

respectivos MEIOS (Figura 6.22).

**Figura 6.22 - Posicionamento por ordem decrescente dos RESULTADOS**



Por sua vez, tanto os destinos Dt15 e Dt16 como os Dt8 e Dt16 podem ser apresentados como casos paradigmáticos de destinos turísticos que registam níveis muito semelhantes em termos de evidências nos RESULTADOS, enquanto que, no que diz respeito à realização dos MEIOS, a situação atinge discrepâncias que rondam os 50%.

O intervalo de variação relativa entre as percentagens de evidências dos RESULTADOS é superior ao verificado em relação aos MEIOS; enquanto este último varia 26%, aquele atinge um valor de 33%, o que traduz uma outra discrepância no diagnóstico efectuado pelos gestores que participaram no estudo.

## 6.6 Conclusão

Os resultados obtidos demonstram que os objectivos definidos para a investigação foram alcançados e devem ser encarados como um contributo imprescindível para a compreensão integrada do fenómeno. A metodologia seguida permitiu a verificação das hipóteses que tinham sido colocadas e a concretização do propósito da investigação, ou seja, a quantificação do estado da qualidade a nível dos destinos turísticos. Ficou, assim, demonstrado que é possível, com base nas percepções dos gestores das Regiões de Turismo e de outras organizações membros da ANRET avaliar, de uma forma objectiva e consistente, as evidências e o nível de realização dos critérios de excelência neste contexto e posicionar os destinos turísticos portugueses relativamente a esta problemática.

O painel Delphi validou, em termos conceptuais, o modelo desenvolvido e mostrou ser uma técnica eficaz para consolidar o conhecimento numa matéria onde a incerteza e a subjectividade predominam. Para além do consenso obtido relativamente ao conteúdo dos critérios, apresenta-se uma nova escala de ponderação para o modelo, com base nos graus de importância relativa atribuídos pelos membros do painel e pelos gestores das organizações envolvidas no estudo, o que contribui para a operacionalização e integração da gestão da qualidade no processo de gestão global dos destinos turísticos.

Por outro lado, a validação empírica, tanto do modelo, como do instrumento de avaliação, tornou possível determinar o perfil de excelência dos destinos turísticos portugueses, analisar diferenças na forma como os gestores percebem a realidade em termos de evidências e de concretização dos critérios e, por fim, estabelecer formas

de hierarquização dos destinos baseadas na auto-avaliação desenvolvida pelos gestores de topo e intermédios das organizações que fizeram parte do estudo. Neste sentido, admite-se que a abordagem consubstancie uma nova forma de analisar o problema da qualidade nos destinos turísticos e, neste sentido, contribua para a avaliação integrada do fenómeno, fundamental para a melhoria da competitividade dos destinos turísticos portugueses.

## 7 CONCLUSÃO

Num ambiente de expansão e de consolidação da actividade turística na maior parte das regiões do país, a problemática da competitividade dos produtos turísticos surge como uma questão central das preocupações dos responsáveis que, a nível central, regional ou local, procuram maximizar os benefícios decorrentes do melhor posicionamento relativo para a oferta turística das organizações e dos destinos turísticos portugueses.

A aposta na qualidade é amplamente referenciada na literatura como o único caminho através do qual os destinos turísticos conseguem melhorar a posição competitiva no mercado global da oferta turística. A prestação de serviços com elevada qualidade constitui assim, e cada vez mais, um factor crítico de diferenciação e de sucesso para todas as organizações do sector e, por esta razão, as tentativas de implementar e desenvolver programas e estratégias de melhoria da qualidade, tanto a nível das empresas como dos destinos, estão na ordem do dia em todos os países receptores.

Assume-se como conclusão decorrente da revisão da literatura que os constructos da qualidade dos serviços, da satisfação dos clientes e da experiência turística continuam rodeados de ambiguidade, tanto em termos de conceptualização como no que diz respeito a formas de operacionalização no contexto organizacional em geral, e no caso dos destinos turísticos em particular. Na generalidade, o estado da arte nesta matéria revela um quadro teórico pouco consistente e com manifesta escassez de evidência empírica. A reflexão e o aprofundamento desta temática continuam assim a figurar como questões prioritárias da agenda de investigação, tanto mais quanto se

reconhece que, no caso português, o domínio do conhecimento da problemática e a capacidade de intervenção baseada nesse conhecimento, constituem oportunidades que é preciso concretizar rapidamente, sob pena de se perder competitividade face aos principais concorrentes internacionais.

O paradigma da gestão pela qualidade total e os modelos que servem de base à atribuição de prémios de excelência são discutidos e apresentados como os referenciais mais adequados à condução dos esforços de melhoria da qualidade a nível dos destinos turísticos. Neste contexto, argumenta-se que o constructo da gestão integrada da qualidade, ao pretender envolver, responder e ir ao encontro de vários tipos de expectativas, exigências, necessidades e objectivos das partes interessadas, equilibrando perspectivas e procurando maximizar os graus de satisfação de todos os intervenientes na experiência turística, constitui uma metodologia fundamental para a operacionalização da problemática nos destinos turísticos.

O desafio que se colocou, em termos de objectivo geral da investigação, foi o de desenvolver uma abordagem que permitisse a quantificação do fenómeno, contribuindo, assim, para a estruturação de um quadro mais abrangente e integrado de avaliação da qualidade nos destinos turísticos. Para além deste propósito, foram definidos objectivos específicos e estabelecido um conjunto de hipóteses de trabalho.

Neste sentido, e com base no modelo europeu de excelência, procedeu-se a uma adaptação do conteúdo dos critérios e das respectivas ponderações ao contexto específico da gestão dos destinos turísticos. O desenvolvimento do modelo tornou possível entrar em consideração com particularidades que diferenciam e individualizam o processo de gestão, o contexto de operação e o tipo de produto-alvo da pesquisa.

Para validar o conteúdo do modelo, foi solicitado a um painel internacional de peritos que opinasse sobre a temática, expressando níveis de concordância relativamente a cada um dos subcritérios apresentados. Os resultados obtidos relativamente a um conjunto de questões que, não constituindo matéria completamente inovadora, traduzem um esforço de operacionalização do conceito de qualidade num contexto tão complexo como o da gestão dos destinos turísticos, e a obtenção de consenso, no final da primeira volta, sobre as questões colocadas, demonstram a apropriação da adaptação desenvolvida e contribuem positivamente para a sustentação do quadro teórico subjacente ao estudo.

O instrumento de avaliação, concebido a partir da validação do conteúdo dos critérios, revelou um grau elevado de coerência interna. A sua aplicação nas Regiões de Turismo tornou possível demonstrar que era possível quantificar o estado da qualidade a nível dos destinos turísticos, e, deste modo, representa um contributo para a implementação de sistemas integrados de monitorização do fenómeno.

Para além da validação do instrumento, houve ainda a preocupação de verificar empiricamente as relações entre os critérios do modelo. Os resultados da pesquisa permitem concluir que a adaptação desenvolvida relativamente ao conteúdo do modelo e a aplicação do instrumento de avaliação no universo das Regiões de Turismo, não revelava problemas de má especificação relativamente aos modelos de relações que se estabelecem entre os critérios Meios e os critérios que fazem parte dos Resultados, o que constitui também um aspecto relevante da investigação.

Os resultados obtidos através do processo de auto-avaliação dos gestores das Regiões de Turismo (e dos restantes membros da ANRET) sobre a qualidade dos

destinos turísticos portugueses, permitem verificar uma discrepância acentuada entre as percentagens de evidência registadas relativamente aos critérios que fazem parte dos Meios e os critérios de avaliação que integram os Resultados. Este desequilíbrio pode significar que não tem havido uma orientação muito clara para a obtenção de resultados, ou então, traduzir um quadro sintomático de ineficácia global na gestão dos destinos turísticos.

