

Para uma **Cultura da Qualidade Total** no **Destino Turístico**: Métodos de Diagnóstico e Estratégias de Desenvolvimento

ANA CLÁUDIA CAMPOS * [aclaudiacampos@yahoo.co.uk]

JÚLIO DA COSTA MENDES ** [jmendes@ualg.pt]

JOÃO ALBINO SILVA *** [jsilva@ualg.pt]

Resumo | Tratando-se o turismo de um sector de actividade capaz de se constituir como alavanca do crescimento económico, assim como da prosperidade social e da sustentabilidade ambiental, a qualidade deve assumir um claro protagonismo, muito especialmente a nível dos destinos. Com efeito, não só é a esse nível que os turistas fazem as suas escolhas de férias, como também a avaliação que realizam a respeito desta ou daquela organização turística vem a repercutir-se na imagem global do destino. Porque a experiência turística é indissociável da totalidade de uma cadeia de valor, a qualidade deve ser encarada como uma preocupação de todos os *stakeholders*, e não exclusivamente da indústria turística.

Abordagens no âmbito das organizações têm vindo a fundamentar a convicção de que a gestão da qualidade emana dos valores, princípios e normas prevaletentes na organização, por conseguinte, da sua cultura. Trata-se de uma perspectiva diferente, e mais alargada, a respeito da qualidade, pois transcende uma concepção estritamente instrumental.

À semelhança das organizações consideradas isoladamente, também os destinos se vêem implicados numa tomada de posição proactiva a respeito da qualidade. O conceito de “cultura da qualidade”, constitutivo do paradigma cultural, é uma via possível para esse efeito. Apurar “onde se está”, “onde se quer estar” e “como lá chegar” em matéria de qualidade no destino é um exercício de análise e reflexão a realizar em paralelo com a exigência de dar condições de expressão e continuidade a uma cultura que se ambiciona integradora de todos os actores sociais.

O artigo sugere possibilidades metodológicas que auxiliem na construção do conhecimento do destino turístico em matéria de cultura da qualidade e considera estratégias cuja aplicação favoreça o seu surgimento, postulando a sua existência integrada e continuada como condição do desenvolvimento sustentável da actividade turística.

Palavras-chave | Qualidade, Cultura da Qualidade Total/Excelência, Processo de Mudança Cultural, Destino Turístico.

* **Mestranda em Gestão e Desenvolvimento em Turismo** na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

** **Doutorado em Gestão ramo Estratégia e Comportamento Organizacional** pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e **Docente** na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

*** **Doutorado em Economia** pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e **Docente** na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

Abstract | Tourism is a business sector known for its capability to lever economic growth, social prosperity and environmental sustainability. Quality must stand out from behind the scene, especially at destination level. The reason why this must be so lays on the fact that travel purchases by tourists depend primarily on their choice of a destination. On the other hand, it is acknowledged that tourists' perceptions of tourism organisations, products and services will impact on the overall image of the destination. The tourist experience relates to the whole of the destination value chain and thus quality focus and goals must drive all stakeholders in addition to tourism industry.

Conceptual trends in academic theorizing are finding empirical support for claiming that quality management emanates from values, principles and rules prevailing in organisations and consequently that quality is a matter of culture. It is to infer that emerging approaches are redefining quality in a much different and broader sense, and thus departing from an instrumental perspective.

Just as any organisation, destinations must proactively decide what action towards quality they need to take in order to make it tangible. The "quality culture" construct, the hinge on which turns the new conceptualization of quality, is a way to achieve that goal. Assessment of "where you are" and discussion of "where you want to be" and "how to get there" in quality issues deemed crucial to destinations' competitiveness and sustainability must run parallel with stern efforts towards the development of an all embracing culture able to integrate in a participatory framework the destinations' stakeholders.

The paper postulates the existence of an integrated and continuous quality culture as a condition of tourism sustainability and competitiveness, therefore suggesting methodological approaches useful to the construction of a destinations' knowledge concerning its quality culture, as well as strategic tools that properly implemented and managed can bring it about.

Keywords | Quality, Total Quality Culture, Cultural Change Process, Tourist Destination.

1. Introdução

A qualidade é hoje uma matéria de debate académico e constitui uma disciplina de pleno direito. No entanto, foi no meio empresarial que surgiram as primeiras reflexões a seu respeito, na sequência da necessidade de as empresas actuarem de modo a garantir para si próprias condições de competitividade nos mercados em que desenvolviam os seus negócios. Por conseguinte, tratava-se inicialmente de entender a qualidade numa perspectiva pragmática, já que estava em causa definir e adoptar medidas susceptíveis de colocar as empresas em situação de vantagem num enquadramento civilizacional que se vinha reconhecendo, cada vez mais, marcado pela globalização das relações económicas, dos mercados e da concorrência. Gradualmente foi assumindo o cunho de uma

estratégia de negócio de que se apropriaram, em primeiro lugar, as empresas de produção de bens de consumo e só posteriormente as empresas de prestação de serviços.

Satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes é um imperativo do actual pensamento sobre a qualidade. Todavia, a sua já longa história no meio empresarial mostra que nem sempre assim foi representada. Muita literatura aborda a questão da qualidade numa perspectiva evolutiva, revelando que, muito antes de se reconhecer o protagonismo devido aos clientes no sucesso dos negócios, o assunto era essencialmente um problema *interno* da empresa e, durante certo tempo, apenas de uma parte específica da mesma (Bessant *et al.*, 1994; Avelini-Holjevac, 1997). Para além disso, essa evolução deixa manifesto que a qualidade foi de princípio entendida como uma questão *técnica*, isto

é, que envolvia não mais do que a concepção e utilização de *ferramentas e instrumentos* (padronização ou especificação de características, tabelas estatísticas, amostras, pesquisas de mercado, etc.), destinados ao desempenho de certas funções organizacionais, como, por exemplo, as de inspecção, de controlo para fins de garantia de qualidade ou de controlo de processos de produção¹.

A exclusividade desta perspectiva técnica, mesmo já incorporando a concepção de qualidade enquanto instrumento estratégico, tem sido recente-

mente posta em causa em importante literatura², na qual se tem chamado a atenção para a existência de inúmeros casos em que a implementação de sistemas e programas para a qualidade não produziu nas empresas os efeitos ambicionados (Cameron e Sine, 1999), como sobrevivência no mercado, rentabilidade dos negócios, aumento das quotas de mercado, conquista de novos mercados e clientes, para mencionar apenas os mais relevantes. A suspeita de que esta visão redutora tinha os seus dias contados veio do Japão, a nação que lançou luz sobre o rumo que o pensamento acerca da qualidade deveria, e iria, tomar.

Não há, nos tempos que correm, uma nota dissonante a respeito do papel decisivo que a orientação pela qualidade protagoniza no ambiente de *incerteza* em que as empresas, todas elas, desenvolvem os seus negócios (Jabnoun, Khalifah e Yusuf, 2003)³. É ela que lhes permite adquirir vantagens competitivas face a um universo cada vez mais inconstante, heterogéneo e exigente de consumidores e a uma concorrência, sempre crescente, muito marcada pela inovação das ideias, conhecimentos e tecnologias. Embora numa fase mais tardia, as empresas prestadoras de serviços viriam a compreender que a exigência de qualidade – e, assim, uma evidente orientação para a qualidade – não era prerrogativa das empresas produtoras de bens, que, nessa medida, muito do que já havia sido reflectido, adoptado e implementado no contexto dos bens de consumo poderia acomodar-se às empresas de serviços, não obstante o reconhecimento das suas especificidades.

O turismo é um sector de actividade com crescente expressão e valor para as economias nacionais e regionais e fundamentalmente desenvolve-se mediante a prestação de serviços que estão associados quer às necessidades, expectativas, exigências e desejos dos clientes turistas, quer às actividades que desenvolvem nos destinos. Não constitui, por isso, excepção aos desafios que enfrentam os demais sectores de serviços. Porém, tais desafios são sentidos como ainda mais prementes

¹ O papel dos clientes na orientação estratégica das empresas terá começado a ser notado a partir do momento em que os níveis de produção se equilibraram, e, mais ainda, quando depois se sobrepuseram à procura, o que veio a determinar um novo rumo na estratégia de orientação dos negócios. Hoje, como nota Feigenbaum (1999), os consumidores tomaram “o comando da situação das vendas”, pelo que são encarados como “bens económicos” de que as empresas não podem prescindir (Kanji e Wallace, 2000). Até aí, porém, predominava nas iniciativas da qualidade a necessidade de atender a objectivos de eficiência, como o de controlar e reduzir o tempo de produção e os custos associados à variação nos produtos e ao desperdício de recursos da empresa (Folaron e Morgan, 2003).

² Kujala e Lillrank (2004) relacionam a persistência desta perspectiva com o facto de a qualidade, durante muito tempo, estar directamente ligada ao processo de produção de bens de consumo, em relação aos quais seria necessário alcançar e manter um nível desejável de qualidade.

³ Jabnoun, Khalifah e Yusuf (2003) oferecem um esclarecedor contributo para o entendimento da relação entre qualidade e incerteza do ambiente em que operam as organizações/empresas. Na verdade, parece-nos um pressuposto da sua reflexão a noção de que a gestão da qualidade, independentemente da forma que venha a assumir em concreto, é indispensável a uma abordagem da incerteza, seja para a superar, minimizar, contrariar ou evitar de todo. Na sua proposta, oferecem um quadro de correspondência entre tipos de orientação estratégica, modelos de gestão da qualidade e grau de incerteza do ambiente, defendendo que é este grau que condiciona a decisão a respeito de ambos, a orientação estratégica e o modelo de gestão da qualidade. Uma revisão da literatura permite-lhes sintetizar algumas definições de incerteza: falta de informação e conhecimento para a tomada de decisão, produto da turbulência ambiental, complexidade de variáveis influentes, faceta tangível do ambiente externo, entre outras. Na sua generalidade, tais definições remetem para o ambiente, o qual, por motivos de conveniência analítica, é susceptível de segmentação (incerteza macro-ambiental, incerteza concorrencial, incerteza da procura, incerteza tecnológica) e enquadramento num *continuum* de dinamismo e complexidade (baixa incerteza, moderada incerteza, elevada incerteza) entre dois extremos, certeza e incerteza.

no turismo, dado contar com projecções de significativo crescimento – simultaneamente a nível de visitantes internacionais e a nível de regiões e destinos que vão surgindo e afirmando-se como objecto de preferência e escolha por parte de turistas (Frangialli, 1998) –, para não mencionar que enfrenta hoje consumidores de viagens com uma crescente consciência ambiental e sociocultural, que os orienta para escolhas turísticas mais responsáveis e diversificadas. Para acentuar este cenário de complexidade contribui ainda o facto de a actividade turística não poder ser dissociada do consumo de um produto holístico (Weiermair, 1997) ou compósito (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001), mas também dos factores estruturais – variáveis demográficas e culturais, nível de desenvolvimento económico, científico e tecnológico, entre outros – que têm contribuído para o crescimento e globalização do turismo, e ainda da necessidade de integrar no planeamento das suas formas de desenvolvimento as preocupações relativas às dimensões fundamentais da sustentabilidade (económica, social e ambiental), as quais concorrem para que a qualidade seja uma matéria de interesse prioritário.

