

UNIVERSIDADE MIGUEL HERNÁNDEZ
Departamento de Estudos Económicos e Financeiros



TESE DE DOUTORAMENTO

**AS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE NO ALOJAMENTO TURÍSTICO
E O TURISMO SUSTENTÁVEL**

ESTUDO DAS “BOAS PRÁTICAS” DAS EMPRESAS EM PORTUGAL

DOUTORANDA: Lina Isabel de Figueiredo Capricho

DIRECTORES: Doctor D. José María Gómez Gras

Doctor D. António José Verdú Jover

Elche, Janeiro, 2014

D. Ignacio Mira Solves, Director del Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche,

CERTIFICA,

Que el trabajo realizado por Lina Isabel de Figueiredo Capricho titulado “As estratégias de qualidade no alojamento turístico e o turismo sustentável. Estudo das ‘boas práticas’ das empresas em Portugal”, ha sido dirigido por D. José María Gómez Gras y por D. Antonio José Verdú Jover en el Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche y se encuentra en condiciones de ser leído y defendido como Tesis Doctoral ante el correspondiente tribunal de la Universidad Miguel Hernández.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo el presente certificado en Elche, a de de 2014.

Fdo. Ignacio Mira Solves

Director del Departamento
Estudios Económicos y Financieros

**AUTORIZACIÓN DE LA
PRESENTACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL**

Autor: Lina Isabel de Figueiredo Capricho

Directores: Dr. José María Gómez Gras

Dr. Antonio José Verdú Jover

Programa de doctorado: Marketing y Dirección Estratégica de Empresas.

Título de la tesis:

“As estratégias de qualidade no alojamento turístico e o turismo sustentável. Estudo das ‘boas práticas’ das empresas em Portugal”.

Como directores de la tesis reseñada certificamos que ha sido realizada bajo nuestra dirección por D^a Lina Isabel de Figueiredo Capricho en el Departamento de Estudios Económicos y Financieros de la Universidad Miguel Hernández de Elche, y autorizamos a su presentación.

En Elche, a de de 2014.

Fdo.: Dr. José María Gómez Gras

Fdo.: Dr. Antonio José Verdú Jover

**Às minhas netas, Laura e Leonor, que têm inspirado e suavizado estes tempos difíceis da
minha vida**

À eterna paciência, dedicação e disponibilidade do meu marido



AGRADECIMENTOS

Bem haja ao Professor Doutor José María Gómez Graz, meu Orientador Principal, a quem agradeço por me ter escolhido como sua aluna, pelos seus ensinamentos e pela sua disponibilidade durante o desenvolvimento deste trabalho científico. O seu permanente apoio criou em mim a vontade de continuar e de combater a fadiga durante estes longos anos. Sem a sua ajuda não teria conseguido chegar ao fim. Agradeço também a sua compreensão nas dificuldades provocadas pelas diferenças linguísticas e pela distância.

Bem haja ao Professor Doutor António José Verdú Jover, meu Orientador, pelo seu precioso apoio, disponibilidade e compreensão, com quem partilhei nestes três últimos anos as minhas ideias e inquietações. Agradeço-lhe também por ter reforçado as minhas capacidades para a reflexão e o rigor científico.

Bem haja ao Professor Doutor Francisco José Sánchez Sarabia, Director do curso de doutoramento, pela sua coordenação deste programa de Doutoramento em Marketing e Administração de Empresas e pela sua disponibilidade em me esclarecer, sempre que foi necessário.

Bem hajam aos restantes Professores do Programa de Doutoramento pelos seus ensinamentos e pela motivação que me transmitiram.

Bem hajam a todos os Empresários, Directores, Gestores e Empresas que participaram neste estudo e contribuíram para a sua realização. Agradeço também o interesse manifestado pelo tema e as mensagens electrónicas de apoio recebidas, que foram um estímulo para eu confiar na utilidade deste estudo e na possibilidade de que os resultados desta investigação possam um dia tornar-se realidade.

Bem hajam às tradutoras Dr.^a Margarida Amado Acosta e Dr.^a Olívia Novoa Fernández que, com a sua paciência e conhecimentos linguísticos, me ajudaram na tradução dos resumos desta tese para o idioma espanhol.

Um grande bem haja a todos os familiares, amigos, colegas de trabalho e alunos que me têm estimulado para continuar este longo e difícil caminho que escolhi, de aprendizagem permanente.



ÍNDICE GERAL

Pág.

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS.....	14
PARTE I – INTRODUÇÃO.....	29
CAPÍTULO 1 – A PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE NO SUBSECTOR DE ALOJAMENTO TURÍSTICO (A.T.) E OS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO.	31
1.1 – A Problemática da qualidade e da sustentabilidade do turismo.....	31
1.2. – Objectivos da investigação.....	38
1.3 – Plano da investigação e metodologia de desenvolvimento da tese.....	44
1.4 – Estrutura e desenvolvimento da tese.....	48
PARTE II – OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MODELO PROPOSTO E A TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	53
CAPÍTULO 2 – A PROBLEMÁTICA DAS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA SISTEMAS DE TQM SUSTENTÁVEIS.....	55
2.1 – As principais abordagens, valores e conceitos de qualidade.....	55
2.1.1 – O conceito de qualidade <i>versus</i> conceito de certificação.....	59
2.1.2 – O conceito de qualidade nos serviços.....	61
2.1.3 – O conceito de qualidade <i>versus</i> conceito de satisfação e o papel do marketing.....	62
2.2. – A evolução histórica da qualidade e a qualidade total sustentável.....	64
2.2.1 – A qualidade numa perspectiva sustentável e a melhoria da qualidade de vida...	65
2.2.2 – A evolução do conceito de qualidade para a qualidade total e o papel dos Recursos Humanos no sucesso da filosofia TQM sustentável.....	71
2.3 – A problemática da selecção e realização de uma estratégia de mudança que facilita a transformação da organização para um sistema TQM sustentável.....	74
2.3.1 – A evolução histórica do conceito e os seus contributos para a evolução da estratégia.....	74
2.3.2 – As principais escolas de pensamento estratégico segundo os principais investigadores.....	76
2.3.3 – O processo de formação e aplicação da estratégia e a sua classificação e evolução segundo os principais investigadores.....	85
2.3.4 – A selecção da estratégia de mudança e o papel de liderança na transformação e evolução da organização num sistema TQM.....	90
2.3.5 – A opção por uma estratégia de diferenciação pela qualidade e o seu contributo	

para a competitividade e o desenvolvimento sustentável.....	98
2.3.6 – As estratégias de marketing relacional, o conceito e o seu contributo na transformação das organizações.....	101
CAPÍTULO 3 – PERSPECTIVA CRÍTICA DOS MODELOS DE PLANEAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE QUALIDADE TOTAL À LUZ DO NOVO PARADIGMA COM ENFOQUE NAS PESSOAS.....	103
3.1 – Os modelos de planeamento, gestão, avaliação e melhoria da estratégia de qualidade total sustentável e sua aplicação e evolução.....	103
3.1.1 – O modelo de Ishikawa “Controlo Integrado da Qualidade” e a implementação do sistema TQM segundo Oakland.....	103
3.1.2 – O modelo de “Excelência” como facilitador da realização de uma estratégia de qualidade sustentável.....	108
3.1.3 – O modelo “Eco-eficiente” da sustentabilidade e a evolução do sistema de qualidade para a qualidade total.....	115
3.1.4 – O modelo da “Norma ISO 9000” e a gestão dos sistemas de qualidade certificados que pretendem evoluir até à TQM.....	119
3.1.5 – Os modelos <i>Balanced Scorecard</i> e “Navigator”, como facilitadores da realização de uma estratégia de qualidade no sistema TQM.....	122
3.1.6 – O ciclo da estratégia e o contributo do modelo de “Gestão da Performance” para melhorar a qualidade.....	126
3.1.7 – O modelo do Marketing Relacional e as estratégias de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) como uma ferramenta da TQM.....	127
3.2 – A comparação e análise crítica entre os principais modelos de gestão da qualidade tendo como referência teórica a filosofia da TQM sustentável.....	130
3.2.1 – Análise crítica do modelo de “Gestão da <i>Performance</i> ” de Pinto (2006) e a sua semelhança com o Modelo da EFQM.....	130
3.2.2 – Análise crítica da evolução do “Modelo de Excelência” da EFQM e a sua comparação com o “Modelo TQM” e com outros modelos de excelência.....	131
3.2.3 – A complementaridade e as diferenças entre o modelo BSC e o modelo de Excelência.....	137
3.2.4 – Análise crítica do modelo de gestão da qualidade certificado baseado nas Normas ISO (2008) e sua comparação com o Modelo da EFQM e com outros modelos de gestão.....	141
3.2.5 – O ciclo estratégico e a compatibilidade entre os modelos “Gestão da <i>Performance</i> de Pinto”, Melhoria Contínua de Deming e modelo RADAR.....	145

3.3 – O novo paradigma da gestão e a estratégia de transformação da organização baseada na filosofia TQM na génese de organizações que aprendem e que são excelentes e sustentáveis.....	147
CAPÍTULO 4 – PROPOSTA DO NOVO MODELO “GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE SUSTENTÁVEL” (GEQS) - DESENHO, CARACTERÍSTICAS, REQUISITOS E PLANEAMENTO DA SUA IMPLEMENTAÇÃO.....	155
4.1 – A análise da envolvente e os pressupostos que conduziram à criação do novo modelo global de referência.....	155
4.2 – A base conceptual, filosófica e estrutural do novo modelo proposto “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS)	157
4.3 – O desenho do novo modelo proposto, os requisitos necessários para o sistema evoluir até à TQM sustentável e as vantagens para as empresas/instituições.....	160
4.4 – Modelos de referência e metodologia de implementação do projeto “Gestão Estratégica de Qualidade Sustentável” (GEQS).	168
4.5 – Planeamento dos objectivos e selecção da estratégia do projeto (GEQS). (1ª fase do ciclo estratégico)	173
4.5.1 – Compreender a envolvente do projecto, definir objectivos e conceber alternativas estratégicas (1ª etapa - resultados e 2ª etapa – estratégias)	175
4.5.2 – Caracterizar o ambiente organizacional, seleccionar estratégias, conceber o projecto, planear as estruturas e desenvolver a cultura (3ª etapa- estrutura e 4ª etapa – cultura).....	179
4.6 – Planeamento da comunicação dos objectivos e da implementação das estratégias do projecto (2ª fase do ciclo estratégico)	184
4.6.1 – Conceber e desenhar produtos/serviços/processos e o papel do marketing na comunicação de objectivos e implantação de estratégias de qualidade (1ª etapa- produtos/serviços/processos).....	186
4.6.2 – Conceber e desenhar um sistema de avaliação e monitorização que facilite a implementação, gestão e controlo das estratégias do projecto (2ª etapa – resultados das estratégias).....	197
4.7 – Planeamento da realização das estratégias e do sistema de monitorização de resultados do projeto (3ª fase do ciclo estratégico).	200
4.7.1 – Desenvolver o sistema de liderança com o fim de gerir o sistema de qualidade desenvolver uma cultura que valorize a aprendizagem, a inovação e a satisfação das pessoas (1ª etapa-líderes/gestores e pessoas)	201
4.7.2 – Desenhar círculos de qualidade/grupos de melhoria e valorizar o seu	

contributo na resolução de problemas de qualidade (2ª etapa - produtos/serviços e processos).....	208
4.7.3 – Implementar e realizar estratégias centradas na cooperação e monitorização dos resultados da sua execução (3ª etapa – estratégia, alianças e recursos.....	215
4.8 – Planeamento do controlo e da avaliação das estratégias e a melhoria dos resultados do projecto e da organização (4ª fase do ciclo estratégico)	220
4.8.1 – A evolução do conceito de controlo com o fim de controlar e avaliar a qualidade do projecto e satisfazer os <i>stakeholders</i> (1ª etapa-resultados da sociedade).	221
4.8.2 – Aplicar as técnicas, instrumentos e ferramentas de controlo de qualidade dos produtos, serviços e processos (2ª etapa - resultados dos clientes).....	226
4.8.3 – Rever e melhorar a <i>performance</i> da organização, avaliar e recompensar os R.H. (3ª etapa - resultados das pessoas)	228
4.8.4 – Rever e melhorar os modelos de avaliação e de melhoria das estratégias e dos resultados da <i>performance</i> (4ª etapa – resultados da estratégia e resultados-chave do desempenho).....	231
PARTE III – ESTUDO PREPARATÓRIO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PARTIDA (Análises de indicadores e estudos secundários das empresas de A. T. em Portugal e comparação com Espanha)	237
CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO GLOBAL E CONCEPTUAL DO TURISMO E DO ALOJAMENTO TURÍSTICO (A.T.) – A QUALIDADE DA OFERTA DE A.T. EM PORTUGAL E O CONTRIBUTO DO ESTADO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	239
5.1 – O fenómeno global do Turismo e do Alojamento Turístico (A.T.) - estrutura conceptual, evolução histórica, impactos e sustentabilidade.....	239
5.2 – O turismo numa perspectiva global e as tendências de evolução.....	245
5.3 – O impacto económico do Alojamento Turístico no desenvolvimento do turismo no destino Portugal - comparação com Espanha	249
5.3.1 – O efeito dinamizador do Turismo Residencial no subsector Alojamento Turístico e o seu impacto no desenvolvimento económico sustentável.....	251
5.3.2 – O efeito dinamizador do Turismo de Natureza no Alojamento Turístico e o seu impacto no desenvolvimento económico sustentável.....	255
5.3.3 – O desenvolvimento do <i>cluster</i> “Turismo - Lazer” e o seu impacto na qualidade sustentável do subsector Alojamento Turístico.....	257
5.4 – Planeamento da actividade turística e “Alojamento Turístico” - As estratégias e políticas do Estado e o seu contributo para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo	

em Portugal.....	259
5.5 – Caracterização da oferta de alojamento e a qualidade, rentabilidade e sustentabilidade do subsector Alojamento Turístico.....	264
5.5.1 – Alojamento em Hotéis, sua localização e características dos serviços prestados.....	268
5.5.2 – Alojamento Turístico em Segundas Residências e o desenvolvimento do turismo residencial.....	270
5.5.3 – Alojamento em “Resort” e a sustentabilidade do turismo moderno.....	270
5.5.4 – Alojamento em Espaço Rural e o desenvolvimento do turismo da natureza.....	272
5.5.5 – Os requisitos específicos da qualidade da oferta de Alojamento Turístico e a rentabilidade e sustentabilidade deste subsector.....	274
5.6 – O impacto das melhorias de qualidade nos estabelecimentos de Alojamento Turístico e a sustentabilidade do sector turístico em Portugal.....	277
CAPÍTULO 6 – SIMPLIFICAÇÃO DO NOVO MODELO CONCEPTUAL PROPOSTO (GEQS), FORMULAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES...	283
6.1 – Os objectivos do novo modelo de “Gestão Estratégica de Qualidade Sustentável” e as vantagens que resultam da sua implementação nas empresas/instituições.....	283
6.2 – O contributo específico dos modelos, principais e complementares, para a criação do novo modelo “Gestão Estratégica de Qualidade Sustentável”.....	285
6.3 – A síntese das tarefas a realizar em cada fase do ciclo estratégico do novo modelo (GEQS) e o contributo dos diferentes modelos.....	289
6.4 – O modelo conceptual proposto “GEQS”- versão simplificada-, o planeamento e a fundamentação das hipóteses	293
6.4.1 – O modelo conceptual proposto “GEQS”- versão simplificada.....	293
6.4.2 – As hipóteses formuladas e a sua fundamentação.....	295
6.4.3 – As variáveis do modelo e sua relação com as hipóteses e com as perguntas apresentadas no inquérito por questionário da investigação empírica.....	303
PARTE IV – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	309
CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO E DESENHO DO MODELO DE TRATAMENTO DOS DADOS - CARACTERIZAÇÃO DO SUBSECTOR A.T. E DA AMOSTRA NAS EMPRESAS DE ALOJAMENTO TURÍSTICO.	311
7.1 – Caracterização da oferta do subsector Alojamento Turístico e o desenvolvimento da actividade A.T. e do Turismo em Portugal (estudo baseado em fontes secundárias)...	311
7.2 – A oferta de alojamento em espaço rural e habitacional e o desenvolvimento do	

turismo de natureza.....	318
7.3 – Definição do modelo de investigação empírica e as tarefas e metodologias a desenvolver em cada etapa.....	319
7.3.1 – A definição do universo e da amostra e as metodologias a utilizar na investigação empírica.....	323
7.3.2 – Desenvolvimento do trabalho de campo, desenvolvimento do questionário e tratamento estatístico dos dados.....	324
7.3.3 – Análise e interpretação dos resultados e verificação das hipóteses de investigação - Análises Estatísticas.....	329
7.4 – Caracterização das empresas e dos Gestores/Diretores/Gerentes respondentes - Estatística descritiva (baseada nas médias, desvios padrões e gráficos de frequências)...	331
7.4.1 – Caracterização do perfil dos Gestores/Diretores/Gerentes respondentes das empresas do subsector Alojamento Turístico.....	331
7.4.2 – Caracterização da situação das empresas respondentes do subsector Alojamento Turístico.....	334
CAPÍTULO 8 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE QUALIDADE NO SUBSECTOR ALOJAMENTO TURÍSTICO E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES – ANÁLISES ESTATÍSTICAS COM SPSS.....	349
8.1 – Interpretação global dos resultados da análise factorial e do conjunto dos factores obtidos depois da rotação varimax.....	349
8.2 – Análise e interpretação do “Modelo de Excelência”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	357
8.3 – Análise e interpretação do “Modelo de Sustentabilidade”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	376
8.4 – Análise e interpretação do “Modelo TQM”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	407
8.5 – Análise e interpretação do “Metodologias, Ferramentas e Instrumentos de qualidade”, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	443
8.6 – Análise e interpretação do “Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa”, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	470
8.7 – Análise e interpretação do “Papel do Estado” no Turismo Sustentável”, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.....	488

PARTE V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	515
CAPÍTULO 9 – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS DE ALOJAMENTO TURÍSTICO E PARA O TURISMO.....	517
9.1 – Discussão global dos resultados da investigação.....	517
9.2 – Conclusões e contributos.....	520
9.2.1 – As principais conclusões do estudo teórico.....	520
9.2.2 – As principais conclusões do estudo empírico.....	525
9.2.3 – Conclusões globais e contributos da investigação.....	532
9.3 – Recomendações da investigação.....	536
9.4. – Limitações da investigação.....	538
9.5 – Futuras linhas da investigação.....	539
BIBLIOGRAFIA.....	541
ANEXOS DO ESTUDO TEÓRICO E DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO...	585
ANEXOS DO ESTUDO EMPÍRICO.....	617



ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

ÍNDICE DAS FIGURAS

	Pág.
Figura n.º 1.1 – As fases da Metodologia global da investigação científica.....	44
Figura n.º 1.2 – A sequência das temáticas investigadas no âmbito da tese.....	49
Figura n.º 2.1 – As fases evolutivas da “Qualidade”.....	64
Figura n.º 2.2 – A Qualidade numa perspectiva sustentável.....	67
Figura n.º 2.3 – Os ciclos de melhoria da “Qualidade” e do “Ambiente” numa perspectiva sustentável.....	70
Figura n.º 2.4 – O “Modelo Integrado das Escolas de Pensamento Estratégico” e o seu contributo para a formulação de uma estratégia para a Qualidade.....	79
Figura n.º 2.5 – A hierarquia da formulação e implementação das Estratégias.....	88
Figura n.º 2.6 – Representação do processo de mudança nas diferentes escolas.....	91
Figura n.º 2.7 – A Liderança para a Qualidade (“Q”) – modelo síntese.....	97
Figura n.º 3.1 – Diagrama “Controle de Qualidade Total” (CQT) em toda a empresa....	103
Figura n.º 3.2 – As gerações da “Qualidade” e a evolução do “Sistema de Qualidade” para um sistema integrado.....	106
Figura n.º 3.3 – Modelo de Melhoria Contínua (MC) na filosofia TQM.....	107
Figura n.º 3.4 – A relação entre as três componentes do Modelo de Excelência.....	111
Figura n.º 3.5 – O ciclo de vida da organização e a evolução do “Modelo de Excelência”	113
Figura n.º 3.6 – Pirâmide das expectativas dos <i>stakeholders versus</i> responsabilidade social	118
Figura n.º 3.7 – O Modelo de gestão da qualidade e a responsabilidade nos diferentes níveis.....	120
Figura n.º 3.8 – O Sistema de Qualidade da norma ISO 9001:2000.....	121
Figura n.º 3.9 – O modelo do <i>Balanced Scorecard</i> e a análise de desempenho nas quatro perspectivas.....	123
Figura n.º 3.10 – Modelo da Gestão da Performance.....	126
Figura n.º 3.11 – O processo estratégico do Marketing Relacional.....	128
Figura n.º 3.12 – As principais lacunas nos eixos empresariais marketing/comunicação e projecto/produção.....	129
Figura n.º 3.13 – O Modelo de Excelência da EFQM (2010) - pontuação actual <i>versus</i> anterior.....	136
Figura n.º 3.14 – O Modelo “Radar” e os conceitos do Modelo da EFQM.....	145

Figura n.º 3.15 – Ciclo de Melhoria Contínua (PDCA)	146
Figura n.º 3.16 – A qualidade/ inovação nas Organizações que Aprendem.....	148
Figura n.º 3.17 – O novo Paradigma e a transformação das organizações em “Organizações que Aprendem”, Excelentes e Eco-eficientes.....	151
Figura n.º 4.1 – O modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS) ...	162
Figura n.º 4.2 – Significado da evolução do “Sistema de Qualidade” no novo modelo.....	165
Figura n.º 4.3 – O “Modelo de Porter” e a análise e avaliação da envolvente específica...	176
Figura n.º 4.4 – A aplicação da QDF no planeamento do processo de produção.....	189
Figura n.º 4.5 – Diagrama do processo de produção/comercialização e ciclo de acção correctiva.....	193
Figura n.º 4.6 – Independência <i>versus</i> dependência na comunicação	194
Figura n.º 4.7 – Implementação do mega-processo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”.....	200
Figura n.º 4.8 – Os valores contrastantes das culturas <i>versus</i> estratégias de qualidade	202
Figura n.º 4.9 – Diagrama de círculo de qualidade na TQM sustentável.....	209
Figura n.º 4.10 – Processo de resolução de Problemas (“P”) de Qualidade (“Q”)	212
Figura n.º 4.11 – BSC como instrumento facilitador no novo modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”.....	216
Figura n.º 4.12 – Controlo tradicional <i>versus</i> sistema de monitorização e as novas dimensões da “Qualidade”.....	222
Figura n.º 4.13 – Os “Grupos de Melhoria” na cadeia de valor <i>versus</i> qualidade.....	229
Figura n.º 4.14 – O ciclo virtuoso de Melhoria Contínua do BSC	232
Figura n.º 4.15 – A metodologia 6 Sigma e a implementação da “Qualidade”	233
Figura n.º 4.16 – Satisfação no trabalho e na formação.....	234
Figura n.º 5.1 – A cadeia de actores/actividades envolvidos no <i>cluster</i> Turismo/Imobiliária.....	254
Figura n.º 5.2 – Capacidade competitiva do mercado ibérico em recursos protegidos - Portugal <i>versus</i> Espanha.....	256
Figura n.º 5.3 – Enquadramento das actividades “Turismo de Natureza” e “Turismo Residencial”.....	257
Figura n.º 5.4 – Modelo de desenvolvimento sustentável para o turismo em Portugal.....	263
Figura n.º 5.5 – A pirâmide da oferta <i>versus</i> procura de alojamento nos sectores do Turismo e da Imobiliária e sua evolução.....	266
Figura n.º 5.6 – A composição do tecido empresarial a operar no Turismo de Natureza...	273
Figura n.º 5.7 – Os factores de valorização dos preços no Alojamento Turísticos.....	275

Figura n.º 5.8 – Os diferentes tipos de riscos dos projectos de construção/exploração de empreendimentos turísticos.....	276
Figura n.º 5.9 – Matriz de materialidade para o sector de turismo português.....	280
Figura n.º 6.1 – O modelo simplificado de “Gestión Estratégica de Calidad Sostenible (GEQS).....	294
Figura n.º 7.1 – Representação das etapas do modelo de investigação empírica.....	322
Figura n.º 7.2 – Discriminação das habilitações literárias.....	332
Figura n.º 7.3 – A partilha da gestão das empresas de A. T. entre homens e mulheres	332
Figura n.º 7.4 – O perfil médio do Líder/Gestor.....	334
Figura n.º 7.5 – A dimensão da empresa tendo em conta o número de trabalhadores.....	333
Figura n.º 7.6 – A situação do tecido empresarial português.....	335
Figura n.º 7.7 – O peso das Marcas no tecido empresarial português nas empresas inquiridas.....	336
Figura n.º 7.8 – O impacto económico das empresas respondentes do subsector de A.T....	336
Figura n.º 7.9 – Total de estabelecimentos sedeados em Portugal e em Espanha geridos por grupos (nacionais e internacionais)	337
Figura n.º 7.10 – As empresas certificadas no subsector de A.T.....	337
Figura n.º 7.11 – Empresas certificadas em sistemas de qualidade (ISO 9001)	338
Figura n.º 7.12 – Empresas em processo de certificação em sistema de qualidade (ISO 9001)	338
Figura n.º 7.13 – Empresas certificadas em Segurança e Saúde no trabalho.....	339
Figura n.º 7.14 – Empresas certificadas em Segurança Alimentar.....	340
Figura n.º 7.15 – Empresas certificadas em Sistemas Ambientais.....	340
Figura n.º 7.16 – Empresas certificadas em Sistemas de Responsabilidade Social.....	341
Figura n.º 7.17 – Empresas certificadas em Serviços de Alojamento Turístico.....	341
Figura n.º 7.18 – Empresas com a Certificação do Produto (Rótulo Verde)	342
Figura n.º 7.19 – Empresas certificadas por “Outras Certificações”.....	342
Figura n.º 7.20 – Situação das empresas que aderiram ao modelo da EFQM.....	343
Figura n.º 7.21 – Localização das empresas inquiridas de acordo com as “NUTS II”.....	345
Figura n.º 7.22 – Os estabelecimentos de alojamento turístico por tipologia.....	345
Figura n.º 7.23 – A taxa média de ocupação das empresas que fazem parte da amostra....	346
Figura n.º 7.24 – O perfil das empresas inquiridas que completaram o questionário.....	347
Figura n.º 8.1 – A progressão dos valores próprios.....	350
Figura n.º 8.2 – A situação do tecido empresarial português no Alojamento Turístico.....	354
Figura n.º 8.3 – As equipas de coordenadores no Modelo de Excelência (classificações)...	359

Figura nº 8.4 – Modelos de gestão da qualidade <i>versus</i> tipologia de alojamento (1).....	370
Figura nº 8.5 – Modelos de gestão da qualidade e a aposta em novos segmentos turísticos	370
Figura nº 8.6 – Modelos de gestão da qualidade <i>versus</i> tipologia de alojamento (2).....	371
Figura nº 8.7 – Os modelos de gestão da qualidade em empresas certificadas com perfil de sucesso acima da média.....	372
Figura nº 8.8 – Os modelos de gestão da qualidade em empresas sem certificação com perfil de sucesso abaixo da média.....	373
Figura nº 8.9 – O perfil económico das pequenas empresas individuais nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	375
Figura nº.8.10 – As classificações (1 a 5) dos líderes carismáticos no Modelo de Sustentabilidade.....	378
Figura nº 8.11 – As classificações (1 a 5) dos líderes mais evoluídos no Modelo de Sustentabilidade.....	379
Figura nº 8.12 – Os papéis dos líderes nos diferentes modelos de gestão da qualidade	379
Figura nº 8.13 – Líderes/gestores e estruturas preparadas para a mudança nos modelos de gestão da qualidade.....	382
Figura nº 8.14 – Práticas de R.H. nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	384
Figura nº 8.15 – O nível de preços médios associado aos modelos de gestão da qualidade.....	392
Figura nº 8.16 – Os factores/modelos de gestão da qualidade por região.....	396
Figura nº 8.17 – Os modelos de gestão da qualidade <i>versus</i> tipologia de alojamento (3)...	398
Figura nº 8.18 – Os modelos de gestão da qualidade nas empresas de grupos internacionais com perfil económico acima da média.....	402
Figura nº 8.19 – Os modelos de gestão da qualidade nas empresas que pertencem a grupos nacionais com perfil económico acima da média.....	403
Figura nº 8.20 – Os modelos de gestão da qualidade nas empresas que pertencem a grupos nacionais com perfil económico abaixo da média.....	404
Figura n.º 8.21 – As classificações (1 a 5) dos líderes facilitadores/mentores e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade.....	410
Figura nº.8.22 – As políticas de G.R.H. nos diferentes modelos de gestão da qualidade...	415
Figura nº 8.23 – As estratégias de diferenciação pela qualidade nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	422
Figura nº 8.24 – Os modelos de gestão de qualidade e as estratégias de posicionamento das empresas acima da média.....	426

Figura nº 8.25 – Os modelos de gestão de qualidade e as estratégias de posicionamento das empresas abaixo da média.....	427
Figura nº 8.26 – O efeito da flexibilidade no Modelo TQM	429
Figura nº 8.27 – O perfil económico-financeiro e ambiental das empresas nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	432
Figura nº 8.28 – As principais certificações em cada modelo de gestão da qualidade.....	435
Figura nº 8.29 – Os efeitos das certificações e do reconhecimento da EFQM nos modelos de gestão da qualidade.....	437
Figura nº 8.30 – As empresas geridas pelo Modelo TQM considerando a sua dimensão...	442
Figura nº 8.31 – A utilização de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade pelos modelos de gestão da qualidade	447
Figura nº 8.32 – O efeito dos “Outros factores” da Qualidade ("Q") nas empresas certificadas com um perfil económico-financeiro superior à média.....	463
Figura nº 8.33 – O efeito dos “Outros factores” da Qualidade ("Q") nas empresas sem certificação com perfil económico-financeiro inferior à média.....	464
Figura nº 8.34 – O efeito dimensão das empresas nos “Outros factores” da Qualidade...	465
Figura nº 8.35 – A utilização do factor "Metodologias, ferramentas e instrumentos" pelos modelos de gestão da qualidade em empresas de diferente dimensão.....	469
Figura nº 8.36 – O impacto da implementação da TQM nos factores/modelos da qualidade.....	475
Figura nº. 8.37 – Os "Outros Factores" da Qualidade e a influência de variáveis consideradas críticas.....	485
Figura nº. 8.38 – Os efeitos da gestão masculina nos "Outros Factores" da Qualidade em empresas com perfil acima da média.....	487
Figura nº. 8.39 – O efeito da gestão feminina nos "Outros Factores" da Qualidade em empresas com perfil acima da média.....	487
Figura nº. 8.40 – O comportamento dos "Outros Factores" e as empresas que mais apostam em "Estratégias de Ajustamento" facilitadoras da qualidade sustentável	495
Figura n.º 8.41 – As empresas com posicionamento acima da média e a sua influência nos "Outros Factores" da qualidade.....	501
Figura nº 8.42 – As empresas com posicionamento abaixo da média e a sua influência nos "Outros Factores" da qualidade.....	502
Figura nº.8.43 – O efeito da adesão formal à certificação ISO e ao reconhecimento da EFQM nos "Outros Factores" da qualidade	504
Figura nº 8.44 – O efeito das certificações nos "Outros Factores" da qualidade.....	506

Figura nº 8.45 – O efeito da dimensão nos "Outros Factores" da qualidade.....	509
Figura nº 8.46 – O comportamento dos "Outros Factores" da qualidade em empresas com perfil acima da média.....	510
Figura nº 8.47 – O comportamento dos "Outros Factores" da qualidade em empresas com perfil abaixo da média.....	510
Figura nº 8.48 – O efeito das tipologias de alojamento nos "Outros Factores" da Qualidade.....	512

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 2.1 – As diferentes abordagens ao conceito de qualidade.....	58
Quadro nº 2.2 – Os diferentes significados/interpretações do conceito TQM.....	72
Quadro nº 2.3 – Classificação das estratégias segundo as etapas do processo de aplicação.....	87
Quadro nº 2.4 – Estratégias e políticas de mudança.....	93
Quadro nº 2.5 – Estratégias de flexibilidade – quantitativa <i>versus</i> qualitativa.....	95
Quadro nº 3.1 – O desempenho exigido à organização em cada nível do modelo EFQM.....	112
Quadro nº 3.2 – A extensão da responsabilidade e a satisfação das partes envolvidas....	116
Quadro nº 3.3 – As principais diferenças entre os modelos EFQM e TQM.....	132
Quadro nº 3.4 – Complementaridade na aplicação de medidas nos modelos EFQM e BSC.....	138
Quadro nº 3.5 – As principais diferenças e semelhanças entre os modelos EFQM e BSC.....	139
Quadro nº 3.6 – As principais diferenças entre os modelos ISO e EFQM.....	144
Quadro nº 3.7 – Comparação dos modelos de Gestão da <i>Performance</i> , M.C. de Deming e RADAR.....	147
Quadro nº 3.8 – Características mais importantes das Organizações que Aprendem.....	149
Quadro nº 3.9 – Semelhanças entre as “Organizações que Aprendem” e as que adoptam o Modelo TQM.....	150
Quadro nº 3.10 – As empresas “Eco-eficientes” e as empresas “excelentes” apostam na Qualidade Total Sustentável.....	152
Quadro nº 4.1 – A origem das fases do ciclo estratégico na “GEQS”-Modelo PCIRCA.	163
Quadro nº 4.2 – Mapa síntese das diferentes fases/passos do planeamento de um projecto.....	171

Quadro nº 4.3 – Obstáculos ao planeamento da “Qualidade”.....	174
Quadro nº 4.4 – Comparação entre práticas estratégicas na GRH <i>versus</i> práticas estratégicas na TQM.....	178
Quadro nº 4.5 – Síntese dos resultados do impacto da GRM/TQM no envolvimento dos empregados.....	181
Quadro nº 4.6 – Calendarização prevista para a evolução do “Sistema de Qualidade” segundo o “Modelo de Excelência” da FQM e a Norma ISO 9001.....	185
Quadro nº 4.7 – Exigências dos clientes <i>versus</i> dimensões da qualidade.....	196
Quadro nº 4.8 – As melhores práticas e o seu significado.....	205
Quadro nº 4.9 – Comparação entre o modelo “Drive model” e “Campo de forças”.....	211
Quadro nº 4.10 – As diferentes respostas das organizações a situações complexas.....	213
Quadro nº 4.11 – Aplicação prática das “Cinco Disciplinas” na resolução de problemas das organizações.....	214
Quadro nº 4.12 – A melhoria da “Qualidade” e o seu impacto na estrutura de custos.....	224
Quadro nº. 5.1 – Condições de crescimento e impacto do turismo residencial.....	243
Quadro n.º 5.2 – Chegadas de turistas por regiões.....	246
Quadro n.º 5. 3 – Comparação das receitas dos países receptores considerando a origem dos turistas.....	248
Quadro nº. 5.4 – Impacto da Actividade Turística na Economia em 2010.....	249
Quadro n.º 5.5 – Matriz comparativa dos pontos fracos no Turismo Residencial entre os dois destinos ibéricos	252
Quadro nº 6.1 – A relação das hipóteses com as principais variáveis e perguntas (p) do questionário.....	307
Quadro n.º 7.1 – Capacidade – cama por tipologia de estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)	311
Quadro n.º 7.2 – A oferta de alojamento turístico em hotéis segundo a tipologia, em 2010.....	312
Quadro n.º 7.3 – Capacidade-camas por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)	313
Quadro n.º 7.4 – Taxas de ocupação – cama por tipologia de estabelecimentos hoteleiro (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos.....	314
Quadro n.º 7.5 – hóspedes por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)	315
Quadro n.º 7.6 – Dormidas por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros destacando as escolhas dos estrangeiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)	316

Quadro n.º 7.7 – Enquadramento regional da oferta de Alojamento no período entre 2005 e 2009 e as tendências evolutivas dos proveitos.....	317
Quadro n.º 7.8 – Capacidade, dormidas e taxa de ocupação por “NUTS” em Turismo Rural.....	318
Quadro n.º 7.9 – A capacidade por tipologia e região dos estabelecimentos de alojamento em Espaço Rural e de Habitação.....	319
Quadro n.º 7.10 – Comparação de abordagens metodológicas complementares.....	320
Quadro n.º 7.11 – Contagem das respostas do questionário definitivo.....	327
Quadro n.º 7.12 – Qual o nível hierárquico do respondente (p27)?	331
Quadro n.º 7.13 – Quais são as habilitações literárias do respondente (p.28)?	332
Quadro n.º 7.14 – O perfil do entrevistado.....	333
Quadro n.º 7.15 – Identifique a situação da empresa respondente (p1)	334
Quadro n.º 7.16 – Qual é a Tipologia de Alojamento dos estabelecimentos turísticos que fazem parte da amostra (p9)	344
Quadro n.º 8.1 – Os testes de validade da análise em componentes principais “ KMO and Bartlett's Test”	349
Quadro n.º 8.2 – Total da variância explicada (Variance Explained)	351
Quadro n.º 8.3 – A matriz varimax de transformação dos componentes principais.....	352
Quadro n.º 8.4 – Construção e consistência do conjunto de factores resultantes da ACP..	355
Quadro n.º 8.5 – Os estilos de liderança e a sua relação com o Modelo de Excelência....	356
Quadro n.º 8.6 – Os líderes na condução da mudança no Modelo de Excelência.....	360
Quadro n.º 8.7 – A influência das diferentes funções dos líderes na “Liderança para a qualidade-modelo síntese” do Modelo de Excelência.....	361
Quadro n.º 8.8 – Estratégias de mudança no Modelo de Excelência.....	362
Quadro n.º 8.9 – O investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo de Excelência.....	363
Quadro n.º 8.10 – As estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis críticas do sucesso no Modelo de Excelência.....	364
Quadro n.º 8.11 – Os resultados do êxito das Pessoas no modelo de Excelência.....	365
Quadro n.º 8.12 – Diferenças nas estratégias de custos baixos e seus reflexos no preço entre empresas aderentes e não aderentes ao Modelo de Excelência da EFQM.....	367
Quadro n.º 8.13 – A influência da certificação nas empresas que adoptaram o Modelo de Excelência.....	368
Quadro n.º 8.14 – A influência da formalização no modelo da EFQM nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência.....	368

Quadro nº 8.15 – Comparação entre médias - empresas com e sem certificação no Modelo de Excelência.....	369
Quadro nº 8.16 – O efeito da dimensão nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência.....	369
Quadro nº 8.17 – As diferenças da tipologia “Hotéis de Charme” nos factores/modelos de gestão da qualidade.....	371
Quadro nº 8.18 – A influência das empresas de turismo residencial certificadas pela qualidade ISO no Modelo de Excelência.....	374
Quadro nº 8.19 – Os estilos de liderança no Modelo de Sustentabilidade.....	377
Quadro nº 8.20 – A influência dos dois estilos de líderes mais evoluídos no Modelo de Sustentabilidade.....	380
Quadro nº 8.21 – A liderança facilitadora no Modelo de Sustentabilidade versus Modelo de Excelência.....	380
Quadro nº 8.22 – Os líderes inovadores/negociadores no Modelo de Sustentabilidade...	381
Quadro nº 8.23 - O Modelo de Sustentabilidade e a sua relação com as Políticas e Práticas de G RH.....	383
Quadro nº 8.24 - Os resultados do êxito das pessoas no Modelo de Sustentabilidade....	384
Quadro nº 8.25 – A influência das práticas de R.H. no Modelo de Sustentabilidade.....	385
Quadro nº 8.26 – A influência das políticas de R.H. “Envolvimento da GRH nos projectos de qualidade e áreas afins” no Modelo de Sustentabilidade.....	386
Quadro nº 8.27 – As diferenças nas práticas de GRH entre os três modelos de gestão da qualidade.....	387
Quadro nº 8.28 – O impacto do planeamento da mudança nos resultados de desempenho dos três modelos de gestão da qualidade.....	389
Quadro nº 8.29 – As estratégias de mudança no Modelo de Sustentabilidade.....	390
Quadro nº 8.30 – As estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis consideradas críticas do sucesso no Modelo de Sustentabilidade.	391
Quadro nº 8.31 – A relação entre as estratégias de redução de custos e o controlo de qualidade nos modelos de gestão da qualidade.....	393
Quadro nº 8.32 – As estratégias permanentes com foco em tangíveis no Modelo de Sustentabilidade.....	395
Quadro nº 8.33 – As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis no Modelo de Sustentabilidade.....	396
Quadro nº 8.34 – Comparação das médias entre as empresas dos três modelos, certificadas e não certificadas.....	397