O diagnóstico efectuado permite ainda identificar, a nível global, os pontos fortes e fracos dos destinos portugueses, em termos de qualidade dos produtos turísticos. De acordo com a perspectiva dos gestores que participaram no estudo, o critério relativo aos recursos humanos assume-se, claramente, como uma das áreas mais problemáticas da situação e, como tal, deverá ser considerada prioritária em termos de intervenção no sentido da melhoria da qualidade da oferta turística.

Ficou demonstrado, por outro lado, que os gestores de topo e intermédios percebem o conjunto de evidências e de realização do conjunto dos critérios de forma extremamente semelhante, o que revela a existência de uma visão institucional convergente sobre a questão. No entanto, verificou-se também que, em todas as dimensões de análise do fenómeno, os gestores de topo manifestaram sempre uma visão mais positiva ou, se preferirmos, mais optimista, sobre a realidade em observação. Já o mesmo não se pode dizer em relação à forma como atribuem importância aos critérios de avaliação, constatando-se que ponderam de forma substancialmente diferente cinco dos nove critérios do modelo.

Os resultados permitem verificar que existe uma correlação forte entre as ponderações atribuídas pelos peritos do painel internacional e os gestores das Regiões

de Turismo em relação à globalidade dos critérios de avaliação da qualidade nos destinos turísticos. Paralelamente, constata-se que esta perspectiva diverge das ponderações do modelo original, pelo que se sugere a utilização da primeira na avaliação da qualidade nos destinos turísticos.

Em termos de comparação de tipologias e de análises de perfis de qualidade por destino turístico, o estudo não é muito conclusivo, em virtude de se ter verificado que os respondentes manifestaram alguma dificuldade em classificar os destinos turísticos de acordo com um único critério. Apesar de tudo, e com base numa percentagem relativamente baixa de respostas, constata-se que não existem diferenças significativas na forma como os gestores analisam a qualidade nos três tipos de destinos e que, em termos de ponderações, existem algumas diferenças estatisticamente significativas na forma como atribuem importância aos critérios de avaliação.

O *ranking* dos destinos turísticos portugueses com base na qualidade vem demonstrar uma realidade bastante diversificada em termos posicionamento e no que diz respeito a combinação de evidências e realização dos critérios referentes aos Meios e aos Resultados.

Muito embora a metodologia empregue tivesse conduzido à prossecução dos objectivos traçados e os resultados à verificação das hipóteses estabelecidas, o estudo deve ser encarado e interpretado à luz das limitações decorrentes do facto de representar apenas uma perspectiva, uma visão de uma das partes interessadas na problemática em observação. Neste sentido, as conclusões devem ser vistos como um contributo para a compreensão de um problema complexo que, para poder ser entendido na globalidade, exige uma leitura integrada da realidade.

Uma outra limitação do estudo tem a ver com o processo de auto-avaliação. O método utilizado, através do questionário, é o mais simplificado e normalmente é empregue sempre que se pretende uma primeira aproximação ao problema ou se procura desenvolver uma abordagem exploratória em organizações cuja cultura de qualidade não se apreende ou domina.

Importa ainda assinalar uma terceira limitação, relacionada com as dificuldades de comparação dos resultados com outros estudos, o que possibilitaria o enriquecimento da discussão e levantaria questões, que assim se tornam impossíveis de equacionar. A escassez de estudos e de evidência empírica sobre a questão é um facto inultrapassável.

Paralelamente, o estudo e a pesquisa desenvolvidos abrem um conjunto de oportunidades à investigação futura que hão-de, seguramente, contribuir para a consolidação e desenvolvimento do conhecimento nesta matéria. Antes de mais, e em relação ao modelo desenvolvido, torna-se importante aprofundar a verificação das relações empíricas entre os critérios do modelo, utilizá-lo noutros contextos, estabelecer comparações, reforçar a evidência empírica da sua aplicação ao nível dos destinos turísticos. Estudos mais abrangentes sobre as relações entre os critérios e variáveis tornam a reflexão mais consistente e permitem a identificação de questões que, no desenvolvimento futuro da investigação, contribuirão para a consolidação de todo o processo de monitorização do fenómeno.

A integração e a agregação de outras perspectivas de avaliação é uma questão que continua em aberto e que constitui, seguramente, outra área prioritária de investigação futura. O presente estudo abre pistas para a modelização integrada do fenómeno, assumindo-se como uma reflexão sobre uma das perspectivas de avaliação.

Importa, no entanto, ir mais longe e aprofundar os aspectos de interligação e de ponderação das diversas formas de avaliação.

Outro dos percursos de investigação, que se torna possível articular com o presente estudo, diz respeito à própria metodologia de auto-avaliação da qualidade no contexto dos destinos turísticos. O processo utilizado no estudo tem limitações e importa torná-lo mais sustentável e robusto. Por outro lado, também o instrumento de avaliação utilizado deve ser objecto de aperfeiçoamento e de atenção da investigação futura. À luz dos resultados obtidos em termos de correlação das variáveis, a estrutura do instrumento deve ser reequilibrada.

Por fim, o próprio constructo da gestão integrada da qualidade, pelo desafio que representa em termos de aposta num processo de mudança equilibrado e coerente com uma perspectiva de desenvolvimento harmonioso e sustentável do sector do turismo, vai constituir, seguramente, uma das áreas privilegiadas de investigação nesta primeira década do novo século.

A presente investigação mais não pretende ser do que um pequeno contributo para a gestão da qualidade nos destinos turísticos, a qual, parafraseando Tofler, pode e deve ser interiorizada e assumida como o extremo prazer de estar sempre a aprender.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K e R. Zemke (2002) *Serviço ao Cliente – A Reinvenção da Gestão do Atendimento ao Cliente*, Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Andersen, A. (1994) La Posición Competitiva del Sector Turístico Español, *Estudios Turísticos*, 123, 71-106.
- Anderson, E. W., C. Fornel e D. R. Lehmann (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- António, N. S. (1991) *Qualidade Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Sílabo Lda.
- Atherton, T. (1994) Package Holidays: legal aspects, *Tourism Management*, 15, 3, 193-199.
- Athiyaman, A. (1997) Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education, *European Journal of Marketing*, 31, 7, 528-540.
- Augustyn, M. e J. D. Pheby (2000) ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company, *Managing Service Quality*, 10, 6. Disponível em URL:<<http://www.emeraldlibrary.com/brev/10810fe1.htm>>. ISSN 0960-4529.
- Ayala, H. (1996) Resort Ecotourism: A Paradigm for the 21st Century, *The Cornell H.R A. Quarterly*, October, 46-53.
- Ayala, H. (1995) From quality product to eco-product: will Fiji set a precedent?, *Tourism Management*, 16, 1, 39-47.
- Ayala, H. (1991) International Hotel Ventures: Back to the Future, *The Cornell H. R A. Quarterly*, February, 38-45.
- Babou, I. (1994) Les paradoxes de la notion de service, *Espaces*, 128, 8-12.
- Baker, D. A. e J. L. Crompton (2000) Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions, *Annals of Tourism Research*, 27, 3, 785-804.
- Ballery, E (1999) ISO 9000 do Ano 2000, *Qualidade*, 1, 10-13.
- Bank, J. (1992) *Gestão da Qualidade Total*, Mem Martins, Edições Cetop.
- Bar-On, R. (1989) *Travel and Tourism Data*, Londres, Euromonitor Publications.
- Baum, T. (1993) Collecting and using information about Human Resource in Tourism- The direct survey method, *Human resource issues in international tourism*, Baum, Tom, (Ed), Oxford, Butterworth- Heinemann Lta.