Idênticos estímulos encaram os próprios destinos turísticos, também eles, por efeito da globalização, a disputarem entre si os mercados turísticos (Go e Govers, 2000). A relevância que a qualidade deve possuir a este nível tem sido afirmada e defendida (Keller, 1997) e decorre de dois factos distintos, mas interligados: primeiro, o de ser sobre o destino que recai em primeiro lugar a escolha de férias dos turistas (Seaton e Bennett, 1996), uma vez que aquilo que procuram e compram é *a experiência do destino* (Ritchie e Crouch, 2000); segundo, o de a avaliação da experiência turística compreender, mesmo que indirectamente, um juízo a respeito da totalidade do destino. Seja por um motivo, seja por outro, é certo que a qualidade, e também a sua percepção do ponto de vista do turista, é uma questão global, e é nessa medida que deve transcender as estritas preocupações, estratégias e decisões dos profissionais do sector turístico.

O turismo, à escala do destino, deve ser pensado e intervencionado numa *perspectiva de destino*, e isto significa abordá-lo numa óptica de integração de todas as suas dimensões e *stakeholders* (Manente e Furlan, 1998; Go e Govers, 2000).

Serve assim o presente artigo para explicar o paradigma cultural da qualidade e o entendimento que possibilita acerca do conceito de “cultura da qualidade”. Este ponto de partida permitir-nos-á equacionar as perspectivas da mudança cultural de que uma genuína orientação pela qualidade carece, o sentido em que esse processo de mudança deve fazer-se e como geri-lo. Tentaremos evidenciar o interesse e a aplicabilidade da matéria, no âmbito dos destinos turísticos, sugerindo métodos e estratégias conducentes a uma cultura da qualidade, capaz de lhes assegurar condições de competitividade e sustentabilidade.

2. O paradigma cultural da qualidade total: A cultura da qualidade

Parece genericamente aceite que a orientação pela qualidade não é uma moda, uma concepção passageira acerca de como gerir os negócios (Kujala e Lillrank, 2004). A literatura deixa patente que os consumidores possuem, nos nossos dias, um perfil que já não lhes permite prescindir de um juízo crítico a respeito da qualidade dos bens e serviços que consomem, constituindo, por essa razão, um critério determinante para as suas opções de compra.

Tal perfil foi sendo moldado por profundas alterações sociais, que instituíram e generalizaram certos hábitos e direitos, fruto de um progressivo reequacionamento dos estatutos sociais dos indivíduos e das funções que podem e devem desempenhar na sociedade. A educação das populações, com o consequente aumento dos níveis educacionais, o contacto assíduo com os meios de comunicação de massa, que facilitou o acesso a muita informação, e o conhecimento de uma grande quantidade e diversidade de bens de consumo

talharam consumidores mais informados e esclarecidos, muito cientes do seu próprio valor e do das suas opiniões para a orientação estratégica e posicionamento das empresas. Os seus juízos de valor a respeito das suas compras passaram a ser importantes para as organizações, porque desses juízos dependia o perder ou ganhar e fidelizar clientes e *a fortiori* o possuir ou não resultados financeiros. Em suma, os clientes tornaram-se um factor a ditar o sucesso e o fracasso das empresas. E não há perspectivas de que esta tendência se venha a alterar no sentido de lhes diminuir importância, muito pelo contrário. A preocupação, cada vez mais acentuada, em segmentar o mercado de clientes e desenhar produtos e serviços de modo a satisfazer necessidades e expectativas tão díspares quanto específicas, levando a apostas cada vez mais arrojadas (ou inovadoras) na concepção de produtos e serviços, é reveladora disto mesmo.

Em grande medida deve-se aos clientes⁴ o facto de a qualidade ser hoje concebida como *total* e de o objectivo último ambicionado pelas organizações ser a *excelência*. A noção de “qualidade total” foi sendo adoptada pelas organizações ocidentais, uma vez confirmado o sucesso da ideia nas empresas japonesas, que, com ela, criaram condições de afirmação da sua competitividade no período posterior à II.ª Guerra Mundial (Bessant *et al.*, 1994). A novidade que lhe estava subjacente era a de que a qualidade — e a sua melhoria — estava presente em todos os níveis e actividades empresariais, sendo, por esse facto, uma responsabilidade de todos. “Total”

significava *todas* as pessoas envolvidas, *todas* as actividades e *todos* os processos concebidos para a melhoria contínua da qualidade com vista à satisfação dos clientes, agora já encarada como objectivo prioritário⁵. Apenas esta palavra encerrava uma revolução, entendida mais como *cultural* do que técnica (Cameron e Sine, 1999), pois tornou-se evidente que, mais do que ferramentas e técnicas, mesmo que subordinadas a uma estratégia de negócio, a nova visão apelava a que novos valores, crenças e pressupostos, hábitos e atitudes se cultivassem na organização em substituição de outros.

A importação da atraente e eficaz visão nipónica repercutiu-se, entre os países ocidentais, na elaboração da concepção de uma *gestão para a qualidade total* (*Total Quality Management*), uma moldura conceptual que se foi preenchendo à custa de muita diversidade e ambiguidade (Cameron e Sine, 1999). Muito se tem escrito acerca dela e muitas também têm sido as expressões com que tem sido caracterizada: desde “filosofia”, “forma de vida da organização”, “cultura empresarial” a “estratégia empresarial” e “sistema de garantia de uma qualidade estipulada”. Algumas ideias nucleares têm sido apontadas como indissociáveis da *TQM*, muito embora, mesmo a este respeito, não haja consenso. Entre elas têm sido mencionadas: a orientação para o cliente, a melhoria contínua dos sistemas e processos da organização, o *empowerment*, a gestão baseada em factos, objectivos de longo prazo, entre muitas outras (Cameron e Sine, 1999). Kanji e Wallace (2000) definem-na como “a cultura de uma organização empenhada na satisfação do cliente através da melhoria contínua”. Se repararmos, numa definição tão sintética quanto esta, encontramos alguns dos aspectos mais frequentemente mencionados: a *TQM* é uma *cultura*, diz respeito a toda a organização, e, enquanto modelo de gestão, assenta na melhoria contínua, sendo seu objectivo a satisfação dos clientes.

A importância de aqui referirmos a *TQM* prende-se com o facto de nos permitir abordar a qualidade numa perspectiva cultural (Kujala e Lillrank, 2004),

⁴ Muito embora para a propagação da qualidade não possam ser minimizados os esforços das organizações (como, por exemplo, o de comunicarem entre si, ou para o público em geral, as práticas de sucesso), especialmente as que atendem à sua responsabilidade social, a satisfação das necessidades, interesses e expectativas dos clientes permanece a referência nuclear das orientações e actividades organizacionais.

⁵ A qualidade *total* pode ser entendida como uma *filosofia* (Wong, 1998), à qual, como é sabido, muitas vezes não é alheia a idealidade das propostas, se quisermos, o registo utópico, bem mais do que retórico, em que emergem e se movem muitos dos seus conceitos e enunciados. Mobilizar para as ideias é um imperativo do actual clima civilizacional a que dificilmente as organizações poderão furtar-se.

perspectiva que começou a ser invocada como explicação do insucesso de que se revestiram muitas iniciativas, acções e programas implementados com a intenção de traduzir uma orientação pela qualidade e produzir resultados de excelência. A verdade é que a experiência foi revelando ao longo do tempo resultados discrepantes, o que alimentou discordâncias e posições extremadas, desde cepticismos radicais a manifestações de genuíno optimismo (Cameron e Sine, 1999). Como explicar a existência de resultados que se contradizem, se as técnicas, as ferramentas, os instrumentos, os processos, os sistemas, as actividades não diferem, significativamente, de organização para organização?

A explicação que a literatura tem explorado assenta basicamente em dois conceitos parentes próximos um do outro, o de “cultura organizacional” e o de “cultura da qualidade”, ambos denotando o sentido em que se iria construir tal explanação. A questão da qualidade adquiriu relevo à dimensão organizacional, pelo que a sua gestão ficou refém da compreensão, do conhecimento e da capacidade de controlar os complexos sistemas socioculturais que são as empresas, as organizações em geral.

O *paradigma cultural* consiste em interpretar a qualidade como fenómeno cultural que ganha expressão e contornos próprios numa organização, ela própria um sistema cultural, consolidado, ao longo do tempo, em torno de um conjunto consistente e articulado de valores, crenças e pressupostos, atitudes e hábitos colectivos. É aqui evidente o paralelismo estabelecido com as culturas sociais. E “cultura organizacional” denota isso mesmo: um sistema social, possuindo a sua própria cultura, o seu próprio modo de representar uma visão de como os negócios devem ser realizados, dos objectivos que os norteiam, das prioridades organizacionais, das relações humanas no seio da organização, das formas de trabalho que devem ser privilegiadas e dos valores que as práticas organizacionais devem transparecer.⁶

Sendo a qualidade parte integrante da vida da organização, entrosada que está nas suas preocu-

pações e actividades, também em relação a ela se geram certas crenças, em seu torno se agregam certos valores e à sua tangibilidade se associam certos comportamentos, atitudes e práticas. Em suma, a qualidade é, também ela, *uma cultura*. Disto mesmo dá conta o conceito de “cultura da qualidade”, proposto e adoptado por vários autores. Por exemplo, Gryna (2001), define-o como “o modelo dos hábitos, crenças, valores e comportamentos relativos à qualidade”, e Cameron e Sine (1999) como “um subconjunto da cultura global da organização” [que] “reflecte a abordagem geral, os valores e a orientação para a qualidade que perpassam as acções organizacionais”.