Quadro nº.8.35 – A influência da dimensão dos grupos no Modelo de Sustentabilidade.	399
Quadro nº 8.36 – O efeito da dimensão no Modelo de Sustentabilidade.....	399
Quadro nº 8.37 – Os efeitos da tipologia dos estabelecimentos nos modelos de gestão da qualidade.....	400
Quadro nº 8.38 – A influência da tipologia hotéis de 5* e do Turismo de Habitação no Modelo de Sustentabilidade.....	401
Quadro nº 8.39 – A influência da internacionalização no Modelo de Sustentabilidade...	402
Quadro nº 8.40 – A influência de pertencer a um grupo nacional no Modelo de Sustentabilidade.....	404
Quadro nº. 8.41 – As “outras variáveis” e a sua relação com a competitividade e com o Modelo de Sustentabilidade.....	406
Quadro nº 8.42 – O investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo de Sustentabilidade.....	406
Quadro nº 8.43 – Relação entre os objectivos negociados e os resultados da qualidade alcançados nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	408
Quadro nº 8.44 – Estratégias de mudança no Modelo de TQM.....	410
Quadro nº 8.45 – Investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo TQM...	412
Quadro n.º 8.46 – O investimento estratégico em C.H., e as políticas e práticas que dele resultam no Modelo TQM.....	412
Quadro n.º 8.47 – As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis nos modelos de gestão da qualidade “Excelência e TQM”.....	414
Quadro nº 8 48 – A influência das estratégias com enfoque permanente na aprendizagem e cultura no Modelo TQM.....	414
Quadro nº 8.49 – A influência das políticas de R.H. no Modelo TQM.....	416
Quadro nº 8.50 – As diferenças nas políticas de GRH entre os três modelos de gestão da qualidade.....	417
Quadro nº 8.51 – A influência do envolvimento da GRH em projectos de qualidade nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	418
Quadro nº 8.52 – A coerência entre as estratégias e políticas de qualidade e a satisfação dos <i>stakeholders</i> nos três modelos de gestão da qualidade.....	420
Quadro nº 8.53 – A influência das sugestões dos clientes na inovação/melhoria da qualidade nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	421
Quadro nº 8.54 – A interacção entre a variável estratégias de diferenciação pela qualidade e os modelos de gestão da qualidade.....	422
Quadro nº 8.55 – A influência das estratégias permanentes com foco em tangíveis no	

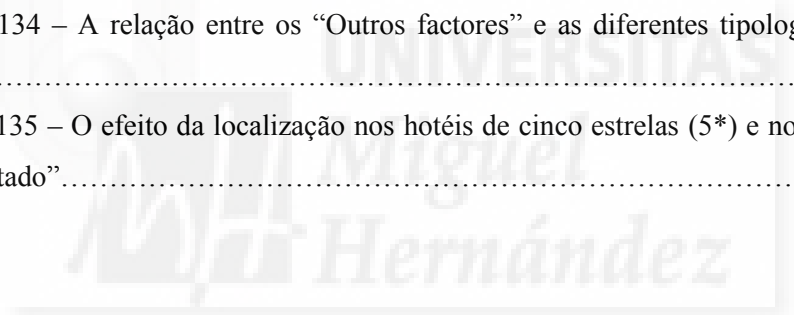
Modelo TQM.....	424
Quadro nº 8.56 – Estratégias permanentes com foco em desenho e planeamento no Modelo TQM.....	425
Quadro nº 8.57 – Estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com as variáveis críticas de sucesso do Modelo TQM.....	425
Quadro nº 8.58 – As estratégias de flexibilidade e as tendências dos indicadores da GRH nos modelos de gestão da qualidade.....	428
Quadro nº 8.59 – O efeito das estratégias de flexibilidade dos R.H. no Modelo TQM....	430
Quadro nº 8.60 – As “outras variáveis” e a sua relação com a competitividade no Modelo TQM.....	431
Quadro nº 8.61 – Os efeitos da liderança nos resultados económico-financeiros e ambientais nos três modelos de gestão da qualidade.....	433
Quadro nº 8.62 – A interacção entre liderança e resultados nos modelos de gestão da qualidade.....	434
Quadro nº 8.63 – A influência da certificação em empresas geridas pelo Modelo TQM.	436
Quadro nº 8.64 – A Certificação <i>versus</i> Dimensão (nº trabalhadores).	438
Quadro nº 8.65 – Os efeitos das diferenças de médias na dimensão das empresas geridas pelos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	438
Quadro nº 8.66 – A interacção entre tipologias “hotéis de 5 estrelas (*) e hotéis de 4 estrelas (*) e os modelos de gestão da qualidade.....	439
Quadro nº 8.67 – A influência dos hotéis de 5* no Modelo TQM.....	440
Quadro nº 8.68 – A influência dos hotéis de 4* no Modelo TQM.....	440
Quadro nº 8.69 – O comportamento dos modelos de gestão da qualidade no Turismo de Habitação.....	441
Quadro nº 8.70 – A influência do Turismo de Habitação no Modelo TQM.....	442
Quadro nº 8.71 – O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” facilitadores da qualidade e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade.....	445
Quadro nº 8.72 – As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” e a sua relação com o Modelo TQM.....	448
Quadro nº 8.73 – As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” e a sua relação com o Modelo de Sustentabilidade.....	449
Quadro nº 8.74 – As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” e a sua relação com os itens do Modelo de Excelência.....	450
Quadro nº 8.75 – As lideranças mais correlacionadas com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade.....	452

Quadro nº 8.76 – A influência dos líderes coordenadores/monitores no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade.....	452
Quadro nº 8.77 – As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” como factor facilitador do controlo da qualidade pelos líderes coordenadores monitores.....	453
Quadro nº.8.78 – As estratégias e práticas de mudança relacionadas com a qualidade e a sua relação com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade.....	454
Quadro nº 8.79 – Estratégias de mudança nos diferentes modelos de gestão da qualidade e a sua relação com as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade.....	455
Quadro nº 8.80 – As diferentes estratégias de ajustamento e a sua relação com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade.....	456
Quadro nº 8.81 – As relações entre alguns dos indicadores de gestão e o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos ” da qualidade.....	456
Quadro nº 8.82 – O efeito das “ metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade nas estratégias de redução de custos e preços e na satisfação dos clientes.....	458
Quadro nº 8.83 – Os efeitos do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” na minimização do “Impacto da implementação da TQM”, na sustentabilidade da empresa e no seu posicionamento.....	458
Quadro nº8.84 – A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos na utilização do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e no preço unitário dos produtos/serviços.....	460
Quadro nº 8.85 – Comparação entre as médias do factor “ Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” e as “práticas de adaptação à mudança” durante o “ciclo estratégico”.....	461
Quadro nº 8.86 – A influência da comunicação das estratégias e dos resultados nas práticas de adaptação à mudança e na utilização de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade.....	461
Quadro nº.8.87 – As “ Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e a sua relação com os papéis dos líderes facilitadores durante a realização do ciclo estratégico.	462
Quadro nº 8.88 – O efeito do factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade na <i>performance</i> das empresas.....	463
Quadro nº 8.89 – A influência do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade em empresas certificadas e não certificadas.....	464
Quadro nº 8.90 – Comparação das médias entre a “Dimensão” e os “Outros Factores” da qualidade.....	465

Quadro nº 8.91 – A influência da dimensão nos “Outros Factores” da qualidade.....	466
Quadro nº 8.92 – As diferenças de médias entre o factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e a variável certificação.....	467
Quadro nº 8.93 – As diferenças entre o factor facilitador “Metodologias, ferramenta e instrumentos” da qualidade em empresas certificadas de diferente dimensão.....	467
Quadro nº 8.94 – O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e a sua relação com variáveis referentes à caracterização da empresa.....	468
Quadro nº 8.95 – As “Metodologias, ferramentas, instrumentos” da qualidade e a sua relação com outras variáveis relevantes.....	468
Quadro nº 8.96 – A comparação de médias entre os factores tendo em conta as habilitações literárias do respondente.....	470
Quadro nº 8.97 – A relação entre o factor “Impacto da implementação TQM e as variáveis que identificam o significado do conceito “ter qualidade” na empresa.....	472
Quadro nº 8.98 – A relação entre o investimento estratégico da empresa e o “Impacto da implementação do sistema TQM” na sustentabilidade da empresa.....	473
Quadro nº 8.99 – O impacto da implementação do sistema TQM nas políticas e nas práticas de GRH mais importantes.....	474
Quadro nº 8.100 – A relação entre “Metodologias, ferramentas e instrumentos” facilitadores da qualidade e o “Impacto da implementação da TQM”.....	476
Quadro nº 8.101 – A relação entre o factor “Impacto da implementação da TQM” e as “Tendências evolutivas dos indicadores de impacto social e ambiental”.....	477
Quadro nº.8.102 – A relação do factor “Impacto da implementação da TQM” com as “Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros”.....	477
Quadro nº 8.103 – O impacto da implementação TQM no sistema de gestão e nos indicadores económicos, sociais e ambientais.....	479
Quadro nº 8.104 – As “Estratégias de ajustamento” e a sua relação com os itens do factor “Impacto da implementação TQM”.....	480
Quadro nº 8.105 – A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e no item “Impacto da implementação da TQM no preço unitário dos produtos/serviços”.....	481
Quadro nº 8.106 – A influência da dimensão no factor “Impactos da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa.....	482
Quadro nº 8.107 – O Impacto da implementação da TQM nas empresas de diferente dimensão.....	483
Quadro nº 8.108 – As influências da certificação no factor “Impacto da Implementação	

TQM”.....	483
Quadro nº 8.109 – As variáveis que se relacionam com o “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa.....	484
Quadro nº 8.110 – A influência da tipologia “hotéis de 3*” no factor “Impacto da implementação da TQM”.....	484
Quadro nº 8.111 – As diferenças no “ Impacto da Implementação TQM” por efeito da tipologia “hotéis de 3 estrelas”.....	485
Quadro nº 8.112 – A influência da variável “anos de experiência do gestor” no factor “Impacto da implementação da TQM” e na variável “Sexo do respondente”.....	486
Quadro nº 8.113 – As tendências dos indicadores económico-financeiros considerando a gestão no masculino <i>versus</i> feminino.....	488
Quadro nº 8.114 – O “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade.....	490
Quadro nº 8.115 – Os critérios do Modelo de Excelência e a relação com o <i>stakeholder</i> Estado.....	491
Quadro nº 8.116 – O ciclo de resultados, previstos e negociados com o <i>stakeholder</i> “Estado”, e comunicados a todos os colaboradores.....	493
Quadro nº 8.117 – O “Papel do Estado” como <i>stakeholder</i> e as políticas de qualidade e de avaliação da satisfação dos clientes internos e externos no Modelo de Excelência....	493
Quadro nº 8.118 – O Estado, as políticas de qualidade e as tendências dos indicadores de impacto social e ambiental.....	494
Quadro nº 8.119 – Tendências dos indicadores de impacto social e ambiental e o “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável.....	496
Quadro nº 8.120 – O investimento estratégico nas políticas e práticas de RH que criam valor e a sua relação com o “Papel do Estado” e com o Modelo de “Excelência”.....	497
Quadro nº 8.121 – O “Papel do Estado” no investimento estratégico e as práticas de qualidade na criação de valor para os clientes.....	499
Quadro nº 8.122 – A influência de posicionamento no nível médio do binómio qualidade/preço sobre o Modelo de Excelência e sobre os “Outros Factores”	500
Quadro nº 8.123 – O Papel do Estado no posicionamento face à concorrência, na qualidade, no preço ou em ambos, e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade.....	500
Quadro nº.8.124 – A influência da certificação no factor “ Papel do Estado”.....	502
Quadro nº 8.125 – A influência das empresas que aderem ao Modelo EFQM no factor	

“Papel do Estado”.....	503
Quadro nº 8.126 – Os “Outros factores” da qualidade <i>versus</i> certificação.....	504
Quadro nº 8.127 – Os “Outros factores” da qualidade <i>versus</i> a adesão ao Modelo EFQM.....	505
Quadro nº 8.128 – A Certificação e a sua relação com o Modelo EFQM e com o “Papel do Estado”	505
Quadro nº.8.129 – O factor “Papel do Estado” e a sua relação com a utilização das “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” mais frequentes.....	506
Quadro nº 8.130 – As relações entre o factor “Papel do Estado”, as normas de Certificação e o Modelo da EFQM.....	507
Quadro nº 8.131 – O “Papel do Estado” no desenvolvimento de novos segmentos turísticos.....	508
Quadro nº 8.132 – A influência da dimensão no factor “Papel do Estado”.....	508
Quadro nº 8.133 – Comparação das médias considerando o impacto da dimensão das empresas nos “Outros factores” da Qualidade.....	509
Quadro nº.8.134 – A relação entre os “Outros factores” e as diferentes tipologias de alojamento.....	511
Quadro nº.8.135 – O efeito da localização nos hotéis de cinco estrelas (5*) e no factor “Papel do Estado”.....	513



PARTE I - INTRODUÇÃO





CAPÍTULO 1- A PROBLEMÁTICA DA QUALIDADE NO SUBSECTOR DE ALOJAMENTO TURÍSTICO (A. T.) E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO.

1.1 – A Problemática da qualidade e da sustentabilidade no turismo.

A globalização dos transportes e comunicações, a industrialização e o crescimento económico, apoiados pelas políticas expansionistas dos governos, no último século, têm mudado a envolvente e aumentado a riqueza dos cidadãos das empresas e dos países, europeus e outros, dando lugar a novas formas de viver, com mais privilégios sociais, maior esperança de vida e mais tempo livre, o que permitiu que muitos turistas europeus e outros, devidamente informados, tenham viajado mais exigindo elevada qualidade e sustentabilidade nos produtos e destinos, alterando radicalmente a estrutura da oferta e a procura do sector turístico (Ruschmann, 1997; Cooper et al., 2001).

A internacionalização e a globalização têm reforçado a competitividade das empresas mediante a eliminação de todas as barreiras, tecnológicas, financeiras e de outro tipo, e os consumidores agora têm acesso a uma informação completa que lhes permite exigir às empresas mais qualidade, incitando-as a uma "vocação forçada" da inovação, fruto da sua relação com o mercado, onde são mais competitivas as que cooperam, as que aprendem melhor e mais rápido. Daí o interesse em analisar como as empresas podem, inclusive em situações adversas, inovarem, aprenderem e serem competitivas, contribuindo para o êxito das estratégias empresariais de qualidade, que são a pedra angular da economia mundial e da qualidade de vida dos cidadãos (Prahalad e Hamel, 1990; Rosa e Teixeira, 2002, Teixeira, 2011).

O actual contexto de complexidade e incerteza, quer em termos sócio-económicos quer em termos tecnológicos, requer novas organizações mais adaptativas, com novos valores, que sejam o suporte cultural permanente das empresas e do sistema económico e social. Os permanentes desafios exigem dos líderes e dos gestores das empresas/instituições novos modelos e diferentes estratégias de mudança que tenham em conta os valores da qualidade sustentável e que as implementem rapidamente, procurando vantagens competitivas que desenvolvem a economia e contribuam para aproximar culturas e melhorar o clima de paz social que pode estar ameaçado (Senge et al. 2000; Santos (coord.), 2005; Zanca e Costa, 2009; Willums; 2003; Argirys, 1999).

Apesar de todo o crescimento do turismo há mais de meio século (OMT, 2007, 2008, 2010, 2013), diversos autores (Bianchi, 2004; Bimonte e Punzo, 2008; Cooper, et al., 2007; Colás, 2003, etc.) afirmam que esta actividade é vista por alguns dos cidadãos das regiões turísticas, de modo negativo, à qual atribuem a degradação ambiental e o aumento do "custo de vida" nos destinos turísticos. Mas o seu impacto na transformação do território, no desenvolvimento económico e no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), facto relevante para alguns

governos, permite aproveitar o seu dinamismo especialmente numa situação de crise. Daí a necessidade de investigar este sector, que pelo seu impacto estratégico na economia global e na capacidade de recuperação que lhe é característica pode servir para alavancar o crescimento económico.

O desenvolvimento do turismo e o crescimento acelerado do sector de alojamento nos destinos turísticos, especialmente na região mediterrânea, seguido de um crescimento desenfreado a actividade imobiliária que os governos, as empresas e os cidadãos devem controlar, com a criação de mecanismos de defesa, de natureza legislativa e de gestão, para evitar a delapidação do património turístico e a degradação do meio ambiente natural e social destas regiões (Colás, 2003; Fadli e Sibley, 2004; Marsili, 2001; Nery, 200; Cunha, 2004; Augusto et al., 2010).

Devido a questões estruturais do sistema produtivo o sector turístico foi e continua a ser um dos sectores que mais contribui para dinamizar a economia, pelo seu peso na criação de riqueza e emprego pela interacção que estabelece com diversas actividades. Por essa razão, a melhoria da qualidade no alojamento assume particular relevância, devido ao grande impacto na competitividade das empresas turísticas e no desenvolvimento sustentável do país (IET, 2011; INE, 2011; BP, 2011; TP, 2010).

Na actividade do turismo, um dos subsectores mais relevantes é o alojamento turístico, sendo o que mais tem crescido, tendo adquirido grande tamanho, alcance e complexidade, com grande impacto no desenvolvimento sustentável e na qualidade de vida dos cidadãos devido ao seu papel central no desenvolvimento do turismo e na dinâmica que se cria de modo a facilitar a recuperação da actividade económica (INE, 2011; IET, 2011; Martínez, 2003; Guedes, 2006; Gómez e Capricho, 2007). Em Portugal, na última década, os projetos da actividade de alojamento cresceram em todas as regiões turísticas, excepto na Madeira.

O fenómeno do turismo residencial, associado ao turismo sénior, tem-se visto na Europa e em todo o mundo, como resultado da crescente globalização, e, devido ao seu impacto como impulsionador do crescimento do subsector de alojamento turístico não podia ser ignorado nesta investigação porque tem contribuído, em grande medida, para o crescimento do sector turístico, em particular no subsector da imobiliária turística. No entanto, a sua importância é provável que diminua com a diminuição do crescimento económico, diminuição das chegadas de turistas e com a redução do seu tempo livre, a par dos cortes orçamentais recorrentes e da falta de sustentabilidade dos sistemas de segurança social nos diferentes países europeus (Martínez, 2006; Coutts, 2006; Guerrero, 2006; Lebre e Soares, 2006; BP, 2011; PT, 2011b).

O sector de Alojamento Turístico (A.T.) produz e comercializa um conjunto de produtos e serviços com elevado valor, onde a qualidade, sobretudo a componente imaterial, é cada vez mais valorizada. A melhoria da qualidade deste sector poderá, por arrastamento, ter grande impacto em muitas outras actividades e em outros sectores. Na situação de baixo crescimento

económico, o desenvolvimento da actividade turística, nomeadamente do alojamento turístico, poderá ter um importante papel no relançamento da actividade económica contribuindo para melhorar a competitividade das outras empresas e instituições, assim como melhorar a envolvente e a qualidade de vida dos cidadãos, minimizando os impactes ambientais e de segurança (INE 2011; IET, 2011; BP, 2010, 2011, 2013, TP, 2011b).

Apesar dos responsáveis das empresas do sector turístico, nomeadamente do sector de alojamento turístico e do governo (empresários, dirigentes e políticos), reconhecerem publicamente nos media a importância da qualidade para a competitividade das empresas e do país, tal facto carece de estudos científicos, sendo fundamento suficiente para prosseguir com esta investigação, no sentido de estudar a problemática das estratégias de qualidade sustentável nas empresas de turismo portuguesas (Cooper al., 2007; MEI, 2008a; PENT, 2009-2015).

O tema de alojamento turístico, na perspectiva da gestão empresarial, não se tem investigado o suficiente (nos países onde se tem registado um maior desenvolvimento do turismo), especialmente em termos de qualidade e de sustentabilidade, embora seja um dos subsectores essenciais para garantir o desenvolvimento sustentável das empresas e das regiões. O sector de alojamento turístico em Portugal é considerado um dos sectores de maior crescimento, para o desenvolvimento do turismo e conseqüentemente para o desenvolvimento da economia e do país (TP, 2010,2011; INE, 2011, IQF, 2005; Cooper, et al., 2007; Mazaro, 2010; TP, 2011b).

Nos mercados actuais, no turismo em geral e, em particular, no sector alojamento hoteleiro, a qualidade do produto/serviço, por si só, não será suficiente para diferenciar as empresas e torná-las competitivas porque é necessário assegurar a qualidade dos destinos e a sua divulgação, pois o produto turístico é hoje visto por todos os investigadores como uma experiência composta e como tal, é sempre avaliado pelo turista globalmente.

A qualidade do alojamento em hotel depende da qualidade dos factores tangíveis relacionados com a construção do edifício, mas tem em conta a qualidade do destino, as necessidades dos clientes/turistas e *stakeholders* e a qualidade de um conjunto de factores intangíveis que derivam especialmente da qualidade do serviço e da sua divulgação. No entanto, a avaliação final dos clientes/turistas nunca será independente da qualidade dos destinos (com atractivos, segurança e sustentabilidade) sendo de realçar a sua localização e a hospitalidade das comunidades receptoras (Vellas e Bécherel, 1999; Barros, 2000; IQF, 2005; Buhalis e Costa, 2006; Cooper, et al., 2007).

O desenvolvimento da actividade turística, em particular do alojamento, sempre esteve mais ou menos relacionado com o negócio imobiliário, mas na maioria dos casos, ambos têm sido investigados como actividades separadas, como se nada tivessem em comum. No entanto, qualquer das formas tradicionais de alojamento turístico (como hotéis, apartamentos turísticos, complexos turísticos e outros estabelecimentos hoteleiros) e os diferentes métodos de compra e

venda (incluindo *timesharing*) sempre têm estado directamente relacionados com a componente imobiliária, dependendo o seu êxito, em grande parte dos *standards* de qualidade das empresas envolvidas no negócio do turismo (Middleton e Clarke, 2001).

Numa primeira aproximação a literatura disponível sobre estas temáticas, parece que revela um amplo consenso de que o desenvolvimento sustentável para Portugal, só é possível com uma estratégia global das empresas e dos governos, que abarca uma visão holística da totalidade do território e uma comunidade empresarial disposta a investir na qualidade dos produtos, das empresas e dos destinos numa perspectiva de desenvolvimento sustentável (Mihaljeck, 2005; Guerrero, 2006; Guedes, 2006; THR, 2006b; PT, 2010, 2011).

Na revisão da literatura sobre o turismo, vários autores sustentam que não se pode atender apenas aos benefícios em matéria de emprego, de criação de riqueza (sustentabilidade económica), deixando de lado a sustentabilidade social e ambiental, sendo necessário alertar para os aspectos laterais do sistema turístico, tais como a falta de respeito pela cultura e pela ocupação desregulada e desproporcionada do território, o que pode deteriorar irreversivelmente a envolvente natural e social das regiões turísticas colocando em causa a qualidade do desenvolvimento e a sobrevivência do próprio turismo (Bianchi, 2004; Bimonte e Punzo, 2008, Cooper, et al. 2007; Colás, 2003, Ruschmann, 1997, entre outros).

Para preservar a sustentabilidade do fenómeno turístico e a qualidade do meio ambiente é necessário uma investigação urgente que reflecta sobre a qualidade dos projectos turísticos, já construídos ou por construir (por vezes com apoio estatal), para evitar ou minimizar as consequências dos impactos negativos e poder potenciar os impactos positivos, assegurando a sua sustentabilidade futura, como uma forma de assegurar a continuidade do turismo e da melhoria da qualidade de vida das populações locais (Barros, 2000; Martínez, 2003; Gómez e Capricho, 2007).

O presente estudo científico propõe-se investigar, em termos teóricos, as estratégias de qualidade e a sua execução sustentável nas empresas de alojamento turístico em Portugal (hotelaria turística), o que implica uma revisão da literatura sobre turismo, alojamento turístico, estratégia e qualidade, visando um maior conhecimento do sector turístico, bem como estudar as estratégias, os modelos e os sistemas de gestão utilizados pelas empresas para melhorar a qualidade, a competitividade e a sustentabilidade (Ishikawa, 1995; Oakland, 1993, 1999; EFQM, 2003, 2010; ISO, 2008).

As condições da oferta de alojamento turístico, sobretudo em hotéis e similares (que é a mais relevante) deve ser investigada, depois de ser devidamente enquadrada no fenómeno turístico, tendo em conta todos os aspectos e factores, tangíveis e intangíveis, que melhoram a qualidade do produto, da organização e do destino, como condições para o êxito empresarial e para a competitividade dos destinos turísticos (Barros, 2000; Firmino, 2006; Cooper et al., 2007).

Esta investigação procura saber se as empresas do subsector de Alojamento Turístico (A.T.) têm adoptado as estratégias, os modelos e os sistemas de gestão da qualidade adequados e dispõem da envolvente natural e social que é necessária para levar por diante estratégias de qualidade que sejam sustentáveis e melhorem o perfil de rendimento das empresas e a sua competitividade, assim como a sustentabilidade dos destinos turísticos onde operam. No entanto, esta investigação centra-se na qualidade que procura a Excelência como um dos caminhos para chegar até à Total Quality Management (TQM), numa concepção filosófica alargada e sustentável da qualidade, que integra os aspectos internos e externos e tem como objectivo compreender o papel dos recursos humanos e de outros factores/variáveis que mais contribuem para o êxito ou fracasso, da sua aplicação nas empresas do subsector do A.T. (Ishikawa, 1995; Zanca e Costa, 2009; Willums, 2003; Cordeiro, 2004).

A qualidade numa perspectiva sistémica tem diferentes enfoques dos quais se distingue o enfoque transcendental que é sinónimo de excelência, mas a excelência pode ser avaliada, reconhecida e premiada, através do modelo de excelência, enquanto a essência da TQM é uma filosofia e um conceito em permanente construção, baseado em valores difíceis de avaliar pelos clientes/consumidores e restantes *stakeholders*, os quais mudaram o seu conceito de valor e satisfação (Slack et al., 1999; Cordeiro, 2004; Boon et al., 2007).

A problemática da selecção e realização de uma estratégia de qualidade nas organizações que são sustentáveis prende-se com a necessidade imperiosa de criar valor acrescentado que permita garantir o desenvolvimento dos negócios e ao mesmo tempo conciliar os interesses diversos, por vezes antagónicos, dos *stakeholders*, o que cria grande complexidade, e se reflecte em dificuldades acrescidas para os líderes e os gestores, sobretudo, em tempos economicamente e socialmente desfavoráveis (Andrews, 1965; Brillman, 2000; António, 2006; Boon et al., 2007).

Se bem que as questões da estratégia da qualidade e da sustentabilidade sejam transversais em todas as empresas e sectores, temos a intenção de contribuir através desta investigação, para a definição de um modelo integrado com enfoque holístico que garanta o êxito dos sistemas de qualidade no subsector de A.T., um dos mais sensíveis a estas questões, porque sem estratégia de qualidade não há competitividade e sem competitividade, não é possível garantir a sustentabilidade das empresas e do meio ambiente natural e social, e em consequência, da qualidade de vida dos cidadãos (Ruschmann, 1997; Santos (coord.) 2005; Zanca e Costa, 2009; António, 2006; Boon, et al., 2007).

Os recursos materiais utilizados no subsector Alojamento Turístico, são recursos escassos e fundamentais para assegurar o bem-estar e a segurança dos cidadãos e por essa razão a qualidade do sector inclui preocupações com os impactes locais do imobiliário, com os materiais utilizados e com a segurança e saúde das pessoas, inclusive com a preservação da paisagem e do ambiente natural, cultural e social, que são determinantes para a qualidade de

vida, cuja responsabilidade social vai muito mais além do ciclo de vida dos produtos e serviços (Vellas e Bécherel, 1999; Barros,2000; Carroll,1996; Lopes e Capricho, 2007).

Esta investigação também tem como objectivo alertar os dois subsectores, Alojamento Turístico e Imobiliário, para as consequências de continuarem a evoluir separadamente, com danos incalculáveis para todos os envolvidos. Os prejuízos desta separação dificultam um enfoque integral na qualidade para melhorar a eficácia das empresas e a competitividade dos destinos turísticos, impedindo que estes dois sectores caminhem juntos para melhorar o desenvolvimento sustentável (Barros, 2000; Monteiro, 2000; Torrent, 2003; Lebre e Soares, 2006; Carvalho, 2006).

As questões anteriormente formuladas, da qualidade, da sustentabilidade e outras, surgem à luz do novo paradigma de gestão, com enfoque nas pessoas, reflectidas nas novas filosofias, modelos, metodologias, instrumentos e técnicas, com o objectivo de assegurar que a estratégia escolhida, a sua implantação e o seu desenvolvimento sejam eficazes e garantam a sustentação da organização. Porém, constata-se, que apesar de existirem um conjunto de teorias, diversos modelos, linhas de orientação e normas para a implementação e gestão dos sistemas de qualidade, estes muitas vezes não obtêm êxito e não asseguram a competitividade e a sustentabilidade no longo prazo (Andrade, 2010:10).

Andrade (2010:10) cita vários autores e estudos académicos e profissionais, que defendem que a filosofia TQM exerce um efeito positivo nas actividades das empresas e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, a aplicação deste sistema, como a de qualquer outro sistema de gestão global, tem implicações tanto ao nível da cultura como ao nível do desenho e execução dos processos empresariais, exigindo esforços adicionais significativos, quer em termos de tempo, quer em termos de recursos, que em época de crise reforçam a necessidade de se conseguir demonstrar empiricamente, que existe uma relação directa entre a adopção da TQM e a melhoria dos resultados da *performance* das empresas.

Os modelos mais conhecidos não estão isentos de ambiguidades e omissões quanto à melhor forma da realização de uma estratégia de qualidade sustentável, mas, no âmbito da investigação teórica, preocupamo-nos em avaliar o que “foi feito” e, na prática, este estudo preocupa-se essencialmente com a forma “como é feito” nas empresas/instituições que têm qualidade, pretendendo reunir os conhecimentos necessários que permitam sugerir “como deve ser feito” para melhorar o sucesso dos sistemas de qualidade nas organizações (Andrade, 2010).

Em síntese, esta tese pretende investigar se as empresas do subsector Alojamento Turístico (A.T.), particularmente em hotéis e estabelecimentos afins, estão preparadas para evoluir para a qualidade sustentável e indicar qual é o melhor caminho a seguir pelos líderes/gestores para pôr em prática estratégias de gestão da qualidade que sejam eficazes e sustentáveis neste sector, evitando assim que mais empresas fracassem no objectivo da qualidade, por recorrerem ao

caminho dos resultados quantitativos imediatos em vez de apostarem primeiro no objectivo da qualidade, o que pode pôr em perigo a sustentabilidade das empresas, do sector turístico e da qualidade de vida. Ajudar a resolver este problema numa situação económica desfavorável é ainda mais relevante.

Entre alguns dos factores considerados críticos do sucesso referidos por diversos autores consultados na revisão bibliográfica destacamos: as políticas públicas; as exigências de qualidade, segurança e sustentabilidade; o ciclo de vida do produto/destino; o estilo de liderança; a deficiente aposta na satisfação das pessoas; e as diferenças entre as estratégias de qualidade formuladas, as estratégias comunicadas e as estratégias realizadas.

A temática das estratégias públicas e as suas práticas, não estão incluídas no âmbito da investigação desta tese que irá centrar-se sobretudo nos problemas internos das empresas, mas, também não poderá ser totalmente ignorada a vertente pública, porque existe um consenso entre os vários autores citados (Hall, 2000; Michael, 2001; Keller, 1999, 2000; Ruschmann, 1997; Cooper et al. 2001), citados por Firmino (2007) e Cooper et al. (2007), que a aplicação na prática de um modelo de desenvolvimento do turismo pelos poderes públicos pode facilitar ou dificultar a formulação e implementação das estratégias empresariais, cujo impacto deve ser considerado na análise e estudo da envolvente.

As discordâncias entre as estratégias de qualidade formuladas e comunicadas, e as práticas das empresas, poderão explicar o fracasso dos sistemas de qualidade nas organizações, porque é consensual na revisão da literatura que os sistemas de qualidade para alcançarem sucesso necessitam de uma estratégia de qualidade clara, que seja bem comunicada em consonância com os objectivos pretendidos e com as consequentes acções práticas (Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Deming, 1989; Oakland, 1993,1999).

Nos modelos de qualidade e de estratégia estudados, que são os mais utilizados pelas empresas, foi detectada uma omissão que se traduz na falta de um “modelo estratégico de gestão de qualidade ” que permita, fazer a gestão integrada e eficaz dos sistemas de qualidade, desde a formulação da estratégia até à sua realização, conjugando num único modelo integrado, as estratégias de qualidade formuladas e comunicadas, com os objectivos definidos e com as “boas práticas” de gestão, que têm facilitado a formulação, a implementação, o desenvolvimento e a avaliação dos sistemas de qualidade numa perspectiva sustentável, conduzindo as organizações ao sucesso (António, 2006; Cardona, 2007; Lopes e Capricho, 2007).

Para desenvolver a investigação referida foram estudados os modelos mais conhecidos e as filosofias mais utilizadas pelas organizações, na formulação, bem como na realização e avaliação das estratégias de qualidade e analisadas as principais causas do sucesso ou fracasso na sua utilização, para compreender as limitações e vantagens dos modelos e concluir sobre as melhores estratégias e práticas que as empresas do subsector A.T. devem adoptar para obter

sucesso (Argyris, 1999; Santos (coord.) 2005; Zanca e Costa, 2009; António, 2006; Boon, et al., 2007; Nicolau, 2001; Rosa e Teixeira, 2002; Rego, 2003).

Segundo os principais investigadores da qualidade (Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Deming, 1986, entre outros), a implementação de sistemas de qualidade não é um processo fácil, exige uma estratégia e objectivos claros, recursos adequados, tempo e uma liderança que motive as pessoas para a causa da qualidade, tarefa que poderá ser facilitada com a criação de um modelo de gestão integrada e uma filosofia holística, que evite as contradições entre as estratégias e as práticas e facilite as empresas na realização das estratégias de qualidade adequadas.

Para que as estratégias de qualidade sejam realizadas com sucesso é necessário desenvolver as condições ideais para efectuar a mudança cultural e o desenvolvimento da inovação e da aprendizagem, assim como instituir a realização de outras “boas práticas” de gestão com destaque para o “*feed-back*”, a Melhoria Contínua (M.C.), a avaliação e a recompensa, entre outras (Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Deming, 1989; Oakland, 1993,1999; Boon et al., 2007).

As práticas referidas devem ser estudadas e analisadas, para encontrar as melhores soluções a serem instituídas nas empresas permitindo ajustá-las permanentemente ao mercado e recompensar os *stakeholders* e outros colaboradores por todos os sucessos obtidos, que devem ser devidamente divulgados e funcionarem como uma referência, para todas as empresas e instituições de Alojamento Turístico que desejam implementar estratégias de diferenciação pela qualidade na perspectiva sustentável (Porter,1980; Boon et al., 2007).

Na gestão moderna a qualidade deve emergir como uma ciência, com uma nova imagem mais ética e sustentável, e desenvolver-se ao nível global, apoiada em novos conceitos e métodos científicos modernos, que acentue a sua natureza holística, sendo necessário que todo o conhecimento disperso seja devidamente estruturado e a sua importância reconhecida ao nível universal, para constituir um novo paradigma da gestão, que tende para a substituição da gestão tradicional, já obsoleta, através de “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem modelos e soluções para uma comunidade de profissionais” para que estes possam enfrentar uma nova ordem económica, social e política que parece estar iminente (Masterman in Lakatos e Musgrave, Orgs,1970:75).

1.2- Objectivos da investigação.

Este estudo científico pretende desenvolver uma investigação no âmbito de uma tese de doutoramento que visa diagnosticar os problemas na realização das estratégias da qualidade sustentável nas empresas do sector Alojamento Turístico e propor soluções para melhorar a eficácia na implementação, gestão e melhoria dos sistemas de gestão estratégica da qualidade.

Neste sentido, apesar da pertinência de todas as questões consideradas no ponto 1.1, devido à complexidade, interdisciplinaridade e âmbito do tema, não será exequível conduzir uma investigação científica ao nível da tese doutoral, que contemple tão grande dimensão. Por este motivo existe a necessidade de restringir o estudo, adequando-o aos recursos e possibilidades existentes. Daí não ser exequível a investigação do subsector Alojamento Turístico ao nível ibérico, como seria desejável, e assim, esta investigação, irá centrar-se só nas empresas do sector A.T. a operar em Portugal, dirigindo-se sobretudo aos hotéis e similares, apartamentos e aldeamentos, que são as empresas com mais peso no subsector, assumindo, as consequentes limitações quanto à contribuição para a ciência e quanto à generalização das conclusões.

Os fundamentos epistemológicos próprios da ciência turística e o facto de esta ciência ser jovem e transversal, conduzem a uma dificuldade acrescida em obter o acordo de todas as partes, quanto ao conteúdo dos conceitos e quanto ao tratamento dos dados, em termos da sua utilização prática (Kirdar, 1997:31).

Esta tese tem como objectivo geral analisar numa perspectiva crítica a realização de estratégias de qualidade sustentável pelas empresas do subsector Alojamento Turístico em Portugal e propor um modelo integrado de gestão que seja eficaz ao conjugar as melhores estratégias com as melhores práticas, utilizando os modelos, instrumentos e ferramentas, mais adequados, para formular, realizar e avaliar as estratégias de qualidade, assim como concluir sobre o perfil de qualidade do subsector, as suas tendências de evolução e a possibilidade de futuras melhorias, que permitam reforçar a competitividade das empresas e a satisfação de todos os *stakeholders* num contexto de desenvolvimento do turismo ibérico e europeu sustentável que contribua para melhorar a qualidade de vida.

A revisão bibliográfica, a investigação e análise dos estudos científicos, dos modelos existentes, revelaram que apesar de existir alguma consonância entre empresas e poderes públicos relativamente às estratégias e políticas definidas no modelo de desenvolvimento sustentável do turismo em Portugal, na sua aplicação prática existem múltiplas discordâncias, verificando-se o mesmo entre as estratégias formuladas pelas empresas e as práticas realizadas. A partir da revisão bibliográfica (Ishikava,1950; Juran,1997; Deming, 1986; Cordeiro,2004; Zanca e Costa, 2009; Bank,1998; Slack et al.,1999; Crosby, 1979; Winter, 1996; Oakland,1993 e 1999; Santos e Álvarez,2007; Andrade, 2009; Coelho,2006; Dale,1999, 2000; Benavent, 2001; Boon, 2007; Montgomery, 2001, entre outros), complementada com análises efectuadas em investigações similares e com base em investigações efectuadas no âmbito da DEA, inclusive o trabalho de campo e outras, presume-se que existem as condições para identificar as principais variáveis e factores a estudar e um corpo teórico explicativo que se pretende traduzir numa proposta de um novo modelo conceptual global cuja aplicação prática poderá facilitar no futuro as empresas que

necessitam de formular, implementar, realizar e avaliar estratégias de qualidade, e assim contribuir para seu sucesso.

O modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS) a propor deve ser centrado nas pessoas e integrar em todas as etapas, desde a implementação, gestão e avaliação do sistema de qualidade, as vantagens mais relevantes dos modelos de referencia estudados e analisados, para corrigir os aspectos negativos, e obter vantagens com os aspectos positivos, criando mais valor para as empresas de A.T. e maior sustentabilidade para o sector turístico, contribuindo para melhorar o desenvolvimento económico e a qualidade de vida em Portugal.

O novo modelo conceptual, a propor como referência para o subsector alojamento turístico pretende-se que seja eficaz ao integrar as melhores estratégias com as melhores práticas para facilitar a implantação, gestão, avaliação e divulgação das estratégias de qualidade nas organizações melhorando o sucesso dos sistemas de qualidade e ajudando a mudança no sector turístico para torná-lo mais competitivo e sustentável.

O modelo a propor deve ser dinâmico e facilitar a criação de uma cultura de qualidade e prevenção, para permitir conjugar as estratégias formuladas e comunicadas pelas empresas, com as análises da envolvente, tendo em conta os factores externos e internos que sejam críticos para o sucesso no longo prazo, como o ambiente natural e social e as forças e fraquezas da empresa, que podem ser analisados através da análise SWOT para mobilizar os recursos internos mais adequados e vencer o desafio maior da qualidade sustentável (Andrews, 1965).

O novo modelo a propor está inserido nos princípios defendidos por Kuhn ao enfatizar a necessidade da criação de um modelo que ajude na criatividade das empresas e dos poderes públicos ao transformar o processo de decisão e gestão ajustando-o aos novos tempos, para que os decisores não cristalizem, como refere Popper numa “actividade profissional não revolucionária” i.e., não crítica, só aceitando a mudança quando esta já é uma realidade (in Lakatos e Musgrave, 1970:64). O novo modelo conceptual visa facilitar a implantação de sistemas de qualidade de forma integrada que sejam eficazes, com uma estratégia clara, com a organização adequada e com objectivos comuns, sem esquecer a importância da flexibilidade.

O novo modelo conceptual “GEQS” ao implementar os sistemas de qualidade deve conjugar as vantagens positivas dos modelos e instrumentos estudados na investigação teórica, que pode vir a ser ajustado, depois de se obter o *feed-back* do trabalho empírico, tendo em conta a especificidade do sector, para reduzir as dificuldades acrescidas das empresas do turismo na implementação e realização das estratégias de qualidade, devido às características únicas do produto e serviço e à grande interacção da actividade turística com a envolvente.

O novo modelo “GEQS” deve facilitar a realização sequencial das seguintes etapas:

a) Analisar a envolvente e definir objectivos e uma estratégia de diferenciação pela qualidade que seja adequada e possa ser permanentemente ajustada à envolvente;

- b) Seleccionar a equipa de liderança para a qualidade e ajustá-la às necessidades das empresas que têm implementado ou estão a implementar sistemas de gestão da qualidade;
- c) Planear a implementação, realização e desenvolvimento de projetos de “qualidade sustentável”;
- d) Criar uma estrutura organizacional que facilite a mudança e a comunicação e seja adequada ao desenvolvimento de um sistema integrado de qualidade total;
- e) Definir valores e “boas práticas”, que facilitem a criação de um clima organizacional de cooperação e interacção e estimule a criação de uma cultura de qualidade, inovação e aprendizagem que compatibilize objetivos individuais e colectivos e motive todos os colaboradores na implementação e desenvolvimento de um projeto comum de qualidade;
- f) Definir modelos, instrumentos, métodos e ferramentas que assegurem o desenvolvimento, o controlo e a avaliação sistemática de um sistema de qualidade assente nas pessoas, na prevenção, e nos zero defeitos, que garanta a qualidade e a melhoria contínua no longo prazo;
- g) Efectuar a avaliação da qualidade de uma forma sistemática, que permita desenvolver o *feed-back*, melhoria contínua e a recompensa, para ajustar permanentemente os valores e as práticas da empresa/instituição às mudanças da organização e da envolvente de maneira sustentável.

O *feed-back* e a avaliação da qualidade que resultaram da utilização do novo modelo devem permitir à gestão de topo detectar falhas e defeitos e propor melhorias através do uso de instrumentos e ferramentas adequadas, já reconhecidos como referências na formulação e implementação das estratégias de qualidade, como o controlo estatístico do processo, o método Seis Sigma e o Balanced Scorecard (BSC), para assim controlar e melhorar a qualidade do sector numa tripla perspectiva: a qualidade do produto e/ou serviço; a qualidade da *performance* organizacional; e a qualidade da envolvente.

Para responder ao objectivo geral foram considerados no âmbito da investigação doutoral três fases distintas de investigação, estudo e análise com diferentes objectivos específicos.

A primeira fase da investigação pretende alcançar, através da revisão bibliográfica e do estudo de fontes secundárias, os seguintes objetivos específicos:

- 1- Investigar de forma crítica a temática da qualidade e os principais autores estudados, os princípios, os valores, os conceitos, os modelos e os processos de planeamento e realização de sistemas de qualidade numa perspectiva sustentável. É dada especial relevância ao estudo dos modelos de Deming (1986), Ishikawa (1995) e Juran (1997), para a gestão da qualidade total sustentável (in Lopes e Capricho, 2007) e ao estudo dos Modelos de Excelência da EFQM (2003, 2010) e de outros modelos de gestão complementares na análise de alguns dos factores que podem ser críticos ou que são facilitadores da realização com sucesso dos sistemas de qualidade, com destaque para os modelos de liderança (Senge et al., 2000 e Pitcher, 1997) de avaliação da *performance* (Oakland, 1999 e Pinto, 2006, entre outros).

2- Investigar numa perspectiva crítica a temática da estratégia e os seus principais autores, estudando os conceitos e modelos e analisando os processos de planeamento e selecção de estratégias assim como a sua formulação, implementação e realização nas organizações, dando especial relevância ao estudo das estratégias de diferenciação (in Porter, 1980; Gómez Gras, 1997; Mintzberg, 1994, 1995) e ao estudo das estratégias de mudança (Quinn, 1996, entre outros), que facilitem a implantação de sistemas de qualidade;

3- Investigar os principais modelos, instrumentos, ferramentas, métodos e técnicas que foram usados pelas empresas de sucesso, que conseguiram desenvolver culturas empresariais que estimulam a criação e o desenvolvimento de filosofias baseadas nos valores da qualidade e da sustentabilidade, para que sejam usadas como referência na avaliação das “boas práticas da gestão” utilizadas pelas empresas do subsector de alojamento turístico que pretendam formular, implementar e/ou realizar estratégias de qualidade, a operar no destino turístico “Portugal”;

4- Com base em análises críticas de toda a informação recolhida na vasta revisão bibliográfica e dos conhecimentos adquiridos, propomo-nos a desenvolver um modelo teórico de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”, que integre a filosofia e os principais valores da qualidade e sustentabilidade dos modelos estudados, e que facilite a realização, gestão e o desenvolvimento da qualidade nas empresas, ao conjugar as melhores estratégias com as melhores práticas de gestão não esquecendo a divulgação dos êxitos obtidos, contribuindo para melhorar a *performance* das empresas e para tornar o subsector de alojamento turístico mais competitivo e sustentável no destino Portugal.

A segunda fase da investigação pretende atingir - através da revisão bibliográfica e do estudo de fontes secundárias, complementado com o estudo de gabinete e com a recolha de informações e indicadores credíveis, da actividade do subsector de Alojamento Turístico -, os seguintes objetivos específicos (IQF, 2005; ARADE, 2005; INE, 2011; TP, 2010,2011 e outros):

1- Caracterizar e analisar a oferta turística em termos históricos, das empresas do subsector alojamento turístico e utilizar os principais conceitos de qualidade, em termos da oferta dos seus produtos e/ou serviços para avaliar de forma crítica os seus impactos, verificando se as estratégias de diferenciação pela qualidade formuladas foram realizadas, e se vão no sentido de satisfazer os requisitos de qualidade e de sustentabilidade exigidos pelos clientes/consumidores que procuram o destino Portugal;

2- Caracterizar e analisar a evolução do sector turístico e as estratégias e políticas do governo em Portugal, para poder compreender se a sua contribuição vai no sentido de desenvolver o sector, e especificamente o subsector de alojamento, facilitando as empresas a implementar estratégias de qualidade numa perspectiva sustentável, e comparando, se possível, os resultados da evolução registada com outros países, nomeadamente com Espanha;

3- Simplificar o novo modelo proposto e formular as hipóteses de partida, apresentando os seus principais fundamentos tendo em conta a investigação bibliográfica e o estudo de gabinete do sector de Alojamento Turístico, e relacionar as variáveis e factores a estudar e a verificar no trabalho de campo com o novo modelo proposto e com as perguntas do questionário a enviar às empresas de Alojamento Turístico.

A terceira fase da investigação pretende alcançar - através dos conhecimentos adquiridos na investigação teórica realizada no âmbito da tese, com base em fontes primárias, do estudo empírico, da amostra e das entrevistas ao subsector A.T.-, os seguintes objetivos específicos:

1- Caracterizar e analisar as estratégias e políticas das empresas do subsector de alojamento da presente amostra para tipificá-las segundo a forma como se diferenciam, e avaliar se as estratégias formuladas de diferenciação pela qualidade (tendo em conta o modelo proposto “GEQS”), foram implementadas e realizadas como tinham sido planeadas, ou se ao contrário, existem discrepâncias entre as estratégias formuladas e comunicadas e as suas realizações;

2- Identificar os modelos instrumentos e ferramentas mais utilizadas pelas empresas estudadas na amostra e analisar se estes podem ser integrados, de forma sistemática, nas “boas práticas” do subsector de acordo com o modelo proposto e verificar se os modelos têm contribuído para realizar, desenvolver e melhorar os sistemas de qualidade, facilitando a criação de uma cultura de qualidade e prevenção, centrada nas pessoas, com impactos positivos na qualidade dos produtos, na qualidade da *performance* da organização e na qualidade de vida dos cidadãos;

3- Analisar e caracterizar os perfis de qualidade das empresas da amostra e traçar o perfil de qualidade do sector, tendo em conta o perfil ideal, de acordo com a filosofia do modelo proposto, e relacionar os resultados obtidos com as estratégias formuladas e realizadas, e com outros factores ou variáveis consideradas críticas, como os factores intangíveis, para compreender as verdadeiras causas do sucesso e do fracasso das estratégias de qualidade;

4. Verificar as hipóteses de partida com os objectivos e resultados obtidos na investigação para com base na informação teórica e prática, efectuar uma reflexão crítica sobre as tendências de evolução futura da qualidade na actividade de alojamento e avaliar as suas contribuições, impactos e tendências no sector turístico, tendo em conta a necessidade de um modelo de desenvolvimento sustentável para Portugal;

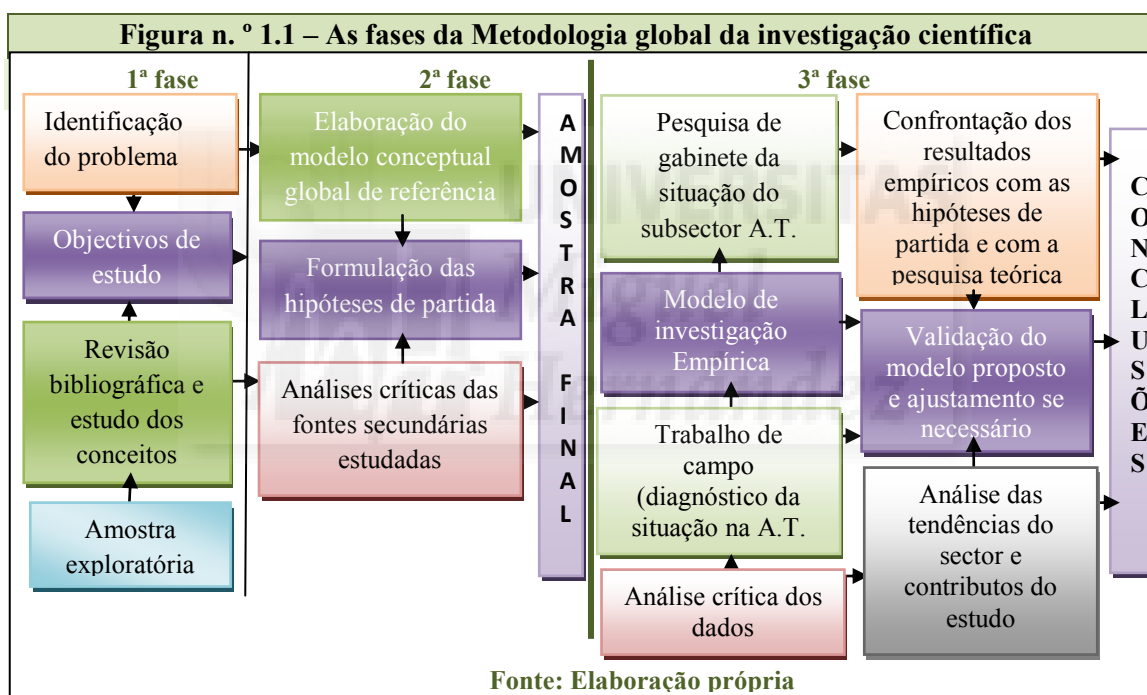
5. Concluir sobre os resultados conseguidos e sobre as limitações para a sua generalização, relatando a sua contribuição, para a resolução e melhoria do problema da ineficácia na gestão dos sistemas de qualidade das empresas do sector turístico, em especial do subsector alojamento, com a proposta de um novo modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável ” que pode ser adaptado por todas as empresas/ instituições, públicas e privadas;

6. Dar uma nova perspectiva da gestão da qualidade que inspire os líderes/gestores a redefinir novas estratégias e políticas para melhorar a qualidade e a competitividade do sector

turístico tornando este sector mais sustentável, assim como dar uma modesta contribuição para a comunidade científica no âmbito da gestão nas temáticas da estratégia da qualidade e do desenvolvimento sustentável.

1.3 - Plano de investigação e metodologia de desenvolvimento da tese.

O plano da investigação da tese prevê que o processo se vai desenvolver em três fases distintas, com objetivos também diferentes, que são estudadas e analisadas recorrendo à utilização de diferentes fontes e metodologias, de acordo com a informação disponível e com os dados e conhecimentos obtidos. As três fases referidas no ponto 1.2 e os respectivos procedimentos estão representados na seguinte figura 1.1:



O modelo de análise foi elaborado a partir dos ensinamentos de Quivy e Campenhoudt (1992: 24-26) e distingue três fases no procedimento de um modelo de investigação científica:

- A ruptura com aparências, evidências e preconceitos que sejam falsos;
- A construção de um conjunto articulado de conhecimentos teóricos de referência;
- A verificação das propostas explicativas por factos que se devem desenvolver através de sete procedimentos distintos:

1- A identificação da problemática a investigar e do objectivo da tese através da formulação de uma questão inicial;

2- A revisão bibliográfica através de leituras, exploração de fontes secundárias de investigação e entrevistas exploratórias que permitam a reflexão e a reformulação a questão de partida, se necessário;

3- O desenvolvimento da problematização e a construção de um quadro conceptual teórico e metodológico que facilite a análise do problema a solucionar;

4 - A construção de um modelo de análise e as hipóteses de partida que estabelecem a ligação entre “um conjunto de conceitos logicamente articulados ente si por relações presumidas” (Quivy e Campenhoudt, 1992:139);

5 - A observação e a confrontação do modelo de análise teórico (hipóteses e conceitos) com os factos observados) através da análise dos dados das amostras recolhidas e dos documentos analisados;

6 - A análise da informação obtida através do tratamento e análise estatística dos dados, da medição da relação entre as variáveis, confrontando os dados com os objectivos da investigação e com as hipóteses formuladas;

7 - A formulação de conclusões que resultam dos procedimentos das etapas de 1 a 6, a interpretação dos resultados e a comparação dos resultados obtidos na investigação empírica com os resultados esperados, que resultam da investigação teórica, revelando a sua importância para a resolução do problema e o seu contributo para a ciência.

A investigação teórica inicia-se com a identificação de um problema que é necessário resolver e no caso concreto desta investigação o problema refere-se à ineficácia dos sistemas de gestão em implementar sistemas de qualidade que sejam sustentáveis -, e de seguida são definidos os objetivos do estudo, gerais e específicos, de acordo com o problema a investigar, os pressupostos da investigação e as limitações de realização do estudo.

A primeira fase da investigação teve como objectivo realizar a investigação teórica baseada no estudo da revisão bibliográfica e segue com uma metodologia de análise da problemática das estratégias de qualidade no sector turístico, recorrendo às principais fontes de literatura científica e de estudos que podem ser considerados fontes secundarias credíveis para analisar de forma crítica as temáticas da estratégia, da qualidade e do turismo e conseguir um corpo teórico explicativo que permita desenvolver um modelo teórico, conceptual e global de diagnóstico, gestão e avaliação.

Nas temáticas referidas, são investigados entre outros aspectos, os conceitos, os modelos, os instrumentos, os métodos e as técnicas que permitam formular, implementar e realizar estratégias de diferenciação pela qualidade do sector turístico, mais especificamente no subsector de alojamento, com o objectivo de efectuar uma reflexão crítica dos mesmos.

Para analisar a formulação e a realização das estratégias são utilizados os ensinamentos dos modelos considerados como uma referência em termos científicos e empresariais, como o

modelo de Porter (1980) de Mintzberg (1993) e de Hamel e Prahalad (1990,1994) entre outros modelos estudados, que serão integrados como parte do modelo conceptual global a propor.

A investigação desenvolve-se recorrendo a fontes secundárias e a estudos já efectuados para através de uma análise dos mesmos identificar as estratégias e as suas realizações práticas mais importantes, classificá-las e avaliá-las com base nos modelos de referência já citados, por forma a compreender se existem falhas, omissões e erros entre as estratégias formuladas, as comunicadas e as realizadas.

Depois do estudo das estratégias é necessário analisar se estas são adequadas às necessidades da procura e aos requisitos de qualidade exigidos pelos clientes e consumidores, assim como conhecer o seu impacto na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, na *performance* da organização, e na qualidade da envolvente. Mas a avaliação e medição da qualidade não é uma tarefa fácil, por ser “um conceito muito amplo e também por não existir um consenso no mundo académico e empresarial sobre os elementos chave que integram o conceito de qualidade total” (Santos e Álvarez, 2007:80).

Segundo Sila e Ebrahimpour (2002), citados por Santos e Álvarez (2007:80), os 76 estudos, com enfoque holístico, realizados desde 1989 até 2000, comprovam que existem 25 dimensões da qualidade total mas, os factores que na maioria dos estudos são considerados como elementos chave da TQM e se destacam dos outros, são os seguintes: “orientação para o cliente”, “comprometimento da alta direcção”, “envolvimento e compromisso do pessoal”, “melhoria contínua”, entre outros.

Para que os objetivos gerais e específicos formulados no âmbito desta investigação sejam alcançados é necessário propor um novo modelo estratégico da melhoria da qualidade, que seja um modelo global facilitador da implementação das melhores estratégias e práticas de qualidade, que funcione como um sistema integrado e contemple uma visão alargada do conceito de qualidade, para que as empresas do sector de A.T. possam utilizá-lo com o objectivo, de melhorar a qualidade de produto, a qualidade da *performance* organizacional e a qualidade do destino na perspectiva sustentável, ou seja, que permita continuar a melhorar a qualidade, assegurando a sua sustentabilidade.

Para melhorar a eficácia dos sistemas de gestão da qualidade das empresas do subsector Alojamento Turístico (A.T.) e tornar as empresas mais competitivas é necessário que o modelo de análise teórico permita formular hipóteses e verificá-las conduzindo a investigação a “bom porto” para que esta responda às verdadeiras causas que estão na origem dos problemas investigados no domínio da sustentabilidade dos sistemas de qualidade no “A.T.”, em especial no alojamento em hotéis, aldeamentos e apartamentos, considerado o A.T. mais importante.

Na 2ª fase da investigação, foi estudado o contexto histórico do sector e do subsector, os conceitos e os modelos de implementação do turismo sustentável, para compreender o impacto

do alojamento e caracterizar a qualidade da oferta, o papel das empresas e dos poderes públicos no desenvolvimento do turismo sustentável, assim como estudar a contribuição dos sistemas de qualidade para o desenvolvimento sustentável ao nível do destino turístico Portugal.

No passo seguinte, a investigação bibliográfica é complementada com uma investigação de gabinete para obter informação complementar e indicadores sobre a actividade das empresas do subsector Alojamento Turístico a operar em Portugal, recorrendo a fontes secundárias e relatos oficiais que ajudam a formular as hipóteses fundamentadas e a preparar a investigação empírica.

A 3ª fase da investigação segue a metodologia de investigação empírica de acordo com a figura 1.1 desenvolvida e explicada na parte 4 da tese, capítulo 7, para realizar o trabalho de campo e recolher os resultados do inquérito por questionário, cujos dados serão posteriormente tratados pelo programa de SPSS e analisados os seus resultados.

Também é necessário verificar se a finalidade de reunir num único modelo as melhores estratégias e práticas - para permitir que as organizações formulem, implementem e realizem as estratégias de qualidade através das ferramentas e instrumentos indicados como os mais adequados no âmbito dos sistemas da qualidade-, tem aplicação prática, e se ajudará, efectivamente, as empresas do sector na “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GECS). O modelo conceptual global proposto (GEQS) no final da investigação, depois de ajustado se for necessário, já resulta da síntese dos conhecimentos teóricos fundamentados num ampla bibliografia e em estudos já realizados, obtidos através de fontes secundárias, que foram analisados e verificados de uma forma crítica durante todo o trabalho de investigação, mas, apesar dos procedimentos descritos, o modelo não será considerado válido antes de ser submetido à confirmação empírica e de serem comprovadas as hipóteses de partida.

O perfil de qualidade das empresas de alojamento excelentes será definido, tendo em conta os resultados da investigação empírica e os critérios subjacentes ao novo modelo proposto, baseado fundamentalmente no modelo EFQM, na filosofia TQM e na filosofia de melhoria contínua do modelo ISO, i.e., será o perfil que estiver mais próximo do novo modelo, para permitir a comparação das empresas de alojamento e traçar o perfil de qualidade do subsector.

Na última etapa do plano de investigação pretende-se concluir sobre as tendência futuras de qualidade do sector turístico e especificamente sobre os impactos positivos e negativos das empresas do subsector alojamento para através desta investigação divulgar as suas melhores práticas e estimular as organizações do subsector, e outras, a fazerem *benchmarking* e a desenvolverem a cooperação e as parcerias para melhorarem a qualidade, a competitividade e a sustentabilidade do sector de turismo.

Apesar do estudo se centrar nas empresas que operam no destino Portugal, sempre que seja possível comparam-se os resultados com Espanha, porque as empresas turísticas da região ibérica são muito similares e é possível aprender com os erros dos casos mal sucedidos e fazer

benchmarking, divulgando as boas práticas dos casos de sucesso (Mihaljeck, 2005; Guerrero, 2006; GUEDES, 2006, THR, 2006b).

Com base nas análises críticas de toda a informação recolhida e nos conhecimentos teóricos e práticos adquiridos através do estudo empírico, pretende-se concluir sobre a situação da qualidade no subsector, tendo em conta os aspectos referidos, e avaliar de uma forma crítica a proposta do modelo teórico global depois de ter sido validado e ajustado, se necessário, à realidade do subsector alojamento turístico em Portugal.

Para terminar, a tese deve referir a dimensão da contribuição desta investigação para desenvolver a qualidade no sector do turismo, mais especificamente no subsector alojamento turístico, e para melhorar o conhecimento científico da temática das estratégias de qualidade e da sua realização na prática, assim como mostrar as suas limitações, que no futuro poderão conduzir a novas linhas de investigação a explorar e a desenvolver em novos estudos científicos.

Esta investigação pretende valorizar todo o tipo de conhecimento quantitativo e qualitativo, quer este seja formal ou informal, económico ou não económico, de observação ou de experimentação, baseado na experiência intuitiva ou calculada, e para tal, como refere Kolm (1990:10), tem de fazer uma reflexão crítica e filosófica, que não exclui nenhuma área do saber.

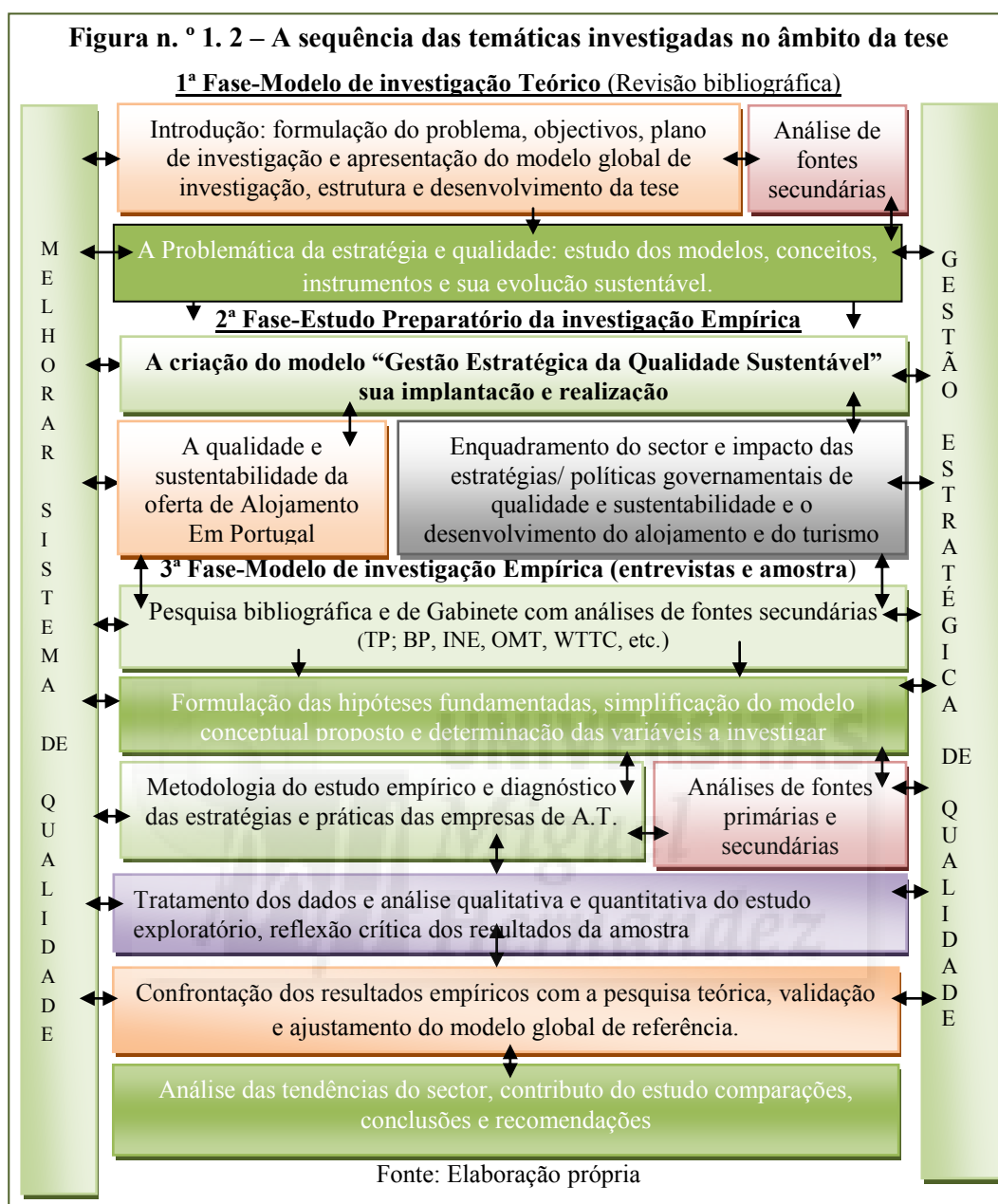
Na presente investigação foi dada a preferência a uma abordagem sistémica que integra a crítica teórica, condição necessária para fazer evoluir o conhecimento teórico e prático como um todo contribuindo para a criação de valor nas empresas turísticas, tal como prevê o “Modelo de Getz”, citado por Costa (1996), com o objectivo de integrar a investigação empírica da qualidade e a divulgação das “boas práticas”, explicadas através do conhecimento científico.

Esta investigação segue os ensinamentos da teoria de Popper (1992a:70-74,177), que está mais preocupada em tentar ajudar à resolução dos problemas do turismo, através de um novo modelo que facilite a aprendizagem pelo método de tentativa e erro, baseado no uso da crítica, para fazer evoluir o conhecimento, em vez de discutir sobre as grandes questões da ciência turística.

1.4- Estrutura e desenvolvimento da tese.

Esta tese é designada pelo título: **“As Estratégias de Qualidade do Alojamento Turístico e o Turismo Sustentável – Estudo das “boas práticas” das empresas em Portugal”**, que indica as várias temáticas da investigação a que respeita. Foram apresentados dois volumes separados: uma versão resumida no idioma Espanhol e uma versão completa em Português. No final da tese é apresentada toda a bibliografia consultada assim como os anexos relacionados com cada capítulo.

O processo de desenvolvimento sequencial das temáticas de investigação da tese acima descrito e respectivas fontes estão discriminados sequencialmente na seguinte figura:



Este trabalho de investigação foi descrito ao longo de 9 capítulos e desenvolvido em três fases e agrupados em cinco partes distintas. Fazem parte da 1ª fase a parte I e a parte II da tese, das quais constam os seguintes capítulos:

- **Parte I- INTRODUÇÃO** – Esta parte inclui apenas um capítulo “**Capítulo 1**” que apresenta a problemática a investigar o estabelecimento dos objetivos, gerais e específicos, a descrição do plano de desenvolvimento, a metodologia e a estrutura de desenvolvimento da investigação.

- ✓ **Capítulo 1-** “ A Problemática da qualidade no subsector de Alojamento Turístico (A.T.) e os objectivos da investigação”.

- **Parte II – OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MODELO PROPOSTO E A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES** – Inclui as matérias relacionadas com o enquadramento teórico do modelo a propor, matérias de estudo e investigação que visam fundamentar teoricamente o novo modelo conceptual de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS), para transformar as organizações, e são desenvolvidas ao longo dos seguintes três capítulos:

- ✓ **Capítulo 2** - A problemática das estratégias de qualidade e a evolução da gestão das organizações para sistemas de TQM sustentáveis;

- ✓ **Capítulo 3** - Perspectiva crítica dos modelos de planeamento, gestão e avaliação da estratégia de qualidade total à luz do novo paradigma com enfoque nas pessoas;

- ✓ **Capítulo 4** - Proposta do novo modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS), desenho, características, requisitos e planeamento da sua implementação.

- **Parte III - ESTUDO PREPARATÓRIO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PARTIDA**

A investigação a realizar nesta parte da tese visa recolher bibliografia específica sobre o sector de actividade, informações, indicadores e estudos secundários sobre a situação da Qualidade e da Sustentabilidade das empresas de A.T. Esta parte da investigação visa estudar a especificidade do subsector de Alojamento Turístico, no que concerne ao alojamento em hotéis e estabelecimentos similares, relativamente às matérias da estratégia e da qualidade investigadas nos capítulos anteriores para caracterizar a qualidade e a sustentabilidade da oferta de Alojamento Turístico e adquirir conhecimentos para formular e fundamentar devidamente as hipóteses a verificar na investigação empírica.

A **parte III** da tese foi desenvolvida na 2ª fase da investigação que foi descrita ao longo dos dois capítulos seguintes:

- ✓ **Capítulo 5** - Enquadramento global e conceptual do Turismo e do Alojamento Turístico (A.T.) - A qualidade da oferta de A. T. em Portugal e o contributo do Estado para o Desenvolvimento Sustentável;

- ✓ **Capítulo 6** -Simplificação do novo modelo conceptual proposto (GEQS), formulação e fundamentação das hipóteses.

A 3ª fase da investigação é descrita ao longo da Parte IV e Parte V da qual fazem parte três capítulos agrupados do seguinte modo:

- **Parte IV – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA** - Inclui as matérias relacionadas com o estudo empírico desenvolvido na 3ª fase da tese que analisa as empresas de Alojamento

Turístico em Portugal (hotéis e similares, apartamentos e aldeamentos). Nesta parte é descrita a metodologia utilizada para desenhar a amostra, tratar os dados e construir um modelo de análise de resultados. Esta parte vai desenvolver-se nos seguintes Capítulos:

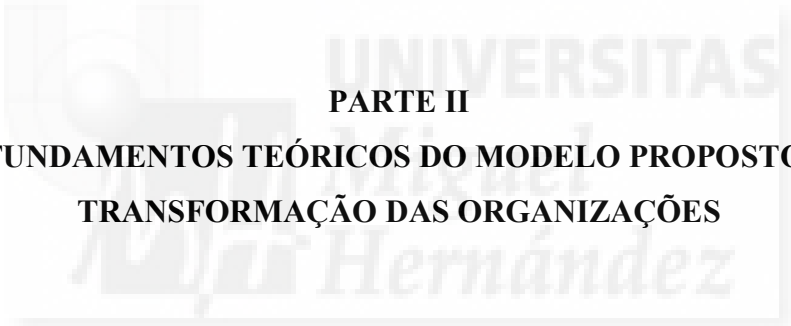
- ✓ **Capítulo 7-** Metodologia de investigação do estudo empírico e desenho do modelo de tratamento dos dados - caracterização do subsector de A.T. e da amostra nas empresas de alojamento turístico (em estabelecimentos hoteleiros e similares);
- ✓ **Capítulo - 8** - Análise e interpretação das estratégias e práticas de qualidade no subsector A.T. e verificação das hipóteses – análises estatísticas com SPSS.

Parte V – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES – finaliza a 3ª parte da investigação e inclui os resultados da investigação teórica e empírica e a sua comparação tendo em conta o novo modelo e a sua aplicabilidade na verificação das hipóteses propostas e as principais conclusões e contribuições da tese assim como as limitações encontradas no desenvolvimento da investigação científica. A tese termina com o capítulo 9 que finaliza com as sugestões para novas linhas de investigação futuras:

- ✓ **Capítulo 9-** Conclusões e implicações para as empresas de Alojamento Turístico e para o Turismo.

A seguir ao capítulo 9 encontra-se a **Bibliografia** consultada e citada e os **Anexos** relativos à parte teórica e empírica, incluído o questionário apresentado às empresas de A. T. em Portugal.





PARTE II
OS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MODELO PROPOSTO E A
TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES



CAPÍTULO 2 – A PROBLEMÁTICA DAS ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA SISTEMAS DE TQM SUSTENTÁVEIS.

2.1 – As principais abordagens, valores e conceitos de qualidade.

Os valores da qualidade devem ser considerados como uma questão cultural, de todos e de sempre, que atravessa gerações, como resultado da assimilação e aculturação de um conjunto de valores sociais (Lopes e Capricho, 2007).

A aprendizagem dos valores da qualidade e da sustentabilidade pelo ser humano, têm-se reflectido nos padrões de comportamento dos indivíduos, nas organizações e nas sociedades e nos *modus* de estar, produzir e consumir, balizando os valores éticos, as estratégias e as práticas de gestão de acordo com o conceito de qualidade de vida que as pessoas ambicionam vir a ter. Os valores e as crenças acabam por definir a cultura organizacional da empresa/instituição, que ao ser partilhada pelos seus membros irá balizar as práticas de gestão (Neves, 2003; Senge et al., 1999, 2000; Palmeirim, 2003 e Oliveira & Tamayo 2004, in Zanca e Costa, 2009).

Segundo Agle e Caldwell (1999) e Rokeach (1968) existe uma forte relação entre as estratégias organizacionais e os valores da organização, sendo estes determinantes no desempenho e na satisfação dos empregados, podendo contribuir para o aumento da produtividade e da qualidade. Na opinião de Oliveira & Tamayo (2004) (in Zanca e Costa, 2009) os valores possuem funções organizacionais importantes como a criação de uma identidade organizacional e de modelos mentais que ajudam os R.H. a interiorizar os objectivos e a missão e a colocá-los em prática.

O conhecimento da qualidade foi amplamente investigado durante o anterior século por autores como Ishikawa (1950), Crosby (1979), Deming (1989) e aplicado, sobretudo nas empresas japonesas, onde obteve sucesso. Todavia, a problemática da qualidade só mais tarde, com Juran (1997), passou a ser vista como uma questão estratégica a ser resolvida pela gestão de topo.

Desde sempre existiram nas organizações preocupações com a qualidade, mas depois do reconhecimento público, de que a qualidade foi um dos factores relevantes, na recuperação da economia japonesa do pós-guerra, estas preocupações ganharam protagonismo nas organizações e no mundo académico, nas décadas de 80 e 90 do século XX (Capricho, 2001).

Durante o anterior século, diversos investigadores e empresários tentaram compreender a essência do sistema japonês e aplicá-lo às empresas/instituições ocidentais, sem o mesmo sucesso, o que esteve na origem da criação, na América, do prémio nacional da qualidade designado de “Malcon Baldrige Award à semelhança do prémio Deming existente no Japão, com a finalidade de premiar as empresas que obtivessem maior sucesso através da

implementação de sistemas de qualidade do tipo da TQM (Cordeiro, 2004). Daí o nascimento dos modelos de excelência.

Entre os investigadores mais importantes que se dedicaram ao estudo e implementação dos sistemas de qualidade, existem duas abordagens distintas, mas complementares: uma abordagem pragmática focada nas questões organizacionais e outra mais filosófica preocupada com as questões institucionais. Esta última abordagem considera que a cultura e os valores da qualidade são os verdadeiros alicerces do sistema (Lopes e Capricho, 2007; Ishikawa, 1995).

Na abordagem mais pragmática ao conceito de qualidade podemos referir Winter (1996) citado por Bento (1999:93) que refere: “a gestão da qualidade é a procura de melhoria nas rotinas organizacionais através da aplicação de heurísticas e técnicas de resolução de problemas”.

Também Deming (1986) ao colocar a ênfase no controlo estatístico das variações do processo e nas falhas do sistema pode ser considerado um dos investigadores mais pragmáticos, ao afirmar que, parte dos problemas podem ser resolvidos através da aplicação do controlo estatístico da qualidade, que estuda as causas da variabilidade, tornando-as previsíveis e controláveis, de modo a diminuí-las, eliminando desperdícios e obtendo melhorias na qualidade.

Deming (1986) deu grande importância ao processo de M.C., cuja sequência de actividades está descrita no ciclo PDCA conhecido como “roda de Deming”, na qual, um conjunto de actividades sequenciais, correspondem ao ciclo normal das actividades fundamentais de gestão para gerir qualquer projecto, tais como: Planear, Implementar, Verificar e Melhorar.

Crosby (1979) e Deming (1986), apesar de não terem descurado as questões filosóficas, encontram-se mais próximos da vertente pragmática, do que Ishikawa, ao definirem o conceito de qualidade como “*conformidade com os requisitos do consumidor*” conseguida pela organização através de uma política de prevenção e M.C. para alcançar os zero defeitos, o que para Crosby, o menos académico dos investigadores é perfeitamente possível de conseguir.

Porém, os autores referidos, ao afirmarem a necessidade de produzir com “zero defeitos” aproximam-se do conceito de “excelência” que em termos filosóficos aponta para a perfeição. Neste sentido, mesmo quando o conceito de qualidade é entendido de uma forma mais pragmática, já contém no seu âmago mais profundo, a ideia de perfeição, para poder servir como suporte filosófico da qualidade mantendo a necessidade da sua permanente construção.