- Bessant, J., P. Levy e B. Sang (1994) Managing successful total quality relationships in the supply chain, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, 1, 7-17.
- Bigné, J. E. (1996) Turismo y Marketing en España. Análisis del Estado de la Cuestión y Perspectivas de Futuro, *Estudios Turísticos*, 129,105-127.
- Bohoris, G.A. (1995) A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, 9, 30-43.
- Bordas, E. (1994) La Calidad de los Servicios Turísticos: De la Teoría a la Práctica, *WTO Seminar on "Quality - A Challenge for Tourism*, World Tourism Organization, Madrid, 133-159.
- Bouncken, R. B. (2000) The Effect of Trust on *Quality* in the Culturally Diverse Tourism Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1, 3, 85-104.
- Brackenbury, M. (1994) Quality from the standpoint of the Travel Organiser: The Example of Major Operators, *WTO Seminar on Quality - A Challenge for Tourism*, World Tourism Organization, Madrid, 17-22.
- Brathwaite, R. (1992) Value-Chain Assessment of the Travel Experience, *The Cornell H R A Quarterly*, October, 41-49.
- Brownell J. e D. Jameson (1996) Getting Quality Out on the Street, *The Cornell H R A Quarterly*, February, 28-33.
- Buckley, P. J. (1987) Tourism - an economic transactions analysis, *Tourism Management*, September, 190-194.
- Bueno, J. C. C., A. M. M Menéndez e M. A. O. Garcia (1995) El Turismo Alternativo Como Un Sistema Integrado: Consideraciones Sobre El Caso Andaluz, *Estudios Turísticos*, 125, 53-75.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Burhin, F. (2000) Piloting Tourism Strategy Plans, *Workshop on Quality in Tourism: from Patterns to Indicators*, Universidade do Algarve, Faro.
- Burhin, F. (1998) Integrated Quality Management of Coastal Tourist Destinations, *European Tourism Forum of the Austrian Presidency of the Council of the European Union and the European Comission*, Mayrhofen.
- Buttle, F. (1996) SERVQUAL: review, critique, research agenda, *European Journal of Marketing*, 30, 11/12, 8-32.

- Caetano, A. (1999) FUNDIPT promove a excelência nos países iberoamericanos, *Qualidade*, 3, 6-11.
- Cai, L. A. e R. H. Woods (1993) China's Tourism - Service Failure, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, August, 30- 39.
- Calantone, R. J., C. A. Benedetto, A. Hakam e D. C Bojanic (1985) Multiple Multinational Tourism Positioning Using Correspondence Analysis, *Journal of Travel Research*, Fall, 25-32.
- Callan, R. J. (1994) Quality Assurance Certification for Hospitality Marketing, Sales and Customer Services, *The Service Industries Journal*, 14, 4, 482-498.
- Callan, R. J. (1992) The British Standard 5750 - A Quality Control Instrument for the Hotel and Catering Industry - The Case of Astley Bank, *International Journal of Hospitality Management*, 11, 4, 359-372.
- Camisón, C. e J. H. Bigné (1998) Identificación de las Tendencias y los Factores Claves de Éxito en el Negócio Turístico Mediterráneo: Resultados de um Estudio Delphi Internacional, *VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica Revista do Instituto Superior Portucalense (Edição Especial)*, 1º volume, 491-500.
- Camisón, C. (1996) Total Quality Management in Hospitality: an Application of the EFQM Model, *Tourism Management*, 17, 3, 191-201.
- Camisón, C. e V. M. Mir (1996) La Calidad en el Turismo: Balance y Prospectiva de la Investigation (1), *Estudios Turísticos*, 128, 129-191.
- Camisón C., M. Flor, S. Cruz e I. Küster (1996) Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: an Empirical Analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 7, 79-92.
- Cândido, C. J. F. (2001) *Implementation of a Service Quality Strategy – Application to the Algarve Hotel Industry*, Sheffield Hallam University, Tese de Doutoramento.
- Cândido, J. F. e D.S. Morris (2000) Charting service quality gaps, *Total Quality Management*, 11, 4/5/6, 463-472.
- Carretero, A. M. P. (1995) L'Amelioration Continue y la Sensibilization pour le Developpement dans le Tourisme, *Seminário Internacional Qualidade no Turismo: Cooperação entre os Sectores Público e Privado*, Direcção Geral do Turismo, Lisboa.
- Caruana, A., A. H. Money e P. R. Berthon (2000) Service Quality and Satisfaction – the Moderating Role of Value, *European Journal of Marketing*, 34, 11/12, 1338-1352.

- Caruana, A. e L. Pitt (1997) INTQUAL - an Internal Measure of Service Quality and the Link between Service Quality and Business Performance, *European Journal of Marketing*, 31, 8, 604- 616.
- Castilho, A. e P. Alves (1999) ISO 9000:2000 – Plano de Transição, *Qualidade*, 22-29.
- Cavaco, C. (1998) Turismo(s) de Ontem e de Amanhã, *Economia e Prospectiva*, 1, 4, 61-78.
- Chadee, D. e J. Mattsson (1995) Measuring Customer Satisfaction in Tourist Service Encounters, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 4, 4, 97-107.
- Chazaud, P. (1991) Problèmes de Méthodologie, *Espaces*, 111, 1, 24-35.
- Chon, K-S. e A. Singh (1995) Marketing Resorts to 2000: Review of Trends in the USA, *Tourism Management*, 16, 6, 463-469.
- Clair, F. (1999) La démarche de la gestion globale de la qualité, *Cahiers Espaces*, 61, 41-49.
- Coelho, M. S. e L. T. Almeida (1997) A Satisfação do Cliente na Indústria do Alojamento Turístico Nacional, *III Congresso Ibérico da Qualidade*, Associação Portuguesa para a Qualidade e Asociacion Española para la Calidad, Lisboa, 91-100.
- Collins J-M. e C. Jefferson (1993) Total Quality Management or ISO 9001/2 – Witch First? The Burning Question, *First Newcastle International Conference on Quality and its Applications*, J.F.L.Chan – Editor, University of Newcastle Upon Tyne, 235-243.
- Commission Européenne (1999a) *Pour un tourisme côtier de qualité – La gestion intégrée de la qualité (GIQ) des destinations touristiques côtiers*, Bruxelles.
- Commission Européenne (1999b) *Pour un tourisme rural de qualité – La gestion intégrée de la qualité (GIQ) des destinations touristiques rurales*, Bruxelles.
- Commission Européenne (1999c) *Pour un tourisme urbain de qualité – La gestion intégrée de la qualité (GIQ) des destinations touristiques urbaines*, Bruxelles.
- Cooper, C. (1998) *Research in Tourism*, Comunicação não publicada apresentada na Universidade de Aveiro.
- Cooper, C., R. Sheperd e J. Westlake (1996) *Educating the Educators in Tourism: a Manual of Tourism and Hospitality Education*, 1ª edição, Madrid, WTO.
- Correia, A. (2000) *A Procura Turística no Algarve*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Doutoramento.

- Costa, C. M.M. (2002) O papel dos sectores público e privado na implementação de projectos estruturantes regionais (PITER). Uma proposta de metodologia, in Ministério da Economia/Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, *O Financiamento do Sector do Turismo no Âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio*, Lisboa.
- Costa, C. M. M. ( 2001) An Emerging Tourism Planning Paradigm? A Comparative analysis between town and tourism planning, *International Journal of Tourism Research*, 3, 6, 425-441.
- Coyle, M. P. e B.G. Dale (1993) Quality in the Hospitality Industry: a Study, *International Journal of Hospitality Management*, 12, 2, 141-153.
- Craik, J. (1995) Are There Cultural Limits to Tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 3, 2, 87-98.
- Crompton, J. L. e L. L. Love (1995) The Predictive Validity of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival, *Journal of Travel Research*, Summer, 11-24.
- Cronin, J. J. Joseph e S. A. Taylor (1994) SERVPERP versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *Journal of Marketing*, 58, January, 125-131.
- Dalkey, N., B. Brown e S. Cochran (1972) *La prevision à long terme par la méthode DELPHI*, Paris, Dunod.
- Danaher, P. J. e N. Arweiler (1996) Customer Satisfaction in the Tourist Industry: A Case Study of Visitors to New Zealand, *Journal of Travel Research*, XXXV, 1, Summer, 89-93.
- Danaher, P. J. e J. Mattsson (1994) Customer Satisfaction during the Service Delivery Process, *European Journal of Marketing*, 28, 5, 5-16.
- Davidoff, D. M. (1994) *CONTACT – Customer Service Hospitality and Tourism Industry*, New Jersey, Prentice Hall.
- Davidson, R. e R. Maitland (1997) *Tourism Destinations*, London, Hodder & Stoughton Educational.
- Delbecq, A. L., A. H. Van de Ven e D. H. Gustavson (1986) *Group Techniques for Program Planning - a Guide to Nominal Group and Delphi Processes*, Wisconsin, Green Briar Press.
- Delgado, C. F., B. S. Díez, A. B. Grande e P. B. Turnes (1999) Hotelqual: una Escala para Medir Calidad Percibida en Servicios de Alojamiento, *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Delp, P., A. Thesen, J. Motiwalla e N. Seshadri (1977) *Systems Tools for Project Planning*, 168-173