Entre as virtudes heurísticas compreendidas neste conceito conta-se a de nos abrir novas perspectivas de entendimento acerca da qualidade e da estreita relação que a sua concepção mantém com os valores, crenças, expectativas e atitudes que existem numa organização, uma virtude que se reflecte no próprio sentido que tomam as investigações sobre o tema.⁷

⁶ O paradigma cultural da qualidade emergiu no âmbito da organização, uma vez teorizado o conceito de “cultura organizacional”. E, na realidade, tem sido no contexto organizacional que mais se tem reflectido a cultura da qualidade. Wong (1998) constitui, por isso, um importante contributo para a matéria, na medida em que releva o poder explicativo das interacções organização/ambiente externo para os fracassos da implementação da *Total Quality Management (TQM)*. Argumenta esta autora que, “a não ser que se desenvolva uma cultura da qualidade total nos ambientes micro e macro da organização, a *TQM* não será mais do que outra moda da gestão” (Wong, 1998: 241). A sua posição é a de que, efectivamente, a cultura da qualidade não pode ser uma prerrogativa das organizações ou dos seus *stakeholders* próximos (dimensão interna), mas que, pelo contrário, se deve estender à totalidade do sistema social e perpassar as suas mais diversas áreas de expressão (dimensão externa), sob pena de ver comprometidas as suas possibilidades de afirmação. Mais afirma que todo o sistema social e as organizações devem aceder aos conhecimentos específicos da qualidade total e apreender os respectivos papéis, pelo que nos parece claro implicar toda a população no processo a ela conducente.

⁷ Kujala e Lillrank (2000) sugerem inúmeras possibilidades neste campo, entre elas: traços de uma cultura da qualidade ideal, ambientes ou condições que sustentam essa cultura ideal, consequências do desajustamento entre a cultura da qualidade ideal e as culturas da qualidade existentes.

Cameron e Sine (1999) desenvolveram uma investigação cujo contributo essencial reside na “descoberta” da existência de diferentes tipos de culturas da qualidade, nem todos focados na ideia de “total” ou, tão pouco, exibindo provas de excelência do desempenho. Na prática, a sua descoberta consistiu em apurar que *há culturas da qualidade que não são culturas da qualidade total* e, para além disso, mas não menos importante, que a grande maioria das empresas fica aquém de objectivos e resultados de excelência. Tendo por base a intenção de evidenciar as diferenças entre organizações, o estudo levado a cabo por estes investigadores veio possibilitar a construção de um quadro de referência para uma cultura da qualidade total/excelência⁸, que aqui deixamos a título de exemplo no Quadro 1.

⁸ No seu próprio texto, a designação que lhe atribuem é “cultura da qualidade criativa” (Cameron e Sine, 1999).

3. O processo de mudança no sentido de uma cultura da qualidade total na dimensão do destino turístico

3.1. O processo de mudança cultural e os factores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade total / excelência

À luz do paradigma cultural, as iniciativas organizacionais para a qualidade (como programas, técnicas e acções de melhoria) não produzem resultados positivos se não existir uma cultura na organização que as suporte e proporcione o ambiente adequado à sua implementação (Cameron e Sine, 1999). A defesa desta tese tem sido fundamentada em evidência empírica e é esta mesma evidência que vem motivando uma inflexão no rumo da investigação a respeito da qualidade. Se a qualidade é uma *cultura*, quer dizer, um conjunto de valores, crenças e ideologias organizacionais, é

Quadro 1 | Atributos de uma Cultura de Qualidade Total/Excelência (Cameron e Sine, 1999)

Eficiência Organizacional	As organizações com uma cultura da qualidade total registam os níveis mais elevados neste parâmetro, o que sugere a existência de uma forte conexão entre a cultura da qualidade prevalecente na organização e a eficiência do desempenho.
Gestão dos Recursos Humanos	A ênfase é colocada no trabalho em equipa, na comunicação e na coordenação das tarefas, uma vez que existe a preocupação de compatibilizar as competências e aptidões das pessoas com o trabalho a realizar. Gerir os recursos humanos em articulação com os princípios da qualidade é uma prioridade organizacional.
Aprendizagem Organizacional	Muito evidente numa organização com uma cultura da qualidade total que surge associada à recolha e análise de informação que, então, servirá de base às acções de melhoria. Desenvolve-se em articulação com uma perspectiva humanística da gestão dos recursos humanos. Este aspecto permite à organização ser flexível o necessário para mudar o que deve ser mudado, em consonância com a estabilidade e o controlo da qualidade.
Informação	As organizações com uma cultura da qualidade total apostam mais fortemente na informação, enquanto fundamento das tomadas de decisão, e a sua recolha constitui parte integrante das actividades diárias. Muito importante é a informação que adquirem a respeito das organizações concorrentes, dos clientes, empregados e desempenho, em matéria de qualidade.
Melhoria Contínua	Trata-se de um objectivo organizacional no qual todos os níveis organizacionais participam e pelo qual todos são responsáveis. Está associada à necessidade de elevar continuamente os padrões, os níveis de desempenho.
Orientação pelo Cliente	O objectivo de melhorar continuamente o desempenho da organização, a nível de processos, sistemas e resultados, atende à necessidade de se manter uma orientação pelo cliente. Em relação aos clientes, a organização cultiva uma lealdade, a longo prazo, que mantém à custa de os satisfazer e surpreender, antecipando expectativas e criando novas referências.
Orientação pela Qualidade	A estratégia organizacional está centrada na qualidade, de modo que há identidade entre estratégia empresarial e estratégia da qualidade. Esta mesma orientação leva a que a organização subordine a sua estrutura aos objectivos da qualidade.
Liderança, Activa e Participativa	A liderança de topo assume o papel de modelo e mentor dos princípios da qualidade, face à organização.

necessário conhecê-los e compreendê-los, não só para ser possível explicar diferenças assinaláveis nos desempenhos das organizações, mas também para se definirem as áreas prioritárias e as formas de intervenção a adoptar, no sentido de transformar a cultura da qualidade numa cultura da qualidade *total* ou de *excelência*.

Trata-se, neste último caso, de reconhecer que o objectivo da qualidade total/excelência não se atinge sem se admitir a inevitabilidade de desenhar e iniciar um *processo de mudança cultural*. A questão de este processo de mudança ser ou não viável tem sido objecto de debate académico, visto encerrar o problema da possibilidade de se manipular e gerir inúmeras e complexas variáveis, muitas das quais tidas por inconscientes ou irreflectidas (pressupostos, crenças, representações, valorizações), num sentido determinado. Medidas no âmbito da qualidade podem ser introduzidas numa organização, despoletando assim, e até numa base rotineira, certas práticas. Mas transformar-se-ão, por seu efeito, as atitudes, as mentalidades? Interiorizar-se-ão dessa forma os valores e os princípios da qualidade? Passará a qualidade a fazer parte da *forma de vida* da organização?

O paradigma cultural permite-nos encarar a "tecnicidade" da gestão da qualidade numa posição de dependência relativamente à cultura e, assim, admitir que as ferramentas, as acções e os programas implementados são, de certo modo, a sua emanção lógica e *natural*, isto é, o que a organização faz e opta por fazer nesse âmbito decorre das suas representações, das suas crenças a respeito do que *deve* ser feito. Porter (1997) apresenta o testemunho de uma empresa com uma cultura da qualidade total bem enraizada, que dá conta do facto de aí as pessoas utilizarem *automaticamente* as suas ferramentas da qualidade⁹ e num ambiente em que trabalhar em grupo acontece *muito naturalmente*. Também o estudo realizado por Cameron e Sine (1999) junto de inúmeras empresas converge no sentido deste testemunho, uma vez que nele concluem que cada

tipo de cultura da qualidade tende a utilizar e a desenvolver o seu próprio conjunto de ferramentas e técnicas¹⁰. Parece-nos ser esta a razão pela qual a matéria deve receber atenção *a montante*, isto é, a nível da cultura instalada. Daí, entender-se também que o processo de mudança possui essencialmente um cunho *cultural*. Encará-lo sob essa perspectiva implicará pô-lo em marcha, atendendo a que é a *cultura* que se quer conhecer e mudar. Na prática, isso traduzir-se-á na concretização faseada de passos como os seguintes:

- Primeiro, investigar e definir os *factores críticos de sucesso* de uma cultura da qualidade total/excelência, ou seja, "as áreas-chave da organização que, correctamente geridas, melhorarão a competitividade e a excelência empresarial da organização" (Kanji e Wallace, 2000)¹¹, os quais, no seu conjunto, nos dão uma noção da cultura da qualidade ideal e, por conseguinte, dos seus valores e princípios fundamentais;
- Segundo, diagnosticar a cultura da qualidade existente, de forma a evidenciar as concepções, as crenças, os valores e as práticas correntes a respeito da qualidade (Watson e Gryna, 2001);

⁹ Parece-nos possível, sem prejuízo da fidelidade ao texto, afirmar que, no relato de Porter (1997), "automaticamente" traduzirá a ideia de *adaptabilidade*, dado que o contexto em que aquele termo ocorre é o da formação contínua interna, "outro traço comum entre as empresas com profundas raízes na qualidade".

¹⁰ Embora mantenham e defendam veementemente a tese de que as técnicas da qualidade pouco afectam o desempenho organizacional se uma cultura da qualidade não for concordante com os valores da qualidade, sustentam nos resultados do seu estudo a relação entre o grau de desenvolvimento da cultura da qualidade e as técnicas utilizadas. Referem, por exemplo, que nas organizações culturalmente mais avançadas a gestão da informação e dos recursos humanos tende a desempenhar um papel mais relevante do que nas outras menos avançadas.