Os investigadores Juran (1997) e Ishikawa (1995), apesar de reconhecerem a importância das técnicas de resolução de problemas, para a qualidade ter sucesso e evoluir nas organizações, estão mais focados nas questões filosóficas da gestão da qualidade e no seu impacto ao nível institucional, e como tal, mais distantes de Crosby (1979) e de Deming (1986).

Juran (1997) e Ishikawa (1995) incluem no conceito de qualidade dois requisitos básicos a ter em conta no planeamento, no controlo e na melhoria da qualidade, que são “*as características do produto*” e a “*ausência de deficiências*”, considerando a qualidade como uma filosofia de

gestão, com impacto positivo nos resultados da organização, estabelecem um paralelismo entre as funções de gestão e o ciclo de qualidade, podendo fundir-se os dois sistemas (gestão e qualidade) num único sistema.

Ishikawa (1995), na sua abordagem ao conceito de qualidade, alerta para a necessidade de objectivar a qualidade. Os padrões de qualidade estabelecidos pelos fabricantes/produtores, nos seus produtos e serviços, devem ser comunicados aos clientes/consumidores de forma explícita, sem os quais, o conceito de qualidade pode ser tão vasto e impreciso que não é possível medir a qualidade, e sem medição não há processo de qualidade. Actualmente, os padrões de qualidade têm de garantir para além da produção, actividades como a logística, o marketing e o pós-venda, até ao final da vida útil dos produtos/serviços, cujo conceito de garantia alargada Senge et al. (1999, 2000) designou de garantia desde “o berço de volta ao berço”.

Apesar da definição de padrões de qualidade e da sua manutenção serem questões fundamentais para a competitividade das empresas, estes não devem ser entendidos como estáticos, pois as necessidades dos clientes evoluem. Daí que Ishikawa (1995:56-66) sustente que “se os padrões e os regulamentos não são revistos em seis meses, isto prova que ninguém os está a usar”.

Na opinião de Ishikawa (1995) para que um produto apresente as verdadeiras características de qualidade é necessário que seja completamente funcional, como o consumidor espera, que tenha a durabilidade necessária, e que a empresa disponha de um serviço pós-venda competente e eficiente, o que implica garantir a qualidade, envolvendo toda a empresa e cadeia de valor.

Juran (1997) tal como Ishikawa (1995) e Deming (1986) realçam a importância do controlo estatístico das variações da qualidade e dos custos da qualidade, como parte integrante do sistema de gestão orçamental. Na opinião de Juran, um produto/serviço para ter qualidade deve ter um bom projecto, ser seguro, rápido e sem falhas, i.e. produzir conforme está no projecto.

Juran (1997) é de todos os investigadores o que melhor esclarece o equívoco de algumas organizações que continuavam a considerar a qualidade como um problema tecnológico, mesmo depois de resolverem todos os problemas da área tecnológica, equívoco que ainda hoje subsiste. O autor afirma que a qualidade deve ser vista como um problema estratégico do negócio, porque, contrariamente às questões estratégicas da qualidade, os problemas tecnológicos, devido ao avanço registado nas NTI, são de fácil resolução.

Juran (1997) define qualidade como algo que deve “ser apropriada para o uso ou propósito” e, na perspectiva deste autor, o conceito de qualidade inclui todos os requisitos que respondem às necessidades dos clientes, desde a cortesia no atendimento, até à durabilidade do produto.

Crosby (1979;1992) e Juran (1997) defendiam a necessidade da qualidade do produto/serviço estar conforme o projecto, mas, este último autor passou a definir a qualidade como “conformidade com os requisitos dos clientes/consumidores”, o que não significa que a conformidade com o projecto deixasse de ser importante, pelo contrário, deve ser uma exigência

desde o seu início. Bank (1998) seguindo, neste caso, a linha de pensamento de Ishikawa, considera que a gestão da qualidade total deve ser abordada de forma holística tendo em conta o futuro das organizações e a harmonização dos vários sistemas envolvidos. O autor coloca a ênfase no trabalho em equipa e nos custos da qualidade e da não qualidade, posicionando-se entre as duas abordagens opostas ao conceito de qualidade, a pragmática e a filosófica.

Bank (1998) refere que os “custos da qualidade inferior” ou “custos da não conformidade”, diminuem drasticamente quando a empresa implementa a qualidade total como filosofia de gestão, e aposta numa cultura de qualidade, mas em termos filosóficos, concorda com as ideias de Peters e Waterman (1987), de que a qualidade é uma questão cultural, que quando se torna no principal valor partilhado por todos, tudo o mais na organização flui à sua volta.

Bank (1998: 40;225) cita Thomas J. Watons, fundador da IBM que comenta: “é melhor, (neste sentido) apontar para a perfeição e falhar do que apontar para a imperfeição e acertar”. Porém, o autor tem uma concepção da qualidade mais pragmática, focada na redução dos custos da qualidade através da prevenção e da aposta nos zero defeitos que segue Crosby (Quadro n.º 2.1).

Quadro n.º 2.1 – As diferentes abordagens ao conceito de qualidade		
Abordagens	Autores	Significados da Qualidade
Transcendental.	Peters e Watermen	Sinónimo de Excelência.
Baseada na produção.	Crosby	Fabricar produtos e/ou serviços isentos de erros.
Baseada no produto.	Ishikawa	Fazer Produtos e/ou serviços, cujas características mensuráveis, correspondam aos requisitos necessários para satisfazer o consumidor.
Baseada no uso.	Juran	Fazer produtos/serviços adequados ao propósito e uso, cujos requisitos são exigidos pelo consumidor.
Baseada na M.C.	Deming	Controlar estatisticamente as variações dos processos, para reduzir as falhas dos sistemas e melhorar o ciclo das actividades de gestão (PDCA).
Baseada no valor.	Bank	Qualidade percebida em função da relação custo/preço.
Baseada num conjunto de benefícios negociados.	Lopes e Capricho	Qualidade percebida em função da satisfação das exigências dos <i>stakeholders</i> .
Fonte: Adaptado de Garvin (1984) in Slack et al. (1999: 412) e Lopes e Capricho (2007)		

Numa concepção mais filosófica da qualidade, Garvin (1984) (in Slack et al.,1999:412) segue a linha de Ishikawa focando-se na satisfação do cliente e na garantia após a compra. O autor elaborou uma síntese das diferentes abordagens ao conceito de qualidade e atribuiu-lhe vários significados, que foram por nós resumidos, comentados e actualizados no quadro n.º 2.1.

Em termos evolutivos, as abordagens ao conceito de qualidade evoluíram de uma perspectiva puramente tecnológica, muito centrada na conformidade do produto, para uma perspectiva de gestão focalizada no papel dos R.H.. Porém, a perspectiva estratégica de Juran (1997), que nós partilhamos, tem ganho força tornando-se cada vez mais abrangente, conduzindo as empresas a focalizarem-se numa estratégia sustentável, que lhes garanta o sucesso.

Nesta nova era, as necessidades e desejos dos clientes/consumidores mudam permanentemente, acentuando a necessidade de uma estratégia de marketing que responda com rapidez à complexidade das empresas na produção e comercialização dos produtos/serviços, exigindo um antecipar permanente, o que confirma o carácter estratégico das actividades relacionadas com a qualidade (Cordeiro, 2004), como defendia Juran (1997).

Ishikawa (1995:93,95) considera que é essencial “educar cada um em cada divisão e deixar cada pessoa executar e promover o Controlo de Qualidade Total (CQT)”, demarcando-se do enfoque dado por Feigenbaum (1949), em que o controle era exercido apenas por especialistas.

Na temática do Controlo de Qualidade foi Ishikawa que desempenhou o papel mais relevante ao conduzir os japoneses a generalizarem o CQT nas organizações, através da aplicação dos “círculos de qualidade”, ou grupos de melhoria, que permitem controlar a qualidade em toda a empresa e investigar as verdadeiras causas dos desvios, através de uma ferramenta que o próprio autor criou, designada por “diagrama causa-efeito, cuja gestão integrada, já incluía o ciclo PDCA, desde o planeamento e concepção do produto/serviço até ao pós-venda.

O conceito de Controlo Integrado de Qualidade Total (CQT), tal como Ishikawa o concebeu, está próximo do conceito que outros investigadores designaram de “Gestão da Qualidade Total” (TQM) como Oakland (1993,1999) e Bank (1998), pois as exigências referidas por estes, são idênticas às previstas por Ishikawa para as empresas/instituições conseguirem implementar, com êxito, um sistema integrado de controlo de qualidade total em toda a organização.

2.1.1 – O conceito de qualidade *versus* conceito de certificação.

A certificação consiste em avaliar com credibilidade a conformidade dos requisitos do sistema de qualidade da empresa/instituição com os requisitos previstos na norma com base em factos e em documentos que o comprovam. Porém, a norma não poderá garantir mais qualidade do que aquela que ela própria estipula, nada garantindo que esta seja suficiente para satisfazer o consumidor, mas, a qualidade é sobretudo satisfazer o consumidor. Daí o conceito continuar mais próximo da qualidade na óptica da conformidade (Fonseca, 2000).

Relativamente ao conceito de qualidade, na perspectiva da certificação, Santos (1993) opina que a certificação é o reflexo de uma atitude defensiva da gestão, que por si só, não confere nenhuma vantagem comparativa sustentável, porque é imitável, enquanto a TQM requer uma

estratégia proactiva por parte dos gestores e não apenas a garantia do nível de qualidade exigido pela norma de certificação, que pode ser inferior ao exigido pelos clientes (in Capricho, 2001).

Apesar da certificação contribuir para objectivar a qualidade da empresa/instituição dando-lhe visibilidade (Ferreira,1993) esta também o poderá fazer sem se certificar, se definir os seus padrões de qualidade e os divulgar, através de marcas próprias, embora a norma facilite a divulgação e aceitação da qualidade dos produtos/serviços da empresa no mercado mundial. Para Casado (1996) as certificações de qualidade, apesar de importantes, se não evoluírem, as mudanças que provocam são reduzidas e os resultados esperados não são de grande dimensão.

Os sistemas de certificação da qualidade com base na norma ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008, apenas exigem os requisitos mínimos para as empresas se certificarem, e embora estas normas estejam muito centradas no produto já incorporam, de forma mais explícita, a necessidade de satisfazer os requisitos dos clientes (Lopes e Capricho, 2007 e Santos e Álvarez, 2007).

Porém, esta nova família de normas ISO inclui mais dois tipos de *standards*, a ISO 9000, que resume os fundamentos terminológicos e conceptuais da qualidade, e a norma ISO 9004 que permite às empresas superarem o *standard* mínimo exigido pela ISO 9001 e irem mais além no sistema de qualidade. Casadesús y Heras (2005) consideram que esta última norma (ISO 9004) pode significar uma aproximação à TQM (in Santos e Álvarez, 2007). Estes autores opinam que, a qualidade certificada pode ser interpretada como um possível caminho de melhorias contínuas para atingir a TQM, e neste caso, a norma ISO 9004, não representa apenas um conjunto de boas práticas mas a filosofia da qualidade total. No entanto, Magd y Curry (2003) consideram que o enfoque é mais estreito que o conceito TQM, que inspirou os “Modelos de Excelência”, porque nestes últimos modelos o enfoque adoptado é mais equilibrado na satisfação de todos os *stakeholders* (in Santos e Álvarez, 2007).

Em termos filosóficos, os sistemas certificados seguem a linha de Deming, com enfoque na M.C. Porém, não podemos confundir os dois conceitos, pois a certificação é apenas o ponto de partida para um longo caminho a percorrer até que a organização alcance a TQM.

A certificação sendo em princípio de adesão voluntária, tal como o TQM, depois de as empresas aderirem ao processo de certificação este produz um processo burocrático de formulação bastante rígido, que acarreta elevados custos, apesar de na versão da norma em 2008, o seu processo ter sido simplificado, aparentemente sem grande sucesso. Estes problemas dificultam a evolução das empresas certificadas para a TQM (Russell, 2000; Martinez-Lorente y Martínbez Costa; 2004; Santos y Escanciano, 2002) (citados por Santos e Álvarez, 2007).

O conceito de certificação da qualidade pelas normas 9001:2000 e 9001:2008, não contempla a exigência de certificação das empresas em áreas como a segurança, saúde e higiene no trabalho (SS) e o ambiente que podem condicionar e até impedir as melhorias no sistema de qualidade (IPQ, 2010). Tendo em conta uma visão holística do conceito de qualidade, faz todo o sentido

que exista a possibilidade de uma certificação conjunta ou da obrigatoriedade de adesão aos três sistemas (SS, Ambiente e Qualidade), num prazo relativamente curto, e embora fique mais oneroso é essencial para que o sistema de qualidade possa ser sustentável e evoluir para a TQM.

2.1.2 - O conceito de qualidade nos serviços.

O conceito de qualidade nos serviços difere do conceito de qualidade nos produtos devido a uma maior complexidade destes últimos. Podemos considerar que os serviços são um tipo especial de produto, se entendermos o conceito de produto de forma abrangente, i.e. a necessidade de ter em atenção algumas das especificidades deste tipo de produto. Segundo a norma de qualidade ISO 9000:2000, um serviço é o resultado, geralmente intangível, de uma ou mais actividades que derivaram da interacção entre o fornecedor do serviço e o cliente/consumidor (<http://www.iso.org/iso/en/iso9000/>).

O conceito de “serviço” pode ser entendido como qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada. Na opinião de Kotler e Armstrong (2007:216) a produção de serviços pode estar, ou não, vinculada a um produto físico. Segundo estes autores as principais características que diferenciam os serviços dos produtos são quatro: 1-Intangibilidade - não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos e cheirados antes de serem comprados; 2-Inseparabilidade - normalmente os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo; 3-Variabilidade - os serviços variam de acordo com quem os presta e com o local da prestação; 4-Perecibilidade – os serviços não permitem a existência de *stock* e perecem se não forem prestados de imediato.

Para Herrmann (1997), citado por Marta Sangüesa et al. (2006), as características fundamentais que distinguem os serviços dos produtos são apenas três: a variabilidade e a perecibilidade aparecem juntas na característica “Integração”. Esta característica é muito importante porque se refere à relação directa entre produtor e consumidor, com reflexos no resultado do serviço, que dependerá da maior ou menor influência e colaboração do cliente.

Apesar da modernização tecnológica garantir, no curto prazo, maior produtividade e qualidade nos produtos /serviços, são sobretudo as pessoas, com os seus saberes, o factor crítico de sucesso, porque são elas que sabem operar com as máquinas, reparam as avarias e tiram partido das suas potencialidades. Para Toffler (1994) a economia da “terceira vaga” apoia-se no conhecimento e quem o possui tem vantagem competitiva, sejam pessoas ou organizações.

Como o factor humano pesa muito mais nos serviços, a qualidade é mais variável, tornando difícil o seu controlo e avaliação. Porém, é mais fácil inovar nos serviços, mas os factores diferenciadores banalizam-se facilmente, pelo que a diferenciação deve apoiar-se mais na qualidade da prestação e no nível de preços que na originalidade do conceito, aspectos que

podem dificultar o posicionamento da empresa no mercado (Kotler e Armstrong, 2007).

O conceito de qualidade nos serviços ainda está em construção, devido ao elevado grau de intangibilidade que caracteriza o sector. Porém, a qualidade (numa óptica de conformidade) é mais difícil de avaliar e o conceito de “exceder as expectativas” é o que está mais relacionado com a avaliação da qualidade, porque, neste caso estão envolvidas emoções e experiências de natureza psicológica o que envolve uma mudança no enfoque, da qualidade para a qualidade percebida, que é transferido do produto para as expectativas do cliente/consumidor (Kandampully, 2000; Martinez e Soria, 2000; e outros, in Mendes, 2004:41).

A avaliação das expectativas dos consumidores pode ser feita observando se o serviço desejado é o que efectivamente é prestado, ou se o serviço prestado é pouco ambicioso, pretendendo apenas ser aceite como adequado por parte do consumidor, existindo entre estes dois limites uma zona de tolerância para cada um dos atributos avaliados, que as empresas devem aproveitar e alargar para se diferenciarem em termos do binómio qualidade/preço, satisfazendo e fidelizando os seus clientes/consumidores (Parasuraman et al., 1991).

2.1.3 – O conceito de qualidade *versus* conceito de satisfação e o papel do marketing.

Num ambiente globalizado e de crescente competitividade, as empresas/instituições tendem a desenvolver estratégias que lhes permitam satisfazer os seus clientes/consumidores e ao mesmo tempo diferenciarem-se dos concorrentes, pelas melhorias de qualidade nos produtos/serviços. Alguns dos estudos efectuados por Zeithaml et al. (1996) comprovaram a existência de uma correlação positiva entre a qualidade e a satisfação. As experiências desenvolvidas, nesta área, confirmam uma ligação muito estreita entre estes dois conceitos, persistindo algumas ambiguidades conceptuais, o que dificulta a sua compreensão (in Mendes, 2004) e, consequentemente, a definição por parte das empresas dos padrões de qualidade nos serviços.

Presentemente, as empresas/instituições já não fornecem apenas produtos ou serviços, mas “pacotes”, onde a componente dos serviços é a que mais pesa, o que dificulta a clarificação do padrão de qualidade a atingir porque o comportamento do cliente, que é parte interveniente do processo, pode influenciar, a qualidade da interacção que se estabelece entre estas três componentes do serviço e modificar a sua qualidade final e consequentemente, a sua satisfação (Slack et al., 1999; Mendes, 2004; Lopes e Capricho, 2007)

Apesar de em termos de conceptuais, as diferenças entre a qualidade e a satisfação ainda não serem inteiramente consensuais, já existe uma corrente maioritária que distingue a qualidade da satisfação, que é protagonizada por vários autores como Parasuraman e Berry (1985;1994), Caruana et al. (2000) e outros, citados por Mendes, (2004:72), que afirmam ser de grande importância que as organizações estejam conscientes das diferenças entre a qualidade e a

satisfação para distinguirem os dois conceitos, dos quais se relevam as seguintes: 1-A qualidade percebida nos serviços é dos factores que mais contribui para a satisfazer o cliente/consumidor; 2- Para saber se existe satisfação nos serviços é necessário experimentar, não dependendo do preço nem do valor, mas das experiências presentes e passadas (Teixeira, 2011).

As organizações actuais têm necessidade de conhecer melhor as expectativas dos clientes consumidores, relativamente à qualidade de determinado produto/serviço e de se focalizarem na qualidade, porque à semelhança das características dos serviços, as expectativas também são variáveis intangíveis, e por isso, mais difíceis de medir e avaliar. O papel da variável marketing é imprescindível, logo no início do processo, para estabelecer a ligação entre a qualidade percebida e a satisfação (Parasuraman et al., 1985,1991; Mendes, 2004; Ekinci,1998).

Um dos maiores desafios que se colocam às empresas é o de serem capazes de conhecer e compreender as expectativas dos seus clientes/consumidores e fidelizá-los. Porém, as expectativas estão a mudar para cada atributo/característica da qualidade do serviço prestado, sendo também necessário saber o que foi efectivamente percebido pelo cliente, para os surpreender e até encantar, oferecendo mais valor e indo além das suas expectativas, sem nunca frustrar os clientes com promessas exageradas que não vão ser cumpridas (Ekinci,1998).

Numa visão holística da qualidade todos os elementos e funções devem contribuir para a qualidade do serviço prestado que é percebida pelo cliente quando este experimenta o serviço. Daí a necessidade de estabelecer internamente uma cadeia de cliente/fornecedor interno até se chegar ao cliente final (Cândido, 2001) designada como “cadeia de qualidade”(Ishikawa ,1995). Existem vários métodos e modelos para avaliar a qualidade nos serviços, com mais e menos variáveis a analisar, mas todos pretendem ser abrangentes, o que por vezes aumenta a sua complexidade, dificultando a sua aplicação prática, destacando-se os dois mais importantes modelos, “Gröngroos e ServQual”, porque fizeram escola e têm vindo a servir de inspiração a todos os outros. O modelo de Gröngroos encontra-se mais ligado à escola nórdica, enquanto o ServQual está mais ligado à escola americana (Mendes, 2004:57).

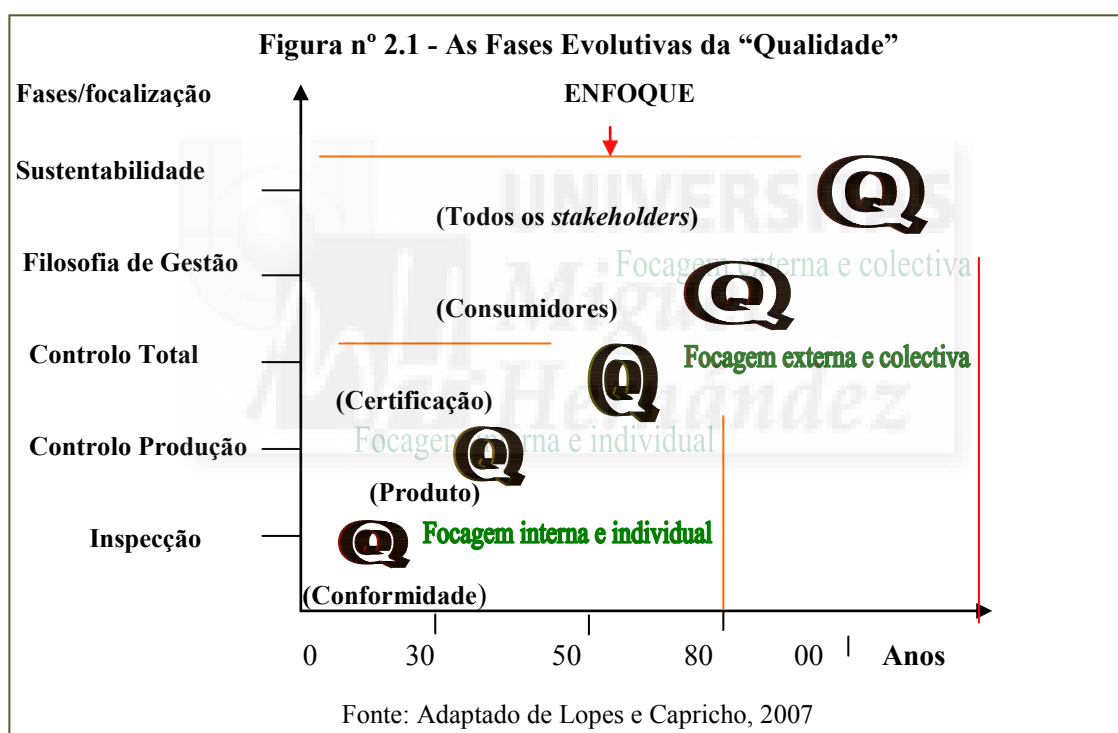
O método mais utilizado, na prática, para avaliar a qualidade nos serviços e o grau de satisfação dos clientes/consumidores é o dos inquéritos por questionários (Parasuraman et al.,1985). Com a mesma finalidade de avaliar a satisfação dos clientes/consumidores, foi criado o índice de satisfação - ECSI (European Customer Satisfaction Index), conhecido em Portugal pela designação de INSC, que permite medir e comparar o índice de satisfação do consumidor para diferentes empresas, sectores de actividade e países, comparando a sua evolução no tempo (Vilares, 2000, 2001; Cabral et al. (2001); Mendes (2004); Lopes e Capricho (2007).

A revisão bibliográfica demonstrou que a maioria dos autores acreditam que as questões com as pessoas são as que mais pesam no sistema de qualidade e na sua melhoria, mas grande parte das empresas/instituições focalizam-se nas suas políticas de qualidade, no sistema documental e nas

ferramentas do controlo de qualidade, tornando ainda mais burocráticos os processos de produção, ao aumentar toda a documentação que é considerada necessária para manter o sistema em funcionamento (Leitão, 2005; Capricho, 2001).

2.2. – A evolução histórica da qualidade e a qualidade total sustentável.

Segundo vários autores, dos quais destacamos Ishikawa (1995), Cordeiro (2004), Bank (1998), Cabral et al. (2000), Montgomery (2001) e Lopes e Capricho (2007) que também citam outros autores de referência, podemos considerar que o conceito de qualidade e a forma como foi entendido, nas práticas das empresas, foi evoluindo gradualmente, ao longo de todo o século XX, acompanhando a evolução dos sistemas de gestão e a evolução das sociedades, podendo destacar-se nessa evolução cinco fases com características distintas, tais como (figura n.º 2.1):



1ª- Fase da Inspeção (antes dos anos 30) – Os problemas da qualidade estão focalizados na produção cujo conceito é entendido como conformidade, com a ficha técnica de produção;

2ª- Fase do Controlo (anos 30 a 50) – O controlo de produção abrange toda a função produção, sendo feito por especialistas, que se preocupam em assegurar o cumprimento dos padrões de qualidade, a correcção dos erros, a análise das verdadeiras causas e as medidas correctivas;

3ª- Fase do Controlo Total (anos 50 a 80) – O Controlo Total da Qualidade (CTQ) já faz parte do sistema de Planeamento e Controlo da organização, é praticado de forma sistemática e integrada em todas as áreas e fases de produção/fabricação, desde a concepção do produto até ao

pós-venda; 4ª- Fase da gestão (anos 80 a 2000) – A Gestão da Qualidade Total (TQM) é adoptada pela organização como filosofia de gestão e faz parte da estratégia para melhorar a competitividade, abrange todas as funções da organização e atravessa transversalmente toda a cadeia de valor;

5ª Fase da sustentabilidade (depois do ano 2000) – A Qualidade Total, nas organizações mais evoluídas já integra os valores do Desenvolvimento Sustentável pelo que já não é vista como um fim em si mesma, mas como o suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental e permite evoluir e alcançar a excelência, a eco-eficiência e a sustentabilidade no longo prazo.

As organizações do século XXI, que apostam na Qualidade Sustentável, integram-se na comunidade onde desenvolvem a sua actividade, estabelecendo parcerias de cooperação ao nível económico, social e ambiental, para melhorarem continuamente a sua *performance* nos diferentes níveis e promoverem os valores da qualidade e da preservação do ambiente natural e social, criando mais valor para a empresa e para a comunidade, ao introduzir na cadeia de valor as actividades sociais e ambientais obtendo, por essa via, ainda mais sucesso (Willums, 2003).

2.2.1 – A qualidade numa perspectiva sustentável e a melhoria da qualidade de vida.

De entre os investigadores que mais se preocuparam com a qualidade de vida destacamos Ishikawa (1995:3,11) que ao referir-se à sua experiência nas empresas japonesas, comentou o seguinte: “a indústria e a sociedade japonesa comportam-se de forma muito irracional. Comecei a sentir que este comportamento (...) podia ser corrigido pelo estudo e pela aplicação correcta do Controlo de Qualidade”. Na opinião deste investigador o controlo de qualidade evita o desperdício e reduz custos melhorando a *performance* da organização e a economia no seu todo. Ishikawa (1995) expressa, nos seus ensinamentos, a necessidade que a humanidade tem de poupar recursos escassos e melhorar a qualidade de vida, sendo, nesta perspectiva, legítimo associar a filosofia do controlo de qualidade total e da TQM à emergência de um novo modelo de sociedade, mais racional e sustentável, menos permeável ao desejo dos homens e mais atenta ao próprio imperativo de sobrevivência, sem com isso adular o pensamento do autor.

O conceito de “sustentabilidade”, no seio das organizações, parece ser um conceito jovem, porém, Senge et al. (2000:610), opinam que “qualquer propósito de longo prazo requer um senso de sustentabilidade”, o que significa que este conceito já era há muito tempo objecto de algumas acções por parte das empresas/instituições, mas só recentemente passou a ser entendido de forma sistémica e universal por todos os países, organizações e cidadãos do mundo.

Vários autores (citados por Lopes e Capricho, 2007 e por Mendes, 2004) dos quais destacamos Crompton (2000), Tena (2001) Parasuraman et al. (1985,1991,1994), entre outros, com base em estudos realizados, referem o impacto positivo da qualidade na melhoria da satisfação de

clientes internos e externos, na redução dos custos, no aumento da rentabilidade e da quota de mercado, o que contribui para a sustentabilidade económica da empresa.

Segundo Zanca e Costa (2009:4-5), devido às pressões dos mercados globalizados, as organizações preocupam-se, com questões que vão para além do económico e da satisfação dos clientes/consumidores, estando relacionadas com a satisfação de todas as partes interessadas. Por outro lado, as preocupações dos *stakeholders* já não estão centradas na qualidade do produto ou serviço, são de âmbito mais alargado e incluem questões sociais e ambientais.

Zanca e Costa (2009) consideram que um dos caminhos a percorrer pela organização, para melhorar a qualidade, pode ser conseguido através do alargamento do conceito de excelência para o conceito de excelência sustentável. Porém, o alargamento só faz sentido quando aplicado ao conceito de qualidade, porque o estágio da excelência, ao contrário da qualidade, não é um contínuo interminável, podendo ser atingido pelas empresas/instituições, em determinadas etapas do seu ciclo de vida e reconhecido, num determinado horizonte temporal, através da atribuição de um prémio, que distingue estas organizações das suas concorrentes.

O conceito da Qualidade Total, num contexto de mudança, pela própria definição, deve integrar uma visão transcendental da qualidade, o que pressupõe que só as organizações que estejam verdadeiramente empenhadas num desempenho excelente possam continuar infinitamente a percorrer um caminho ambicioso e interminável, em permanente construção, para satisfazer todos os *stakeholders* (Garvin,1984, in Slack et al.1999).

A necessidade das organizações em vencerem várias etapas, de desempenho excelente e reconhecido, para satisfazerem diferentes grupos de *stakeholders*, cada vez mais exigentes, impele-as a serem eco-eficientes e a melhorarem continuamente a qualidade/ inovação, o que implica também, um senso de sustentabilidade na gestão dos meios/recursos escassos de que dispõem, para se ajustarem às mudanças da envolvente, como a única forma de se manterem competitivas. Daí que faça mais sentido o alargamento do conceito de qualidade e a designação de “qualidade sustentável” numa visão de L.P., do que o conceito de excelência sustentável.

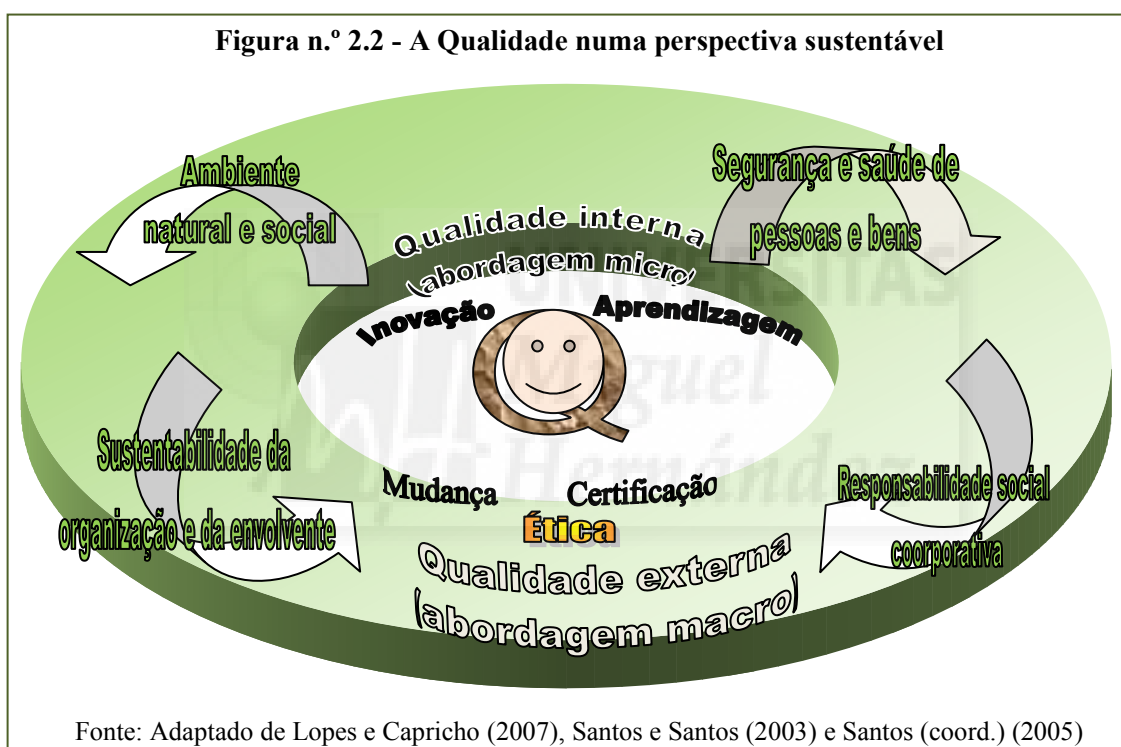
A Qualidade e a Sustentabilidade são conceitos tão relacionados que para os sentirmos como valores estáveis, têm de ser integrados numa estratégia de longo prazo (L.P.), que inclui a mudança e inovação e o assumir das responsabilidades ambientais e sociais, por parte das organizações (para com o ambiente natural e social), o que só é possível com motivação, cooperação e negociação entre os diferentes grupos de *stakeholders* (Lopes e Capricho, 2007).

Os objectivos a definir para combater a degradação ambiental e social, como a diminuição da poluição, a delapidação de recursos, a diminuição dos desperdícios e lixos tóxicos, a melhoria da qualidade de vida, e outros, exigem que os governos e as empresas não se limitem a cumprir as medidas legislativas nacionais, comunitárias e internacionais, mas que também sejam ambiciosos na sua realização, indo para além do obrigatório, estabelecendo parcerias e alianças

para monitorizarem e avaliarem os impactos negativos, resultantes do crescimento económico, evitando os erros e/ou corrigindo-os, para que o ciclo de melhorias na qualidade sustentável seja um contínuo (Santos e Santos, 2003; Ferrão, 2003; Paiva, 2003; Neves, 2003; Ribeiro, 2003).

Os impactos negativos do crescimento económico na envolvente e as crescentes exigências dos cidadãos transformaram a opinião pública, numa forte pressão social, exigindo a assunção, por parte das organizações e dos governos, das suas responsabilidades sociais para garantirem, níveis de qualidade sustentável cada vez mais elevados, nos produtos/serviços, nas organizações e nas sociedades (Santos e Santos, 2003; Santos (coord.) 2005; Lopes e Capricho, 2007).

O conceito de qualidade na perspectiva sustentável é uma abordagem holística que integra produção e o consumo e inclui a qualidade interna e externa da organização (Figura n.º 2.2):



➤ A qualidade ao nível interno, é uma abordagem micro, que se preocupa desde o processo de planeamento e concepção do produto/serviço até à sua comercialização e pós-venda, e com a qualidade da *performance* da organização, o que inclui as capacidades e competências dos colaboradores e da própria organização, para em conjunto aprenderem, mudarem e inovarem.

➤ A qualidade numa perspectiva externa é uma abordagem macro, que se preocupa com o ambiente natural e social e com a segurança e saúde de todas as pessoas e bens que se relacionam com a organização, preservando os recursos naturais e melhorando o ambiente social, de forma a garantir a sua sustentabilidade e a de toda a envolvente no longo prazo,

assumindo perante todos os *stakeholders* a responsabilidade social de contribuir para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Na “Sociedade da informação” o conceito de qualidade tem evoluído para a qualidade total sustentável, que, ao nível macro, só é possível de realizar através de uma abordagem holística dos sistemas envolvidos, que inclua produção e consumo e integre valores imateriais da qualidade e afins, para satisfazer os novos consumidores/cidadãos, responsáveis e informados que em ambientes democráticos, se recusam a associar a “Qualidade” a empresas que produzem e/ou vendem produtos e serviços que prejudicam a saúde, que delapidam recursos escassos e que contribuem para degradar o ambiente natural e social. Estes consumidores relacionam os conceitos de qualidade, de excelência e de sustentabilidade, tornando-os, por isso, indissociáveis, e avaliam, penalizando ou beneficiando as organizações, pela sua prestação global e pelos resultados obtidos (Willums, 2003; Santos (coord.), 2005; Santos, 2003).

Num contexto de globalização e de recessão ao relacionar no mercado diferentes ambientes culturais e empresariais, onde existem tecidos empresariais e humanos com diferentes graus de necessidade e envolvimento, o conceito de qualidade e as “boas práticas” que dele resultam podem estagnar ou até vir a registar um retrocesso na sua evolução, cujo ciclo negativo, só poderá ser invertido com melhorias no crescimento económico que permitam a recuperação do poder de compra dos cidadãos, para que estes mantenham a sua pressão crítica exigindo mais qualidade e excelência nos produtos e serviços e melhor qualidade de vida (Neves, 2003).

A temática da qualidade inicialmente só se preocupava com os problemas relacionados com as dificuldades em produzir um produto/serviço sem inconformidades, mas à medida que os sistemas produtivos se desenvolveram e se tornaram mais complexos, os problemas da produção foram sendo resolvidos, devido ao grande avanço tecnológico e ao alargamento do conceito de qualidade a nível interno, para garantir ao cliente/consumidor a qualidade do produto/serviço desde os estudos de mercado até ao pós-venda (Courtoir et al. 2003; Lopes e Capricho, 2007).

À medida que a gestão da produção foi evoluindo, as empresas passaram a preocupar-se não só com a qualidade da concepção do produto, mas com toda a função produção, incluindo o planeamento e a realização do processo produtivo, acompanhando a evolução registada no seu sistema de gestão. A qualidade começou a ser sentida como um problema de gestão, alargando ainda mais o seu âmbito de actuação para se tornar sustentável, ao passar a preocupar-se com todas as funções da organização e com todos os subcontratantes e colaboradores (Juran, 1997).

A qualidade interna só pode ser resolvida com uma aposta inequívoca nos R.H., através da melhoria das suas capacidades/competências, pois são eles que desenvolvem saberes que lhes permitem liderar e gerir os processos de mudança, que conduzem à inovação e à melhoria contínua da organização, através da auto-aprendizagem e do auto-controlo, proporcionando condições no ambiente de trabalho que permitem a criação de uma “cultura de qualidade”, onde

a empresa e os seus R.H., possam evoluir em conjunto para uma “cultura de aprendizagem” que aposta no conhecimento e na aprendizagem colectiva (Ishikawa, 1995; Rosa e Teixeira, 2002).

Para implementar uma estratégia de qualidade total e obter sucesso, os objectivos de qualidade têm de ser bem definidos, comunicados e realizados, reforçando o clima de confiança, cooperação, interacção e integração, entre todos os actores na organização, alinhando objectivos individuais e colectivos e criando a motivação necessária nos colaboradores para continuarem a melhorar os produtos/serviços e a *performamce* da organização, ao mesmo tempo que esta contribui, através dos altos níveis de qualidade e sustentabilidade conseguidos, para melhorar a envolvente e a qualidade de vida de todos os *stakeholders* (EFQM, 2003; Senge et al., 2000; Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Coelho, 2007).

Para implementar um projecto integrado de qualidade total sustentável é necessário incluir a variável marketing no ciclo de implementação e desenvolvimento da qualidade, de forma a ajustar as características do “pacote” às necessidades dos consumidores, pois não adianta ter qualidade se esta não for divulgada e percebida. O marketing também não pode relegar a qualidade para segundo plano, porque as empresas para conseguirem assegurar a sua sustentabilidade e o seu sucesso no L.P. têm de garantir a qualidade do “pacote” e fidelizar os seus clientes (Lopes e Capricho, 2007; Kotler et al., 2009; Kotler and Armstrong, 2009).

Juran (1997), Bank (1998) e Crosby (1979, 1992) consideram que, apesar da implementação de um sistema de qualidade representar algum acréscimo de custos para a empresa, os efeitos do seu impacto nos resultados são duplamente positivos, no médio e longo prazo, ao fazerem-se reflectir, simultaneamente, no aumento dos rendimentos e na descida dos custos. A empresa ao apostar nos zero defeitos, consegue aumentar os lucros, porque para além do aumento nos rendimentos, devido ao efeito preço, vende mais quantidade a um preço mais alto, também aumenta a margem de lucro, devido ao efeito custo, ao reduzir os vários custos de produção: custos indirectos, custos de desperdício; custos de reclamações, defeitos, etc. (Pires, 1999a).