- Denmann, R. (1998) Integrated quality management of rural tourist destinations, *European Tourism Forum of the Austrian Presidency of the Council of the European Union and the European Commission*, Mayrhofen.
- Deruyter, K., J. Bloemer e P. Peeters (1997) Merging Service Quality and Service Satisfaction : an empirical test of an integrative model, *Journal of Economic Psychology*, 18, 4, 387-406.
- Dicionário Hovaiss de Língua Portuguesa (2003), Lisboa, Editora Temas e Debates.
- Direcção Geral do Turismo (2002) *Turismo em Portugal – Política, Estratégia e Instrumentos de Intervenção; Turismo sustentável e de qualidade com empresas modernas e competitivas*, Lisboa.
- Donoso, G. (2000) Marketing Interno – desafio para las empresas de servicios Turísticos, *Estudios Y Perspectivas en Turismo*, 9, 112-130.
- Driscoll, A., R. Lauson e B. Niven (1994) Measuring Tourist's Destination Perceptions, *Annals of Tourism Research*, 21, 3, 499-511.
- Drummond, S. (2001) Methods of quality improvement, in Siobhan Drummond and Ian Yeoman (eds) *Quality issues in heritage Visitor Attractions*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 28-38.
- Durkheim, E. (1963 ) *Règles de la Méthode Sociologique*, Paris, P.U.F.
- European Customer Satisfaction Index (1998) *General Presentation of the European Customer Satisfaction Index (ECSI)*, ECSI007-2 draft A general Presentation of ECSI text.doc, EOQ EFQM CSI network, 1-13.
- EFQM (1999a) *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM (1999b) *The European Quality Award*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM (1999c) *Introducing Excellence*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM (1999d) *Assessing for Excellence*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- EFQM (1999e) *Eight Essentials of Excellence*, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- Eiglier, P. e E. Langeard (1991) *Servuccion - A gestão marketing de empresas de serviços*, Lisboa, McGraw-Hill.

- Ekinci, Y. e M. Riley (2001) Validating Quality Dimensions, *Annals of Tourism Research*, 28, 1, 202-223.
- Elias, S. (1989) Le Dernier Sprint, *Espaces*, 97, 51-54.
- Esteban, I. G. (2000) *Marketing de los Servicios*, Madrid, Esic Editorial.
- Evrard, Yves, (1993), La satisfaction des consommateurs: état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 53-63.
- Faché, W. (2000) Methodologies for innovation and improvement of services in tourism, *Managing Service Quality*, 10, 6. Disponível em URL: <<http://www.emerald-library.com/brev/10810fc1.htm>>.ISSN 0960-4529.
- Faché, W. (1999) Innovation et amelioration de la qualité des services dans le secteur du tourisme, *Cahiers Espaces*, 61, 32-40.
- Faivre, J.-P. (1993) Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 67-89.
- Fayos-Solá, E. e J. R. S. Moro (1995) Calidad Ecoturística para el Desarrollo Sostenible, *Conferencia Mundial de Turismo Sostenible*, Islas Canarias, 33-42.
- Fayos-Solá, E. (1994) Competitividad Y Calidad en la Nueva Era del Turismo, *Estudios Turísticos*, 123, 5-10.
- Ferreira, A. M. (2003) *O Turismo como propiciador da regeneração dos centros históricos – o caso de Faro*, Universidade de Aveiro, Aveiro, Tese de Doutoramento.
- Ferreira, P. L. e F. B. Marques (1998) *Avaliação Psicométrica e Adaptação Cultural e Linguística de Instrumentos de Medição em Saúde: Princípios Metodológicos Gerais*, Centro de Estudos e Investigação em Saúde, Universidade de Coimbra.
- Ferreras, V. H. A. e C. B. Eyzaguirre (2002) Calidad, Competitividad y satisfation del cliente en las organizaciones que prestam servicios turísticos, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 11, 226-239.
- Fick, G. R. e J.R. B. Ritchie (1991) Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry, *Journal of Travel Research*, Fall, 2-9.
- Flores, A. (1995) *Os Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Mestrado.
- Fodness, D. (1994) Measuring Tourist Motivation, *Annals of Tourism Research*, 2, 1, 3, 555-581.
- Foody, W. (1996) *Como Perguntar. Teoria e Prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta, 1ªedição, 1993.

- Fornell, C., M. D. Johnson, E. W. Anderson, J. Cha e B. E. Bryant (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, *Journal of Marketing*, 60, October, 7-18.
- Fornell, C. (1992) A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56, January, 6-21.
- Fortin, M-F (1999) *O Processo de Investigação – Da concepção à realização*, Loures, Lusociência.
- Framke, W. (2002) The Destination as a Concept: a Discussion of the business-related Perspective versus the Social – cultural Approach in Tourism Theory, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2 , 2, 92-108.
- Frangialli, F. (1998) The Strategic Dimension of Quality in Tourism Policies - the Perspective of an International Tourism Organization, *European Tourism Forum of the Austrian Presidency of the Council of the European Union and the European Commission*, Mayrhofen.
- Fridolin, X. M. (1993) Factores Claves del Exito en la Prestacion del Servicio Hotelero, *Estudios Turísticos*, 117, 61-71.
- Frochot, I. e H. Hughes (2000) Histoqual: the development of a historic houses assessment scale, *Tourism Management*, 21, 157-167.
- Ganhão, F. N. (1991) *A Qualidade Total*, Lisboa, Cedintec.
- Gilpin, S. C. e S. P. Kalafatis (1995) Issues of Product Standardization in the Leisure Industry, *The Service Industries Journal*, 15, 2, 186-202.
- Go, F. M. e R. Govers (2000) Integrated quality management for tourism destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism Management*, 21, 79-88.
- Godin, P. (1999) Qualité, environnement et développement durable dans les destinations touristiques- vers une approche intégrée, *Cahier Espaces*, 61, 16-24.
- Goodhead, T. e D. Johnson (1996) *Coastal Recreation Management- the sustainable development of maritime leisure*, London, E & FN SPON.
- Goodrich, J.N. (1978), The Relationship between Preferences for and Perception of Vacation Destinations: Application of a Choice Model, *Journal of Travel Research*, 17, 8-13.
- Green H., C. Hunter e B. Moore (1990) Application of the Delphi Technique in Tourism, *Annals of Tourism Research*, 17, 2, 270- 279.
- Grönroos, C. (2000) *Service management and Marketing- a customer relationship management approach*, Sussex, John Wiley & Sons, LTD.