¹¹ Deve esperar-se que a acção sobre as designadas "áreas-chave" ("*key areas*", conforme expressão no original de Kanji e Wallace, 2000) produza os seus efeitos na totalidade do sistema organizacional, visto tratar-se de aspectos que o implicam, e não exacta ou especificamente estes e aqueles departamentos funcionais. Admite-se que o carácter aparentemente delimitador da expressão sugira discordância de uma perspectiva holística. Todavia, não nos parece ser o caso, no que toca aos autores que a empregaram.

- Terceiro, contrastar a cultura da qualidade existente com a representação da cultura da qualidade ideal, identificando as dimensões mais distantes dessa representação ou avaliadas de forma menos positiva;
- Quarto, definir as estratégias adequadas ao melhor posicionamento possível de tais dimensões face à representação ideal, bem como estratégias capazes de garantir uma constante aproximação à representação da cultura da qualidade total/excelência.

A literatura, em regra suportada na evidência empírica e em casos de sucesso, tem vindo não apenas a chamar a atenção para a relevância dos factores críticos de sucesso de uma cultura da

qualidade, mas também, o que nos parece de facto mais importante e decisivo, a lançar luz sobre *quais* são esses factores críticos. Se bem reparamos nos aspectos que os investigadores mencionam, muitos apontam para características organizacionais que evidenciam uma concepção sistémica da organização, que surge apoiada na ideia de uma visão de conjunto a conferir-lhe identidade e coesão, esta, por sua vez, construída em torno da consciência comum da orientação e filosofia da qualidade, da identificação dos objectivos colectivos e dos seus *stakeholders*. Muito evidente também é a ênfase na dimensão “pessoas” (gestão, desempenho, competências, formas de trabalho, valores), a atestar o relevo que os recursos humanos possuem numa cultura da qualidade. Apresentamos, no Quadro 2, uma síntese de alguma literatura a esse respeito.

Quadro 2 | Factores críticos de sucesso para uma Cultura de Qualidade Total/Excelência (síntese)

Factores críticos de sucesso para uma cultura da qualidade total	Porter (1997)	Laszlo (1999)	Kanji e Wallace (2000)	Barrett e Waddell (2001)	Fife (2001)	Watson e Gryna (2001) Gryna (2001)
Definição de objectivos						•
Partilha de visão, missão e perspectiva de resultados esperados					•	
Consciência uniforme da filosofia da qualidade	•					•
Consciência uniforme dos desafios do mercado e da estratégia empresarial	•					
Quantificação / medição	•				•	•
Evidência da liderança de topo / liderança		•	•	•	•	•
Responsabilidade	•					
Auto-desenvolvimento e / ou <i>empowerment</i>				•		•
Participação						•
Reconhecimento e Recompensas	•					•
Trabalho em equipa	•	•		•		
Orientação para o cliente / <i>stakeholders</i>			•	•	•	
Surpreender o cliente			•			
Gestão baseada em factos			•			
Desempenho do processo			•			
Gestão baseada nas pessoas			•			
Desempenho das pessoas			•			
(Cultura de) melhoria contínua			•			
Cultura da responsabilidade social e de fazer bem as coisas correctas		•				
Confiança	•				•	
Respeito	•	•				
Risco	•					
Comunicação / partilha de informação / linguagem	•				•	•
Formação (e formação contínua)	•				•	
Custos		•				
Movimento perpétuo	•					

3.2. Valores e princípios de uma Cultura da Qualidade Total / Excelência

Como sugerimos anteriormente, a importância do conhecimento dos factores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade nas organizações não se prende somente com o facto de nos oferecer uma sólida base de actuação. Ela manifesta-se igualmente na possibilidade de reflectirmos sobre os valores e princípios subjacentes a uma cultura da qualidade total/excelência. No Quadro 3, expomos duas propostas da literatura, uma relativa aos valores e outra referente aos princípios, sugerindo uma correspondência possível entre ambas, no sentido de contribuir para uma visão mais completa do que pode significar uma cultura da qualidade total/excelência.

3.3. A cultura da qualidade total / excelência no destino turístico

O papel estratégico que a qualidade desempenha no sucesso das organizações turísticas, assim como no dos destinos turísticos, é hoje indisputado... porque incontornável! Existe extensa literatura sobre o assunto, reveladora das mais diferenciadas abordagens e perspectivas (uma, privilegiando este ou aquele subsector, outra, avaliando as vantagens/desvantagens deste ou daquele modelo de qualidade) e produzida nos mais diversos tipos de discursos, ora mais técnicos, ora mais gerais e exortativos. Mesmo a nível dos destinos turísticos, a qualidade tem assumido um protagonismo cada vez mais evidente. Experiências de gestão integrada em muitos destinos (por exemplo, Go e Govers, 2000) e projectos de indicadores concebidos para seu diagnóstico e avaliação em matéria de qualidade são sinal disso mesmo.

É no entanto curioso notar que, não obstante a consciência da importância da qualidade no turismo se encontrar cada vez mais bem representada na investigação académica e, ao que esta mesma

sugere, também na própria actividade, não existe ainda generalizada a noção de que a qualidade é, para além de uma questão de gestão estratégica, que compreende forçosamente uma abordagem técnica, também uma *questão cultural*, susceptível de ser pensada, debatida e desenvolvida nessa dimensão. Com efeito, são pouco frequentes as referências a uma cultura da qualidade, mesmo a título de pressuposto e condição do desenvolvimento *competitivo* e *sustentável* do turismo, e, quando ocorrem, visam sobretudo as organizações turísticas, o que quer dizer que são praticamente inexistentes em termos de conceptualização e operacionalização a nível do destino turístico¹².

A escassez de suporte teórico e a inexistência de investigação prévia construída sobre estudos de caso levam-nos a abordar a temática da cultura da qualidade nos destinos turísticos com alguma reserva e precaução. Para além deste aspecto, há que atender ao facto de toda a literatura produzida sobre o conceito de “cultura da qualidade” estar centrada na *organização*. Significa isto que se as empresas turísticas beneficiam, por serem organizações, duma visão inovadora, capaz de as lançar no trilho da competitividade e excelência num horizonte de longo prazo, o mesmo já não se poderá dizer dos destinos turísticos. Um destino *não é* uma organização, ou mesmo uma *rede* de organizações, muito embora seja útil à reflexão, bem como à gestão, considerá-lo nesses termos (Go e Govers, 2000). O facto de estabelecermos uma analogia que nos permite avançar nas ideias não garante a sua aplicabilidade ou eficácia no terreno. É pois um risco que será necessário assumir, uma vez ser essa analogia o fundamento das nossas propostas de métodos de diagnóstico e estratégias de desenvolvimento de uma cultura da qualidade, nos destinos turísticos.

¹² Cluzeau (1997), por exemplo, menciona o conceito, muito embora não o desenvolva. A referência consiste, basicamente, numa chamada de atenção para a importância de uma cultura da qualidade no destino turístico, na medida em que representa a consciência dos desafios que a qualidade implica; uma consciência, afirma, muito desigualmente distribuída pelos diferentes actores sociais e também muito desigualmente perceptível.

Quadro 3 | Valores e princípios de uma Cultura de Qualidade Total/Excelência

Valores Culturais (Woods, 1998)	Significação dos Valores (Woods, 1998)	Princípios (Fife, 2001)
A organização e os <i>stakeholders</i> : "Estamos nisto todos juntos: empresa, fornecedores e clientes"	Este valor aponta para a ideia de "todo", "totalidade". O bem-estar da organização está directamente relacionado com o dos seus fornecedores, empregados e clientes, pelo que este valor apela a uma <i>identificação pessoal</i> com a organização, e que se sustenta em relações de lealdade e a longo termo. Nesta concepção <i>sistémica</i> , o trabalho é encarado como um conjunto de tarefas interdependentes, cuja execução pede naturalmente a constituição de equipas (<i>teamwork</i>).	1 - A visão, a missão e os resultados esperados das organizações com uma cultura da qualidade são definidos a partir das necessidades e expectativas de todos os <i>stakeholders</i> , externos e internos. 2 - A liderança tem a responsabilidade <i>top-down</i> de criar em toda a organização um sentido de visão partilhada e expectativas, e a responsabilidade <i>bottom-up</i> de assegurar a compatibilidade dos processos com os valores inerentes à sua visão.
Responsabilidade partilhada: "Não há subordinados ou superiores"	Trata-se de um valor assente no princípio da <i>cooperação</i> que aqui surge a representar a necessidade de se conceber uma estrutura organizacional que favoreça o acréscimo de valor que cada pessoa é capaz de trazer à organização, o que não acontece numa com uma estrutura hierárquica tradicional. As novas estruturas organizacionais desenvolvem-se com base em equipas, realização de projectos e implementação de processos.	3 - O desenvolvimento de processos que apoiem a tomada de decisão partilhada é susceptível de produzir soluções e decisões mais eficazes. 4 - Porque nenhuma organização é bem sucedida nos seus resultados da qualidade se as suas pessoas não estão dispostas a trabalhar para eles, então um investimento sistemático nas pessoas é a fundação de uma cultura da qualidade.
Comunicação: "É vital uma comunicação aberta e honesta"	A comunicação deve decorrer à luz do princípio da <i>honestidade</i> e, neste sentido, a <i>empatia</i> , ou seja, a capacidade proactiva de adoptar o ponto de vista alheio, é fundamental para criar o ambiente propício à comunicação honesta e à cooperação. A empatia é, por sua vez, indissociável da capacidade de <i>ouvir</i> , a qual só fará pleno sentido à luz do princípio da <i>veracidade</i> (<i>dizer a verdade</i>).	5 - Deve existir colaboração, assim como uma sistemática troca de informação e pontos de vista, entre os <i>stakeholders</i> no sentido de melhor entender as questões e as expectativas envolvidas num problema, o que permite à organização alcançar uma compreensão mais esclarecida.
Informação: "Todos têm acesso a toda a informação e em todas as operações"	As <i>tecnologias de informação</i> vão dispensando, cada vez mais as hierarquias organizacionais, uma vez que há acesso directo e generalizado à informação necessária à realização do trabalho. A informação é uma fonte potencial de <i>vantagem competitiva</i> para a organização, que, através dela, pode construir todo o <i>conhecimento</i> de que precisa a respeito dos seus <i>stakeholders</i> e actividades. Para além disso, é a base da tomada de decisões tendentes a uma melhoria, que, assim, assume um carácter menos especulativo e incerto.	6 - As decisões a respeito da qualidade são tomadas consistentemente durante um longo período temporal apenas na condição de existir um fluxo acessível de informação contextualizada.
Processos: "Focalizar os processos"	A ênfase nos processos, acentuando a importância do trabalho em equipa e da cooperação, visa a <i>melhoria contínua</i> , mediante o uso de ferramentas da qualidade para medir o desempenho dos processos e do próprio trabalho. Em termos organizacionais, este valor permite orientar a cultura organizacional para uma mentalidade "culpe-se o processo e vamos repará-lo", erradicando assim a mentalidade "culpe-se a pessoa". O sentido de fazer da focalização nos processos um valor prende-se com o facto de ser através deles que, efectivamente, se oferece <i>valor</i> aos clientes. Por outro lado, são eles que representam a forma como o trabalho é realizado.	7 - A forma como os resultados esperados são alcançados depende de como a organização concebe os seus processos e sistemas numa perspectiva de inter-relação e suporte mútuo, para além da sua capacidade para os articular com a visão global, a missão e os resultados esperados.
Aprendizagem: "Não há sucessos ou fracassos, apenas experiências de aprendizagem"	Este valor está suportado na convicção de que tanto os sucessos como os fracassos são oportunidades de aprendizagem, experiências que ensinam algo acerca das <i>forças e fraquezas</i> da organização, que mostram até que ponto as suas capacidades estão, ou não, a servir os <i>stakeholders</i> e, os seus produtos e serviços interessam ou são eficazes. Neste sentido, contribui para que se mantenha a <i>melhoria contínua</i> como objectivo fundamental, para além de evidenciar a necessidade de privilegiar certas atitudes como a <i>abertura</i> e a <i>humildade</i> .	8 - Uma organização com cultura da qualidade deve encorajar a avaliação e a adaptação às expectativas, mutáveis, dos <i>stakeholders</i> .