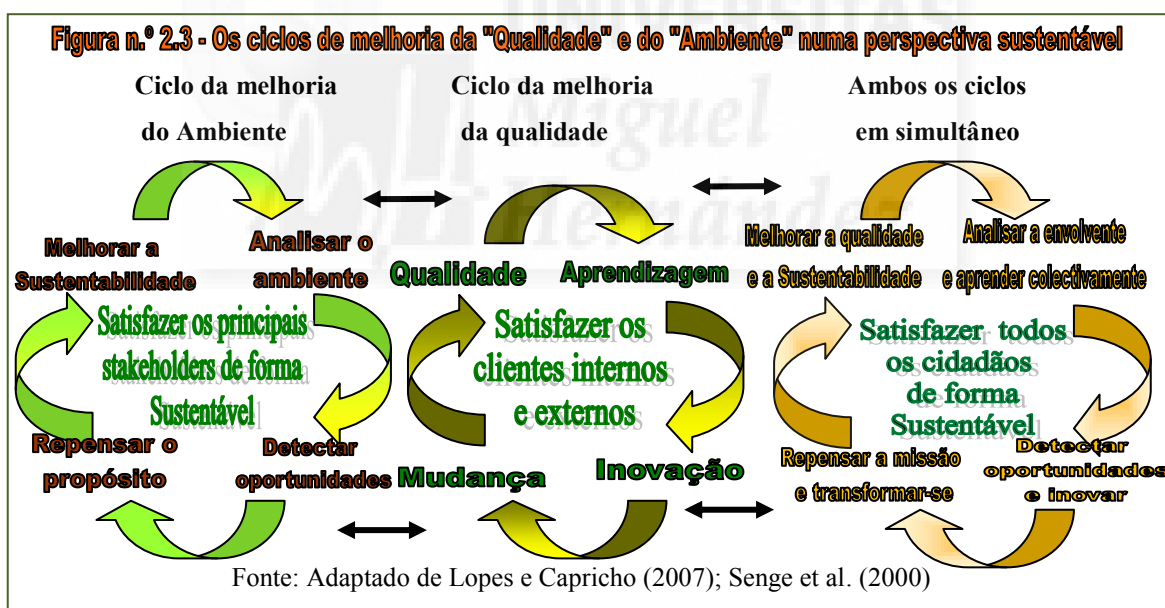
À medida que os sistemas de gestão evoluem nas organizações os sistemas de qualidade também evoluem e alargam o seu âmbito de actuação externo para acompanhar essa evolução, assistindo-se, à medida que os problemas da qualidade interna são resolvidos, à integração e ao desenvolvimento de outros sistemas afins - que interagem directamente com a qualidade em novos e diferentes problemas -, passando a organização a preocupar-se em controlar a qualidade de todos os sistemas envolvidos, relacionados com o sistema ambiental, o sistema de Segurança e Saúde e o sistema de RSC (Lopes e Capricho, 2007; Santos (coord.), 2005).

Com a globalização e o aumento da competitividade as empresas focalizaram-se no seu *core business* e muitas actividades passaram a ser executadas externamente. Daí que os sistemas de qualidade tenham sido forçados a evoluir focalizando-se na qualidade externa, para assegurarem a competitividade na cadeia de valor, integrando, não só os problemas internos da organização,

mas também os problemas externos das organizações da cadeia de valor e da envolvente, como a única forma de continuar a controlar e a garantir a qualidade (Brilman, 2000).

Após este percurso evolutivo, o conceito de qualidade focaliza-se na envolvente externa e integra áreas afins, o que pressupõe análises ao nível macro e micro, numa tripla abordagem por parte da organização, que integrem a envolvente interna e externa para conseguir em tempo útil, o seguinte: 1) transformar as ameaças em oportunidades ou minimizar os seus impactos através dos seus pontos fortes; 2) tirar partido das oportunidades e diferenciar-se, pela qualidade, da concorrência; 3) negociar e cooperar com os actores envolvidos na cadeia de valor melhorando as fraquezas internas (Gómez, Gras, 1997; Willums, 2003; Lopes e Capricho, 2007).

Quando a empresa se foca na envolvente externa e aposta em estratégias de qualidade total sustentáveis, tem em conta o Plano Director e elabora em conjunto, com os parceiros, os planos globais e sectoriais, onde inclui, para além dos objectivos da qualidade do produto/serviço, os objectivos ao nível social e ambiental que se pretendem alcançar, porque a qualidade do produto não é suficiente para satisfazer os *stakeholders* e obter vantagens competitivas que garantam a competitividade da empresa e da região (Lopes e Capricho; Cooper, 2008).



Os pilares da qualidade e do ambiente são idênticos, contribuindo ambos para a sustentabilidade da organização, e as variáveis envolvidas têm significados semelhantes, convergindo para um único ciclo que melhora, em simultâneo, a qualidade e o ambiente. Pela análise dos ciclos de melhoria da qualidade e do ambiente verifica-se que só é possível evoluir na qualidade sustentável, se o ambiente natural e social for analisado e estudado como um todo, repetindo continuamente o ciclo de melhoria, para responder às elevadas exigências de qualidade e de sustentabilidade dos *stakeholders* (Figura n.º 2.3).

Os sistemas da qualidade e do ambiente estão interligados nas organizações que se modernizam, e os ciclos de melhoria da qualidade e do ambiente tendem à total sobreposição no longo prazo porque se as questões da qualidade, da segurança e saúde e do ambiente não forem equacionadas em conjunto, em ambos os ciclos (assegurando, a sustentabilidade, no sentido da empresa e no sentido da envolvente) será cada vez mais difícil satisfazer os *stakeholders*.

2.2.2 – A evolução do conceito de qualidade para a qualidade total e o papel dos Recursos Humanos no sucesso da filosofia TQM sustentável.

Segundo os mais importantes investigadores, existe concordância em considerar a TQM como uma verdadeira filosofia de gestão, que permite gerir as empresas/instituições tendo como primeiro objectivo a realização da qualidade em todos os níveis e actividades, mas, para poderem continuar a manter a qualidade as organizações têm de estar permanentemente centradas nas necessidades dos seus clientes (internos e externos) e na sua satisfação (Ishikawa 1995; Juran, 1997; Deming 1986; Crosby, 1979; entre outros).

Para Sila y Ebrahimpour (2002), in Santos y Álvarez (2007:80), “los 76 estudios, con enfoque holístico, realizados desde 1989 hasta 2000, comprueban que existen 25 dimensiones de la calidad total. Los factores que la mayoría de los estudios considera como elementos clave del TQM se destacan los siguientes: “orientación al cliente”, “implicación de la alta dirección”, “adiestramiento y compromiso del personal” la mejora continua”, entre otros”.

Bernillon e Cérutti (1990:1-5) seguem a linha de Ishikawa (1995) ao referir que a qualidade total implica um estado de espírito e regras de comportamento específicas, sendo necessário para obter sucesso a aplicação de cinco princípios: 1- vontade, envolvimento, exemplaridade da direcção; 2 - adesão de todos os colaboradores; 3- melhoria da qualidade pela prevenção dos defeitos; 4- medição da qualidade; e 5 - os cinco zeros olímpicos da excelência. Segundo este autor a decisão de implementar a TQM é uma decisão estratégica que compete à gestão de topo e implica uma vontade firme, o envolvimento sem falhas e o exemplo da gestão, para além de ser necessário uma evolução cultural que exige tempo, paciência e investimentos no curto prazo. Na opinião de Bank (1998), a qualidade total representa uma evolução no conceito de qualidade e opõe-se frontalmente à versão clássica da qualidade tradicional, porque é mais ambiciosa, ao apostar nos zero defeitos e no envolvimento de todos os colaboradores, e mais consentânea com as novas práticas de gestão, ao desenvolver o trabalho em equipa numa cultura de prevenção.

Benavent (2001) considera que a Gestão da Qualidade Total pode ser entendida como uma filosofia que representa o expoente mais actual da gestão da qualidade e envolve a integração de todas as actividades, funções e processos dentro das organizações, nas quais, o elo de ligação é a participação dos trabalhadores porque são estes que possibilitam a melhoria contínua. A

integração, numa perspectiva sistémica, deve ocorrer em todos os níveis da organização para que esta consiga melhorar a eficácia e a eficiência planeada e superar os resultados individuais do conjunto de subsistemas que dela fazem parte, ao maximizar o potencial de todos através da sua participação e cooperação na busca da M.C. (in Andrade, 2010:9; Coelho, 2006).

O conceito TQM relaciona-se com a melhoria contínua (M.C.) e com a constante aprendizagem da organização, e a implementação da qualidade total e dos seus princípios básicos é a base que permite o efeito aprendizagem na organização porque a qualidade total requer que as pessoas se relacionem, comuniquem e partilhem conhecimentos criando novas aprendizagens em consequência da qualidade total (Benavent, 2001; in Andrade, 2010:9).

Ao efectuar uma revisão do corpo teórico da gestão da qualidade total Boon et al. (2007), confrontaram as considerações de vários autores e constataram que existem muitas definições da filosofia TQM, o que impossibilita uma visão uniforme sobre esta temática. O conceito continua a ter significados diferentes e várias interpretações, para muitos dos investigadores (Eriksson e Hansson, 2003), mas já existe um entendimento consensual sobre os princípios gerais, os valores e as práticas essenciais da TQM (Yang, 2003 e 2005) (Quadro n.º 2.2).

Quadro n.º 2.2 - Os diferentes significados/interpretações do conceito TQM	
Os diferentes significados/interpretações do conceito	Autores
TQM é a cooperação mútua de todos na organização para que produtos, serviços e processos, associados ao negócio, produzam algo que satisfaça e exceda as necessidades e expectativas dos clientes.	Dale (1999:9 e 2003); Andrade (2010)
TQM é uma filosofia e um conjunto de princípios orientadores, que representam a criação de uma organização que está em permanente e contínua melhoria.	Besterfield et al. , (1999:1)
TQM é uma busca contínua pela excelência, criando as competências e os atributos que as pessoas necessitam de ter na organização para satisfazer totalmente os clientes em todas as circunstâncias.	Lakhe e Mohanty (1994). Lakhe e Mohanty (1994).
TQM é uma filosofia de gestão integrada e um conjunto de práticas para a melhoria contínua, mantidas através da medição constante de resultados e do <i>benchmarking</i> competitivo, permitindo pensar no longo prazo.	Ross (1993) Yang (2005)
TQM é uma filosofia de gestão que permite criar um sistema aberto e inteligente que combina adequadamente os seus recursos e que permanentemente se auto-regula, ajustando-se à envolvente para satisfazer completamente todos os <i>stakeholders</i> .	Capricho, L. (2001); Lopes e Capricho (2007); Senge et al. (2000)
Fonte: Adaptado de Boon, et al (2007) e de Lopes e Capricho (2007)	

Santos e Gonzáles (2007) acrescentam: o conceito da TQM vai mais além da questão da qualidade do produto e/ou serviço. Os autores querem dizer que a TQM exige um compromisso

sério com a qualidade por parte de toda a organização, com a premissa de que a satisfação das necessidades dos clientes (internos e externos) e a sua lealdade são inseparáveis da realização dos objectivos organizacionais. Daí a necessidade das empresas/instituições em desenharem políticas proactivas para satisfazerem todas as partes envolvidas (in Andrade, 2010:9).

Na opinião de Dale (2003), a TQM resulta das práticas constantes na evolução dos negócios numa tentativa de desenvolver métodos e processos integrados que criem produtos e serviços de maior valor, que dificilmente possam ser imitados pelos concorrentes da organização para satisfazer, e até exceder, as necessidades e expectativas dos clientes (Andrade, 2010:9).

Segundo Santos y Álvarez (2007:78,79) a TQM pode ser vista como um conjunto de práticas que além de assegurarem a qualidade do processo de produção do produto e/ou serviço permitem o desenho de políticas proactivas orientadas para a satisfação e fidelização dos clientes (internos e externos). Estas práticas, devem basear-se nos seguintes princípios: 1) envolver todos os processos e colaboradores; 2) partir da premissa de que a satisfação das necessidades dos clientes e a obtenção de lucro são inseparáveis; 3) considerar como imprescindível o compromisso de toda a organização com a qualidade; 4) pretender oferecer um produto/serviço que garanta a satisfação completa dos clientes/consumidores e a sua fidelização; 5) aplicar todos os princípios referidos aos clientes externos e internos.

Muitos dos analistas que investigam o êxito da TQM argumentam que esta filosofia só será bem-sucedida e auto-sustentável se existir uma extensa remodelação nas "práticas de GRH", ou seja, num contexto TQM as práticas de R.H. devem ser orientadas para as pessoas e permitir o envolvimento entre a empresa e os colaboradores, o que pode ser conseguido se existir uma perspectiva de entendimento entre a GRH e a TQM (Dale et al., 1994; e Redman e Mathews, 1998), que sirva de suporte cultural na evolução do sistema TQM (in Boon. et al., 2007).

Existem algumas temáticas comuns na literatura da GRH e TQM, que têm chamado a atenção de vários autores como McGunnigle e Jameson (2000), entre outros, por considerarem, que os responsáveis pela TQM e pela GRH nas organizações tendem a focalizar-se nessas temáticas, para conseguirem implementar e criar nas organizações uma cultura de alto desempenho, o que só pode ser concretizado através da introdução das chamadas "Best Practices" - práticas de trabalho de alto desempenho (HPWP) -, nas quais, o envolvimento no trabalho é considerado, por muitos dos investigadores, como uma das vertentes mais relevantes (Boon et al., 2007).

Casado (1996:98) opina que a construção da TQM necessita de uma filosofia de envolvimento dos colaboradores que, à semelhança da construção de qualquer edifício, deve basear-se em 4 pilares com igual importância: "os conhecimentos; as recompensas; a informação e o poder".

A prática do "envolvimento dos colaboradores" é ainda mais necessária quando nas empresas os sistemas são altamente complexos, e exigem das pessoas uma elevada e permanente dedicação (Lawler, 1992), destacando-se as organizações com sistemas de trabalho flexível e com sistemas

de gestão de elevado desempenho (Arthur, 1994; Chow, 2005). Nas organizações, mais evoluídas, estes sistemas estão a ser utilizados, quer pela GRH quer pela TQM, para que estas áreas, em conjunto, se centrem num desempenho excelente que crie vantagens competitivas sustentáveis (Boselie e Wiele, 2002), tais como: liderança do tipo transformacional; autonomia; cooperação; trabalho em equipa; desenvolvimento e envolvimento dos empregados; polivalência; e sistemas de avaliação e recompensa justos (in Boon et al., 2007).

2.3 – A problemática da selecção e realização de uma estratégia de mudança que facilite a transformação da organização para um sistema TQM sustentável.

2.3.1 – A evolução histórica do conceito e os seus contributos para a evolução da estratégia.

A emergência do conceito de estratégia remonta ao início da história moderna da gestão empresarial, mas o seu desenvolvimento e consolidação como uma das áreas do conhecimento da gestão é recente e tem sido feito de forma independente. Daí a existência de uma grande diversidade de opiniões e de escolas de pensamento estratégico (Rosa e Teixeira, 2002).

No estudo da estratégia, há autores que questionam se esta já atingiu o estágio paradigmático, como sugerem Rumelt et al. (1995), situação que para Mckiern (1996) é considerada como normal, devido à dificuldade de consenso nos aspectos nucleares da estratégia, à multidisciplinaridade e às interpretações do conceito de paradigma, que também divergem como referem Clarke e Clegg (1988). Porém, na literatura sobre estratégia, sobretudo na década de 1990, é frequente a designação de paradigma estratégico dominante (in Rosa e Teixeira, 2002).

Os autores citados defendem que as prioridades estratégicas das organizações devem ser estudadas e adaptadas ao seu contexto específico, existindo uma série de desafios que a gestão de cada organização tem de vencer para alcançar o sucesso. A escolha da estratégia é vista como “um conjunto de ideias que emergem de dentro e à volta da organização” e deve considerar a experiência individual, cultural e organizacional (Id. Ibid.).

Segundo Johnson et al. (2005:34) o conceito de estratégia é a direcção que a organização anuncia para - com o *design*, as competências e os recursos que detem -, conseguir num ambiente em mudança, alcançar vantagens competitivas e satisfazer todos os seus *stakeholders*. Estes autores sustentam, que uma estratégia para ter sucesso deve escolher o futuro posicionamento, abranger toda a organização, ser compreendida por todos e ser capaz de se transformar em acção.

António (2006) refere que a estratégia no singular é entendida como um processo que pode ser decomposto em vários componentes, o que significa que a qualidade final da estratégia depende

da qualidade dos componentes. Quando entendemos a estratégia no plural, estamos a referir-nos aos vários caminhos alternativos, possíveis, para atingir os objectivos previamente fixados.

Gómes Gras (1997:92) considera que o conceito de estratégia empresarial “representa un camino trazado para alcanzar las metas fijadas previamente por el empresário” cujo processo de decisão - designado pelo autor de “acto criativo” para ser concretizado -, necessita de um conjunto de acções que visam alcançar vários objectivos, combinando diversos recursos que permitam operacionalizar a estratégia e “alcanzar una posición más vantajosa en el mercado”.

Nicolau (2001:3) refere que no caso do conceito de estratégia ser interpretado de forma abrangente parece predominar uma corrente que define a estratégia como: “ a determinação dos objectivos de longo prazo, as políticas e acções adequadas e a correspondente adequação de recursos para os atingir”. Porém, à medida que os autores decompõem o conceito verificamos que cada um deles focaliza a sua análise no (s) aspecto (s) que considera mais relevantes.

O corpo teórico da gestão estratégica, apesar da grande popularidade que conseguiu granjear com a escola de pensamento baseada nos recursos, só consolidou o conceito de gestão estratégica com Mintzberg (in Rosa e Teixeira, 2002), cujos ensinamentos acabaram por nos conduzir à “organização que aprende”. A instabilidade no campo da gestão estratégica tem-se revelado criativa, com o surgir de várias correntes de pensamento, como a recente teoria “da complexidade” que emergiu, para responder à instabilidade crescente da envolvente, mas ainda está pouco estudada. A gestão estratégica sempre fez parte das preocupações dos gestores e a história confirma a presença da estratégia nas actividades de gestão, desde períodos remotos da civilização humana, mas só depois da revolução industrial, com o crescimento das organizações e as exigências dos clientes/consumidores, a estratégia começou a ter protagonismo nos países ocidentais, porque as empresas preocupavam-se mais em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes/consumidores, dando maior importância ao marketing e à qualidade.

Drucker no seu livro “The process of Management” foi dos primeiros autores a interrogar-se sobre a relação entre os conceitos de estratégia organizacional, competitividade e aprendizagem (Drucker 1954, 1993). Alguns anos depois Chandler (1962) define o conceito de estratégia como “a determinação das metas e objectivos a longo prazo e a adopção de meios de actuação e afectação de recursos” da empresa para os alcançar (Rosa e Teixeira, 2002:16).

Andrews (1965) um dos autores do livro “Business Policy: text and cases”, promove o conceito de estratégia como: padrão de metas, propósitos ou objectivos e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de maneira a questionar o que é o negócio e a empresa e o que deverão ser (in Rosa e Teixeira, 2002:22). Mais tarde, Andrews (1971) reformula o conceito de estratégia, ao introduzir uma nova concepção, conhecida como o “Modelo de Andrews” que considera a estratégia como “um processo de avaliação e selecção de alternativas geradas pelo

exercício de adequação dos pontos fortes e fracos internos, com as ameaças e oportunidades externas (SWOT)” depois de ponderar os valores éticos da gestão e a R.S.C.

Ansoff (1965), um dos pais da gestão estratégica, defendia o lucro sustentado no longo-prazo, apoiado no comprometimento da organização com o ambiente político e social, e apresentava uma visão da estratégia empresarial, preocupada com o futuro da empresa e com a remuneração imediata dos acionistas. O modelo de crescimento das empresas defendido por Ansoff ficou expresso na “Matriz de mercado-produto”, referencial teórico muito utilizado para analisar o crescimento e a inovação nos produtos e mercados (in Dietschi e Nascimento, 2006). Posteriormente o autor adota outra postura, designada de “postura de transformação estratégica” que integra o conhecimento dos posicionamentos actuais e futuros, como a base do conceito de gestão estratégica e considera o planeamento estratégico como uma componente importante num processo de gestão complexo (Ansoff 1977,1990, inTeixeira e Diz, 2005).

O pensamento de Ansoff (1984) foi evoluindo ao longo do tempo e alargou a definição do conceito de estratégia, ao introduzir no conceito o efeito sinérgico, também chamado de “efeitos conjugados”, ou seja”, o efeito inovador que pode produzir, “um retorno combinado de recursos da empresa maior que a soma das partes” (Rosa e Teixeira, 2002:23).

Para além dos autores referidos, outros autores e até mesmo empresas, têm-se preocupado com a conceptualização da estratégia, como: Schumpeter (1934) - cria uma alternativa ao conceito estático de eficiência competitiva; Simon (1947) - baseado na ideia de diferenciação de Banard entre tarefas de gestão que conduzem à eficiência e/ou à eficácia da organização, realçando os aspectos comportamentais da gestão; Selznick (1957) - introduz o conceito de competência distintiva; Lawrence e Lorsch (1967) - enfatizaram a contingência da organização relativamente à incerteza da envolvente; e a empresa consultora “Boston Consulting Group” - introduziu o conceito de *portfolio* de negócios e a matriz de análise BCG que evidencia o efeito da curva de experiência no processo de análise estratégica (in Rosa e Teixeira, 2002:17),

2.3.2 – As principais escolas de pensamento estratégico segundo os principais investigadores.

Na sequência das várias investigações efectuadas pelos autores já mencionados no ponto 2.3.1, surgem na década de 1980/90 novas teorias na área da estratégia, relacionadas com a competitividade das empresas, que fazem escola na conceptualização da estratégia, das quais se destacam as seguintes (Rosa e Teixeira, 2002:26-27; Mintzberg,1987; Porter,1980): 1. Estratégia competitiva – (Porter 1979,1980,1985); 2. Estratégia baseada nos recursos – (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel,1990; Grant,1991, entre outros); 3.Estratégia vista como um processo de aprendizagem – (Mintzberg, 1978, 1987; Quinn, J.B.,1980, entre outros).

A influência do conhecimento alcançado nas ciências humanas e sociais na área da gestão, nomeadamente no campo da gestão estratégica, provocou uma ruptura nos seus pressupostos e conduziu esta temática à Teoria da Aprendizagem, cujo caminho percorrido só foi possível devido à evolução da teoria estratégica com base nos recursos, que evoluiu dos recursos materiais e tangíveis para os recursos intangíveis, humanos e organizacionais, relacionados com a cultura e com os valores (competências e capacidades da organização, das pessoas e dos grupos) (Teixeira e Diz, 2005; Rosa e Teixeira, 2002).

Na década de noventa do anterior século Mintzberg (1987) classificou o pensamento estratégico nas dez escolas seguintes, que ainda são uma referência na evolução do pensamento estratégico, embora o contributo de algumas tenha tido pouca relevância: a escola de desenho; a escola do planeamento; a escola do posicionamento; a escola de aprendizagem; a escola cultural; a escola do empreendedor; a escola cognitiva; a escola do poder; a escola ambiental; e a escola da configuração. De acordo com a doutrina que esteve na origem das dez escolas de pensamento estratégico podemos agrupá-las em três grandes grupos de escolas: escola clássica, escola moderna e escola de transição (Mintzberg, 1987; Rosa e Teixeira, 2002; Teixeira e Diz, 2005).

O grupo da escola clássica teve origem no pensamento económico, clássico e neoclássico, e inclui três escolas prescritivas: a escola do desenho; a escola do planeamento e a escola do posicionamento, contrastando com a escola de pensamento moderna que emerge da abordagem sistémica da gestão e focaliza-se na aprendizagem, da qual se destaca o modelo conceptual da organização que aprende e a filosofia TQM, e inclui as seguintes escolas: a escola do poder; a escola cultural e a escola cognitiva. Não inclui a escola dos recursos mas também não a renega.

A escola de pensamento de transição, apesar de ter raízes na ciência económica resultou da tentativa de aproximar esta ciência às ciências sociais, valorizando a “inovação como um processo de criação destrutivo” (em oposição ao equilíbrio e à racionalidade do pensamento clássico e neoclássico), que está na origem da escola do empreendedor (Schumpeter, 1934).

As escolas de transição do Empreendedor e do Ambiente, emergiram desta nova perspectiva, apesar de terem raízes profundas na ciência económica clássica, mas têm uma natureza inovadora mais próxima das ciências sociais, porque iniciam uma nova ciência, empenhada em estimar e medir “o valor e a qualidade” e o seu impacto na *performance* da empresa, sem renegar a importância de prever e controlar as quantidades (Stacey, 2001, in Rosa e Teixeira (2002:165). Todavia, a escola do empreendedorismo está associada a um líder todo - poderoso com visão criativa que conduz a empresa através de um controlo rigoroso na implementação da sua visão, daí que na perspectiva de (Mintzberg et al. 1999), a distinção teórica entre as três escolas prescritivas talvez não faça sentido aquando da aplicação prática da estratégia (Id. Ibid.). Schumpeter inspirou-se em Weber para desenvolver a economia social, considerando que a fonte de inspiração para competir no mercado vem do empresário através de um “processo de

criação destrutiva de tentativa e erro” referindo que “um empresário não inventa mas inova”, o que origina lucros e gera um ciclo de mudança económica (in Rosa e Teixeira 2002:167).

A propósito da inovação, Deming (1986) refere o seguinte: “Raramente o consumidor pode dizer qual o novo produto/serviço que deseja num horizonte de três a dez anos. Os novos produtos/serviços são gerados por tentativas de erro do produtor, através de “conhecimento, imaginação, inovação e risco”, significando que o homem não desiste de tentar prever o futuro.

A escola cultural é um dos campos de actuação da “Teoria Estratégica de Aprendizagem” e tem como objectivo desenvolver na organização uma nova cultura com base na aprendizagem, que embora comece na gestão de topo, aceita o *feedback*, sendo encarada na vertente estratégica como o caminho para desenvolver a cultura de qualidade, cujo desenvolvimento/consolidação depende do empenhamento de todos (Rosa e Teixeira, 2002:188).

A escola cultural, na perspectiva de Mintzberg, inclui a escola baseada nos recursos, designada por teoria mista, inicialmente focada na vertente material, que foi reformulada e desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990) e Grant (1991), ultrapassando a visão restrita dos recursos tangíveis ao centrar-se nos valores intangíveis das competências/capacidades dos R.H., nomeadamente nas competências nucleares que resultam da aprendizagem colectiva, o que permitiu a transição para uma escola não prescritiva, a escola estratégica da aprendizagem. Esta escola foi das que mais abriu o caminho para a escola de pensamento moderno e, conseqüentemente, para a aplicação prática da estratégia da qualidade (Rosa e Teixeira 2002).

Considerando o pensamento estratégico, numa base científica, podemos observar que o centro de gravidade da escola recursos/aprendizagem tende a mudar de paradigma, deslocando-se do paradigma das ciências da quantidade para as ciências da qualidade, cujo novo desenvolvimento económico, implica a avaliação das ideias já referidas nomeadamente no âmbito do binómio recursos/aprendizagem, o que para Rosa e Teixeira (2002:182) tende a ser a corrente dominante.

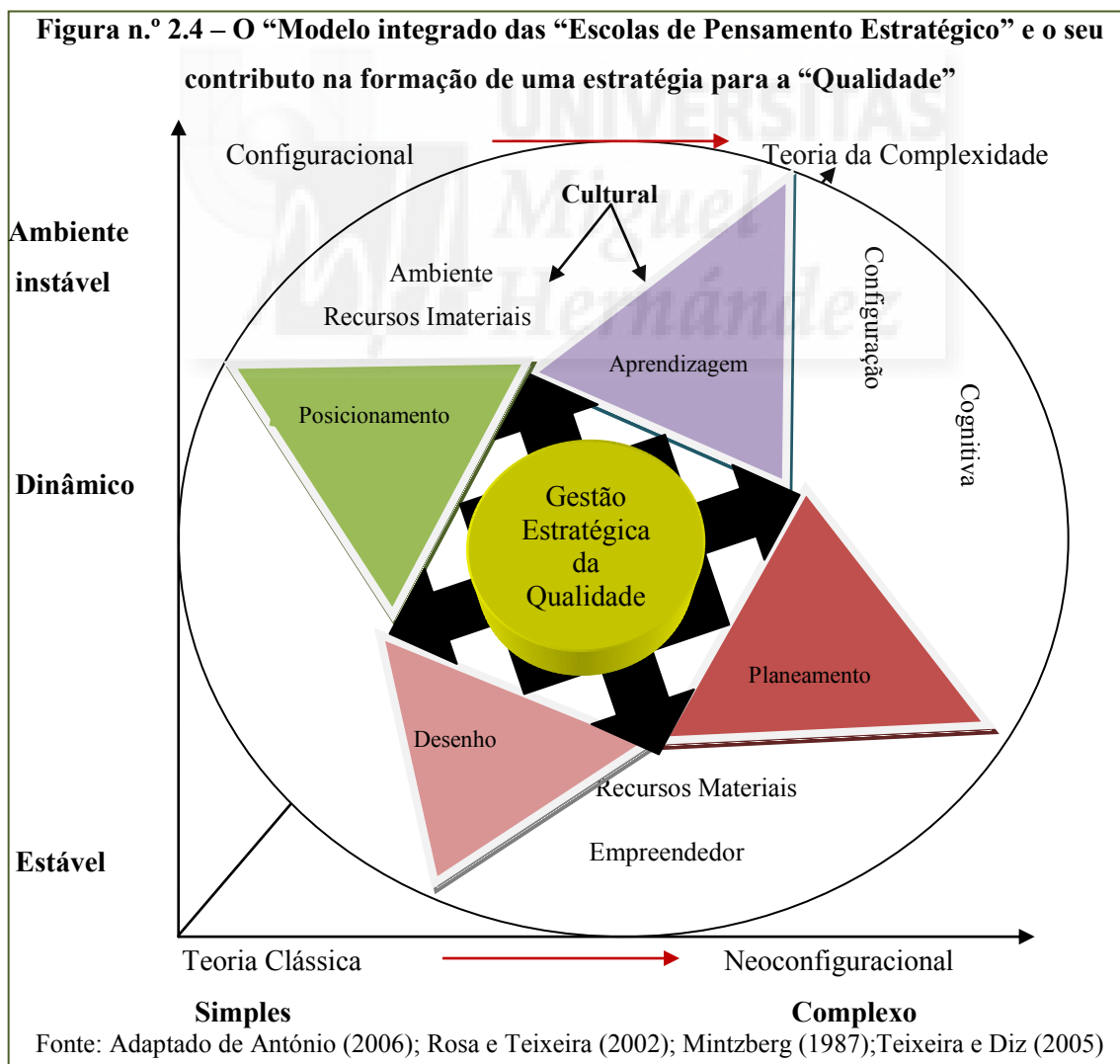
Por sua vez, a escola configuracional adopta uma atitude contrária à visão de Mintzberg (1990), ao criticar o pensamento estratégico das dez escolas separadas porque “defende que todas as perspectivas abordadas estão presentes na empresa, com configurações contextuais em constante mudança, que pode ser incremental ou quântica”, o que irá depender do ciclo de vida da empresa e dos problemas específicos que enfrenta (in Rosa e Teixeira, 2002:191).

A evolução da gestão estratégica deveu-se à pressão exercida pela complexidade crescente da envolvente, dando origem, em algumas organizações, à substituição do modelo mecanicista, estático, determinista e linear, com génese na escola clássica do Desenho e do Planeamento, por modelos orgânicos mais complexos e dinâmicos, que se enquadram nas escolas estratégicas Cultural e da Aprendizagem sem se perder os ensinamentos das escolas anteriores. Estas escolas recentes permitem que as organizações respondam melhor às exigências de qualidade e flexibilidade, sem deixar de utilizar os modelos e instrumentos que têm à sua disposição, como

os modelos da escola do desenho e posicionamento estratégico, para analisar a envolvente e tirar partido das oportunidades e ameaças (Figura n.º 2.4).

Das escolas referidas por Mintzberg vamos centrar a nossa análise crítica em apenas cinco escolas de pensamento estratégico (Anexo 1) por considerarmos, como Rosa e Teixeira (2002), que estas escolas sintetizam todo o pensamento estratégico que marcou a evolução da estratégia, com valiosos contributos para a evolução da gestão estratégica da qualidade.

Mais recentemente, no século XXI autores como Clayton e Raynor (2003) e Martin (2002) referem a importância de novas estratégias com base em saberes inovadores e empreendedores (Modelo de Timmons) que tenham em conta uma estratégia integrativa de responsabilidade social (matriz da virtude) que permite balizar as fronteiras da estratégia tendo em conta os interesses dos *stakeholders*, das quais a gestão estratégica da qualidade deve saber tirar partido, para melhorar o desempenho das organizações, tais como: estratégias com base na inovação na gestão do conhecimento, na eco-eficiência e na responsabilidade social (in Teixeira, 2011).



As escolas de pensamento estratégico, ao darem um valioso contributo para o desenvolvimento da gestão, também contribuíram para o desenvolvimento da gestão estratégica da qualidade, das quais destacamos: a escola do desenho; a escola de planeamento; a escola de posicionamento; a escola dos recursos e a escola de aprendizagem, integrando estas duas últimas a escola cultural.

A Escola do Desenho destaca-se pelo pensamento de Andrews (1965) e pelo seu modelo que considera a estratégia como um processo de desenho único, que resulta de um estudo analítico dos aspectos externos e internos da empresa, com o objectivo de conseguir uma posição de superioridade competitiva. Este modelo apresenta uma visão global e integrada da estratégia que engloba a formulação e a implementação e inclui os fins, os objectivos e os meios, conjugando o lado da procura com o lado da oferta, assim como os interesses dos *stakeholders*, por vezes antagónicos que é preciso compatibilizar. Esta escola apresentou o modelo SWOT para tentar adequar a estratégia ao lado interno e externo da empresa (Andrews,1971; António, 2006:48).

A Escola de Planeamento (Ansoff,1977) forneceu uma importante base de suporte e instrumentos específicos para a implementação da gestão estratégica da qualidade, cuja importância não pode ser menosprezada, quer na definição dos objectivos de qualidade em termos de produto/mercado, quer no planeamento, implementação e controlo do sistema de qualidade. Alguns autores como De Geus (1988) (in Rosa e Teixeira, 2002:168), consideram que o propósito do planeamento não é a elaboração de planos mas a mudança dos modelos mentais que é desejada pelos decisores e que se obtém através de uma melhor compreensão da empresa e da envolvente, o que também é uma forma de aprender, que pode ser considerada crítica no sucesso da gestão estratégica da qualidade. Esta escola foi desenvolvida por vários autores como Aaker (1984; 2001), adquirindo uma visão multidisciplinar ao destacar como aspectos importantes a análise do *gap* entre o planeado e o realizado, e o seu papel em detectar vantagens competitivas sustentáveis das quais se destaca a qualidade. A escola de Planeamento evoluiu com Grenley (1989) e Steiner (1979) para quem planear é decidir de forma integrada para alcançar um resultado consentâneo com a envolvente. Estes autores incluíram uma hierarquia de objectivos, para facilitar a realização da estratégia (in Rosa e Teixeira, 2002).

A Escola do Planeamento Estratégico de Ansoff foi muito criticada por Mintezberg (1994), por considerar que a estratégia era visionária, divergente e criativa preocupando-se com a síntese enquanto o planeamento formal se preocupa com a análise, formalização e sistematização dos processos de gestão. Esta visão crítica acabou por contribuir para a simplificação do modelo que o autor resumiu a cinco etapas designadas pelos “cinco Pês (Plano; Estratagema (ploy); padrão; posição e perspectiva) da estratégia e por colocar uma maior ênfase por parte das empresas na gestão estratégica da qualidade (Teixeira e Diz, 2005:29).

A Escola do Planeamento tem sido muito elogiada pelo êxito que a aplicação do seu modelo de planeamento tem tido nas empresas/instituições que o adoptam como um procedimento global

de gestão ao estabelecer a decomposição da gestão estratégica em cinco etapas distintas: definição de objectivos; definição das estratégias e políticas; determinação dos recursos; implementação; e controlo. Apartir deste modelo são elaborados nas empresas o plano anual (*Master*) e todos os planos e orçamentos que dele derivam (Juran,1997; Rosa e Teixeira, 2002).

A Escola de Posicionamento de Porter, surge no seguimento da perda de protagonismo da escola de Planeamento, relacionada com a necessidade das empresas de se focarem na envolvente externa e procurarem vantagens competitivas sustentáveis, em novos segmentos e/ou novos mercados, baseadas na ideia inovadora que para haver sucesso são necessárias diferentes opções estratégicas para os diferentes contextos competitivos (Porter,1980,1989,1999).

A estratégia competitiva tem como finalidade estabelecer uma posição rentável e sustentável contra as forças que determinam a competição, em cada sector de actividade, onde questões como a atractividade da indústria e o posicionamento da empresa podem ser analisados pelo modelo das cinco forças competitivas para se conseguir um desempenho acima da média, podendo a empresa alcançar os seus objectivos, optando por um dos dois caminhos distintos: competir através dos baixos custos ou competir através da diferenciação. Caso a empresa opte pelo caminho dos custos ou pela diferenciação existem sempre duas variantes, em cada caso, com a possibilidade de se focalizarem apenas num dos segmentos ou numa gama variada. Porém, os caminhos que indicam como principal objectivo a redução dos custos, no curto prazo, não são compatíveis com a implementação de sistemas de qualidade.

Após várias críticas ao modelo devido ao excessivo enfoque nas forças externas e no ambiente específico em detrimento das forças internas Porter (1980) introduziu o conceito de cadeia de valor, enfatizando a importância da sua análise sistemática, para desenvolver vantagens competitivas e poder optar, de acordo com a análise feita ao mercado, pela estratégia genérica, de segmentação e posicionamento, mais adequada para a empresa. Esta ferramenta pode funcionar como um instrumento de ligação entre a formulação da estratégia e a sua implementação tendo em conta factores internos importantes como a infra-estrutura da empresa, a gestão dos R.H. e a tecnologia (Mintzberg,1998, in Teixeira e Diz, 2005).

A Escola de Posicionamento e o modelo das cinco forças de Porter (1980) têm continuado a ser um referencial teórico, apesar das críticas por este autor ter negligenciado a análise interna da empresa. Porém, para Zack (1999) a complexidade e a turbulência dos mercados não podiam fornecer uma base de conhecimentos sólidos para construir uma estratégia consistente e obter vantagens competitivas sustentáveis. Rumelt et al. (1995), citados por Rosa e Teixeira (2002: 163), refere a este propósito que foi a crítica “da teoria tradicional das barreiras à entrada, que serviu de suporte à visão alternativa dos altos lucros, que eram obtidos a partir de recursos especializados de alta qualidade”, que serviu de inspiração para a teoria dos recursos (Teixeira e Diz,1995).

A escola baseada nos recursos (Mintzeberg, 1990) emerge na década de 80 e opõe-se às estratégias de gestão baseadas na competitividade, que enfatizam o posicionamento em termos de produto/mercado. Esta escola tem como objectivo central obter vantagens competitivas que sejam sustentáveis construídas com base em recursos internos, dos quais se destacam vários factores tangíveis como a localização e a tecnologia, e factores intangíveis como as capacidades organizacionais e outros, que podem ser agrupados em tipologias de acordo com a sua natureza (Rosa e Teixeira, 2002:90) e (Lyles, 1990; Davis e Botkin, 1994; Pisano, 1995; Wheelwright, 1995, entre outros, in Rosa e Teixeira, 2002:29-30).