- Grönroos, C. (1990) *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Massachusetts, Maxwell MacMillan International Editions and Lexington Books.
- Grönroos, C. (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18, 4, 36-44.
- Grönroos, C (1982) An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, 16, 7, 30-41.
- Guerreiro, M. M. (2003) *Cidade, Património e Marketing. Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Mestrado.
- Guibilato, G. (1983) *Economie Touristique*, Suisse, Delta & Spes.
- Gummesson, E. (1994) Service Management: An Evaluation and the Future, *International Journal of Service Industry Management*, 5, 1, 77-96.
- Gundersen, M. G., M. Heide e U. H. Olsson (1996) Hotel Guest Satisfaction among Business Travelers – What are the Important Factors?, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 2, 72- 81.
- Gujarati, D. N. (2003) *Basic Econometrics*, 4<sup>th</sup> Edition, New York, McGraw-Hill.
- Haigh, B. e D. S. Morris (2001) *Total Quality Management – a case study Approach*. Sheffield Hallam University.
- Hall, S. (1984) La recherche de qualité dans le secteur touristique, *Espaces*, 70, 4-7.
- Hamza, M. e F. Burhim (1999) La gestion intégrée de la qualité des destinations touristiques, *Espaces*, 61, 50-55.
- Handszuh, H. (2000) Models and Methodologies of Quality Assessment in Tourism, *Workshop on Quality in Tourism: from Patterns to Indicators*, Universidade do Algarve, Faro.
- Handszuh, H. (1997) Communicating Quality to Tourism Consumers, *International Conference “Competing through Quality in Tourism”*, Venice.
- Handszuh, H. (1995) Basic Factors for Total Quality in Tourism, *Seminário Internacional Qualidade no Turismo: Cooperação entre os Sectores Público e Privado*, Lisboa, Direcção Geral do Turismo.
- Harrington, D. e G. Akehurst (1996) Service Quality and business performance in the UK hotel industry, *Int. J. Hospitality Management*, 15, 3, 283-298.

- Hartline, M. D. e O. C. Ferrel (1996) The Management of Customer - Contact Service Employees; an Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60, October, 52-70.
- Haywood, K. M. (1993) The Price-Value Relationship: Perspective and Definitional Issues, *World Travel and Tourism Review*, 3, 213-217.
- Hemici, F. e M. Tiard (1989) Le Kaleidoscope des services, *Espaces*, 95, 25-33.
- Henriques, C. H. N. (2002) *Planeamento e Gestão do Turismo Sustentável nas cidades e seus Centros Históricos. O caso de Lisboa*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Doutoramento.
- Hobson, J.S. P. e A. P. Williams (1994) Virtual reality: A new horizon for the tourism industry, *Journal of Vacation Marketing*, 1, 2, 125-135.
- Hoffmann, H. B. (1998) The Tourism Industry and the Evolving Need for Strategic Alliances – A Doñana Perspective, *7<sup>th</sup> International Conference of the Greening of Industry Networks*, Rome.
- Hoffmann, H. B. (1997) Integrated Total Quality Tourism Management- Breaking down an abstract concept to a workable tool, *Workshop in the Biosphere Reserve of Urdaibai: Towards Sustainable Tourism*, Bilbao, Spain.
- Hoffmann, H. B. (1995) *Integrated Total Quality Tourism Management: a SEE-ing Approach*, Oxford, World Travel & Tourism Environment Research Centre.
- Hope, C. A e A P. Muhlemann (1998) Total quality, human resource management and tourism, *Tourism Economics*, 4, 4, 367-386.
- Huang, J. H, C. Huang e S. Wu (1996) National character and response to unsatisfactory hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 15, 3, 229-243.
- Huete, L. M. (1994) Factores que infuyen en la calidad del producto, *WTO Seminar on Quality - A Challenge for Tourism*, World Tourism Organization, Madrid, 53-55.
- Hunt, J.D. (1975) Image as a Factor in Tourism Development, *Journal of Travel Research*, 13, 1-7.
- Ilsley, C. (1991) New Product Research in the Travel and Tourism Market- Is It Possible? *Seminar on "Travel and Tourism in Transition: The Research Challenge"* ESOMAR, Dublin (Ireland), 117-129.
- Inskeep, E. (1991) *Tourism Planning - an Integrated and Sustainable Development Approach*, New York, John Wiley & Sons.
- ISO 9000 (2000) *Sistemas de gestão da qualidade*, Caparica, Instituto Português da Qualidade.

- Jansen-Verbeke, M. (1994) Marketing City Trips: Marketing and Promotion Strategies, *Congress "Urban Tourism & City Trips"*, Rotterdam, 1-9.
- Joaquim, G. (1995) Tipos de Produtos Turísticos e de Consumidores: Pontos críticos de Qualidade, *Seminário Internacional Qualidade no Turismo: Cooperação entre os Sectores Público e Privado*, Direcção Geral do Turismo, Lisboa.
- Johns, N. (1996) The developing role of quality in the hospitality industry, in Michael D. Olsen, Richard Teare and Evert Gummesson (eds) *Service Quality in Hospitality Organizations*, London, Cassell, 9-26.
- Johns, N. (1992a) Quality Management in the Hospitality Industry: Part 2. Applications, Systems and Techniques, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4, 4, 3-7.
- Johns, N. (1992b) Quality Management in the Hospitality Industry: Part 1. Definition and Specification, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4, 3, 14-20.
- Johnson, R.A. e D.W. Wiichern (1998) *Applied Multivariate Statistical Analysis*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Jones, T. O. e W. E. Sasser (1995) Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 37, 6, 88-99.
- Jones, P. e A. Ioannou (1993) Measuring Guest Satisfaction in UK-based International Hotel Chains: Principles and Practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, 5, 27-31.
- Kandampully, J. (2000) The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example, *Managing Service Quality*, 10, 1, 10-18.
- Kanji, G. K. e M. Asher (1993) Total Quality Management Process – a Systematic Approach, *Total Quality Management*, 4, Great Britain, Carfax Publishing Company.
- Kaspar, C. (1993) Villes des Alpes: gestion de la qualité globale comme équilibre entre société, économie, écologie et territoire, *Revue de Tourisme*, 1, 4-7.
- Kaspar, C. (1991) Tourisme Qualitatif - Conception d'un développement touristique compatible à la fois avec les aspects économiques, sociaux et environnementaux, *41<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, Aiest Mahé (Seychelles), 9-13.
- Kaynac, E., J. Bloom e M. Leibold (1994) Using the Delphi Technique to Predict Future Tourism Potential, *Marketing Intelligence & Planning*, 12, 18-29.
- Kaynac, E. e J. A. Macaulay (1984) The Delphi Technique in the measurement of tourism market potential, *Tourism Management*, 5, 2, 87-101.

- Keller, P. (1994) Notion de "qualité total" et la politique du tourisme, *WTO Seminar on "Quality - A Challenge for Tourism"*, World Tourism Organization, Madrid, 3-6.
- Khana, M. (2003) Ecoserv- Ecotourists Quality Expectations, *Annals of Tourism Research*, 30, 1, 109-124.
- King, C.A., J.C. Garey (1997) Relational Quality in service encounters, *International Journal of Hospitality Management*, 16, 1, 39-63.
- Klein, R. (2000) EU activities to improve the quality of European tourist products, *Workshop on Quality in Tourism: from Patterns to indicators*, Faro, Universidade do Algarve.
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing*, 10ª Edição, São Paulo, Prentice Hall.
- Kotler, P. e B. Dubois (1993) Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur, *Revue Française du Marketing*, 144-145, 35-52.
- Kozak, M. e M. Rimmington (1999) Measuring tourist competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18, 272-283.
- Khun, T.S. (1995) *A Estrutura das Revoluções Científicas*, São Paulo, Editora Perspectiva.
- Lafuente J. M e J. I. L. Musons (1995) *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*, Madrid, Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Lanquar, R. (1999) Cinquante-cinq référentiels pour la gestion intégrée de la qualité du tourisme, *Cahier Espaces*, 61, 107-108.
- Larrea, P. (1991) *Calidad de Servicio- Del Marketing a la Estrategia*, Madrid, Diaz de Santos, S.A.
- Lattin, J.M., J. D. Carroll e P. E. Green (2003) *Analyzing Multivariate Data*, Toronto, Thomson Brooks/Cole.
- Laws, E. (1995) *Tourist Destination Management*, London, Routledge.
- Laws, E. (1992) *Tourism Marketing – Service and Quality Management Perspectives*, England, Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
- Lazlo, G. P. (1999) Implementing a quality management program- three Cs of success: commitment, culture, cost, *The TQM Magazine*, 11, 4, 231-237.
- Leal, R. S. P. (1999) *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperações de Serviço*, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Tese de Doutoramento.