Apenas algumas palavras relativas à especificidade do destino turístico, que facilitam a compreensão da dificuldade envolvida nas matérias em apreço.

O destino turístico é encarado como uma entidade sistémica, estruturada em torno de um espaço geográfico, pólos de atracção, ambientes e envolvências (Seaton e Bennett, 1996; Silva, Mendes e Guerreiro, 2001; Cooper & Ruhanen: 2004). A sua complexidade intrínseca tem estado na origem da utilização de algumas expressões susceptíveis de a captar: “produto turístico compósito” (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001), “produto turístico integral” (Fayos-Solá e Moro, 1995), “amálgama” (Weiermair, 1997; Buhalis, 2000), todas elas transmitindo a sugestão de que se trata de um *todo* que é mais do que a soma das suas partes — os produtos específicos que aí existem, as organizações turísticas que nele desenvolvem as suas actividades, as atracções —, mas que, em virtude disso mesmo, se destaca pela sua *unicidade*. Enquanto sistema dotado de vida própria, abriga um conjunto heterogéneo de *actores*, intervenientes e participantes que lhe conferem um dinamismo muito próprio (corpo político e outras entidades públicas, empresários do sector turístico e outros estabelecidos nas mais diversas indústrias, pequenos comerciantes, grupos associativos, grupos de pressão, residentes e turistas) (Cooper e Ruhanen, 2004). Por outro lado, a realidade física, da qual é indissociável, incorpora inúmeros e diversificados elementos, turísticos e não turísticos, tangíveis e intangíveis, naturais, sociais e histórico-culturais. Muitos são os factores a concorrer para que, de facto, essa unicidade exista e se afirme. E, todavia... é aí mesmo, na confluência de factores a configurar uma realidade tão específica quanto complexa, que radicam as dificuldades com que se depara o sector turístico. Os destinos contam-se entre as entidades mais difíceis de gerir (Buhalis, 2000).

A necessidade de gerir os destinos não é um efeito exclusivo da globalização do turismo, que os põs a concorrer directamente uns com os outros, com base na criação de valor acrescentado, nas vantagens competitivas que são capazes de originar,

manter ou desenvolver. Os princípios da sustentabilidade que hoje norteiam a concepção de desenvolvimento incorporaram-se na actividade turística, que viu assim alargar-se o horizonte dos seus desafios, ambições e objectivos. E os princípios da qualidade, também eles, vieram reforçar a ideia de que esse desenvolvimento deve evidenciar cada vez mais a responsabilidade social das entidades públicas e dos profissionais do sector turístico de atender às necessidades e expectativas de uma grande diversidade de *stakeholders*: desde os turistas, que ambicionam uma experiência turística gratificante, às próprias empresas turísticas, que esperam os retornos financeiros dos seus investimentos, e às comunidades residentes, que confiam no turismo para lhes proporcionar qualidade de vida.

O tema da gestão dos destinos turísticos, inclusive numa óptica integrada da qualidade, já tem recebido considerável atenção por parte da literatura, a qual tem então procurado fundamentar a concepção e a urgência de aplicação de modelos de gestão que articulem a qualidade, a sustentabilidade e a competitividade. Trata-se, com efeito, de modelos de gestão do destino turístico que apontam princípios orientadores e sugerem objectivos e opções estratégicos, alicerçados numa orientação para a qualidade. No entanto, o que aqui nos interessa é ponderar sobre *o que significa um destino turístico possuir uma cultura da qualidade total/excelência e como pode ele introduzir, desenvolver e manter essa cultura*.

A motivação subjacente a questões desta natureza provém, em primeiro lugar, do estímulo que consiste em encontrar novas formas de levar mais além o pensamento e a prática da qualidade, postulando que é reforçando a sua afirmação e tangibilidade que o turismo tem condições de corresponder às previsões para o seu crescimento, acentuar a sua competitividade enquanto actividade económica e contribuir para os desígnios da sustentabilidade. Por outro lado, constitui uma oportunidade de reflexão só por si estimulante para enfrentar um domínio de investigação ainda

inexplorado no âmbito dos destinos turísticos, mas que tem produzido evidentes e positivos contributos a nível das organizações. Os casos de sucesso de que a literatura tem vindo a dar conta são exemplos claros de como uma orientação para a qualidade é agora indissociável de uma concepção cultural da sua gestão. Todos eles, independentemente da forma como, em concreto, gerem o processo conducente à cultura da qualidade, partilham de uma mesma convicção: a de que a qualidade é *total*.

Claro que, em parte, esta convicção está suportada numa idealidade, ou, como já foi afirmado, é alimentada por uma espécie de *Santo Graal* (Bessant *et al.*, 1994). Mas a qualidade ser total significa mais do que um objectivo que está em permanente movimento. Significa, num sentido bem mais específico, que a qualidade é um *valor* e uma responsabilidade de *todos* e, como tal, deve ser trabalhada e desenvolvida em todos os domínios. “Todos os domínios” pode denotar, se for esse o horizonte dos nossos poderes, competências e responsabilidades, a totalidade das áreas e actividades organizacionais

(*cultura interna*; Wong, 1998). Todavia, sendo a intenção considerarmos o destino turístico, “todos os domínios” assume uma outra dimensão.

O destino turístico carece de uma abordagem *macro* da qualidade, isto é, que transcenda as iniciativas levadas a cabo pelas empresas turísticas e que implique a totalidade do sistema económico, porque constitui uma *cadeia de valor* e é dela que decorre a (in)satisfação dos turistas. Essa cadeia de valor emerge da interrelação que mantêm entre si os serviços característicos do turismo (como alojamento, restauração ou transportes), as atracções (naturais e construídas) e demais produtos, as infra-estruturas (acessibilidades, equipamentos e serviços básicos) e da coexistência de todos estes elementos no ambiente envolvente (atitudes dos residentes, hospitalidade, serviços de apoio, segurança, limpeza, urbanismo, paisagens). Segue-se que a sua competitividade é função da criação de uma cadeia de valor cada vez mais forte, cada vez mais capaz de fazer frente à concorrência e cada vez mais eficaz a gerar níveis superiores de satisfação nos turistas. O desenvolvimento de uma cultura da qualidade desempenhará um papel decisivo na criação e aumento de valor que o destino pode e deve oferecer ao turista, reforçando, assim, num horizonte de longo prazo, a sua posição competitiva face a destinos concorrentes¹³. Para que o desempenho, é contudo necessário dar como assentes certas ideias:

- Uma cultura da qualidade não existe sem a representação e adopção de um conjunto de valores nucleares (qualidade, cliente/*stakeholder*, melhoria contínua, responsabilidade partilhada, participação e envolvimento, informação e conhecimento, processos e competências são bons exemplos de valores de uma cultura da qualidade);
- Esses valores devem ter tradução nos princípios e objectivos que o destino define para si próprio numa perspectiva de desenvolvimento futuro e ganhar expressão nos hábitos, atitudes e comportamentos de todos os actores sociais.

¹³ A ideia subjacente à concepção de destino turístico enquanto cadeia de valor é, na sua essência, a de que este é uma entidade complexa, que contribui multidimensionalmente para a qualidade (valor) da experiência turística, ideia que, no nosso entender, pressupõe a adesão a uma visão holística. Por si mesma, parece-nos *logicamente* independente de uma posição a respeito de como deve fazer-se o desenvolvimento do destino turístico, em termos, por exemplo, dos projectos que devem ser implementados, dos produtos que devem ser desenvolvidos ou das zonas que podem ser turisticamente exploradas. Julgamos evidente que as comunidades residentes são um importante, se não mesmo fundamental, elemento dessa cadeia. A cultura da qualidade total, cuja apologia se faz aqui no contexto do destino turístico, passa por assumir que os benefícios decorrentes da sua interiorização e tangibilidade não se confinam a impactos positivos produzidos nas organizações do sector turístico ou na melhoria da qualidade da experiência turística, mas que se repercutem na *qualidade de vida* da comunidade residente. A literatura que aborda as questões da qualidade na perspectiva cultural é consensual quanto à necessidade de *educar* e *formar* as pessoas nos princípios e valores da qualidade e, como argumenta Wong (1998), tal processo de educação e formação deve alcançar a totalidade de um sistema social. Em suma, abranger as pessoas que o compõem.