Esta nova abordagem estratégica também defendida por autores clássicos como Schumpeter, Winter e Penrose (1959) relaciona o sucesso das empresas com as suas capacidades de desenvolvimento, surgindo da ideia “empresa com carácter único” devido à heterogeneidade dos seus recursos e competências/capacidades distintas que possui como resultado da própria idiosincrasia ao reflectir o engenho e a criatividade da organização (in António, 2006:32, 92).

Os estudos de Miller e Freiesen (1977) e do clássico Andrews (1971), comprovaram que as empresas com recursos e competências superiores ou únicos podiam transformá-los em vantagens competitivas, mas o controlo dos recursos/capacidades é crítico porque estes também podem ser, mais ou menos, imitáveis pela concorrência ou até substituíveis por outros pondo fim à vantagem competitiva que criaram (Grant,1991, in Rosa e Teixeira, 2002:84/85).

A vantagem competitiva com base nos recursos - ao evoluir para a combinação de activos específicos, valiosos e difíceis de imitar, como as “competências nucleares” (Wernerfelt,1985 e Barney,1995), obtidos através da aprendizagem colectiva -, resulta da capacidade que a organização tem de aprender e acumular conhecimento, a partir de experiências que posteriormente são replicadas (Zack,1999 in Rosa e Teixeira 2002:143), transformando o conhecimento no “recurso estratégico mais importante” para obter vantagens competitivas sustentáveis e os recursos humanos no seu principal factor crítico de sucesso.

A Escola de Pensamento dos Recursos introduziu nas empresas o conceito de *core competence* ao afirmar que a competitividade no sector deve ser vista tendo em conta as duas perspectivas temporais: o curto prazo, que resulta do binómio preço/qualidade e o longo prazo, em que os mais competitivos no futuro serão os que detêm maior capacidade e criatividade para produzir mais rápido, com mais qualidade e menos custos (Rosa e Teixeira, 2002:90,91). Este conceito de competitividade baseia-se na ideia de que é mais competitivo quem detém “os recursos mais valiosos e os sabe explorar melhor” (Hamel e Prahalad 1990; António, 2006:31).

Na opinião de D’Aveni (1994) (in António, 2006:30), de Stalk et. al.,(1992) (in Rosa e Teixeira, 2002:90) e de Gómez Gras (1997:133) num contexto altamente globalizado com hiper-competição e volatilidade nos mercados surge o conceito de estratégia baseado no tempo, em que a empresa mais competitiva é a que tem melhor desempenho, i.e., a que sabe utilizar com

maior rapidez as seguintes alavancas: “relação custo/qualidade, tempo; saber fazer; barreiras à entrada; capacidade financeira”; e a capacidade de prever primeiro as tendências do mercado e satisfazê-las primeiro, considerando o recurso tempo como crítico nas organizações.

Este novo conceito de estratégia baseada nos recursos é uma nova abordagem que visa dar resposta às necessidades das organizações em fazer melhor e mais rápido, o que resulta da interação conjunta entre recursos e capacidades e pode ser resolvido com a implementação do sistema TQM, onde o trabalho em cooperação e a experiência melhoram as rotinas organizacionais e criam ambiente para surgir novas competências distintivas permitindo à empresa antecipar-se à concorrência (Winter,1982; Grant, 1991 in Rosa e Teixeira, 2002:88,89). As empresas que adoptaram este conceito deixaram a perspectiva linear a favor da circularidade, cujo princípio base de evolução está contido na melhoria contínua de Deming (1986), aplicada na Toyota, que evoluiu no seu sistema de qualidade, com objectivos cada vez mais ambiciosos. Este caso e outros provaram, que a teoria clássica não soube explicar o fenómeno das empresas japonesas que, em situação desfavorável, modificaram o jogo da concorrência a seu favor.

A Escola dos Recursos contribuiu com Prahalad e Hamel (1989,1990) para deslocar a abordagem clássica da estratégia, do lado da procura para o lado da oferta, mudando o paradigma da “adequação para a intenção estratégica, admitindo que a empresa muda a própria envolvente” inovando nos recursos como fizeram as empresas japonesas (António, 2006:30-33). Segundo Grohaug e Nordhaug (1992) as competências nucleares estão ligadas à capacidade de continuar a melhorar o desempenho e adquirir novas competências definindo a empresa “não em termos das necessidades que procurar satisfazer, mas em termos do que é capaz de fazer”, e ao colocar a tónica na oferta (Grant 1991), consegue uma base mais estável para formular a estratégia global da empresa, podendo depois considerar a escolha das estratégias competitivas para desenvolver e explorar as capacidades internas (in Rosa e Teixeira, 2002: 88,89).

As vantagens competitivas com base nos recursos são tão ou mais importantes quanto mais difícil for a sua transferibilidade Os recursos que se transferem facilmente são os activos tangíveis (como a tecnologia, se não for única), enquanto os conhecimentos técnicos, as marcas e sobretudo as competências, são recursos mais difíceis de transferir quando adquiridos através de experiências únicas ou de equipas complexas (Grant, 1991, in Rosa e Teixeira, 2002:87). Teixeira e Diz (2005:48) citam Foster, que considera a tecnologia como “uma doença da empresa” porque obriga a uma maior rotação nos dirigentes para acompanharem as mudanças.

António (2006) refere que o conjunto de oportunidades disponíveis no mercado para as organizações/indivíduos resultam em função dos conhecimentos que detêm, mas, o conhecimento para ser posto em prática está limitado pela tecnologia e pelos limites físicos/mentais de cada indivíduo. Daí a necessidade de deslocar o poder de quem toma a

decisão para os que detêm os conhecimentos necessários para as levar as decisões à prática, como preconiza a filosofia TQM.

A Escola da Aprendizagem é uma escola descritiva recente que surge para responder de forma integrada ao problema estratégico, contrariamente à escola normativa ou prescritiva, que separa a formulação da estratégia da sua implementação em vez de considerar o processo da estratégia numa perspectiva global, pois a formulação e implementação fazem parte de um todo que só faz sentido se este for operacionalizável (Rosa e Teixeira, 2002, António, 2006).

A escola de aprendizagem baseia-se no processo de incrementalismo lógico de Quinn (1980), que considera a estratégia como o resultado de um processo de aprendizagem e de uma política de pequenos passos, que não foi antecipadamente prevista, com erros e correcções de decisores, mas que *a posteriori* se revelou num todo coerente. Este processo é idêntico à filosofia da M.C. de Deming (1986) aplicada nos sistemas de gestão de qualidade das empresas japonesas porque ambos os processos evitam mudanças drásticas (Rosa e Teixeira, 2002 e António, 2006).

Para Johnson (1987) o conceito de estratégia na perspectiva da Escola de Aprendizagem é visto como “um padrão numa corrente de acções” que resulta de um comportamento em construção, com base em crenças partilhadas pelos membros da organização. A elaboração da estratégia “assume a forma de um processo de aprendizagem que progride ao longo do tempo, de forma interactiva no qual a organização sonda o futuro, experimenta e aprende, e no limite, a formulação e a implementação não se distinguem”. O processo de decisão estratégica é determinado pelos seguintes factores: cultura; herança histórica; contexto envolvente; intensidade da competição; estrutura organizativa; estudo da gestão; horizonte temporal e o grau de controlo da organização sobre os acontecimentos (in Rosa e Teixeira, 2002:106 e 112/113).

Num contexto de aprendizagem, as estratégias são moldadas pelo gestor e o conceito da sua criação dá-se através de um processo fluido de aprendizagem tendo em conta a sua experiência, os seus conhecimentos e os materiais disponíveis, fazendo com que as estratégias ocorram em função das oportunidades e do propósito futuro (in Rosa e Teixeira, 2002; António, 2006).

Na opinião de Chaffee (1985), a escola da estratégia de aprendizagem funciona “como um modelo adaptativo de formação estratégica “que se baseia no modelo biológico evolucionário das organizações”(citado por Rosa e Teixeira, 2002:102), cuja evolução do processo de gestão permite que estas também evoluam no seu sistema de qualidade.

A escola de aprendizagem deu um valioso contributo para a formação do pensamento estratégico, ao explicitar a necessidade da emergência de estratégias vindas de baixo para cima, como resposta aos estímulos da envolvente, sobretudo quando a adaptação das organizações se faz aprendendo colectivamente (ciclo duplo), porque operam em envolventes complexas, onde o conhecimento necessário à sua criação é difuso, difícil de planear e de controlar só por um líder.

A teoria da direcção estratégica das organizações exige uma nova procura de recursos, capacidades e características que no pensamento de Bueno (2002) conduz a organização a procurar vantagens competitivas com base no conhecimento, através de três conjuntos de ideias chave: a teoria dos recursos e das capacidades que explicita a importância do conhecimento nos sistemas empresariais; a organização com um novo enfoque estratégico baseado em valores intangíveis como o conhecimento; um novo enfoque em capacidades dinâmicas que facilitam a criação do conhecimento tácito e o desenvolvimento de talentos (in Almeida, 2004:67).

A escola da aprendizagem goza actualmente dum posição avançada no pensamento estratégico, desfrutando de maior popularidade, sendo difícil de dissociar da escola cultural que integra, na perspectiva de Mintzberg (1987), a escola dos recursos, contribuindo ambas para a base teórica da gestão estratégica da qualidade numa perspectiva sustentável (Figura n.º 2.4).

As novas abordagens da gestão estratégica apontam para a integração das várias escolas de estratégia de Mintzberg (1999) que referem a necessidade de melhorar a aplicação prática da estratégia, colocando a ênfase no processo estratégico como um todo em detrimento da sua base teórica, enquanto outros autores, como Rumelt (1995), chamam a atenção para a necessidade de uma teoria que explique o sucesso ou insucesso organizacional, para tornar possível evitá-lo. Porter (1995) realça a importância de uma teoria que explique a relação entre os aspectos ambientais e comportamentais das organizações e os resultados obtidos (in Rosa e Teixeira, 2002:157), tendo em conta a envolvente e as exigências de qualidade dos consumidores.

A teoria estratégica emergente da complexidade está a ganhar protagonismo, mas ainda é cedo para saber se esta teoria resultou de uma evolução do núcleo aprendizagem/recursos, ou se os seus princípios irão pôr em causa a escola da aprendizagem e criar um novo paradigma.

O pensamento estratégico actual aponta para uma abordagem holística das organizações, pois a compreensão do fenómeno estratégico só é possível com uma visão global que integre todas as componentes do processo e esteja aberta, em cada momento, à configuração que mais se adapte aos problemas específicos de mudança que a organização enfrenta cuja abordagem tem origem na escola configuracional (Rosa e Teixeira, 2002). Este pensamento estratégico é o mais adequado à evolução da qualidade tendo em conta a fase evolutiva da gestão e os problemas específicos que a organização enfrenta em cada fase (Lopes e Capricho, 2007).

2.3.3- O processo de formação e aplicação da estratégia e a sua classificação e evolução segundo os principais investigadores.

Na realização da estratégia os conceitos diferem basicamente em três níveis: “quanto à interpretação do conceito; quanto ao processo que lhe deu origem; e quanto à sua aplicação”. Todavia, não existem estratégias totalmente puras, sendo deliberadas ou emergentes, as duas

“são extremos de um contínuo” ao longo do qual e de acordo com as características dominantes da organização podemos situar ambas as tipologias. A aprendizagem, o planeamento e o controlo são fulcrais na sua formulação e realização” (Nicolau, 2001:3; Mintzberg, 1987 e Mintzberg e Waters, 1985, in Rosa e Teixeira, 2002:143; Teixeira, Diz, 2005).

Nicolau (2001) opina que existem aspectos convergentes nas definições dos principais investigadores, de consenso pacífico, que têm prevalecido ao longo do tempo funcionando como pressupostos de suporte às principais estratégias, tais como: a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente; a decisão estratégica da organização visa o seu futuro; a importância do papel dos responsáveis na concepção e elaboração das estratégias; os diferentes níveis na organização onde as estratégias se desenvolvem. Dos aspectos convergentes destacam-se dois: o que considera que a estratégia só faz sentido quando visa o futuro; e o que pensa a estratégia de uma forma integrada porque é difícil pensar a estratégia de forma desligada dos objectivos e dos meios necessários para os alcançar, num determinado contexto (Id. Ibid.).

Também parece consensual que, quando as estratégias são explícitas e planeadas, os objectivos são mais claros e os recursos mais fáceis de quantificar do que quando estas são implícitas e emergentes, apesar de serem mais favoráveis à criação de competências/capacidades distintivas e à aprendizagem (Rosa e Teixeira, 2002; Teixeira e Diz, 2005; Nicolau, 2001; Teixeira, 2011).

Nicolau (2001:12), cita vários autores para afirmar que não existem receitas únicas na definição e formação das estratégias, mas abordagens e soluções, que predominam na literatura, não se excluindo mutuamente que se podem enquadrar em três linhas básicas:

“1-A formação da estratégia como um processo racional e formal corresponde a um processo de desenvolvimento por etapas previamente definidas com base num plano estratégico que têm como seguidores Steiner e Miner (1977) e Porter (1985) entre outros; 2- a formação da estratégia como um processo negociado entre as principais forças sociais da empresa e os principais actores influentes, cuja linha de pensamento é defendida e valorizada por Hofer e Shendel (1979), Thietart (1984) e outros; e 3- a formação da estratégia é tida como um processo em construção permanente” que emerge de um conjunto de acções, com origem nos conceitos, que se vão desencadeando, através dum processo de aprendizagem flexível e experimental que resultam numa convergência de pensamento que acaba por fazer emergir a estratégia principal, cujos principais defensores são Quinn (1980,1988) e Mintzberg (1985,1987,1988,1990).

As estratégias genéricas de Porte (1980), prevêm os vários caminhos que podem ser utilizados pela empresa para sobreviver e melhorar a competitividade. Porém, a sua aplicação só faz sentido se for previamente definido qual é o produto/serviço a ser produzido/vendido, em que mercados/segmentos e nichos, com que recursos/capacidades e tecnologia, para além da existência de um conjunto de valores éticos e de responsabilidade social que fazem parte da

visão e devem prevalecer como estrutura base para que a organização leve por diante a missão e os objectivos a alcançar no longo prazo (Rosa e Teixeira, 2002:65; Lopes e Capricho, 2007).

No processo de formulação e escolha da estratégia é natural a ocorrência de várias estratégias que emergem de um conjunto de acções e se desenvolveram num processo de aprendizagem organizacional flexível, experimental e interactivo, com base em valores culturais, que acabam por formar um núcleo estratégico que permanece ao longo do tempo, garantindo a evolução dos saberes da organização e dos que nela trabalham como defendem Quinn (1980,1988) e Mintzberg (1987, 1988, 1989, 1990) (in Rosa e Teixeira, 2002; António, 2006 e Nicolau, 2001).

Cardona (2007:90) sustenta que as empresas devem abandonar a gestão por objectivos focada no cumprimento de metas pré-definidas e efectuar uma gestão por missão centrada nos valores culturais como forma de alcançar os objectivos. Para que a organização esteja à altura destes novos desafios, necessita de melhorar as competências dos seus gestores, para responderem às novas exigências da gestão missionária que representa “um passo em frente” relativamente à gestão por objectivos. Para definir a missão a organização deve ter visão e efectuar uma análise da envolvente externa para detectar ameaças e oportunidades e definir os objectivos que vão na direcção da missão e deve efectuar uma análise da envolvente interna para compreender os colaboradores e mobilizá-las em torno de projectos negociados que visam concretizar a visão.

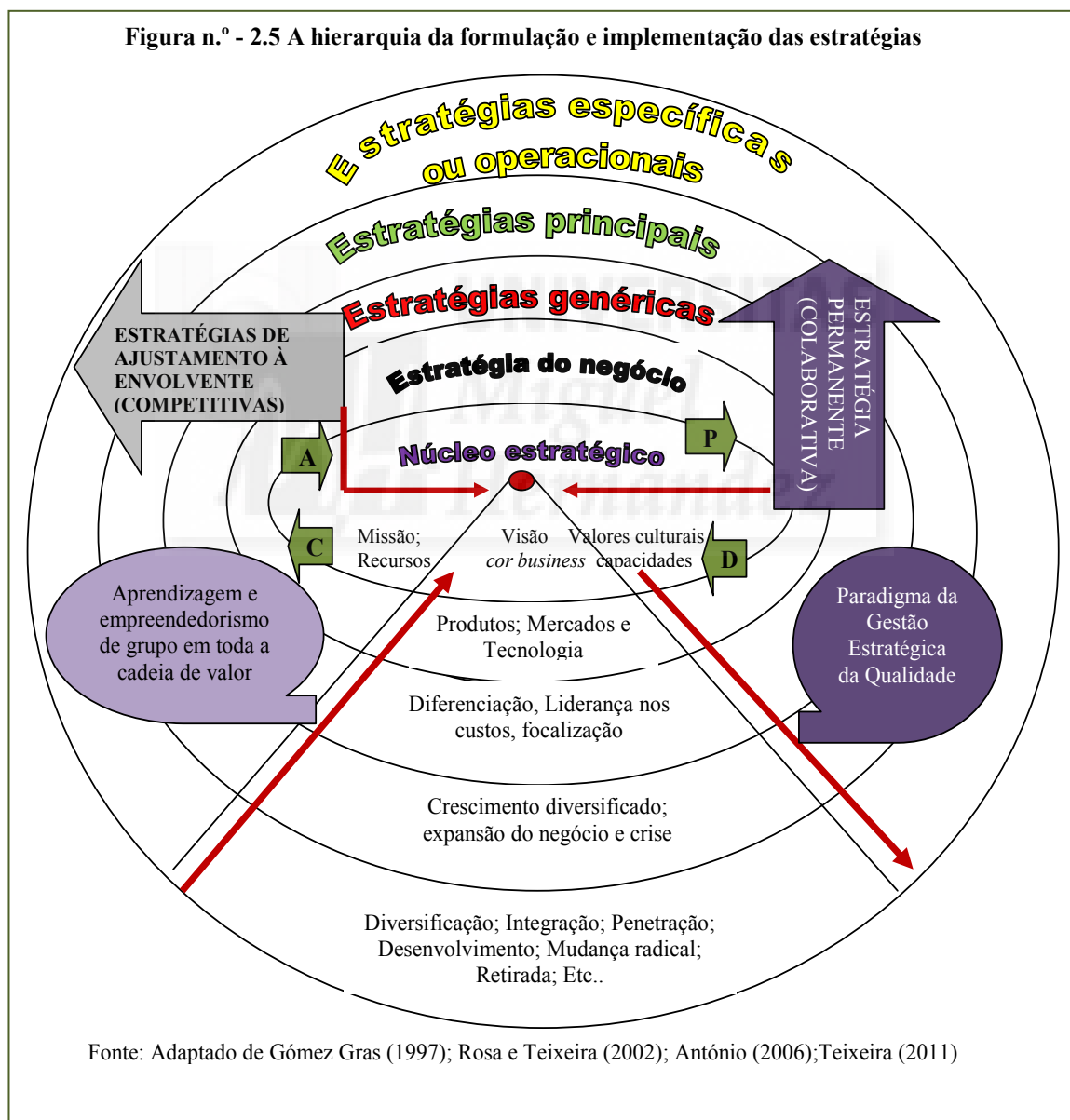
Segundo Prahalad e Hamel (1990) a estratégia depois de emergir é um processo em construção que requer estudo, análise e diálogo entre gestores, deve ser amplamente discutida, entendida, partilhada e liderada na organização, começando com a definição da visão, o que pressupõe que seja clara e baseada em factos para ser apoiada por grande parte da empresa. Na perspectiva de António (2006:53), este processo vai implicar: ver mais longe que os outros; ter experiência e visão para reconhecer os sinais que indicam o futuro da organização e da envolvente; ter a confiança necessária para acreditar na visão e fazer com que os outros também acreditem.

Apesar de se verificar uma evolução no conceito de estratégia, na prática, as alterações evolutivas foram observadas mais ao nível dos processos de formalização, do que ao nível dos conceitos. Daí que existam diferentes tipologias quanto à forma como as estratégias se implementam (de forma deliberada ou emergente), como se comunicam (se são explícitas ou implícitas), como se desenvolvem (planeadas ou realizadas), como mostra o quadro n.º 2.3.

Quadro n.º 2.3 - Classificação das estratégias segundo as etapas do processo de aplicação		
Quanto ao processo de Implementação	Deliberadas	Emergentes
Quanto ao processo de Comunicação	Implícitas	Explícitas
Quanto ao processo de Desenvolvimento	Planeadas	Realizadas
Fonte: Adaptado de Nicolau (2001); Teixeira e Diz,2005).		

As novas tendências num contexto de complexidade apontam para a criação de um núcleo duro baseado nos valores das escolas dos recursos/aprendizagem, que funcione como “padrão de leitura e interpretação” das análises baseadas nos modelos e ferramentas clássicas, cujos valores são como que empurrados, para a periferia (Garajedaghi (1999), confirmando o pensamento japonês, cujo movimento do núcleo para a periferia, Goodwin (2001) referiu como a ciência das qualidades, em detrimento da ciência das quantidades (in Rosa e Teixeira, 2002:143).

A evolução da estratégia foi impulsionada pela sua aplicação, sobretudo nas grandes empresas, assim como pela necessidade de desenvolver o conceito de estratégia, para que a sua aplicação prática desse a resposta a questões cruciais para a evolução das organizações (Figura n.º 2.5).



A aplicação da estratégia, deu origem a múltiplas estratégias (Rosa e Teixeira, 2002:17), e conduziu a uma subdivisão do conhecimento estratégico tendo em conta o sentido (lato ou restrito) da estratégia e a sua realização, dando origem a três tipologias distintas, embora relacionadas: a estratégia da empresa em sentido lato (*Corporate strategy ou Master strategy*) diz respeito à sua direcção nuclear e à missão da organização (Druke,1954); a estratégia de negócios ou de posicionamento no mercado (*business strategy*) que diz respeito a cada um dos negócios, que segundo Porter (1980) podem ser subdivididas em estratégias genéricas, estratégias principais, e em estratégias funcionais ou operacionais (*functional strategy*) (in Rosa e Teixeira, 2002:17; António, 2006; Gómez Gras,1997;Teixeira, 2011) (Figura n.º 2.5).

Para realizar a gestão estratégica existem cinco etapas que é necessário percorrer, três das etapas fazem parte da formulação, os objectivos, as estratégias e políticas (meios), e a determinação dos recursos necessários à sua implementação (recursos). As duas etapas restantes dizem respeito à implementação e controlo da estratégia. Na etapa da implementação devem ser elaborados os orçamentos, programas e acções necessários para a levar a cabo e por último o controlo do plano, para prever e detectar erros na sua implementação (Rosa e Teixeira 2002).

Para Ohmae (1982) são condições necessárias para implementar a estratégia com sucesso, uma “boa visão, conseguida pela monitorização da envolvente” com o objectivo de dar prioridade aos consumidores e “uma cultura organizacional adequada para facilitar a participação e a gestão da visão”, que não descure os actores sociais envolvidos (in Rosa e Teixeira, 2002:59).

Qualquer processo de análise, formulação, escolha e implementação da estratégia, para ter sucesso, exige R. H. com formação/aprendizagem adequada e um determinado nível de desenvolvimento organizacional e de gestão que permita à empresa aplicar os modelos e efectuar a análise da competitividade na indústria e a análise da cadeia de valor, o que nem sempre se verifica, sobretudo, em pequenas e médias empresas (Porter,1980;1987).

Argyris (1999) sustenta que em situações de recessão económica as organizações necessitam de aumentar a sua eficácia, o que dá origem a um processo de mudança que tende a reforçar o poder das chefias executivas, passando estas a gerir com base em estratégias unilaterais que enfatizam objectivos racionais e esquecem a ética e os valores, aumentando o controlo sobre o trabalho exigindo mais trabalho e inovação, o que numa primeira fase resulta em mais eficácia. Porém, estas exigências também criam nos colaboradores medos e sentimentos de desconfiança que aumentam as forças de pressão anti-aprendizagem entre os colaboradores, fazendo aumentar a agressividade, a falta de acordo entre as partes, a tenção organizacional e a resistência à mudança, o que acaba por se reflectir numa diminuição da aprendizagem/inovação e consequentemente, em menor qualidade e competitividade, o que deve ser evitado.

2.3.4 - A selecção da estratégia de mudança e o papel de liderança na transformação e evolução da organização para um sistema TQM.

A problemática da escolha da estratégia e a sua implementação nas organizações, no actual contexto de mudança permanente, exige que os líderes/gestores perspectivem para os seus negócios múltiplas e diferentes estratégias, complementares, mais ou menos formais e mais ou menos explícitas, de cuja definição, mais ou menos correcta, dependerá em grande parte a concretização dos objectivos e o ajuste permanente da organização às necessidades do mercado, constituindo, por isso, o primeiro factor crítico de sucesso da sua transformação.

Num contexto de reduzido crescimento económico, a corrente estratégica com *focus* na intenção dá lugar ao *focus* na transformação e renovação constante, onde a “capacidade de se transformar e evoluir permanentemente se converteu no factor chave de sucesso das organizações”, o que também exige uma redefinição permanente das estratégias e uma postura de ruptura inovadora, que lhes permita questionar sem fim “as actividades, estruturas e sistemas para efectuarem as mudanças de ajustamento ao mercado”, que sejam necessárias para sobreviverem e serem competitivas relegando para segundo plano os recursos e as competências (António, 2006:35).

Na perspectiva de Rodrigues (1998:45), a abordagem à mudança requer uma ampla abertura na procura de soluções para seleccionar a estratégia de gestão, que permita articular e gerir todo o conhecimento disponível garantindo assim um grau aceitável de previsão.

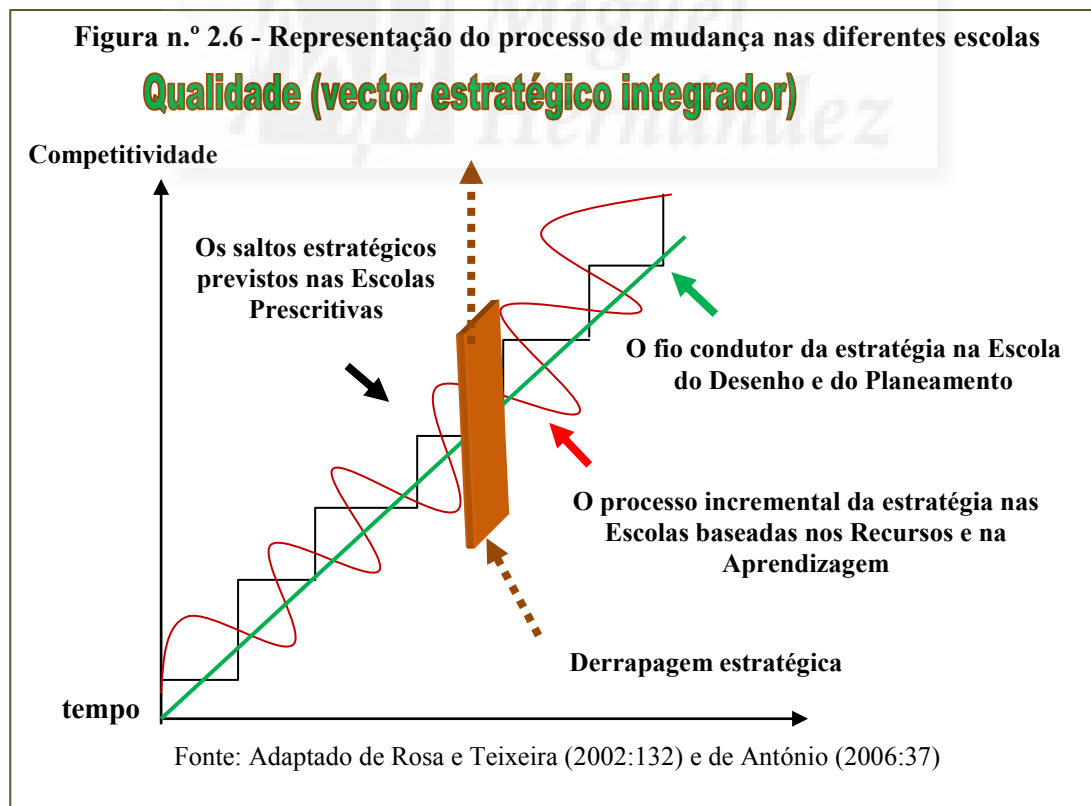
Na escola moderna, o planeamento estratégico não se reduz a um conjunto de sistemas formais, onde os papéis são definidos *a priori* pela gestão de topo, podendo vir a ser o veículo condutor da mudança estratégica (Mintzberg,1994) ou o instrumento que permite a mudança dos modelos mentais como defendem Grundy e King (1992) e De Geus (1988) (in Rosa e Teixeira 200).

Na perspectiva de Matias e Devezas (2004) o interesse das previsões deve estar focado no estudo da situação em vez de tentar adivinhar o futuro, para criar e compreender todas as possíveis alternativas, aprendendo o que não se pode fazer para evitar erros. O autores referem que as previsões de longo prazo são importantes para a formulação e selecção de estratégias e políticas estruturantes, em que se passa a conhecer as suas vantagens e limitações.

Nas escolas de estratégia clássicas e prescritivas, a mudança só ocorre nos momentos críticos através de saltos estratégicos, como opina Hayes (1989), enquanto na escola dos recursos a mudança é feita de forma incremental, criando e utilizando os recursos necessários para mudar quando for adequado, retirando daí vantagens competitivas sustentáveis, como refere Prahalad e Hamel (1990), cujo processo estratégico da mudança é idêntico na escola de aprendizagem onde esta assume a forma de pequenos passos que permitem mudar, até que surgem novos desafios e se dá nova derrapagem estratégica (Johnson e Scholes,1993), (in Rosa e Teixeira, 2002:131).

As novas organizações na era da transformação, são comparáveis aos seres vivos, perseguem vários objectivos que mudam e obrigam a novo reposicionamento e a novas configurações estratégicas, para disputar novas zonas de lucro e antecipar necessidades. A nova postura competitiva da organização exige uma escuta permanente aos clientes/consumidores, o que vai permitir compreender as suas necessidades, para se antecipar na qualidade que estes desejam. Neste caso, a qualidade pode ser o “vector estratégico integrador da mudança que conduz a empresa na inovação e melhoria permanente, para que os clientes/consumidores possam adquirir um produto/serviço com melhor relação qualidade/preço (António, 2006:37).(Figura n.º 2.6).

Segundo a investigação realizada, em empresas de grande dimensão, por Miller e Friesen (1980), que está na origem do desenvolvimento da “teoria quântica da mudança estratégica” as organizações tendem a actuar adoptando principalmente “dois modos de comportamento distintos em diferentes períodos” de acordo com a situação da envolvente, tais como (in Rosa e Teixeira 2002:112):1- As organizações actuam com mudanças contínuas sob uma envolvente estável e durante este período preocupam-se em melhorar a eficiência, utilizando as competências distintivas da organização; 2 - As organizações necessitam de uma revolução estratégica para alterar rapidamente a cultura, a estrutura e os seus padrões e processos obsoletos e se reorientarem de novo para o mercado.



Johnson (1988) ao aprofundar a “teoria quântica da mudança estratégica” introduziu o conceito de derrapagem estratégica (*strategic drift*) que acontece se a estratégia da organização se afastar da orientação da envolvente, se as mudanças incrementais se revelarem insuficientes e se o *gap* de divergência aumentar muito, cuja derrapagem nem sempre se detecta facilmente, sendo necessário uma grande mudança transformacional para a organização sobreviver (Figura n.º 2.6). Nesta situação, a empresa atinge um ponto crítico a partir do qual se torna difícil aprender de forma descentralizada e incremental, podendo ser necessário “um líder forte” que implemente mudanças com “estratégias forçadas de viragem” para salvar a empresa (in Rosa e Teixeira 2002:112 a 115), o que também pode ser feito com a implementação da TQM.

Para Teixeira e Diz (2005:109) nos sistemas de qualidade as estratégias podem ser vistas como um “*continuum*” de estratégias que se inicia na standardização pura até à customização pura. A tendência para uma especialização cada vez maior acontece devido à necessidade de satisfazer o mercado em nichos cada vez mais exigentes, como já acontece em áreas como a da medicina.

Quinn (1980) considera que em sistemas altamente complexos de grandes empresas o processo de decisão estratégica global, para transformar a organização, deve ser controlado pela gestão de topo, assim como a integração dos diferentes subsistemas de informação necessários à visão estratégica e à sua aplicação prática, processo que deve ser processado em três fases distintas (Rosa e Teixeira, 2002:106): 1-fase do início da mudança estratégica – destina-se essencialmente a ouvir e a levantar problemas e questões evitando compromissos; 2 - fase da construção activa da estratégia – destina-se a construir uma estratégia através da construção incremental de acções estratégicas com base em acontecimentos e oportunidades tendo em vista um determinado projecto; 3- fase da solidificação do empenhamento nas estratégias escolhidas – destina-se a reconhecer as estratégias de mudança em construção e fomentar a criação das condições e estruturas necessárias para a sua realização, assim como a distribuição dos recursos e do poder aos líderes/campeões, que assumem a responsabilidade de realizar as estratégias.

Podemos sintetizar as diferentes estratégias e políticas de mudança agrupando-as, tendo como critérios os objectivos em que se focam e os modelos que as operacionalizam, destacando-se três grupos de estratégias de mudança distintos, tais como: a mudança com base na flexibilidade tecnológica, que privilegia a flexibilidade através das novas tecnologias; a mudança com base na redução de custos para aumentar a rentabilidade; a mudança com base nos Recursos Humanos, com o propósito de melhorar os seus saberes e competências, assim como a qualidade e aprendizagem da organização (Capriço, 2001) (Quadro n.º 2.4).

As estratégias focadas na flexibilidade tecnológica foram inspiradas no modelo japonês de *lean production* que tinha como objectivo poupar recursos sem prejudicar a qualidade, melhorando tecnologicamente as empresas. Este modelo ao aplicar conjuntamente as filosofias do *Just-in-time* e do *Kaizen*, obteve grande êxito na melhoria da qualidade e da competitividade dos

produtos japoneses, passando ser visto a nível mundial como uma alternativa credível para melhorar a competitividade das empresas e da economia (Rodrigues,1998) (Quadro n.º 2.4).

Quadro n.º 2.4 - Estratégias e políticas de mudança		
Centradas na flexibilidade tecnológica	Centradas na redução de custos e rentabilidade)	Centradas nas Pessoas (privilegia a qualidade)
<i>Lean production</i> (modelo japonês).	<i>Lean production</i> e CIM - Programa de Produção Assistida (visão tecnocêntrica).	<i>Benchmarking</i> .
<i>Just-in-time</i> (como filosofia global).	<i>Outsourcing</i> .	<i>Empowerment e Marketing relacional</i> .
Modelo integrado do tipo CHIM modelo de produção flexível com ênfase nos R.H.	<i>Downsizing</i> .	Sustentabilidade.
<i>Reflexive production</i> (visão antropocêntrica).	Reengenharia.	Excelência eTQM.
Fonte: Adaptado de Rodrigues (1998), in Capricho (2001)		

Porém, a grande questão que se prende com a utilização destas estratégias nas organizações europeias e americanas é a de saber, se é possível aplicar na íntegra, o modelo japonês da “lean production” em continentes com culturas diferentes da asiática e obter o mesmo sucesso. Os valores e as práticas da sociedade e das organizações japonesas que contribuíram para o êxito do modelo “lean production”, diferem do ocidente, que está mais preocupado com a flexibilidade tecnológica do que com a cultura de grupo, a garantia de emprego, o nivelamento, a cooperação e a formação, situação que levou à aplicação do modelo de forma minimalista nas “boas práticas” de R.H., levando a “gastar menos de tudo para produzir o mesmo”, o que por vezes torna a organização demasiado magra e piora a qualidade da sua *performance* (Silva, 1997:52).

O modelo antropocêntrico segue uma lógica holística e pretende reformular o processo produtivo, com base na melhoria das competências dos R.H. e na flexibilidade, assente numa nova organização do trabalho mais motivante para a aprendizagem e desenvolvimento. Esta visão da empresa é designada de “reflexive production” e “ abre novas perspectivas para o papel dos R.H. na construção do novo paradigma de gestão (...), mas, para implementá-la, torna-se necessário um novo tipo de trabalhador” (Mateus,1992, in Kóvacz et al.,1992:6).

Segundo Silva (1997), o modelo de organização do trabalho desenvolvido na “Toyota” e investigações recentes mostraram a necessidade de níveis de competência, cada vez mais elevados, para implementar e rentabilizar sistemas de qualidade, que recorrem a tecnologias complexas, de forma a permitir a sua compreensão pelo ser humano.

O desenvolvimento tecnológico, a aplicação de novos modelos de gestão de elevada complexidade e o aumento de exigência dos mercados, conduziram as organizações a focalizarem-se no “*core business*” e no fenómeno da externalização, através de parcerias e da utilização de modelos que apenas visam a redução de custos e riscos, com o argumento de criar

mais valor para o cliente, embora na maioria dos casos o que pretendem é aliviar a sua estrutura, retirando à organização actividades que são marginais aos seus negócios, para conseguirem uma maior especialização e continuarem a ser competitivas (Ferreira, 1996:10, 2001).

Esta situação está na origem da generalização do Outsourcing, da Contratação e Subcontratação e o do *Downsizing*, que resultam de estratégias de mudança que estão normalmente relacionadas com a externalização da força do trabalho, situação em que os gestores de topo, preocupados com estratégias de mudança que conduzam à redução de custos, não dão atenção à inovação e cortam no “Capital Humano” (Ferreira,1996:10), tornando as empresas mais magras mas menos saudáveis devido à perda de saberes acumulados (Rodrigues, 1998:56/58).

As estratégias de liderança pelos custos exigem uma posição negocial forte no confronto com fornecedores, concorrentes e bancos, para obter produtos a custos mais baixos sem que estes percam a qualidade e para consolidar uma posição negocial forte no mercado bancário, de forma a obter financiamentos com taxas de juro mais baixas (Porter, 1980; Oliveira, 2000).

Considerar estratégias de mudança que apostam na flexibilidade extrema ou na redução de custos como primeiro objectivo, implica danos para os trabalhadores e para a sociedade, porque pioram as condições de trabalho, a qualidade da *performance* da organização e a qualidade de vida. Porém, com a crescente competitividade de países emergentes como a China onde não se respeitam os direitos humanos, esta questão tende a agudizar-se, faltando aos empresários, líderes e gestores estímulo para arriscarem em soluções inovadoras que invertam o ciclo vicioso negativo e o transformem em positivo (European Commission, 1999, citada por Rego, 2003),

As estratégias e políticas das empresas/instituições podem ter efeitos antagónicos por apostarem de forma diferente, em cada organização, na flexibilidade tecnológica com o objectivo de inovarem e obterem vantagens competitivas, por vezes pouco sustentáveis, dificultando mais ou menos a aprendizagem, como no caso de pretenderem reduzir custos, ou pretenderem a flexibilidade dos recursos humanos, facilitando a aprendizagem, o que Kovács (1998) designou respectivamente por estratégias de flexibilidade quantitativa e qualitativa (Quadro n.º 2.5).

No actual contexto de trabalho, os sistemas baseados nas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) só se constituem como fonte de aprendizagem se funcionarem de forma integrada, incluindo de forma harmoniosa o espaço e o tempo necessário ao trabalho e à formação para todos os colaboradores da organização. Caso contrário aumentam a precariedade no trabalho, diminuem a segurança, a auto-estima e a confiança no futuro e tendem a criar desmotivação para a aprendizagem e/ou auto-aprendizagem, não deixando de se reflectir na qualidade do trabalho e, conseqüentemente, na qualidade do produto final (Kovács, 1998:78).