- Leal, R. P. e Z. L. Pereira (1995) Qualidade em Serviços: Como e porquê?, in Montanheiro, L., R. Nunes, G. Owen e E. Rebelo (eds), *Public and Private Sector Partnerships in the Global Context*, Sheffield Hallam University, 248-265.
- LeBlanc, G. (1992) Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies: An Investigation of Customer Perceptions, *Journal of Travel Research*, Spring, 10-16.
- Lee, Y. L. e N. Hing (1995) Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument, *International Journal of Hospitality Management*, 14, 3/4, 293-310.
- Lehtinen, U. e J. R. Lehtinen (1991) Two Approaches to Service Quality Dimensions, *The Service Industries Journal*, 11, 3, 287-303.
- Lennon, J. J. e A. T. Mercer (1994) Service quality in practice: customer service in Scotland's tourist information centres, *International Journal of Hospitality Management*, 13, 2, 129-141.
- Leoni, P. (1999) La città ospitale, International, *Conference "From Destination to Destination Marketing and Management"*, Venice.
- Levitt, T. (1981) Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, May-June, 94-102.
- Lew, A. A. (1987) A Framework of Tourist Attraction Research, *Annals of Tourism Research*, 14, 553-575.
- Lewis, B. R. (1993) Service Quality Measurement, *Marketing Intelligence & Planning*, 11, 4, 4-12.
- Lewis, R. C. e A. Pizam (1981) Guest Surveys: A Missed Opportunity, *The Cornell H.R. A. Quarterly*, November, 37-44.
- Light, D. (1996) Characteristics of the audience for "events" at a heritage site, *Tourism Management*, 17, 3, 183-190.
- Liu, J. C. (1988) Hawaii tourism to the year 2000 – A Delphi forecast, *Tourism Management*, December, 279-290.
- Lockwood, A. (1989) Quality Management in Hotels, in Witt, S. F and L. Moutinho L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Cambridge, Prentice Hall, 351-355.
- Lovelock, C. H. (1996) *Services Marketing*, third edition, New Jersey, Prentice Hall.

- Luchars, J. Y. e T. R. Hinkin (1996) The Service-Quality Audit- A Hotel Case Study, *The Cornell H R A Quarterly*, February, 34-41.
- Ludwig, B. (1997) Predicting the future: Have you considered using the Delphi Methodology?, *Journal of Extension*, 35, 5, Disponível em URL:<<http://www.joe.org/joe/199/october/tt2.html>>.
- Luk, S.T. K., C.T. de Leon, F.-W Leong e E. L.Y. Li (1993) Value Segmentation of Tourists' Expectations of Service, *Quality Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2, 4, 23-38.
- Lutz, J. e C. Ryan (1993) Hotels and the businesswoman - An analysis of businesswomen's perceptions of hotel services, *Tourism Management*, October, 349-356.
- Manente, M. e M. Cerato (2000) Destination Management: the Conceptual Framework in Manente M. e M. Cerato (eds), *From Destination to Destination Marketing and Management – Designing and Repositioning tourism Products*, Venezia, Ciset.
- Manente, M. e M. C. Furlan (1998) Quality in the Macroeconomics System of Tourism, *Revue de Tourisme*, 2, 17-28.
- March, R. (1994) Tourism marketing myopia, *Tourism Management*, 15, 6, 411-415.
- Marconi, M. A. e E. M. Lakatos (1999) *Técnicas de Pesquisa*, 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas.
- Martín, D. (2000) Metodología de Calidad en Turismo, in Turismo:comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y proteccion de la naturaleza, *II Congreso Universidad y Empresa, Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y proteccion de la naturaleza*, 429-447.
- Martinez, I. M. M. e M. S. Soria (2000) Percepciones sobre calidad de serviço en el sector ístico da la Comunidad Valenciana. Un estudio cualitativo, *II Congreso Universidad y Empresa, Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y proteccion de la naturaleza*, 355-370.
- Martinez-Tur, V., A. Caballer e N. Tordera (1996) Evaluation de la calidad de servicio en hosteleria, *Estudios Turísticos*, 130, 71-85.
- Martins, G.A. (2002) *Estatística Geral e Aplicada*, São Paulo, 2ª ed., Editora Atlas S.A.
- Martins, J. F. (2000) *Attitudes of Residents Towards Tourism in Madeira*, University of Surrey, Surrey, Tese de Doutoramento.
- Mattsson, J. (1994) Improving Service Quality in Person-to-Person Encounters: Integrating Findings from a Multi-disciplinary Review, *The Service Industries Journal*, 14, 1(January), 45-61.

- McCormick, K. A., S. R. Moore e R. A. Siegel (1994) The RAND/UCLA Appropriateness Method, in AHCPR pub., *Methodology Perspectives*, United States, 59-70.
- McDaniel, Jr.C. e R.Gates (1996) *Contemporary Marketing Research*, Minneapolis, West Publishing Company.
- McHugh, P., G. Merli e W. A. Wheeler III (1995) *Beyond Business Process Reengineering – Towards the Holonic Enterprise*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Mersha, T. e V. Adlakha (1992) Attributes of Service Quality: The Consumer' Perspective, *International Journal of Service*, 3, 3, 34-45.
- Michaud, J.-L., V. Planque e Y. Barbaza (1991) Tourism qualitatif - Ses Conditions et ses Chances Futures sur le Plan Economique, Social et Ecologique, *41 ème Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, AIEST, Mahé (Seychelles), 63-78.
- Middleton, V. T. C. (1994) The marketing and Management of Tourism destinations: research directions for the next decade, *44 ème Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, AIEST, Vienne (Austria), 115-141.
- Middleton, V. T. C. (1998) Agenda 2010: SMEs in european tourism: the context and a proposed framework for european action, *Revue de Tourisme*, 4, 29-37.
- Mill, R. C. (1996) Societal marketing - implications for tourism destinations, *Journal of Vacation Marketing*, 2, 3, 215-221.
- Miller, G. (2000) The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism researchers, *Tourism Management*, 22, 351-362.
- Moeller, G. H. e E. L. Shafer (1994) The Delphi Technique: a Tool for Long-Range Travel and tourism Planning, Travel, in Ritchie J.R. B. e C. R.Goeldner (eds.) *Tourism and Hospitality Research –A Handbook for Managers and Researchers*, Secons Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc., 473-480.
- Moura, E. (2000) *Gestão dos Recursos Humanos – Influencias e Determinantes do desempenho*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Moutinho, L. (1986) O Marketing Turístico e a Evolução do Comportamento da Procura, *Congresso Nacional de Turismo*, Póvoa de Varzim, 1-40.
- Netter, L-N. (2000) The case study of France, *Workshop on Quality in Tourism: from Patterns to Indicators*, Faro, Universidade do Algarve.