Tal só se conseguirá através da visibilidade, autenticidade e continuidade de iniciativas e acções nas quais participem todos os *stakeholders*, independentemente do grau de protagonismo ou relevância que se lhes reconheça – numa perspectiva de sustentabilidade, *todos são protagonistas, todos são relevantes* (Hall, 2000). Neste sentido, como resulta óbvio, o objectivo de um destino possuir uma cultura da qualidade consolidada não se esgota na obtenção e maximização de benefícios para o sector turístico;

- O processo de mudança cultural, já de si complexo e moroso à escala organizacional (Cameron e Sine, 1999), verá redobradas as dificuldades quando projectado e iniciado no destino. O desafio assume outras proporções (organizações, visões, valorizações, expectativas e actores muito diferenciados), pelo que a entidade responsável pela sua condução vê assim acrescidas as suas responsabilidades de liderança, entre as quais se contam o compromisso constante com os valores e os princípios da qualidade e o esforço de levar todo o destino a interiorizá-los, sob pena de ser oco e vão o anúncio da orientação para a qualidade e inexistente a cultura que a deve suportar.

4. Métodos de diagnóstico e estratégias de desenvolvimento de uma cultura da qualidade nos destinos turísticos

A condução do processo de diagnóstico e desenvolvimento de uma cultura da qualidade total/excelência no destino turístico deve caber à entidade responsável pela sua gestão, tendo em conta a escala a que está a ser considerado (nacional, regional ou sub-regional) e o contexto legal, sociopolítico e cultural em que existe (Hamza e Burhin, 2000).

4.1. Métodos de diagnóstico

Alguma literatura tem sublinhado a ideia de que é frequente as organizações não terem consciência da sua própria cultura (Kanji e Wallace, 2000). No entanto, tal facto não invalida que ela não exista e não possua as suas próprias configurações e valores (Woods, 1998). Os comportamentos e as atitudes não deixarão de a manifestar. A alteração de um estado de coisas não se processa sem que se conheça esse *estado*, isto é, como se caracteriza, o que significa, que realidade representa. Todavia, um *estado*, para ser designado como tal, carece de um quadro de referência, uma moldura que permita representá-lo e caracterizá-lo.

No caso do destino turístico, esse quadro de referência poderá começar a tomar forma com uma *investigação propedêutica*, destinada ao cumprimento de dois fins distintos: um, o da identificação dos seus *stakeholders* (Bramwell e Lane, 2000; Fife, 2001; Ryan, 2002; Cooper e Ruhanen, 2004) à luz de uma *perspectiva holística* ou *integrada*; outro, o da identificação dos valores, princípios e factores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade total/excelência. O primeiro deles providenciará informação a respeito das pessoas que constituem o destino e, portanto, das que devem ser envolvidas e chamadas a participar no processo de construção de uma cultura da qualidade (residentes, entidades públicas, organizações privadas, turísticas e não turísticas, turistas). A *perspectiva holística* assenta nalguns pressupostos, entre eles os seguintes: *i)* que, num destino, todos são actores sociais relevantes, participantes e beneficiários da sua cadeia de valor; *ii)* que todos possuem os seus próprios perfis, assim como necessidades, expectativas e interesses, mesmo que diferentes ou divergentes, que devem ser conhecidos e satisfeitos (Buhalis, 2000; Cooper e Ruhanen, 2004); e *iii)* que um destino só se posicionará competitivamente na condição de os *stakeholders* se envolverem, reconhecerem e projectarem numa visão estratégica de conjunto, capaz de condicionar o sentido em que se fará o seu

desenvolvimento futuro (Cooper & Ruhanen, 2004). O segundo desses fins constituirá o ponto de apoio prévio necessário ao diagnóstico e consequente avaliação das condições em que se encontra o destino turístico, em matéria de cultura da qualidade. Particularmente, é a sua consecução que irá servir de base à aplicação das metodologias de diagnóstico.

A triangulação de métodos quantitativos e qualitativos é sempre uma boa opção para reforçar a validade de uma investigação, complementando os dados sobre os quais se constrói e ainda que seja empreendida apenas com o propósito de diagnosticar uma situação. Os métodos cuja utilização sugerimos são os seguintes:

- Aplicação de *inquéritos* aos *stakeholders* do destino¹⁴, por meio de *questionários*, cujo conteúdo incida sobre os valores, os princípios e os factores críticos de sucesso de uma cultura da qualidade, previamente definidos. Os inquéritos são um método de análise extensiva, isto é, que permitem a recolha de informação relativa a uma população vasta. Uma vez que um dos primeiros passos necessários à criação de uma cultura da qualidade, no destino turístico, consiste no seu “retrato”, em termos destas matérias, justifica-se a construção de uma amostra representativa dos seus *stakeholders* e a tipificação de respostas de acordo com matrizes já construídas.

¹⁴ Já a nível do pensamento organizacional, o conceito de *stakeholder* integra, a par dos clientes externos (também ditos comerciais), a comunidade, isto é, a população local, na condição de parte interessada nas actividades da organização, que a afecta ou é afectada por ela (Watkins, 2006). Do mesmo modo, no destino turístico, a comunidade residente conta-se não apenas entre os seus *stakeholders* (Cooper & Ruhanen, 2004), como também entre os *actores* sociais, “que podem estar directa ou indirectamente envolvidos nas políticas relacionadas com o turismo e com os impactos do turismo no ambiente de um destino turístico” (Bramwell, 2006). Na verdade, e justamente porque as reflexões e princípios que, nos nossos dias, orientam o planeamento em turismo limitam a aceitação total e acrítica do seu desenvolvimento, a população é chamada a participar na sua concepção. Neste sentido, defende-se que os inquéritos que têm por finalidade o diagnóstico da cultura da qualidade do destino turístico não podem deixar de a incluir.

- Sessões de *focus groups* com representantes/líderes dos *stakeholders*. Dado consistirem em sessões constituídas por um pequeno número de indivíduos em interacção, os *focus groups* são um método propício à exploração, aprofundamento e troca de ideias, actividades das quais poderão resultar consensos. Nestas sessões, podem considerar-se objecto de debate a forma como o destino turístico se representa em termos de qualidade e que visão de conjunto é possível definir a respeito de desempenho / resultados esperados nesta área. Tendo em conta tratar-se de uma matéria cuja explicitação decorre de uma actividade reflexiva conjunta, parece-nos adequado contar com a participação de um número restrito, mas qualitativamente significativo, de indivíduos (ex: representantes de organizações turísticas privadas de maior expressão, entidades/órgãos públicos directamente responsáveis pelo turismo, representantes das diferentes comunidades de residentes e representantes dos mais relevantes segmentos de turistas).
- Entrevistas semi-estruturadas com representantes/líderes dos *stakeholders*, centradas nos valores e princípios da qualidade que o destino turístico considera relevantes, na óptica de uma cultura da qualidade total/excelência. No caso de se pretender apurar esta questão, poder-se-á fazê-lo por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, já que garantem alguma comparabilidade dos resultados, ao mesmo tempo que dão condições de se aprofundarem ou esclarecerem alguns aspectos mais relevantes. Por outro lado, como o objectivo, neste caso, não é gerar ideias e estabelecer consensos mas sobretudo indicá-los e explicitá-los, cremos que esses objectivos podem ser alcançados através da realização de entrevistas a um número restrito de *stakeholders* (seus representantes) e desde que com um grau controlado de liberdade na resposta.

4.2. Estratégias

A aplicação dos métodos sugeridos ter-nos-á facultado a construção de uma imagem do destino em termos da sua cultura de qualidade. Trata-se agora de conceber um conjunto de medidas e formas de actuação que, postas em prática, facilitarão o desenvolvimento de uma cultura da qualidade total. Designamo-lo por *estratégias de desenvolvimento de uma cultura da qualidade total/excelência*. A implementação de determinadas estratégias, em vez de outras, não é aleatória. Um processo de mudança, mesmo que *cultural*, mesmo que dificultado pela complexidade e intangibilidade das variáveis que abrange, obedece a um princípio de *racionalidade*, quer dizer, surge fundamentado em *razões*. No caso presente, o do destino turístico, essas razões prendem-se com a natureza e o sentido da *visão* e *missão* que este define como suas. A *visão* é a representação de um estado futuro desejado, uma projecção, num determinado horizonte temporal, a respeito de uma condição que se crê melhor; a *missão*, por seu turno, exprime a ideia, a concepção que o destino tem acerca da sua razão de ser, dos fins que deve servir e atingir com a sua existência. A articulação e a compatibilidade que for capaz de criar em torno de uma e outra coisa possibilitam a definição de objectivos colectivos. Uma estratégia resulta assim, em primeiro lugar, de uma concepção muito clara acerca de quais são esses objectivos.

4.2.1. Objectivos

Vendo a questão da qualidade do destino turístico à luz do paradigma cultural, resulta claro que os objectivos de que aqui se fala são fundamentalmente de *carácter cultural*, isto é, que canalizam a acção para a transformação de mentalidades e atitudes, com base em valores, princípios e normas que se reconhecem indissociáveis de uma cultura da qualidade. Nesta medida, e de forma a compatibilizá-los com tais valores, princípios e normas, as metas a definir compreendem noções

acerca das mentalidades e atitudes que têm de mudar, das que têm de melhorar, dos actores sociais que mais carecem de atenção nestes domínios e das áreas da vida social em que uma cultura da qualidade necessita de ser mais trabalhada.

4.2.2. Processo de mudança cultural

O processo de mudança cultural serve o propósito de fazer com que os objectivos que o destino traçou sejam progressivamente alcançados. Dizemos “progressivamente”, dado não haver dúvida de que estamos a considerar uma intervenção que se projecta na globalidade do destino turístico e num longo período de tempo, aspectos que advertem para a razoabilidade de se esperarem efeitos faseados.