Esta situação de aposta no trabalho precário para reduzir custos, acaba por ter efeitos perversos em ambas as partes: na organização, que receia investir na formação de trabalhadores, sem vínculo, que não perduram na empresa, e nos empregados que por terem a sua situação

socioprofissional em perigo não conseguem motivação suficiente para inovarem e investirem na auto-aprendizagem, o que cria ou aumenta o ciclo vicioso negativo (Id.Ibid.).

Quadro n.º 2.5 - Estratégias de flexibilidade – quantitativa versus qualitativa		
Estratégias	Flexibilização quantitativa	Flexibilização qualitativa
Redução de custos.	Através do trabalho precário e da externalização.	
Inovação tecnocêntrica.	Através do trabalho precário e da externalização.	
Inovação com base no modelo “ <i>lean production</i> ”.	Também apresenta algumas situações de trabalho precário e de externalização.	Flexibilização através da polivalência, qualificação e adaptabilidade.
Inovação do tipo antropocêntrica, pela qualidade dos R.H.		Flexibilização através da polivalência, qualificação e adaptabilidade.
Tipo misto.	Quantitativa para grupos de trabalhadores periféricos e pouco qualificados.	Flexibilização qualitativa em termos de grupos chave de trabalhadores.
Fonte: Adaptado de Kovács (1998:74, 1993) e Capricho (2001).		

No contexto fortemente globalizado, a evolução e o funcionamento dos sistemas organizacionais mostram grande complexidade e dinamismo, reflectindo a cultura que lhes é própria, pelo que não podemos ignorar a importância de antecipar cenários de mudança para definir a estratégia futura da organização, os quais devem integrar vários domínios da gestão, e ser liderados com qualidade e eficácia, valorizando os R.H., tais como: gestão do conhecimento, gestão da mudança, gestão do risco, gestão da qualidade, gestão da inovação e outros (Pfeffer,1998; Ferreira et al,1996, 2001).

Na opinião de Almeida (2004:65), que cita vários autores, a gestão do conhecimento, com base no valor tende para um novo enfoque na construção e implementação de estratégias inteligentes em organizações inteligentes, onde trabalham pessoas que utilizam a inteligência e as competências distintas para criar mais e melhor conhecimento. A autora cita Bueno (2002) e a Escola da Aprendizagem ao referir as principais variáveis que têm facilitado o desenvolvimento do conhecimento, tais como: a memorização no processo de informação e conhecimento; a inteligência humana e organizativa e a aplicação das cinco disciplinas de Senge.

As organizações e as sociedades, tal como os seres humanos, crescem, evoluem e aprendem, mas para que isso aconteça necessitam de ultrapassar várias etapas, com crises de crescimento organizacional, o que segundo Greiner (1972), citado por Ferreira et al. (1996, 2001), implica mudanças profundas que terão de ser bem conduzidas, por líderes que utilizam a inteligência emocional (Teixeira, 2011:58) para que a sobrevivência da organização não fique em risco.

Numa visão holística, as mudanças só terão êxito se existir o ambiente propício à transformação da organização e se a liderança for adequada, i.e., se os sistemas de gestão e a cultura organizacional também evoluírem, para que esta se ajuste ao mercado (Lopes e Felício, 2005).

O paradigma transformador “emerge do processo de transformação do próprio líder” contrariamente ao paradigma transaccional que “emerge da socialização administrativa” (Quinn, 1996:124). Segundo Quinn et al. (1996) e Senge (2000), existe uma ligação estreita entre as lideranças do tipo transaccional - frequentes nas organizações clássicas onde a qualidade restrita é considerada como um problema técnico -, e as lideranças do tipo transformacional, comuns nas organizações modernas, onde a qualidade alargada é uma questão estratégica, que necessita de ser gerida de forma integrada, tendo em conta a visão e os objectivos da empresa.

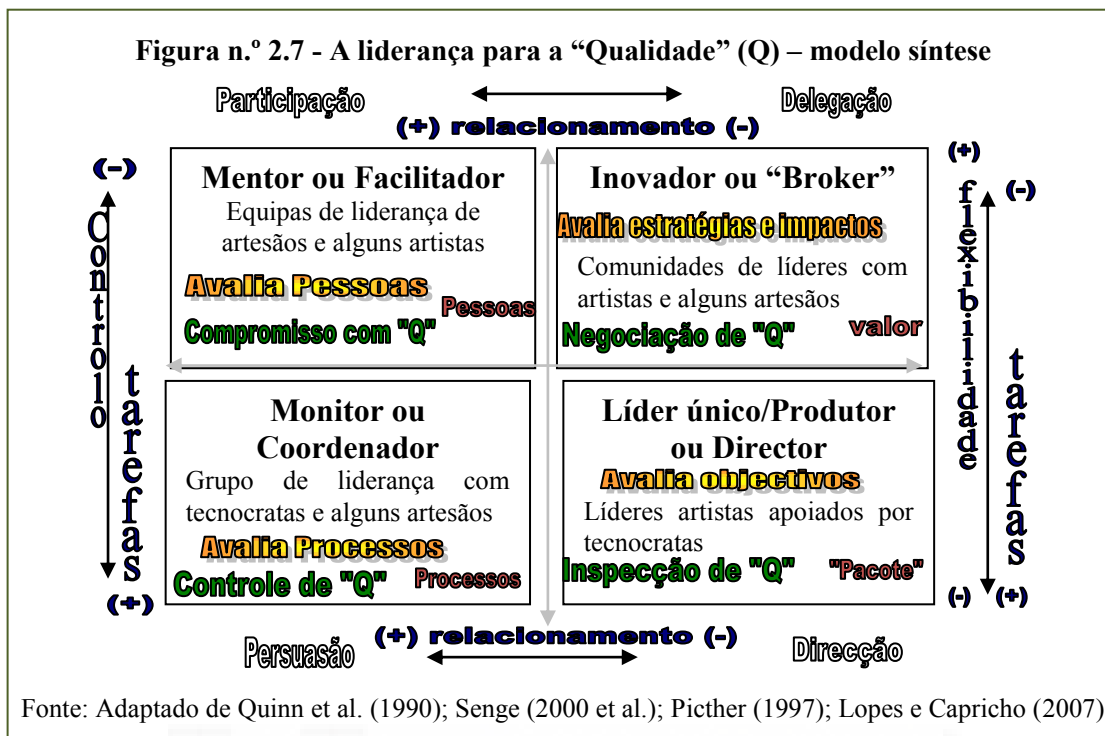
Para que a liderança seja eficaz, tem de existir um trabalho de coordenação e negociação que deve assentar no compromisso e no respeito pelas pessoas, conciliando interesses e vontades divergentes, conduzindo ao desenvolvimento de equipas motivadas, auto-geridas, que apostam na qualidade e na aprendizagem permanente (Quinn, 1996; Lopes e Felício, 2005).

As organizações, apostam, cada vez mais, em grupo (s) de líder (es) ou “equipas de líderes” que substituem o líder único, muitas vezes visto como um herói, e constituem verdadeiras “Comunidades de liderança” (Senge et al., 2000; Senge, 2002) que integram líderes dos vários níveis da organização, de forma a previamente mobilizar vontades, capacidades e saberes para conseguir alcançar os objectivos da qualidade sustentável previamente definidos e negociados.

O modelo “A liderança para a “Qualidade” – modelo síntese”, teve como base conceptual o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), e os contributos de Senge et al. (2000), Quinn et al. (1990) e Pitcher (1997), entre outros, e como principal objectivo adequar a liderança para a qualidade à cultura da empresa e ao modelo de gestão contribuindo, em cada fase evolutiva, para ajustar as competências do (s) líder (es) às necessidades da organização, criando um ambiente harmonioso na gestão das tarefas e das pessoas que facilite a cooperação e a entajuda, tão necessárias ao desenvolvimento da qualidade (Figura nº 2.7)

O modelo “A liderança para a “Qualidade” – modelo síntese” deve estar em consonância com os diferentes papéis atribuídos aos líderes, nos diferentes modelos de gestão, e com a transformação que ocorre na organização e nos seus objectivos, à medida que o sistema de qualidade evolui (Anexo nº. 2).

As organizações que apostam na excelência e na TQM sustentável necessitam de líderes do tipo “executivo”, “artistas”, negociadores/inovadores, que sejam capazes de traçar e comunicar de forma clara e inequívoca o caminho da organização, motivando e envolvendo outros líderes, do tipo “artesão”, facilitadores/mentores, verdadeiros arquitectos na criação das estruturas adequadas à comunicação e divulgação dos valores éticos, dos objectivos e das estratégias e políticas pretendidas para alcançar a qualidade sustentável (Senge et al., 2000; Pitcher, 1997).



Seguindo o raciocínio de Pitcher (1997) e o seu modelo de liderança, as organizações em processo de transformação não devem apostar em líderes do tipo “tecnocrata”, coordenadores e monitores, porque numa fase de transição, podem revelar-se demasiado burocratas, obstinados e cerebrais e inviabilizar o processo de mudança para a qualidade (in Lopes e Capricho, 2007).

Quando as organizações crescem em ambientes hostis, para sobreviverem, precisam de se reestruturar, controlando cuidadosamente os recursos e reduzindo os custos totais da qualidade. Neste caso, precisam de líderes do tipo “artesão”, facilitadores/mentores, conhecedores e dignos de confiança, que sejam criativos na continuidade, mas também de líderes do tipo “tecnocrata”, coordenadores/monitores cuja inflexibilidade nos propósitos e orientação para os detalhes permite dar continuidade ao trabalho dos “artesãos”, contribuindo para mudar sem romper com a linha de continuidade do “*status quo*” vigente (Id. Ibid.).

O modelo de “Excelência” da EFQM refere que a liderança deve ser efectuada pelo exemplo, em todos os níveis da organização, e resultar de um trabalho de equipa conjunto, para adaptar a organização ao ambiente externo, permitindo reconhecer, compreender e satisfazer todas as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de *stakeholders* (EFQM, 2003).

Porém, na revisão do modelo de 2010 ainda se foi mais longe, ao explicitar que o líder deve ter determinadas qualidades morais como a integridade, para além de conhecimentos e competências específicas que lhe permitam ter a visão e a inspiração necessária para dirigir a organização no sentido correcto, tornando-se num exemplo a seguir por todos os colaboradores, não só em termos de competência mas também em termos de valores (EFQM, 2010).

Flood (1993) e outros, in Rosa e Teixeira (2002) criticam a filosofia da gestão da qualidade por considerarem que esta não consegue sobreviver em contextos políticos adversos, o que pode acontecer, se o poder assentar apenas na liderança de topo e se esta não souber planear e gerir a mudança. Porém, se a organização adoptar uma liderança com *empowerment* que partilhe as decisões e crie uma cultura com base nos valores da qualidade/ inovação, aprendizagem e sustentabilidade, estão criadas as condições para vencer os obstáculos e as adversidades, excluindo naturalmente qualquer grupo ou indivíduo que não se adapte à cultura dominante.

2.3.5- A opção por uma estratégia de diferenciação pela qualidade e o seu contributo para a competitividade e desenvolvimento sustentável.

Nos mercados globalizados a procura de vantagens competitivas através de estratégias exploradoras segundo o modelo de Miles e Snow (1978), caracterizam-se por constantes inovações nos produtos e processos, assentes em novas tecnologias, que exigem elevado investimento, apesar de serem facilmente imitáveis, o que dificulta o processo de inovação.

Para Zack (1999) e Stacey (2000) o recurso estratégico mais importante para a competitividade da organização é o conhecimento e a capacidade que esta tem para criar, aplicar e gerir esse capital intelectual de forma a manter-se competitiva. Ballay (2001) reconhece que “ o capital intelectual é uma fonte de criação de valor para a economia e para a sociedade e as inovações são fulcrais para aumentar esse capital e alavancar os lucros (in Rosa e Teixeira, 2002:171/4).

Na perspectiva de Senge (1990,1992), a inovação depende da aprendizagem inovadora e geradora que detecta as necessidades latentes dos consumidores, que na opinião de Glass (1996) (in Rosa e Teixeira, 2002:174), deve ser incentivada, fazendo evoluir a organização, do ciclo simples, que Senge associa à conformidade, para o ciclo duplo que detecta as verdadeiras causas dos problemas e encontra soluções inovadoras associadas a novos conhecimentos.

Segundo Gómez Gras (1997:133), “de manera habitual las estrategias de las empresas se han basado sobre todo en las variabais de coste y diferenciación/segmentación, mas la receta es insuficiente porque es necesario introducir la variable tiempo para satisfacer mejor la demanda perseguida que además de la reducción del tiempo persigue la mejora de los costes y de la calidad”. Para assegurar “la ventaja competitiva” a empresa tem de continuar a melhorar “reduciendo el tempo en todo el proceso para poder satisfacer el consumidor al menor precio con la mayor calidad y la menor pérdida de tiempo, y proveer el mayor valor, garantizando su sustentabilidad”.

Quando a organização pretende definir uma estratégia de qualidade tem de se preocupar com a sua formulação, mas sobretudo com a fase de implementação, porque é nesta fase que surgem mais problemas, provocados pela falta de envolvimento dos R.H., que muitas vezes não foram

devidamente envolvidos, desconhecendo a estratégia da empresa e os seus objectivos, porque na fase de implementação foi-lhes exigido mais trabalho e melhor desempenho sem a Direcção ter adaptado o sistema de recompensas às novas exigências (António, 2006).

Para Porter (2001:71) existem seis princípios fundamentais a respeitar nas estratégias de posicionamento, que são os seguintes: 1º - A empresa deve definir objectivos correctos, que criem valor e lucros sustentáveis no longo prazo; 2º - A estratégia da empresa deve habilitá-la a entregar uma proposta de valor, ou um conjunto de benefícios, diferente da concorrência; 3º - As empresas têm de pensar em estratégias que as distingam e permitam alcançar vantagens competitivas sustentáveis; 4º- Uma estratégia robusta envolve escolhas, como abandonar produtos e actividades; 5º- A estratégia deve definir como todos os elementos se harmonizam na cadeia de valor; 6º- A estratégia requer continuidade na direcção escolhida.

As estratégias de diferenciação pela qualidade, segundo Porter (1980), podem implementar-se como um processo contínuo de melhoria da qualidade, com pequenas inovações e melhorias (Juran 1997), que permitem à empresa alternar os períodos turbulentos das grandes inovações, por períodos de estabilidade e normalização, com baixo investimento, durante os quais estabelece novos procedimentos, standardiza produtos/serviços, rotiniza processos e melhora a eficiência, obtendo pequenas vantagens competitivas enquanto recupera do investimento feito.

As filosofias da TQM e do Kaizen são citadas como aspectos importantes a considerar nas estratégias de diferenciação pela qualidade, no que se refere ao desenvolvimento da organização assim como o ciclo de melhoria de Deming (Teixeira e Diz, 2005).

As estratégias de focalização tendem a consolidar a imagem e o posicionamento da empresa em nichos de mercado onde a empresa se especializou e adquiriu vantagens competitivas através da qualidade/inovação, da eficiência, ou de uma combinação de ambas (Porter, 1980). As estratégias de liderança pelos custos, não têm grande aplicabilidade em empresas que apostam na qualidade, porque os sistemas de qualidade, se forem bem implementados, enquanto melhoram a qualidade reduzem os custos no médio/longo prazo ao diminuírem o desperdício e as reclamações em empresas que venderem produtos/serviços, sem erros e sem falhas.

As estratégias de focalização e de diferenciação de Porter com base na qualidade vão de encontro às necessidades que as organizações têm de se ajustarem à envolvente para melhorarem a qualidade da sua *performance* e continuarem competitivas. Estas estratégias de ajustamento estão relacionadas com a melhoria da qualidade numa perspectiva externa e podem ser ou não negociadas, dependendo do posicionamento da empresa no mercado (Id. Ibid.).

As abordagens estratégicas mais consentâneas com a diferenciação pela qualidade numa perspectiva interna são defendidas por Prahalad e Hamel (1990), Grant (1991), Mintzberg (1978) e Quinn (1980), entre outros, por se focarem nos R.H., nos seus saberes e nas relações que se estabelecem entre eles. Estas abordagens valorizam a aprendizagem através da

experiência e acreditam na sua importância para gerar um comportamento convergente que resulta de um processo “incremental, consciente, propositado e proactivo o que pressupõe um actor ou um núcleo central que controla e dá lógica ao processo” (in Nicolau, 2001:12).

Este autor considera que as Tecnologias de Informação (TI) permitem novas oportunidades para as empresas formularem estratégias de posicionamento distintas, mas estas não devem esquecer que as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), como a Internet, são só um complemento que não deve destruir a forma tradicional de competir, nem os principais factores da competitividade que as distinguem das concorrentes, tais como: os saberes únicos das pessoas e das empresas, os produtos e os processos tecnológicos.

Adizes (1988) refere que nem sempre a estratégia que é normal num determinado período do ciclo de vida da organização pode ser considerado em período completamente oposto (fase de lançamento é oposta à fase de declínio), até porque a organização tende a ser apenas uma coisa em cada momento e em cada contexto, mas a visão linear da organização de Adizes pode não ser compatível com a perspectiva da TQM, nem com as práticas da organização que aprende, onde a “circularidade temporal substitui a linearidade” ao adoptarem simultaneamente várias combinações no pensamento estratégico que emergem das condições contextuais e só resultam porque a organização é vista como um conjunto de processos em vez de uma entidade única (in Rosa e Teixeira, 2002), o que não pode significar um sistema anárquico.

Para Banard (1938), “na gestão da qualidade o que há de novo é a importância que lhe é dada e a explicação encontrada para a sua existência”, situação que tem evoluído ao longo do tempo. O sistema de qualidade inicialmente apostava num tipo de gestão com base no controlo, que tinha como objectivo um desempenho eficiente; presentemente os sistemas de gestão da qualidade apostam na eficácia e apresentam uma configuração dual, onde coabitam dois sistemas de informação, as redes formais e informais, que permitem à organização apostar na melhoria contínua e na inovação em simultâneo para ser possível responder às necessidades do mercado em permanente mutação com flexibilidade e criatividade (in Rosa e Teixeira, 2002).

As organizações devem funcionar de forma organizada, necessitando de um elo suficientemente forte que faça a ligação entre todos os processos, como acontece com a qualidade, vista como um objectivo comum que cria a unidade e a cooperação, entre as pessoas (Capricho, 2001).

Estas ideias também se enquadram no conceito estratégico defendido por Hitt et al. (2002:144) em que “a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e acções, cujo objectivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva” que seja sustentável e permita criar valores superiores às alternativas de risco idêntico. A implementação desta estratégia pressupõe uma avaliação do ambiente por gestores racionais e com mobilidade de recursos através de dois modelos complementares (Hitt et al., 2002, in Firmino, 2006, 2007):

1. O “Modelo de organização industrial de retornos superiores à média para avaliar o ambiente externo, o que se enquadra no conceito de qualidade externa numa perspectiva sustentável”.

2. O “Modelo de organização industrial de retornos superiores à média, baseado nos recursos, para podermos analisar as potencialidades dos recursos internos da empresa”, o que se enquadra no conceito de qualidade interna e na capacidade que a organização tem para inovar.

As estratégias competitivas das organizações, devem ser sempre complementadas com estratégias cooperativas do tipo permanente, com base nos recursos/aprendizagem, que visem sobretudo a aprendizagem dos R.H. e a melhoria dos seus saberes, porque é a única forma de garantir vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo (Fonseca, 2000; Pfeffer, 1994).

As organizações que apostam na qualidade têm necessidade de conciliar as vantagens das estratégias de ajustamento, que seguem a escola clássica e são do tipo prescritivo, racional e formal, no seguimento da linha de Porter, Ansoff e Andrews para inovarem e melhorarem a qualidade, planeando e efectuando mudanças de ajustamento ao mercado, mais ou menos profundas, com as vantagens das estratégias permanentes que seguem a escola dos recursos/aprendizagem, e as linhas de pensamento de Prahalad e Hamel (1990) e de Mintzberg e Quinn (1991), porque a aposta na qualidade rumo à excelência e à organização que aprende é um processo em construção, de aprendizagem permanente dos recursos humanos, com base nos valores da qualidade e sustentabilidade que visa satisfazer completamente o consumidor.

2.3.6- As estratégias de marketing relacional, o conceito e o seu contributo na transformação das organizações.

A emergência de novos mercados como a Índia a China e o Brasil, as evoluções tecnológicas, como a Internet e a Biotecnologia têm transformado a ciência e a sociedade em que vivemos, que se preocupam cada vez mais com o social e o ambiental, criando um novo tipo de consumidor, mais interveniente, que exige mais responsabilidades sociais às organizações.

As mudanças na evolvente e nos sistemas de gestão das empresas, conduziu à emergência do marketing relacional, uma nova abordagem, orientada para as relações de longo prazo, mais individualizadas e interactivas com os clientes, que surge por progressão de várias áreas afins, das quais se destacam o marketing de serviços, no qual os clientes são especialmente importantes, e a gestão da qualidade que com os modelos de avaliação da qualidade se apercebeu da importância da qualidade percebida (in Antunes, 2004 e Antunes e Rita, 2005).

Segundo Kotler et al. (1999) o conceito de Marketing relacional pode ser definido como um conjunto de relações duradouras que as organizações constroem para se diferenciarem baseadas na confiança entre clientes, distribuidores e fornecedores, ao que Salermo (1997) acrescenta que visa a estabilidade e fidelidade nas relações de troca. Para Alet (2001) o Marketing relacional é

um processo social e interactivo que pretende cultivar relações com clientes e outros *stakeholders*, com benefícios para todos (in Antunes, 2004; Antunes e Rita, 2005).

O marketing relacional é uma abordagem multidisciplinar que surgiu de uma evolução natural nas áreas da gestão e do Marketing tradicional, para responder a uma gestão moderna que passou a utilizar o Marketing relacional, tal como aconteceu com o conceito de qualidade tradicional que evoluiu para o conceito de qualidade total (Antunes e Rita, 2005). Em ambos os conceitos, marketing relacional e qualidade total, a aprendizagem é uma variável estratégica que permite através das sugestões, recomendações e reclamações dos clientes internos e externos melhorar continuamente a *performance* dos produtos/serviços, o que significa que o marketing e a qualidade só serão eficazes se as interacções entre clientes/consumidores e empresa resultarem na adaptação dos produtos/serviços às suas novas exigências (Marques, 2003).

Segundo Yoram (2008), apesar das sociedades se terem transformado, o marketing não tem acompanhado estas transformações, continuando muito focalizado em estudar os mercados tradicionais, em vez de olhar para os países que estão a registar maior desenvolvimento, onde se pressupõe que possam existir novas e diferentes oportunidades, necessitando de ser repensado, (re) inventado e transformado para “alcançar um maior equilíbrio entre o rigor e a relevância”.

Yoram (2008) considera que o marketing pode evoluir e obter melhores resultados, transformando as empresas/instituições e as sociedades se forem aplicadas as sete estratégias em conjunto, tais como: 1-Criar pontes entre as tradicionais divisões existentes (silos) e eliminar todas as barreiras; 2-passar da gestão tradicional para a gestão em rede; 3- mudar do CRM para o CMR (Customer Managed Relationships); 4 - passar de uma marca de produtos para uma marca de soluções (soluções integradas) para grupos de clientes; 5- usar a análise e as métricas para uma análise rigorosa; 6 - adoptar uma filosofia de “experimentação adaptativa” em todas as actividades 7- repensar os antigos modelos e criar novos modelos mentais.

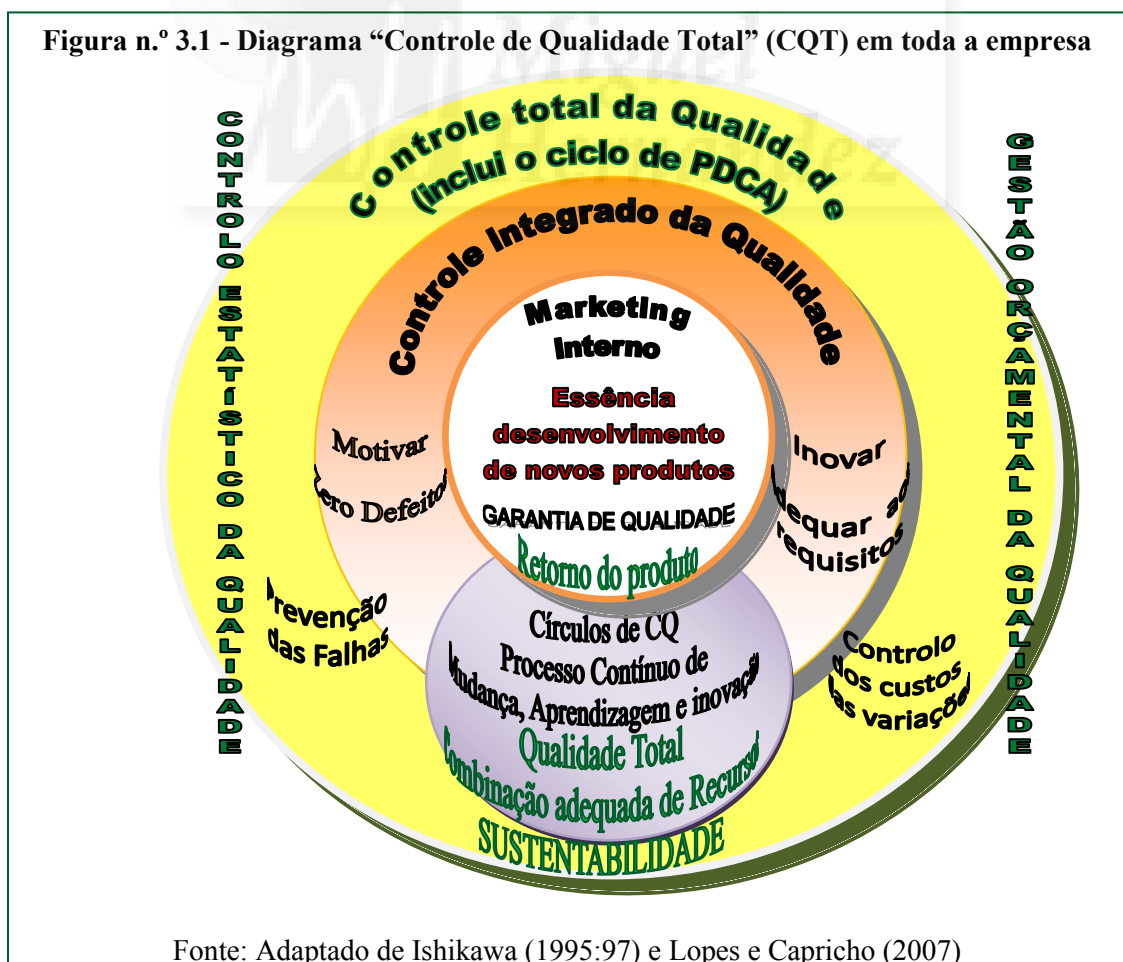
Yoram (2008) segue o pensamento de Peter Senge (1990) e de Argyris (1957,1999) ao enfatizar a importância dos arquétipos, antigos modelos mentais, que condicionam o desempenho das pessoas nas organizações, que é necessário mudar, porque as conduzem para pensamentos convencionais e se constituem como obstáculos a novos modelos mentais e a diferentes pensamentos mais criativos e relevantes.

CAPÍTULO 3 - PERSPECTIVA CRÍTICA DOS MODELOS DE PLANEAMENTO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE QUALIDADE TOTAL À LUZ DO NOVO PARADIGMA COM ENFOQUE NAS PESSOAS.

3.1 – Os modelos de planeamento, gestão, avaliação e melhoria da estratégia de qualidade total sustentável e sua aplicação e evolução.

3.1.1 – O modelo de Ishikawa “Controlo Integrado da Qualidade” e a implementação do sistema TQM segundo Oakland.

O Controlo de Qualidade Total (CQT), como o concebeu Ishikawa (1995), esteve na génese do sistema de Gestão da Qualidade Total (TQM), por transformar o sistema de qualidade num sistema integrado, do qual faz parte todo o ciclo de gestão, apoiado por dois pilares, o controlo estatístico da qualidade e o controlo orçamental dos custos, alargando-se a todos os produtos/serviços e a todas as actividades da empresa. Na verdade, este sistema, se for implantado com sucesso é muito semelhante ao sistema TQM (Figura n.º 3.1)



No processo de implantação do sistema de CQT, podemos distinguir, duas etapas temporais: 1ª etapa - a empresa focaliza-se no planeamento e concepção do produto/serviço, definindo o “pacote” e as suas características; 2) na 2ª etapa - a empresa focaliza-se na melhoria da qualidade do seu *portfolio* e na melhoria da *performance* da organização (Figura n.º 3.1).

Segundo vários autores o compromisso da gestão de topo, a relação com a concorrência, a cultura organizacional, a melhoria dos processos, a participação, o trabalho em equipa e a inovação são factores chave inerentes à filosofia da qualidade (Al-Omiri e Almoataz, 2008; Hoque, 2003; Kanji e Sá, 20011; Vaivio, 1999; Martínez e Zardoya, 1999; McAdam e O’Neill, 1999; Hoque e Alam, 1999). Autores como Hoque (2003), Hoque e Alam (1999), McAdam e O’Neill (1999), Chenhall (1997) e Johnson (1994). Estes autores defendem que as organizações devem desenvolver os seus programas de TQM juntamente com sistemas de avaliação e gestão do desempenho, filosofia que também foi defendida por Ishikawa para implementar o modelo integrado de Controlo da Qualidade Total (CQT) (in Quesado e Rodrigues, 2009).

Para Benavent (2001) o Modelo TQM, tal como foi concebido e implementado pelos principais investigadores, é uma ferramenta não prescritiva, com critérios genéricos e flexíveis.

A TQM, além de uma filosofia de gestão, enquanto modelo, tem como objectivo comum, o apelo à aprendizagem permanente nas várias vertentes (educação, formação, informação e comunicação), e integra no sistema o CQT, que fornece um conjunto de práticas e métodos que ao funcionarem em todos os níveis e áreas da gestão, permitem institucionalizar o *feed-back*, a avaliação e a recompensa, durante todo o ciclo de actividade da organização (Ishikawa,1995).

No controlo integrado da qualidade total, para além de serem usadas todas as ferramentas conhecidas para controlar a qualidade, algumas delas criadas e promovidas por Ishikawa (1995), como os “círculos de qualidade” e o “diagrama causa-efeito”, também são usados vários instrumentos de gestão que se têm revelado importantes, para promoverem políticas de qualidade nas organizações e para desenvolverem as actividades do controlo de qualidade com base nos R.H., dos quais destacamos o *Empowerment*, *Benchmarking* e o Marketing, actividades que também fazem parte do sistema de CQT.

Reed et al. (2000) citam um artigo do *Journal of Quality Management*, que compara a bibliografia existente sobre a Gestão da Qualidade Total (TQM) com os requisitos para obter vantagens competitivas sustentáveis, baseando-se em numerosos estudos empíricos reuniram os trabalhos dos investigadores da qualidade (Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa e Juran) identificando pontos de acordo sobre o potencial da TQM. Estes autores, reconhecendo que as vantagens competitivas também dependem da interacção criada entre a estratégia, a orientação da empresa e o ambiente envolvente apresentam dois modelos estratégicos complementares, para as empresas obterem vantagens competitivas com base na TQM (in Andrade, 2010:16): 1) um modelo baseado no mercado, em que a TQM proporciona uma estrutura unificante, para

aplicar, em simultâneo, um conjunto de práticas de gestão, que geram vantagens competitivas a partir de factores externos, com enfoque na diferenciação e na redução de custos; 2) um modelo baseado na teoria dos recursos/capacidades, em que o processo TQM tem potencial para criar vantagens competitivas sustentáveis provém do conhecimento tácito e da complexidade das suas interações, conduzidas por factores internos, como recursos organizacionais e humanos, que se relacionam com os recursos/capacidades.

Wilkison (2001) propõe que as empresas adoptem um sistema único (IMS-Integrated Management System), que integre “todas as ferramentas e metodologias associadas à qualidade como o meio ambiente e a sociedade”. Nesta linha de pensamento, os autores Waddock e Bodwell (2002), têm alertado para a necessidade de alargar o conceito de gestão da TQM, sugerindo a utilização de um conceito mais abrangente (TRM - Total Responsibility Management) para “contemplar as preocupações das partes interessadas que interagem com a organização” (in Zanca e Costa, 2009:5).

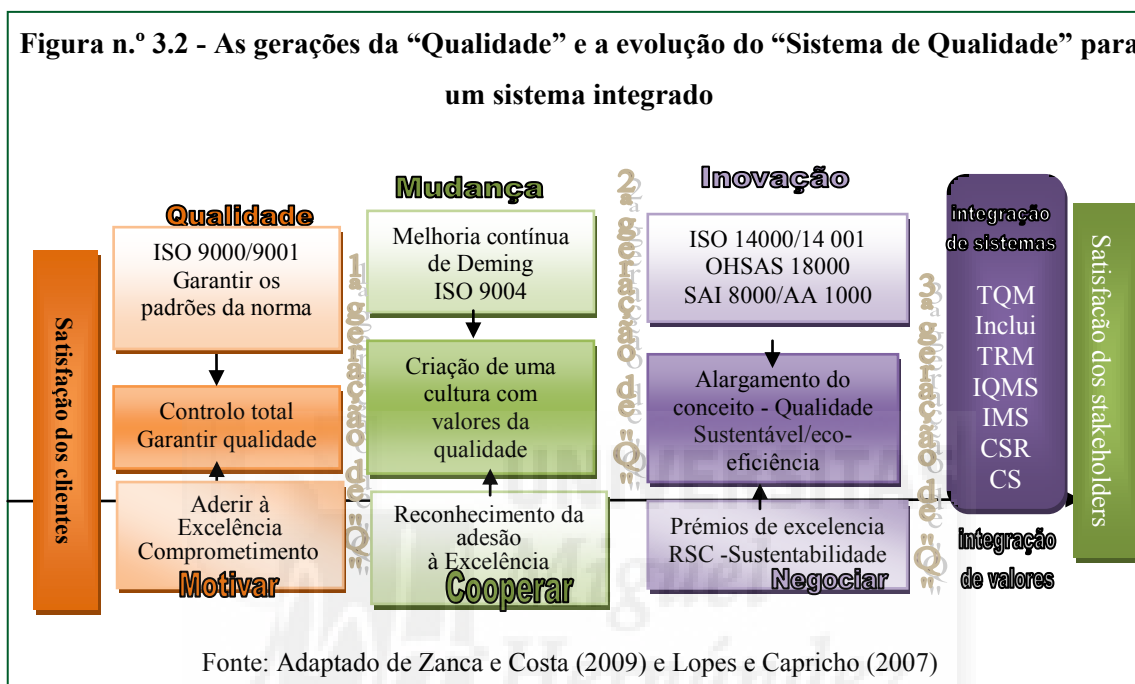
Esta corrente de pensamento está na origem da “terceira geração no movimento da qualidade, a qual se fundamenta na inclusão das variáveis sócio - ambientais nos actuais modelos de gestão” que para autores como Van Marrewijk (2004) e Waddock e Bodwell (2002), devem alterar profundamente os valores, a missão, a filosofia e os objectivos da organização para que esta integre novas variáveis, assim como novas formas de trabalho e novos sistemas de gestão, o que implica uma transformação radical (in Zanca e Costa, 2009:5) não só nas questões culturais das empresas, mas também nas suas práticas.

Zanca e Costa (2009:6-9) citam vários autores como Karapetrovic (2003) e Dale e Wilkison (2001), entre outros, ao referir que existem três caminhos possíveis para que a qualidade evolua na organização para a “terceira geração da qualidade”, o que pode ser conseguido através das seguintes transformações: 1- integração dos diferentes sistemas de gestão existentes na organização 2-incorporação do diálogo com as diferentes partes interessadas na organização; 3- extensão do conceito de excelência para o conceito de excelência sustentável.

Os três caminhos referidos pelos investigadores, acima citados, não devem ser vistos como caminhos opostos, mas como alternativas que se complementam, com várias etapas geracionais e diferentes requisitos/exigências que as organizações necessitam de satisfazer, para alcançar novos patamares de qualidade, na evolução dos seus sistemas de qualidade (Figura nº 3.2). No nosso entender não existe incompatibilidade, em termos substanciais, nos requisitos/exigências, acima referidos, pois estes podem ser satisfeitos em simultâneo permitindo que as organizações evoluam através de um caminho único para a TQM, obtendo ganhos de eficácia e eficiência, com vantagens para todas as partes envolvidas.

A ideia de conseguir um efeito sinérgico entre os vários sistemas, criando um único sistema integrado que inclua áreas afins da qualidade, como uma forma responsável de reduzir os custos

relacionados com a qualidade, é bastante positiva, mas não é uma ideia nova, já estava implícita no conceito da TQM. Porém, o novo sistema, para ser bem compreendido e aceite, não deve adoptar uma designação que o afaste substancialmente do conceito de qualidade total que está na sua génese (Capricho, 2001; Lopes e Capricho, 2007; Tomé, 2000). Daí não ser indiferente seguir pela via da “Qualidade Total Sustentável” que é substancialmente diferente da via da “Excelência Sustentável”.

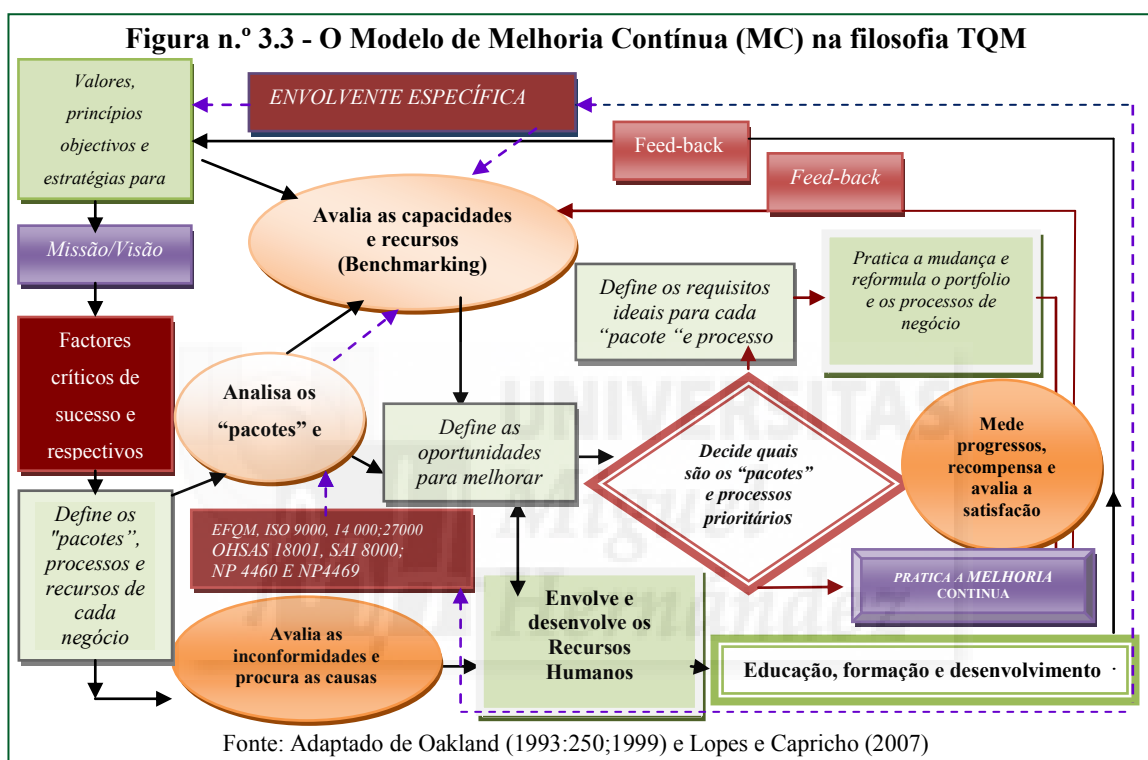


Se as organizações optarem por seguir um caminho único, integrado, que compatibilize os diferentes modelos de gestão envolvidos, o que nos parece possível e desejável, o novo sistema deve reflectir, os interesses negociados entre os grupos de *stakeholders* para obter, com o mínimo de recursos, as sinergias necessárias para transformar a empresa e melhorar a qualidade do seu desempenho, até que esta obtenha vantagens competitivas sustentáveis (Figura n.º 3.2).