- Netter, L-N. (1999) Tourisme et qualité –hier, aujourd’hui et demain, *Cahier Espaces* 61, 8-15.
- Neves, M. J. C. (2004) *O Perfil da Excelência nas PME's do Algarve*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Mestrado.
- Nicolau, I. (2000) O crescimento dos serviços nas economias modernas, *Economia Global e Gestão*, V, 1-2, 29-50.
- Oliver, R. L. (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, XVII, 460-469.
- O’Neill, M. A., P. Williams, M. MacCarthy e R. Groves (2000) Diving into Service Quality – the dive tour operator perspective, *Managing Service Quality* 10, 3, 131-140.
- O’Neill, M. A., H. Watson e M. Mckenna (1994) Service Quality in the Northern Ireland Hospitality Industry, *Managing Service Quality*, 4, 3, 36-40.
- O’Neill, M. A. e M. Mckenna (1994) Northern Ireland Tourism: A Quality Perspective, *Managing Service Quality*, 4, 2, 31-35.
- Oppermann, M. (1996) Convention Destination Images: Analysis of Association Meeting Planners' Perception, *Tourism Management*, 17, 3, 175-182.
- Ordozgoiti, E. (1999) Normalización en Serviços Turísticos, *Estudios Turísticos*, 139, 43-52.
- Otto, J. E. e J. R. B. Ritchie (1996) The service experience in tourism, *Tourism Management*, 17, 3, 165-174.
- Otto, J. E. e J. R. B. Ritchie (1995) Exploring the Quality of the Service Experience: A Theoretical and Empirical Analysis, in JAI Press Inc, *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 37-61.
- Palmer, A. (1994) *Principles of Services Marketing*, England, McGraw-Hill.
- Papadopoulos, S. I. (1989) Greek Marketing Strategies in the European Tourism Market, *The Service Industries Journal*, 9, 2, 297-314.
- Parasuraman, A., L. L. Berry e V. A. Zeithaml (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.
- Parasuraman, A. e P. Paradarajan (1988) Future Strategic Emphases in Service versus Goods Business, *The Journal of Services Marketing*, 2, 4, Fall, 57-66.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58, January, 111-124.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml e L. L. Berry (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman A., V. A. Zeithaml, e L. L. Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50.
- Partidário, M. R., G. Martinho, G. Vicente e R. Pimenta (2000) Gestão Ambiental no Sector Turístico – Proposta de Critérios de Avaliação da Qualidade, *I Congresso Nacional da Qualidade*, Lisboa, Instituto Português da Qualidade.
- Partidário, M.R. (1998) Ambiente e Turismo, *Economia & Prospectiva*, 4, 79-88.
- Partlow, C. G. (1993) How Ritz-Carlton Applies “TQM”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34, 4, 16-24.
- Patterson, P. G., L. W. Johnson e R. A. Spreng (1997) Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 1, 4-17.
- Pauchant, E. (2000) Vous avez dit authentique?, *Espaces*, 169, 13-14.
- Pauko, F. (1991) Tourism Quality: The Necessity of a Higher Offer in the Market, *41ème Congrès de de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, AIEST, Mahé (Seychelles), 189-195.
- Pearce, P. L. (1989) Towards the better management of tourist queues, *Tourism Management*, December, 279-284.
- Perna, F. (2003) *Técnicas de Avaliação Contingencial Aplicadas ao Ambiente: Estudo de Cenários para a Ilha da Culatra*, Universidade do Algarve, Faro, Tese de Doutoramento.
- Pestana, M. H. E J. N. Gageiro (2000) *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pine II, B. J. e J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy – work is theatre & every business a stage*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pires, A. R. (2000) *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (1994?) *Certificação e Qualidade Total*, *Expansão*, 31, 53-54.
- Pizam A. (1999) Life and tourism in the year 2050, *International Journal of Hospitality Management*, 18, 331-343.

- Pizam, A. (1991) The Management of Quality Tourism Destinations, *41 ème Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, Aiest, Mahé (Seychelles), 79-87.
- Pizam, A. e A. Milman (1993) Predicting satisfaction among first time visitors to a destination by using the expectancy disconfirmation theory, *International Journal of Hospitality Management*, 12, 2, 197-209
- Pizam, A., Y. Neumann e A. Reichel (1978), Dimensions of Tourist Satisfaction with a Destination Area, *Annals of Tourism Research*, V, 3, 314-322.
- Poon, A. (1994) The "new tourism" revolution, *Tourism Management*, 15, 2, 91-92.
- Portela, A. (1995) Impacto Económico do Investimento na Qualidade, *Seminário Internacional Qualidade no Turismo: Cooperação entre os Sectores Público e Privado*, Lisboa, Direcção Geral do Turismo.
- Potron, F. (1988) Les marchands de 4 saisons, *Espaces*, 94, 8-12.
- Randall L. e M. Senior (1994) A Model for Achieving Quality in Hospital Hotel Services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 1/2, 68-74.
- Rattner, H. (1979) *Estudos do Futuro – Introdução à Antecipação Tecnológica e Social*, Rio de Janeiro, FGV- Instituto de Documentação.
- Ravald, A. e C. Grönroos (1996) The value concept and relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 30, 2, 19-30.
- Rebelo, E. (1999) *Fundamentos de Econometria*, Faculdade de Economia, Faro, Universidade do Algarve.
- Reeves, C. A., e D. A. Bednar (1995) Quality as Symphony, *The Cornell H.R A. Quarterly*, 36, 3, June, 72-79.
- Reichheld, F. F. e W. E. Sasser (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.
- Reid, R. D. e M. Sandler (1992) The Use of Technology to Improve Service Quality, *The Cornell H.R A. Quarterly*, June, 68-73.
- Reis, E. (1997) *Estatística Multivariada Aplicada*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Reis, E. (1996) *Estatística Descritiva*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Reis, V. M. P. (1986) *O papel do administrador principal no hospital português*, Lisboa, ENSP.

- Reto, L. e F. Nunes (1999) Métodos como Estratégia de Pesquisa – problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão*, I, 21-31.
- Reynoso, J. e B. Moores (1995) Towards the measurement of internal service quality, *International Journal of Service*, 6, 3, 64-83.
- Richard, M. D. e D. S. Sundaram (1994) A model of Lodging Repeat Choice Intentions, *Annals of Tourism Research*, 21, 4, 745-755.
- Richardson, C. (1994) Cultura Social y su Impacto en la Promotion del Turismo, *Papers deTurisme*, 13, 31-40.
- Ridley, S. (1995) Towards a new business culture for tourism and hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 7, 36-43.
- Rita, P. (1995) O Turismo em Perspectiva: Caracterização e Tendências do Mercado Internacional, *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, 7-18.
- Ritchie, J.R. B. e G. I. Crouch (2000) The competitive destination: a sustainability perspective, *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Ritchie, J.R.B. e G. I. Crouch (1997) Roles and contributions to destination competitiveness, *Proceedings of the 47<sup>th</sup> Congress of the Association International d'Experts Scientifiques du Tourisme*, Cha-Am, Thailand, 117-139.
- Ritchie, J.R.B. e G. I. Crouch (1993) Competitiveness in International Tourism – a Framework for Understanding and Analysis, *Proceedings of the 43<sup>rd</sup> Congress of the Association International d'Experts Scientifiques du Tourisme*, San Carlos de Bariloche, Argentina, 17-23.
- Rosen, L. D. e K. R. Karwan, (1994), Prioritizing the Dimensions of Service Quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5, 4, 39-52.
- Ross, G. F. (1995a) Personality, motivation and service quality factors as predictors of hospitality industry employee career anchors, *Journal of Vacation Marketing*, 1, 3, 231-247.
- Ross, G. F. (1995b) Management-employee divergences among hospitality industry employee service quality ideals, *International J. Hospitality Management*, 14, 1, 11-24.
- Ross, G. F. (1994a) Visitor-directed helping styles, service quality ideals and tourism judgements among potential tourist/hospitality industry employees, *Journal of Vacation Marketing*, 1, 2, 154-169.
- Ross, G. F. (1994b) Service quality ideals among hospitality industry employees, *Tourism Management*, 15, 4, 273-280.

- Rubio, M. V. (1984) El uso recreativo de los espacios naturales de calidad. (Una reflexión sobre el caso español), *Estudios Turísticos*, 82, 3-14.
- Rust, R. T., A. J. Zahorik e T. L. Keiningham (1995) Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, *Journal of Marketing*, 59, April, 58-70.
- Ryan, C. (1995a) Learning about tourists from conversations: the over - 55s in Majorca, *Tourism Management*, 16, 3, 207-215.
- Ryan, C. (1995b) *Researching Tourist Satisfaction - issues, concepts, problems*, London, Routledge.
- Sancho, A. (1993) Calidad Y Education: Un reto para el Sector Turístico, *Estudios Turísticos*, 119-120, 23-28.
- Saraiva, P. M. (1999) O futuro das ISO 9000, *Qualidade*, 3, 14- 21.
- Sarel, D. (1991) Measuring Perceived Quality and Satisfaction: the Experience of the Cruise Line Industry, *Seminar on "Travel and Tourism in Transition: The Research Challenge"*, ESOMAR, Dublin (Ireland), 129-142.
- Selby, M. e N. J. Morgan (1996) Reconstruing place image - a case study of its role in destination market research, *Tourism Management*, 17, 4, 287-294.
- Shergold, K. e D. M. Reed (1996) Striving for Excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities, *The TQM Magazine*, 8, 6, 48-52.
- Shoemaker, S. (1996) Scripts: Precursor of Consumer Expectations, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, 42-53.
- Silva, J. A., J. Mendes e M. M. Guerreiro (2001) A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos Modelos aos Indicadores, *Revista Portuguesa de Gestão*, III, 1, 65-81.
- Silva, J. A., J. Mendes e M. M. Guerreiro (2000) Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo, Lisboa, Direcção Geral do Turismo.
- Silva, J. A. e Silva, J. A. V. (1992) Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Cidec.
- Silva, J. A. (1991) *O Turismo em Portugal – Uma Análise de Integração Micro-Macroecómica*, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Tese de Doutoramento.
- Silvestro, R., R. Johnston, L. Fitzgerald e C. Voss (1989), Quality measurement in service industries, *International Journal of Service Industry Management*, 1, 2, 54-66.