Visto que está em causa uma mudança que visa a adopção de valores condicentes com uma orientação para a qualidade total/excelência, é determinante para a pôr em marcha a forma como, desde o início do processo, se valorizam as pessoas, se entendem as relações humanas, se percebem os (des)equilíbrios de forças entre pessoas e grupos ou se compreendem as legitimações do poder para agir e decidir. Particularmente, assume carácter decisivo a relevância dos *stakeholders* nos contributos de conhecimento, experiência ou capital (Bramwell e Lane, 2000) que podem prestar à definição e tangibilidade de uma cultura da qualidade. É com base neste pressuposto que se sugere a ancoragem do processo em três *vectores de sustentação*.

O primeiro deles é o *envolvimento*. A noção de “envolvimento” já emerge no contexto organizacional como determinante para o sucesso de qualquer medida ou programa de melhoria da qualidade. Mantém muito claramente uma relação de proximidade com a ideia de “total” que as organizações desenvolveram com o intuito de tornar a qualidade uma *filosofia* e uma *cultura* extensíveis a todas as suas pessoas, níveis e dimensões. O pressuposto sobre o qual assenta é o de que nenhum processo de mudança gera resultados eficazes se não se conseguir uma mobilização

conjunta de todos os *stakeholders*. No caso do destino turístico, *envolver*, isto é, conseguir que todas as pessoas e entidades se sintam parte do mesmo desafio, passa pelo entendimento de qual é a sua visão, de qual deve ser a sua missão, os seus objectivos prioritários, os valores comuns que devem transcender os valores estritamente pessoais, organizacionais ou corporativos. Representando, no seu cerne, um esforço de mobilizar um enorme e heterogéneo conjunto de indivíduos em torno dessas questões de partida, a liderança – ou os seus mediadores e *facilitadores* (Bramwell e Lane, 2000) – assume aí evidente relevo e protagonismo. Compete-lhe motivar os *stakeholders*, persuadi-los da importância de dar expressão e manter uma cultura da qualidade em todo o destino, de ela significar o fundamento de uma cadeia de valor na qual reside a sua vantagem competitiva. Especialmente importante neste contexto é a concepção de acções de *sensibilização*, logo de início, com a intenção de passar a mensagem às diferentes audiências de *stakeholders* de que o seu empenho é condição *sine qua non* de um processo de mudança. A eficácia e eficiência de acções desta natureza dependem das competências comunicativas da liderança, entre as quais se deve contar a capacidade de ajustar a *linguagem* a cada uma dessas audiências (Gryna, 2001).

O segundo, a *colaboração*¹⁵. A colaboração é, a nível do destino turístico, vista como essencial, já que

¹⁵ Bramwell e Lane (2000) fazem notar que “colaboração” é o termo preferencialmente usado por académicos para designar “as relações entre *stakeholders*, quando tais partes interagem umas com as outras em relação a uma questão comum ou um «domínio de problemas»”. No entanto, o termo mais vulgar e popular para as designar é “parceria”.

¹⁶ Habermas (1996) define a acção comunicativa como “a situação em que os actores aceitam coordenar de modo interno os seus planos e alcançar os seus objectivos, unicamente na condição de que se faça ou se alcance, mediante negociação, um acordo sobre a situação e as consequências que se esperam”.

¹⁷ Bramwell e Lane (2000) referem que um dos motivos por que as parcerias têm recebido atenção no âmbito do desenvolvimento turístico tem a ver com a *vantagem competitiva* decorrente da reunião e articulação dos inúmeros recursos que os *stakeholders* possuem.

aí “ninguém é proprietário do produto total” e “todas as pessoas envolvidas irão, juntas, criar o que os visitantes no destino vêm a comprar, experienciar e consumir” (Graffman Företagsledning & Utveckling, s/d). Pode ser entendida como uma expressão visível e concreta do envolvimento, mas é, ela própria, efeito de um processo desencadeado pela partilha de informação relevante e consolidado através de práticas de cooperação. Todavia, a colaboração de que um destino turístico carece para que possa dizer-se possuidor duma cultura da qualidade total/excelência ultrapassa essas mesmas práticas, uma vez que *colaborar* é, na sua essência, uma forma de *acção comunicativa*¹⁶, e, por conseguinte, uma realização que não se esgota no pôr em prática uma iniciativa conjunta (cooperação). Por isto, entende-se que a noção refere uma experiência de participação que vive ancorada numa perspectiva de continuidade e no *diálogo* (Bramwell e Lane, 2000), enquanto método privilegiado para atingir um entendimento comum, um consenso, um acordo acerca das matérias em questão, assente que está em valores, como os de *abertura*, *respeito mútuo* e *participação democrática* (Bramwell e Lane, 2000; Jamal e Getz, 2000; Graffman Företagsledning & Utveckling, s/d) (Figura 1).

Conseguir criar um clima propício à colaboração da qual resultem experiências colectivas que exprimam cada vez mais uma cultura da qualidade é determinante para que o destino turístico consiga afirmar-se sustentável e competitivo¹⁷.

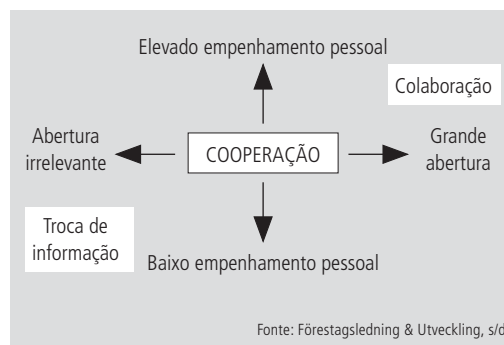


Figura 1 | Cooperação versus colaboração.

Dado estar implicada uma finalidade particularmente complexa e ambiciosa (“mudar uma cultura de qualidade” ou “instalar uma cultura da qualidade total”), a liderança deve contar, de princípio, com alguns obstáculos que põem à prova as suas aptidões para conduzir um processo desta envergadura. Por um lado, o *tempo*¹⁸. Nem o processo em si nem, muito menos, os seus efeitos poderão ser encarados num horizonte de curto prazo. Se esta é uma verdade para as organizações consideradas isoladamente, mais verdade será quando representamos o processo e os seus efeitos a nível do destino turístico. Convém recordar as suas especificidades enquanto entidade susceptível de ser gerida. Por outro lado, os *conflitos*. A imensa variedade de *stakeholders* a coexistir no destino turístico, cada um deles com os seus pontos de vista, representações, valores, opiniões e interesses, torna particularmente delicada esta questão (Bramwell e Lane, 2000). Uma cultura da qualidade não se *impõe*, não se introduz num certo cenário apenas por efeito do exercício de um poder formal, muito embora legítimo, de uma autoridade líder que crê ser a sua a melhor das visões, de técnicas ou atitudes manipulatórias. Nesta situação, a colaboração não seria um valor por si nem, tão pouco, uma prática instituída. Reitera-se, pois, o papel do diálogo, enquanto instrumento que facilita a capacidade de negociação, o entendimento mútuo, o fundamento de interpretações divergentes dos problemas, das situações, dos próprios conflitos, a relativização da verdade e dos padrões mentais em geral e a aprendizagem de competências de interacção grupal e social. *Falar* é condição de *comunicação*¹⁹ e, como tal, da colaboração. Algumas medidas tendentes a potenciar o espírito e a prática da colaboração são, por exemplo, *constituição de grupos de discussão ou mesas-redondas* (Jamal e Getz, 2000), que desenvolvam a concepção de formas de partilhar e divulgar valores da qualidade, ou de *equipas de trabalho multidisciplinares* que desenhem e implementem programas de formação em matéria dos valores, princípios e normas fundamentais da qualidade, definindo para eles os seus públicos-alvo. Como é

possível otimizar sempre os recursos humanos e o capital de conhecimento e experiência já existentes, os *stakeholders* para quem estas questões e medidas não constituem novidade poderão representar uma *mais-valia* importante para o destino, em particular as organizações turísticas têm aqui uma boa oportunidade para dar expressão às suas preocupações com o desenvolvimento integrado do sector.

Por último, a *responsabilidade*. À semelhança das organizações, num destino turístico, cada *stakeholder* tem um papel a desempenhar no sentido de contribuir para a identidade e qualidade global do destino, seja acolhendo com simpatia os visitantes, seja simplesmente adoptando, qualquer que seja o contexto, um comportamento que evidencie o respeito pelos valores básicos das relações humanas. Tal papel surge indissociável das expectativas que todos os indivíduos possuem a seu respeito enquanto participante nas interacções sociais. Significa isto que não são apenas as organizações turísticas, porque prestam aos visitantes os serviços específicos do turismo, ou os poderes públicos, que financiam os equipamentos e estruturas dos quais dependem a chegada de turistas aos destinos e a realização de actividades de lazer, os *responsáveis* pelo destino em matéria de desenvolvimento de uma cultura de qualidade²⁰. Trata-se, neste caso, de uma responsabilidade que está distribuída por *todos* os actores sociais. Cada um na

¹⁸ Este é um aspecto muito focado por Jamal e Getz (2000). A propósito da implementação de uma parceria constituída com a finalidade de definir um desenvolvimento sustentável do turismo na cidade de Canmore (Canadá), estes autores relembram o imenso tempo gasto em reuniões das quais deveriam surgir os consensos entre *stakeholders*. Para além disso, acrescentam que o horizonte temporal inicialmente previsto para o processo foi excedido.

¹⁹ Diz Habermas (1996,) a este propósito, “a situação de acção é uma situação de fala na qual os actores adoptam indistintamente as funções comunicativas de falantes, ouvintes ou presentes. Estas funções correspondem às perspectivas dos participantes da primeira e da segunda pessoa, assim como à perspectiva de observador da terceira pessoa (...). Este sistema de perspectiva de falantes está ligado a um sistema de perspectivas do mundo”.

²⁰ Veja-se Bramwell e Lane (2000), a respeito do planeamento do turismo nos destinos.

sua esfera de acção, cada um nos seus comportamentos exprime uma cultura da qualidade. Quer isto dizer que o sentido de *responsabilidade* é, também ele, um aspecto constitutivo desta cultura para a qualidade *total*. Também aqui as organizações turísticas têm a sua tarefa facilitada. O seu interesse directo reside na actividade turística, na prosperidade dos seus negócios. Como tal, a noção da sua responsabilidade na satisfação dos visitantes está presente na sua cultura e, por isso mesmo, nos serviços que prestam. Contudo, este vector para o qual chamamos a atenção pretende-se extensível a todos os *stakeholders*.