- Simintiras, A., A. Diamantopoulos e J. Ferriday (1997) Pre-purchase satisfaction and first-time buyer behaviour: some preliminary evidence, *European Journal of Marketing*, 31, 11/12, 857-872.
- Simon, E. (1994) La qualité de la "chaîne" touristique du point de vue du récepteur: politique de l'accueil et de l'information touristiques, *WTO Seminar on "Quality - A Challenge for Tourism"*, World Tourism Organization, Madrid, 33-38.
- Sirgy, M. J, e D.-J. Lee (1996) Setting socially responsible marketing objectives - A quality of life approach, *European Journal of Marketing*, 30, 5, 20-34.
- Smith, S. L. J. (1994) The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, 21, 3, 582-595.
- Socher, K. (1992) The influence of tourism on the quality of life in the evaluation of the inhabitants in the Alps, *Revue de Tourisme*, 2, 17-21.
- 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*, 67-75
- Sondervan, E. e A. Schalekamp (1991) Mystery Shopper Research - When properly used a powerful tool for monitoring and correcting service levels in travel agencies, *Seminar on "Travel and Tourism in Transition: The Research Challenge"*, ESOMAR, Dublin (Ireland), 143-157.
- Sparrow, J. e G. Wood (1994) You're Stopping Me from Giving Quality Service, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6,1/2, 61-67.
- Spinelli, M. A. e G. C. Canavos (2000) Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 29-33.
- Spreng, R. A., S. B. Mackenzie e R. W. Olshavsky (1996) A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, July, 15-32.
- Stauss B. e B. Weinlich, (1997), Process-oriented measurement of service quality, *European Journal of Marketing*, 31, 1, 33-55.
- Stevens, B. F. (1992), Price Value Perceptions of Travellers, *Journal of Travel Research*, Fall, 44-48.
- Synek, C. (1997) A importância do turismo na economia portuguesa, *Cadernos de Economia*, Jul./Set., 18-23.
- Tan, K. C. e H. H. Khoo (2003) Worldwide comparison of 27 National Quality Awards, *Euro Asia Journal of Management*, 13,1, June, 55-73.

- Tax, S. S., S. W. Brown e M. Chandrashekar (1998) Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 62, April, 60-76.
- Teare, R. E. (1998) Interpreting and responding to customer needs, *Journal of Workplace Learning*, 10, 2, 76-94.
- Teas, R. K. (1994) Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment, *Journal of Marketing*, 58, 132-139.
- Teas, R. K. (1993) Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, *Journal of Marketing*, 57, October, 18-34.
- Tena. A. B. E. (2001) *Efectos de la Dirección de Calidade en los Resultados: el Papel Mediador de las Competencias Distintivas*, Univeritat Jaume I, Castellón, Tese de Doutoramento.
- Tenera, A. (1993) O Sistema Português da Qualidade, *Revista Portuguesa de Gestão*, III/IV, 53-62.
- Tummala, V. M. R. e C. L. Tang (1996) Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 Certification- core concepts and comparative analysis, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, 4, 8-38.
- Uysal, M., C. Jurowski, F. P. Noe e C. D. McDonald (1994) Environmental attitude by trip and visitor characteristics, *Tourism Management*, 15, 4, 284-294.
- Vala, J. (1986) *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- Valle, P.S.1 (1997) *Regressores dummy e sua aplicabilidade no modelo clássico de regressão linear*, Universidade do Algarve, Faro, Tese Mestrado.
- Valles, D. M. (1999) Calidad en los Serviço. Una aproximación metodológica, *Estudios Turísticos*, 139, 15-33.
- Veal, A. J. (1997) *Research Methods for Leisure and Tourism- a practical guide*, London, ILAM.
- Vega, A. V. R., R. V. Casielles e A. M. D. Martín (1995) La Calidad Percibida Del Servicio en Establecimientos Hoteleros de Turismo Rural, *Papers de Turisme*, 19, 17-33.
- Vieira, J. M. C. (2000) *Inovação e Marketing de Serviços*, Braga, Editorial Verbo.
- Vilares, M.J. (2001) Como medir a Satisfação dos seus Cliente, *Dossiers Especiais*, Edição do Expresso nº 1480, Lisboa.

- Vles, V., C. Egea e L. Kahn (1994) Le Tableau de bord de gestion des stations Touristiques, *Espaces*, 127, 28-33.
- Wakefield, K.L. e J. G. Blogett (1996) The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings, *The Journal of Services Marketing*, 10, 6, 45-61.
- Waldersee, R. e G. Eagleson (1994) Tailoring for service Excellence, *Quality Australia*, Aug/Sept, 32-38.
- Walle, A. H. (1995) Business ethics and tourism: from micro to macro perspectives, *Tourism Management*, 16, 4, 263-268.
- Wanhill, S. (1995) Some Fundamentals of Destination Development, *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, 19-33.
- Weiermair, K. (2000a) Tourist's perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management, *Managing Service Quality*, 10, 6, 397-409.
- Weiermair, K. (2000b) Quality Assessment and Measurement in Tourism: Issues and Problems, *Workshop Quality in Tourism: from Patterns to Indicators*, Faro, Universidade do Algarve.
- Weiermair, K. (1994) Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries? *44<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, AIEST Vienne (Austria), 93-113.
- Weiermair, K. (1993) Some reflections on Measures of Competitiveness for Winter Sport Resorts in Overseas Markets, *Revue de Tourisme*, 4, 35-41.
- Westlund, A. (1998) Índice de Satisfação do Consumidor: Experiência Sueca, *23<sup>o</sup> Colóquio da Qualidade*, Porto, Associação Portuguesa da Qualidade, 191-210.
- Wilkinson, G. e B. G. Dale (1999) Integrated Management Systems: an examination of the concept and theory, *The TQM Magazine*, 11, 2, 95-104.
- Wilkinson, G. e B. G. Dale (1995) Integrated management systems: an examination of the concept and theory, *the TQM Magazine*, 11, 2, 95-104.
- Witt, C. A. e A. P. Muhlemann (1994) The implementation of total quality management in tourism: some guidelines, *Tourism Management*, 15, 6, 416-424.
- World Commission on Environment and Development (1987) *Our Common Future*, Geneve, Oxford University Press.
- Yucelt, U. e M. Marcela (1996) Services Marketing in the Lodging Industry: An Empirical Investigation, *Journal of Travel Research*, Spring, 32-38.

- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman e L. L. Berry (1990) *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman e L. L. Berry (1985) Problems and Strategies in Services, *Marketing Journal of Marketing*, 49, Spring, 33-46.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry e A. Parasuraman (1996) The Behavioural Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60, April, 31-46.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry e A. Parasuraman (1988) Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, *Journal of Marketing*, 52, 2, 35-48.
- Zeithaml, V. A. e M. J. Bitner (2000) *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the firm*, 2<sup>nd</sup> Edition, United States of America, McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A. e M. J. Bitner (1996) *Services Marketing*, New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Zink, K. J. e A. Schmidt (1998) Practice and Implementation of Self-assessment, *International Journal of Quality Science*, 3, 2, 147-170.