Como fazer da responsabilidade um traço, simultaneamente individual e colectivo, de um destino turístico? Como dissemos, o seu enraizamento não pode deixar de contemplar uma definição de papéis, daquilo que se espera de cada actor. *Informação*, *conhecimento* e *comunicação* surgem, novamente, como instrumentos fundamentais do processo de mudança cultural. O sentido de responsabilidade só tem condições de se manifestar uma vez conhecidos e compreendidos, *por todos*, os valores e princípios de uma cultura da qualidade, o sentido em que o destino deve caminhar para interiorizá-los e que tarefas cabem a cada um nas estratégias e acções de colaboração para que esse efeito se produza. Envolvimento e colaboração são expressões da acção social que têm como corolário a responsabilidade, embora esta só alcance pleno significado quando uma experiência interna de aceitação das ideias, dos consensos e dos compromissos estabelecidos tiver lugar (Graffman Företagsledning & Utveckling, s/d). Uma cultura da qualidade total/excelência no destino turístico tem de se manifestar também na capacidade da liderança e restantes *stakeholders* para inovarem modos de participação susceptíveis de a configurar, sendo que o *empowerment* é uma das possibilidades a considerar (Jamal e Getz, 2000)²¹.

²¹ No caso de Canmore (Canadá), estudado por Jamal e Getz (2000), o *empowerment* passou por as autoridades políticas locais terem abandonado o processo ainda numa fase inicial, sendo substituídas pelos seus “facilitadores”, no sentido de dar lugar à participação dos residentes desiludidos com a acção e decisões políticas do passado.

5. Conclusão

Cabe-nos apontar algumas notas em jeito de conclusão. Um primeiro aspecto para o qual talvez valha a pena chamar a atenção diz respeito ao facto de, ao nível do destino turístico, a preocupação em propor e desenvolver uma abordagem da qualidade total em termos de cultura não ter, até ao momento presente, qualquer visibilidade ou expressão. A experiência ensina-nos as boas práticas, dá conta dos casos exemplares, daí que as organizações que alcançaram resultados positivos por intermédio da adopção do paradigma cultural constituam uma excelente fonte de motivação e inspiração para os destinos. Também aqui há que investir nos designados *elementos “soft”* (=culturais) da qualidade.

No exposto, foi relevada a realização do diagnóstico do destino no que concerne à sua cultura de qualidade. A relevância depreende-se da necessidade de definir uma orientação da acção para o futuro, mas que só pode consubstanciar-se a partir do conhecimento e avaliação da condição presente. Enquanto tal diagnóstico não se efectuar, não é possível possuir consciência do desfasamento que existe entre a cultura da qualidade e a cultura da qualidade total/excelência. Um desfasamento que é com certeza uma realidade em destinos marcados por impactos negativos ou que já se encontram numa fase de estagnação ou declínio do seu ciclo de vida, ou seja, áreas confrontadas com problemas que, em regra, forcem uma intervenção de carácter *reactivo*.

Como tivemos oportunidade de mencionar, tratar e gerir a qualidade à luz da perspectiva cultural é ir a *montante*, à raiz dos problemas, dado que, conforme atesta a evidência empírica, a cultura conta-se entre as condicionantes mais significativas do desempenho e da excelência. Podemos inclusive dizer mais, defendendo, como é o caso, que constitui a base sobre a qual a tríade do desenvolvimento turístico – sustentabilidade, competitividade e qualidade – pode adquirir plena articulação. Afirmamos também que o paradigma cultural é uma via a partir da qual é possível pensar e conduzir *proactivamente* o

desenvolvimento turístico e que carece de ser explorada a nível do destino, representando, por esse motivo, um contributo de que o turismo, agora na condição de disciplina científica que ambiciona aventurar-se em novas possibilidades reflexivas e de intervenção, não pode mais prescindir ou ignorar.

Bibliografia

- Avelini-Holjevac, I., 1997, "Total Quality Management for the Hotel Industry and Tourism", *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand. Ed. Aiest. vol. 39, pp. 173-191.
- Barrett, B.; Waddell, D., 2001, "Quality Culture and its Impact on Quality Performance" in The Euro-Australian Cooperation Centre, 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management, February 12-14, Victoria, pp. 1-12.
- Bessant, J.; Levy, P.; Sang, B.; Lamming, R., 1994, "Managing Successful Total Quality Relationships in the Supply Chain", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1(1), pp. 7-17.
- Bramwell, B., 2006, "Actors, Networks and Tourism Policies", in Buhalis, D., e Costa, C., (eds), *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*, Butterworth-Heinemann, pp. 155-163.
- Bramwell, B.; Lane, B., 2000, "Collaboration and Partnerships in Tourism Planning", in Bramwell, B., Lane, B., (eds) *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability*, Channel View Publications, Clevedon, pp. 1-19.
- Buhalis, D., 2000, "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.
- CAMERON, K.; SINE, W., 1999, "A Framework for Organizational Quality Culture", *Quality Management Journal*, Vol. 6(4), pp. 7-25.
- Cluzeau, C. O., 1997, "La Qualité à l'Echelon de la Destination Touristique", in Ed. Aiest, *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand, Vol. 39, pp. 141-170.
- Cooper, C.; Ruhanen, L., 2004, "Enhancing Destination Competitiveness Through The Use of a Strategic Visioning Approach to Tourism Planning", *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 1(1), pp. 27-34.
- Fayos-Solá, E.; Moro, J. R. S., 1995, "Calidad Ecoturística Para el Desarrollo Sostenible" in *Conferencia Mundial del Turismo Sostenible*, Islas Canarias, pp. 33-42.
- Feigenbaum, A. V., 1999, "The New Quality for the Twenty-first Century", *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 11(6), pp. 376-383.
- Fife, J. D., 2001, "Qualitative and Quantitative Measures: One Driver of a Quality Culture", *New Directions for Institutional Research*, N.º 112, Winter 2001, pp. 97-108.
- Folaron, J.; Morgan, J. P., 2003, "The Evolution of Six Sigma", *Six Sigma Forum Magazine*, August 2003, pp. 38-44.
- Frangialli, F., 1998, "The Strategic Dimension of Quality in Tourism Policies – The Perspective of an International Organization" in *The European Tourism Forum on "Integrated Quality Management in Tourism"*, July 9-12, Mayrhofen, pp. 73-79.
- Go, F. M.; Govers, R., 2000, "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 79-88.
- Graffman Företagsledning & Utveckling (s/d) *PathFinderTM*, Uppsala.
- Gryna, F. M., 2001, *Quality Planning and Analysis*, 4th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Habermas, J., 1996, *Conciencia Moral y Acción Comunicativa*, Ediciones Peninsula, Barcelona.
- Hall, C. M., 2000, "Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective" in Bramwell, B., Lane, B., (eds) *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability* Channel View Publications, Clevedon, pp. 143-158.
- Hamza, M.º; Burhin, F., 2000, "Piloter une Stratégie Touristique par la Mise en Place d'Indicateurs", *Espaces*, N.º 170, Avril 2000, pp. 34-39.
- Jabnoun, N.; Khalifah, A.; Yusuf, A., 2003, "Environmental Uncertainty, Strategic Orientation and Quality Management": A Contingency Model", *Quality Management Journal*, Vol. 10 (4), pp. 17-31.
- Jamal, T.; Getz, D., 2000, "Community Roundtables for Tourism-related Conflicts: The Dialectics of Consensus and Process Structures", in Bramwell, B., Lane, B., (eds) *Tourism Collaboration and Partnerships – Politics, Practice and Sustainability* Channel View Publications, Clevedon, pp. 159-182.
- Kanji, G. K.; Wallace, W., 2000, "Business Excellence Through Customer Satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 11(7), pp. 979-998.
- Keller, P., 1997, "Quality Management in Tourism: Areas of Inquiry", in Ed. Aiest, *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand, Vol. 39, pp. 7-14.
- Kujala, J.; Lillrank, P., 2004, "Total Quality Management as a Cultural Phenomenon", *Quality Management Journal*, Vol. 11(4), pp.43-55.
- Laszlo, G. P., 1999, "Implementing a Quality Management Program – Three Cs of Success: Commitment, Culture, Cost", *The Total Quality Management Magazine*, Vol. 11(4), pp. 231-237.
- Manente, M.; Furlan, M. C., 1998, "Quality in the Macroeconomic System of Tourism", *The Tourist Review*, Vol. 2, pp. 17-28.
- Porter, A. M., 1997, "In Some Companies Quality Culture is Tangible", *Purchasing*, January 16, pp. 51-52.
- Ritchie, J. R. B.; Crouch, G. I., 2000, "The Competitive Destination: A Sustainability Perspective", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 1-7.
- Seaton, A. V.; Bennett, M. M., 1996, *Marketing Tourism Products*, International Thomson Business Press, London.
- Silva, J. A.; Mendes, J.; Guerreiro, M. M., 2001, "A Qualidade dos Destinos Turísticos: Dos Modelos aos Indicadores", *Revista Portuguesa de Gestão*, Ano 16(1) Jan/Fev/Mar 2001, pp. 65-81.
- Watkins, D., 2006, "Reflections on the Future of Quality", *Quality Progress*, January 2006, pp. 23-28.
- Watson, M. A.; Gryna, F., 2001, "Quality Culture in Small Business: Four Case Studies", *Quality Progress*, January 2001, pp. 41-48.
- Weiermair, K., 1997, "On the Concept and Definition of Quality in Tourism", *Quality Management in Tourism*, 47th Congress Thailand. Ed. Aiest. vol. 39, pp. 33-58.
- Wong, W. Y. L., 1998, "A Holistic Perspective on Quality Quests and Quality Gains: The Role of Environment", *Total Quality Management*, Vol. 9(4/5), pp. 241-245.
- Woods, J. A., 1996, "The Six Values of a Quality Culture", *The Quality Yearbook*, 1998 Edition, [http://my.execpc.com/~jwoods/6values.html], (Site accessed 14 October 2005).