Oakland (1993:230), inspirado na filosofia da melhoria contínua de Deming, define o conceito de “continuar a melhorar a qualidade, como o processo, pelo qual, a melhoria da satisfação do consumidor é encontrada”. Para este autor a M.C. da qualidade deve respeitar três princípios fundamentais: a organização deve estar focada no consumidor; é necessário compreender os processos da organização; que todos os empregados se comprometam em melhorar a qualidade. Segundo Oakland (1993) os três princípios fundamentais que a Melhoria Contínua (MC) deve respeitar, podem ser insuficientes para a empresa continuar a melhorar no longo prazo. É também necessário que adquira e desenvolva uma estrutura de gestão e controlo adequada ao desenvolvimento da qualidade e que a implemente ao longo de toda a cadeia de valor. Uma boa estrutura de gestão pressupõe que a organização crie e mantenha o seguinte: 1-Um bom sistema

de qualidade; 2-O uso de ferramentas apropriadas; 3-A promoção do trabalho de grupo e a cooperação com a gestão de topo; 4-A avaliação, medição e controlo contínuo da qualidade (Lopes e Capricho, 2007:151) (Figura n.º 3.3).

A prática da MC nas organizações, só será eficaz, quando devidamente inserida num sistema integrado de planeamento estratégico e de gestão orçamental da qualidade como reconheceram alguns dos principais investigadores (Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Oakland, 1993 e 1999), (Figura n.º 3.3).



Para avaliar se a organização está a caminhar no sentido da “Qualidade” e da “Excelência” e se os objectivos definidos para a melhoria contínua (MC) estão a ser conseguidos, necessitamos de verificar se os progressos planeados, quer em termos de comprometimento e cumprimento de estratégias e da sua eficácia, quer em termos de trabalho de grupo e de resolução de problemas, estão a ser alcançados porque monitorizar apenas a eficiência dos processos, tem-se revelado insuficiente (Oakland, 1993). Os resultados do estudo realizado por Santos e Álvarez (2007:85-86) demonstraram que grande parte das organizações certificadas, entrevistadas por estes investigadores, apostavam na M.C. mas não recompensavam devidamente o trabalho realizado pelas equipas para melhorar a qualidade, pois os sistemas de remuneração e promoção não reconheciam os esforços dos colaboradores, nem relacionavam os objectivos definidos com os resultados atingidos pelas equipas. Este facto pode estar relacionado como baixo rendimento das “boas práticas” associadas às melhorias de qualidade através das pessoas, devido ao fraco

investimento por parte da gestão no seu envolvimento e motivação e na sua justa retribuição. De acordo com os autores estudados, como Oakland (1993:230), Deming (1986), Ishikawa (1995), Quinn (1996), Pfeffer (1994,1998), entre outros, o princípio do comprometimento dos empregados com a melhoria contínua é determinante, porque permite melhorar os resultados dos produtos/serviços incluídos no “pacote” e os resultados dos processos, surpreendendo o consumidor pela positiva. Porém, se as pessoas não forem tratadas com dignidade e respeito, o trabalho torna-se desinteressante, conduzindo a grande desmotivação e insatisfação, que comprometem as apostas na M.C. da qualidade. No caos de uma economia globalizada, sem um compromisso com os R.H., é praticamente impossível competir e alcançar bons resultados.

A melhoria contínua tal como é vista nos países do ocidente está mais relacionada com melhorias graduais com base na filosofia “Kaisen” do que com a mudança profunda, dos países do oriente, nomeadamente no Japão, que foi o berço do conceito, o qual também está associado a melhorias drásticas, sempre que estas se tornem necessárias para melhorar a qualidade, sendo designadas de “kaikaku” (Campos, 1999 in Cordeiro (2004:29). Estes autores referem a necessidade dos programas TQM contemplarem este tipo de melhorias, sempre que os resultados das primeiras não resultarem ou as alterações na envolvente exijam um salto qualitativo com mais significado.

3.1.2 - O “Modelo de Excelência” como facilitador da realização de uma estratégia de qualidade sustentável.

Quando a Estratégia da Qualidade tem como objectivo atingir a Excelência, significa na perspectiva de Peters e Waterman (1995), que o objectivo da qualidade já não é só o de satisfazer, mas exceder e surpreender o cliente. Para estes autores as empresas que pretendem fidelizar os clientes têm de se esforçar sempre para melhorar a *performance*, entendendo o conceito de excelência como um conceito dinâmico, pois o que hoje é excelente, amanhã poderá não ser, porque as exigências dos clientes estão em permanente mutação (Quinn, 1996:174).

Peters e Waterman (1995) ao criarem o conceito de empresa “excelente” pretendiam chamar a atenção dos gestores para a necessidade de saberem gerir as sete variáveis, denominadas por “sete ésses da Mckinsey, cujo aspecto inovador reside na ênfase dada aos valores imateriais e ao dinamismo que o conceito de excelência gera, por ser visto como algo simbólico e inatingível. Segundo estes autores as empresas excelentes têm características comuns que são mais valorizadas do que nas outras empresas, o que faz com que se distingam em novos saberes e valores partilhados, como os valores da qualidade e outros, tais como: acção, cliente, autonomia e mobilização dos R.H, *core business*, informalidade, rigor e flexibilidade em simultâneo” (Peters e Waterman, 1995:34-36), aos quais devemos acrescentar a sustentabilidade.

Para promover e desenvolver a qualidade e a competitividade das organizações, à semelhança do que aconteceu no Japão, com o prémio Deming, e na América com o prémio *Malcom Baldrige*, surgiu em 1992, o modelo de “excelência” europeu, modificado em 1999 para Modelo de Excelência da EFQM - European Foundation for Quality Management, organização que funcionava junto da Comissão da U.E. e da European Organization for Quality (EOQ) (Gaeta, 2011). Este modelo voltou a ser revisto em 2003 e mais recentemente em 2010, embora estivesse prevista a sua melhoria cada dois anos o que não foi conseguido. O modelo visa facilitar a melhoria dos resultados de desempenho das organizações, o que pode ou não passar pela realização de uma estratégia de qualidade, e ainda permite que estas sejam reconhecidas e premiadas, caso se candidatem e ganhem, por se distinguirem na excelência e terem alcançado elevadas pontuações (EFQM,1999; EFQM, 2003a in APQ, 2004).

O modelo EFQM é de natureza não prescritiva tal como o modelo “Baldrige”, com o qual tem semelhanças, embora este último esteja focado nos R.H. e no planeamento. Os dois modelos reconhecem múltiplos caminhos alternativos, na procura da “excelência” (Sangüesa et al., 2006), contrariamente à natureza normativa, do modelo de Deming que esteve na sua origem.

A organização europeia EFQM tem vindo a desenvolver esforços, de forma continuada, desde a sua constituição, para adaptar o Modelo de Excelência às necessidades das organizações criando condições para estas responderem com rapidez ao mercado, gerando mais valor para os *stakeholders*. Esta organização pretendia promover o desenvolvimento da qualidade e da competitividade nas organizações europeias assim como a qualidade de vida dos cidadãos europeus e tinha como missão “ser a força conducente à excelência sustentável na Europa” e como visão, “um mundo no qual as organizações europeias seriam excelentes” (EFQM, 2004).

A EFQM refere que as organizações vivem num contexto de competitividade e mudança crescente, rápida inovação tecnológica e alteração dos processos e dos clientes. A “Excelência está associada a realizações tangíveis da organização naquilo que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança, e na convicção de que são sustentáveis” (Andrade, 2010:4).

O Modelo de Excelência da EFQM, como Prémio Europeu de Qualidade, foi introduzido como um instrumento que possibilita a criação de vantagens sustentáveis para as empresas/instituições, na utilização de uma única linguagem de gestão para comunicar, com ferramentas comuns, que facilitam a avaliação, a melhoria e a partilha de “boas práticas” entre diferentes departamentos, organizações e sectores (in Quesado e Rodrigues, 2009).

O modelo da EFQM tem sido adoptado com êxito por muitas organizações nos países europeus, granjeando fama na Europa e em países de outros continentes, como na Austrália com o “Business Excellence”, na América do Sul (modelo; Ibero-americano em 2002), e na África (modelo Árabe, 2003), muito comum nestes continentes e adoptado em países mediterrânicos, onde coexiste com o modelo americano “Baldrige” (Gaeta R. 2011; Mendes, 2004).

O Modelo de Excelência já se constituiu como uma referência, que permite desenvolver estudos e fazer comparações que relacionam a qualidade alcançada com o desempenho e rendimento das empresas, mesmo que estas operem em contextos diferentes, tendo em conta variáveis moderadoras, como a dimensão, a envolvente e o tempo do sistema de qualidade (Santos y Álvarez, 2007:81).

De acordo com Trullenque e Liqueste (2002: 29), o modelo da EFQM proporciona orientações e não soluções, tratando-se, por isso, de “um modelo descritivo e global de avaliação e aprendizagem da excelência na gestão (...), que recolhe, através de uma estrutura lógica, um conjunto de factores que afectam a gestão das organizações e as relações que estes estabelecem entre si, com a finalidade de as orientar para a excelência” (in Quesado e Rodrigues, 2009). Porém, na perspectiva de Sangüesa et al. (2006:75) este modelo é, sobretudo, um modelo de auto-avaliação e diagnóstico, que deve ser liderado pela direcção de topo, sendo esta condição fundamental, i.e. “imprescindible para el éxito de la TQM”.

O modelo da EFQM (2010) integra três componentes: os conceitos fundamentais; os meios/critérios; e a lógica de RADAR. Ao integrar de forma explícita o modelo “RADAR”, foca-se mais nos “resultados”, que acaba por valorizar, com o objectivo de introduzir maior eficácia e de liderar, com êxito, estratégias competitivas, através de inovações que modernizem a organização e criem mais valor para os clientes e para a sociedade (Figura n.º 3.3).

A revisão do modelo EFQM, em 2010, teve como objectivo torná-lo mais simples na aplicação da estratégia a qualquer empresa, de qualquer dimensão e sector de actividade reforçando a sua vocação genérica de liderança, de auto-avaliação, de diagnóstico e de orientação para a acção. Ao enfatizar estas vertentes o novo modelo reforça a integração entre os oito conceitos, os nove critérios e a lógica de radar mas o modelo RADAR não é nem simples nem de fácil aplicação.

O Modelo de Excelência, após a revisão, continua a ser um modelo de gestão, focado nos resultados da liderança e da autoavaliação, tendo como pontos fortes a aposta na flexibilidade e na criatividade, com o objectivo de melhorar os resultados dos clientes, das pessoas, da sociedade e os resultados-chave, os mais valorizados EFQM (1999a, 1999b, 2003, 2010).

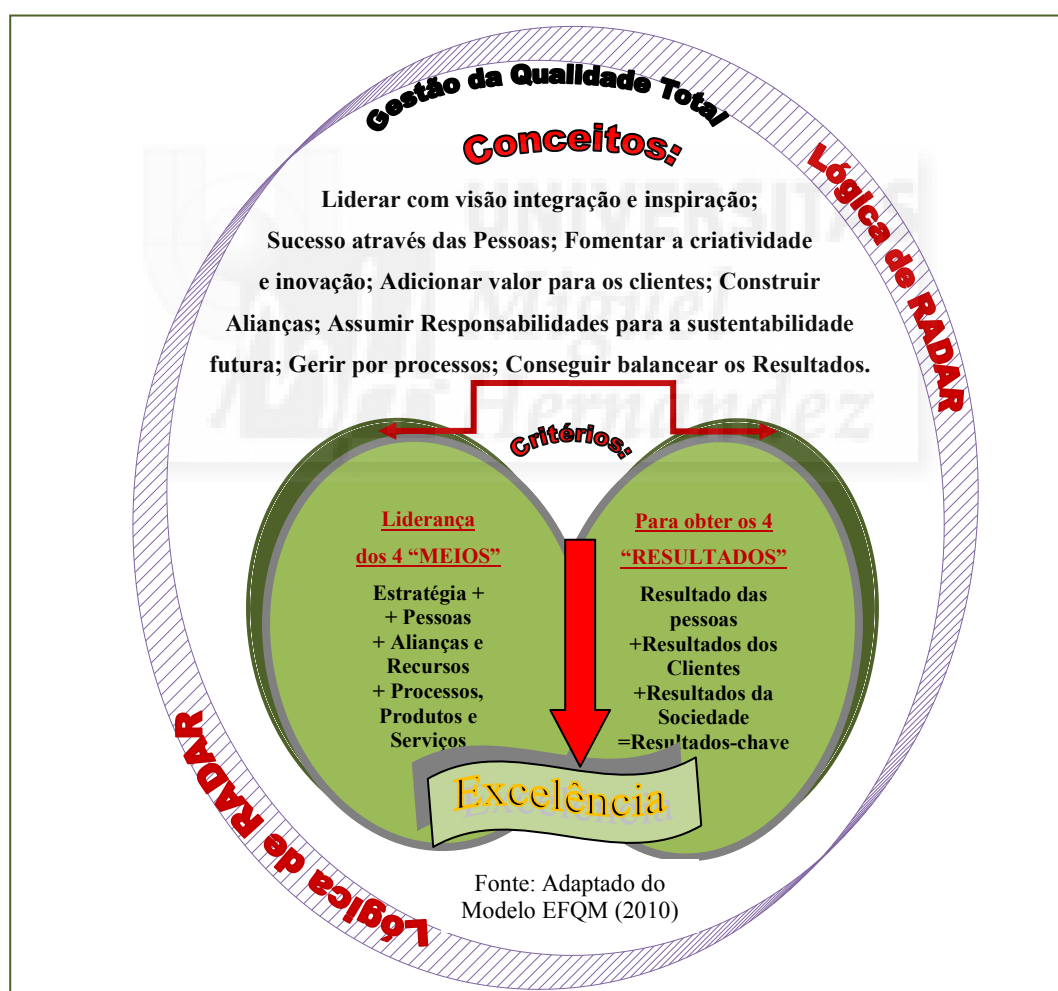
A nova versão do modelo (EFQM, 2010) prevê, ao facilitar a realização da visão e da missão, que as empresas alcancem níveis de desempenho superiores, obtenham os resultados-chave pretendidos e sejam reconhecidas pela “boa gestão”. As organizações aderentes têm a possibilidade de evoluírem na qualidade, de acordo com as suas necessidades e especificidades, desde que respeitem as premissas fundamentais, expressas nas três componentes do modelo.

As três componentes Conceitos, Meios/critérios e Modelo RADAR são os pilares de suporte do modelo EFQM e estão representadas simbolicamente da seguinte forma (Figura nº 3.3): 1-Os conceitos fundamentais da excelência são os electrões que giram à volta de um núcleo “electrons around a nucleus”; 2- Os nove meios/critérios/agentes, que se dirigem ao encontro da

verdadeira excelência, são como o coração central do modelo que permite que o sistema seja sólido “as the solid core at the centre”; 3-O modelo de RADAR é o núcleo estrutural do modelo “the nucleus, hit the model Framework at its core”, e a sua adoção pelas organizações é considerada pela EFQM como uma das três condições necessárias para atingir a excelência.

Nas componentes do modelo da EFQM os oito conceitos fundamentais movimentam-se de acordo com o ciclo do modelo RADAR e interagem de forma dinâmica com os cinco meios/agentes facilitadores, e os quatro resultados. Os agentes facilitadores/critérios mostram como se alcançam os resultados, enquanto os critérios/resultados indicam o que foi conseguido pela empresa, assim como o que esta pensa vir a conseguir (Cabal e Arelhano, 2001; in Quesado e Rodrigues, 2009).

Figura n.º 3.4 - A relação entre as três componentes do “Modelo de Excelência”



Os oito conceitos fundamentais do modelo são os seguintes: “Liderar com visão, inspiração e integridade; Sucesso através das Pessoas; Construir alianças; Gerir por processos; Aprendizagem, criatividade e inovação; Adição de valor para o cliente; Assumir responsabilidades para a sustentabilidade futura; Conseguir balancear os resultados” (EFQM,

2010) (Figura n.º 3.4). A aplicação dos critérios/meios do Modelo de Excelência da EFQM na versão de 2010 implica uma aposta inequívoca na inovação e na avaliação, consideradas no modelo como variáveis estratégicas, para atingir os resultados – chave, definidos para cada ano, até que a empresa consiga alcançar o patamar máximo da excelência e satisfaça as necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos.

O Modelo de Excelência da EFQM prevê três níveis de excelência, mas só a partir do 2º nível a organização é reconhecida como excelente. As empresas que atingem o 2º nível, ainda podem continuar a evoluir na qualidade e a percorrer mais três patamares evolutivos até alcançarem o nível máximo de reconhecimento previsto, o 3º nível, que corresponde a elevados padrões de desempenho em todas as áreas da gestão (EFQM,1999, 2003, 2010; APQ, 2004).

Quando as organizações conseguem alcançar o 3º nível e pretendem melhorar mais, o modelo prevê que possam percorrer mais três etapas/patamares, e em cada um dos patamares, se assim o entenderem podem, concorrer aos três prémios de “Excelência” correspondentes, candidatando-se, quer ao nível europeu, quer ao nível nacional, conforme o caso. Se obtiverem a pontuação mais elevada em cada patamar, na comparação entre empresas concorrentes, naquele ano e naquela categoria, serão premiadas, pelo elevado desempenho (EFQM, 2003) (Figura n.º 3.5).

Para que as organizações consigam atingir, os três níveis de excelência previstos no modelo, torna-se necessário percorrer as seis etapas o que demora cerca de seis anos, durante os quais têm de melhorar continuamente a qualidade do desempenho sendo-lhes atribuída uma estrela por ano a partir dos 300 pontos, como recompensa simbólica pelo esforço feito, até perfazer as cinco estrelas (Quadro n.º 3.1).

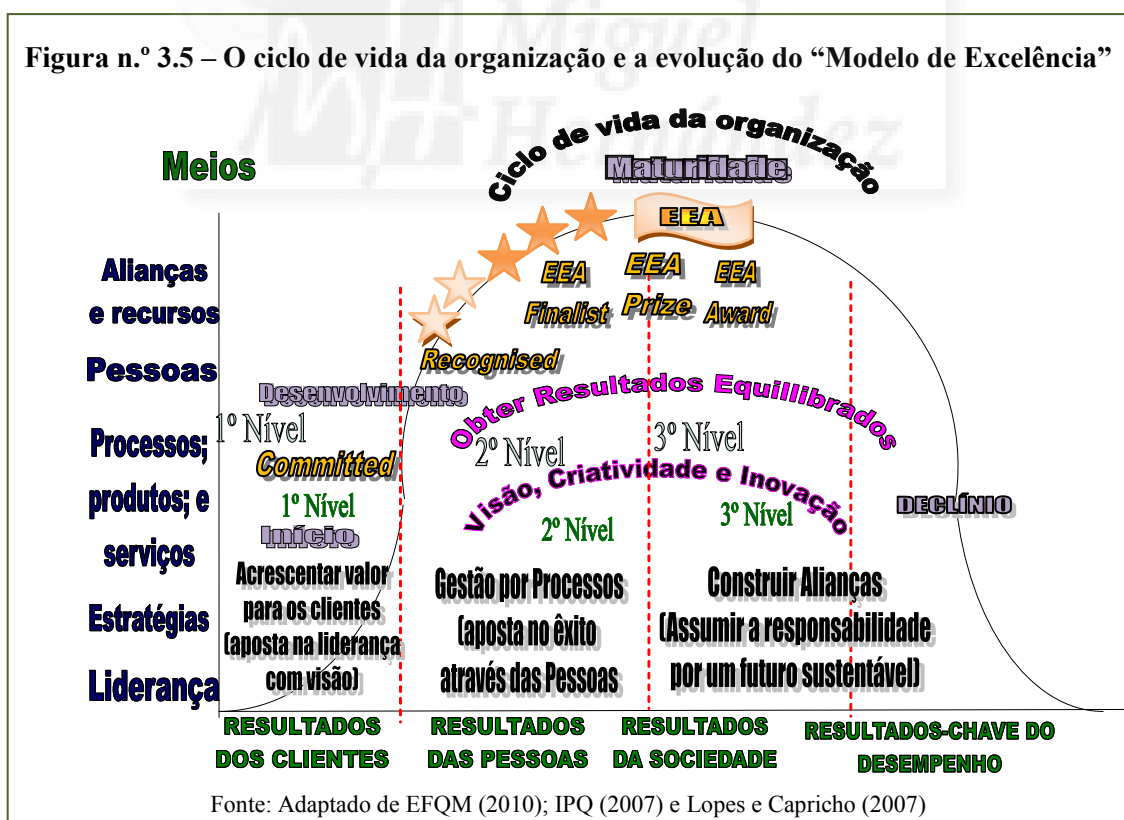
Quadro n.º 3.1 - O desempenho exigido à organização em cada nível do modelo EFQM			
Níveis	1º- Comprometida (Comité)	2º - Reconhecida (Reccognized)	3º- Ganhadora (European quality award)
Requisitos exigidos em cada nível e pontuação necessária para evoluir	<ul style="list-style-type: none"> - É comprometida; - Identifica -Define modelos - Delega e responsabiliza - Selecciona e gere - Cumpre a lei <p>(C2E= Pontuação acima dos 200 pontos e inferior aos 300 pontos) Tempo ➔ 2 a 3 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estuda, aplica e avalia - Usa o <i>benchmarking</i> - Inova, aprende e melhora - Faz parcerias - Excede o mínimo legal <p>(mínimo de pontos nas três etapas: ★ ★ ★) R4E3= 300 e 3 estrelas; R4E4=400 pontos e 4 estrelas; ★ R4E5= 500 pontos e 5 estrelas) ★ Tempo ➔ 2 a 3 anos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gere expectativas e equilíbrios - Monitoriza e corrige indicadores - Melhora processos e resultados de desempenho -Partilha experiências, valores e saberes -Desenvolve em parceria planos e políticas para a comunidade e avalia-os. <p>(superior a 600 pontos pode ser premiada como: Finalista, Vencedora e Campeã)</p>
Fonte: Adaptação do Modelo de Excelência da EFQM (2010)			

À medida que as organizações vão evoluindo no seu ciclo de vida, se a evolução da qualidade

acompanhar essa evolução e for comprovada através da autoavaliação e da avaliação, feita pelos auditores da EFQM, tendo em conta o nível de desempenho que o modelo exige, estas organizações podem ir subindo simultaneamente de nível/patamar hierárquico. A pontuação, atribuída na avaliação, permite enquadrar a organização no nível correspondente à pontuação obtida (Quadro n.º 3.1)

O Modelo EFQM como serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade (*European Quality Award - EQA*) funciona como um sistema de reconhecimento e encorajamento para que as organizações europeias consigam esforçar-se e melhorar o desempenho. A EFQM (1999a) define a autoavaliação, que está na base da atribuição do prémio como uma revisão regular, sistemática e abrangente das actividades e dos resultados da organização (Andrade, 2010:7).

O modelo da EFQM proporciona quatro categorias de prémios da “European Excellence Award” (EEA): Prémios para o sector público e para o sector privado, e prémios para as grandes organizações e para as pequenas/médias empresas. Quando as organizações são reconhecidas como excelentes, obtêm a pontuação necessária e sobem para o nível três, podendo candidatar-se a três tipos de prémios de Excelência, em cada uma das categorias referidas (Figura n.º 3.5).



Os três prémios anuais atribuídos, às melhores organizações que se candidataram, no nível três do Modelo de Excelência são os seguintes (Figura 3.5): No 1º Patamar do 3º nível – as empresas

são reconhecidas como finalistas se ganharem o prémio “EQA-Finalist”; No 2º Patamar do 3º nível - são reconhecidas como vencedoras se ganharem o prémio “EQA Prize Winner”; No 3º Patamar do 3º nível – são reconhecidas como campeãs se ganharem o prémio “EQA Award Winner”.

As empresas europeias que receberam o prémio anual mais alto por terem alcançado o último patamar do modelo são consideradas empresas campeãs na aplicação da filosofia TQM, enquanto as que fizeram um esforço notável em alguma das categorias fundamentais da excelência merecem o “Prize Winner”, seguindo-se as denominadas “Finalistas” que vão ocupar o 3º lugar, sendo reconhecidas com uma qualificação próxima da vencedora (Lopes e Capricho, 2007; Santos e Álvarez, 2004). Estes prémios são igualmente atribuídos pelos organismos nacionais, com essa competência, nos países que adoptaram o modelo europeu, para elegerem as empresas que se distinguem na excelência.

Quanto aos prémios de qualidade, Ishikawa (1995:130) deixou um alerta às empresas japonesas, a respeito do prémio Deming no Japão: “Não se candidatem ao prémio apenas para ganhar um prémio. Candidatem-se com o propósito de promover o controlo de qualidade total”. Este alerta também se pode aplicar a empresas/organizações de outros países e continentes, que devem candidatar – se com o propósito de promover a qualidade e não apenas para ganhar os prémios.

Zanca e Costa (2009:24) que investigaram o Modelo de Excelência Brasileiro (FNQ, 2008) propõem um novo modelo de avaliação da gestão sustentável com base na extensão do conceito de excelência que designam de “Modelo de Excelência Sustentável”. O novo modelo assenta em três fundamentos teóricos: evolução dos modelos para modelos de excelência sustentáveis; valores e comportamento organizacional num ambiente de RSC; visão integrada da R.S.C..

Para Apolinário (2007:50-51) as empresas devem ter consciência que “a responsabilidade social está associada ao êxito económico e contribui para a sustentabilidade” pelo que deve ser integrada como um “investimento estratégico” na estratégia de desenvolvimento a longo prazo.

O “Modelo de Excelência Sustentável” (Zanca e Costa, 2009:24) destaca três níveis de responsabilidade da organização: a responsabilidade para com as pessoas que interagem com a organização; a responsabilidade pelos produtos/serviços vendidos aos clientes/consumidores e a responsabilidade para com a sociedade. Para estes autores e outros autores por eles citados, que investigaram os Modelos de Excelência nos Negócios (BEM) aplicados em empresas de vários continentes, estes modelos são vistos como sinónimo da TQM. Todavia, na nossa abordagem à qualidade total o conceito TQM é diferente de excelência, pois o que é hoje excelente, amanhã poderá já não o ser, mas, as empresas excelentes podem ter como horizonte a TQM.

Segundo Macdam e Lambert (2003) e Edgeman (2000), os modelos de excelência têm vindo a assimilar os valores do desenvolvimento sustentável, para além dos valores da qualidade, tendo este último autor desenvolvido um modelo designado de “Best Business Excelent” que tenta

incluir e avaliar os dois conceitos, em cada um dos critérios do modelo, apoiando-se em quatro tipos de factores: os económicos, os sociais, os ambientais e os tecnológicos, variáveis que são consideradas fundamentais na avaliação da RSC (in Zanca e Costa, 2009:15).

Porter (1995) refere a necessidade de uma teoria que explicasse a relação entre os aspectos ambientais, comportamentais e os resultados obtidos. O novo modelo da EFQM (2101), embora não se fundamente em nenhuma teoria que explique esta relação, tenta na prática introduzir instrumentos de medição e avaliação que permitem medir nas organizações a interacção entre estas variáveis e o seu impacto nos resultados da sociedade (in Rosa e Teixeira, 2002:157).

3.1.3 – O “Modelo Eco-eficiente” da sustentabilidade e a evolução do sistema de qualidade para a qualidade total.

A “eco-eficiência” e a “qualidade sustentável” são conceitos que podem ser considerados como uma única e mesma realidade, dada a similitude que existe entre ambos, embora, na prática, tenham surgido, de realidades diferentes. As empresas/instituições eco-eficientes são relativamente recentes, inspiram-se na filosofia *Just-in-time* sem descuidar a qualidade e utilizam todas as potencialidades das novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC) para produzir produtos e serviços ecológicos e/ou biodegradáveis, gastando menos recursos, diminuindo os desperdícios e a poluição e melhorando a qualidade do desempenho e a qualidade de vida dos cidadãos (Willums, 2003; Paiva, 2003).

As empresas ecoeficientes assumem as responsabilidades pelos custos das externalidades desde o planeamento e concepção dos produtos/serviços até ao pós-venda, adoptam filosofias de gestão inovadoras, que apostam na motivação dos R.H., envolvendo-os em projectos de desenvolvimento de competências e saberes únicos que permitem práticas de produção modernas, utilizando o *eco-design*, novos materiais, a reciclagem e a valorização de resíduos, como oportunidades para melhorar a qualidade e a eco-eficiência nos negócios (Ferrão, 2003; Oliveira, 2005, 2007 e 2008).

Para estas organizações a satisfação dos seus *stakeholders* é o primeiro objectivo, não fazendo sentido subaproveitar as competências/capacidades dos R.H., desrespeitando as suas necessidades, quando se sabe que o contrário pode resultar em benefícios para a organização e para a sociedade (Pfeffer, J.1994). Uma empresa/instituição eco-eficiente faz um uso eficiente dos seus recursos, inclusive dos R.H., e, provavelmente, esse é o verdadeiro sinal de que é bem gerida (Ingeborg Schumaker, citado por Senge et al., 2000) porque sabe aproveitar todas as novas oportunidades de negócio, que as novas filosofias de gestão, do tipo TQM, proporcionam. A qualidade de um produto/serviço está indubitavelmente relacionada com o ambiente nos dois sentidos, no sentido da qualidade, podendo ser avaliado/medido pelas suas características e no

sentido do preço, podendo ser avaliado/medido pelo seu custo, explicando-se do seguinte modo; (Paiva, 2003; Santos e Santos, 2003; Freitas, 2000):

1. A qualidade do produto/serviço está relacionada com o ambiente, porque à medida que aumenta a “consciência ecológica” e a “consciência ambiental” do clientes/consumidores, torna-se cada vez mais difícil para estes, associarem o conceito de “produto/serviço de qualidade” a bens/utensílios ou serviços que prejudicam o meio ambiente, a saúde e a qualidade de vida;

2. O preço do produto/serviço está relacionado com o ambiente, devido ao aumento da “consciência ambiental” das populações, porque o cliente/consumidor já sabe que os preços dos produtos/serviços também são influenciados pelos custos de remoção de lixos, resíduos e detritos, que se não forem biodegradáveis, os valores pagos pelo seu depósito/remoção tendem a crescer para a empresa, aumentando os custos de produção, e consequentemente, os seus preços. Segundo Ferrão (2003), a empresa deve quantificar o custo das externalidades e inclui-lo no custo do produto/serviço, fundamentando-se no conceito de “extensão da responsabilidade sobre o produto”, o que já é uma prática em algumas empresas, cobrando no momento da venda um preço que compense o custo que a organização vai ter de gastar para no final da sua vida útil, tratar e/ou reintroduzir no ciclo produtivo o produto velho. Esta forma responsável de actuar no mercado traz vantagens para todas as partes envolvidas, porque satisfaz mais o cliente a empresa e a comunidade (Quadro n.º 3.2).

Quadro n.º 3.2 - A extensão da responsabilidade e a satisfação das partes envolvidas	
Melhoria da satisfação	Vantagens obtidas
Cliente/Utente/Consumidor.	Na qualidade do ambiente; no preço mais baixo do produto; na facilidade da compra do produto novo; na recolha do produto velho.
Empresas/Instituições.	No aumento das vendas, na utilização das matérias-primas e materiais recolhidos, ou novos, mais baratos; na fidelização dos clientes.
Comunidade/Cidadãos.	Na diminuição da delapidação dos recursos; no evitar a subida dos preços; na diminuição dos desperdícios e dos custos, com a remoção dos detritos, evitando danos ambientais, difíceis ou impossíveis de corrigir.
Fonte: Adaptado de Willums (2003) e Senge et al. (2000) in Lopes e Capricho (2007)	

A pressão social dos cidadãos tem evitado, em parte, a delapidação exagerada de recursos escassos e alguns danos irreparáveis no ambiente e na qualidade de vida por parte de organizações menos éticas, cujos abusos, têm forçando os governos a legislar para proteger o ambiente e preservar a vida das espécies em vias de extinção, o que levanta maiores dificuldades às empresa poluidoras, que têm de cumprir a lei e suportar os custos da sua poluição, pelo “princípio do poluidor pagador”, embora posteriormente, os façam repercutir no preço do “pacote” (Zanca e Costa, 2009 e Carroll, A.B., 1996).

As empresas socialmente responsáveis, ajustam-se ao mercado e satisfazem as novas exigências dos consumidores, aproveitando as novas oportunidade de negócio, sem pôr em risco a vida e o ambiente, tornam-se mais lucrativas e competitivas, produzindo com menos recursos e diferentes recursos, os mesmos produtos/serviços, ou sucedâneos, com idênticas características e melhor ou igual qualidade, a custos inferiores, evitando delapidar recursos escassos e caros. Estas empresas satisfazem, em simultâneo, todos os *stakeholders* ao promoverem a sustentabilidade no ambiente natural e social e garantem a sua própria sustentabilidade (Willums, 2003; Paiva, 2003 e Taguchi in Sangüesa, 2006:20).

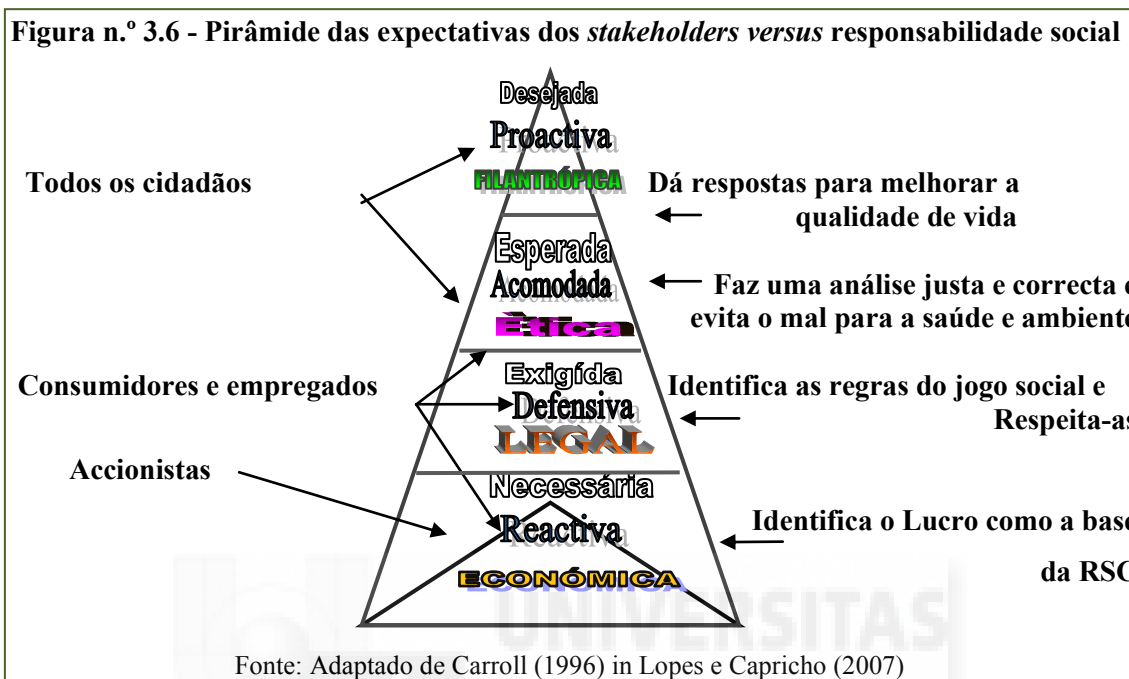
O conceito de Responsabilidade Social das Empresas é definido no “Livro Verde” da Comissão Europeia “como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na interacção com outras partes interessadas” (CE, 2001).

Carroll (1996:41-45) pressupõe que o conceito de Corporate Social Responsibility (RSC) se baseia “na ideia de que a empresa não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também certas responsabilidades para com a sociedade que resultam dessas obrigações”. Tal como Carroll (1996, 2000a), outros autores como Elkington (2000) e Ketola (2007 e 2009) consideram as responsabilidades económicas sociais e ambientais como áreas muito importantes para a sustentabilidade da organização referindo que deve ser feita não só a avaliação individual destas variáveis, como a sua avaliação conjunta, tendo em conta a interacção que se estabelece entre elas (in Zanca e Costa 2009:15-16).

Joyner & Payne (2002), Carroll (1996, 2000a) entre outros autores, consideram que é possível dividir as empresas em duas categorias de acordo com o foco nas diferentes responsabilidades: as que se baseiam em princípios económico-legais, do tipo reactivo, que apostam na reacção e na defesa, que são a maioria, as que se limitam a cumprir a lei, do tipo legal, e as que se baseiam em princípios éticos e filantrópicos, do tipo acomodadas e proactivas, que são uma minoria. Estas últimas empresas distinguem-se por serem mais evoluídas, de maior dimensão e consideram a RSC como parte da estratégia de negócio, assumindo uma *performance* social que avalia permanentemente a eficiência e eficácia das políticas sociais para melhorar.

A separação da RSC em quatro componentes distintas ajuda o gestor a olhar para os diferentes tipos de obrigações que derivam da responsabilidade social total, que no modelo de Carroll (1996) estão representadas na equação (Figura n.º 3.6): CSR = Responsabilidades Económicas (+) Responsabilidades Legais (+) Responsabilidades Éticas (+) Responsabilidades Filantrópicas. As empresas/instituições que se situam no nível mais baixo da pirâmide respondem apenas à primeira necessidade fundamental, a de serem economicamente viáveis, enquanto as organizações que se situam no 2º nível preocupam-se em cumprir a lei, mas, só têm determinado comportamento social favorável, para com os clientes (internos e externos), se a legislação assim o exigir, continuando ambas a lutar para satisfazer o nível básico, garantindo a

sua sobrevivência no mercado. Nas duas últimas tipologias (3º e 4º níveis) as organizações já têm um posicionamento consolidado no mercado e pretendem ir mais além, fazendo o que os cidadãos esperam e desejam, ou seja, melhorando a sua qualidade de vida (Figura n.º 3.6).



Na perspectiva de Zanca e Costa (2009:26) e Gonçalves (2008) as empresas socialmente responsáveis são eco-eficientes avaliam os resultados da responsabilidade social, de forma integrada, com base no modelo “Triple Bottom Line”, conhecido como o “Triple da Sustentabilidade” segundo o qual os três sistemas, ambiental, económico e social se intersectam permitindo encontrar um equilíbrio sustentável. Porém, a empresa como cidadã também interage com o sistema institucional, pelo que, este modelo ao excluir a parte institucional e a sua importância na sustentabilidade das empresas, pode estar obsoleto.

As empresas/instituições eco-eficientes que evoluem para a gestão ecocêntrica focam-se no exterior porque já conseguiram a eco-eficiência interna, rejeitam o domínio do homem sobre a natureza e estão mais preocupadas com a qualidade de vida dos stakeholders do que com a “racionalidade científica” o que exige o alinhamento da organização e dos seus objectivos com o ambiente natural e social e a criação de produtos/serviços amigos do ambiente. Estes produtos e serviços só utilizam materiais ecológicos e recursos naturais renováveis, minimizando a poluição e contribuindo decisivamente para o Desenvolvimento Económico Sustentável (Gonçalves, 2008:25-26). Estas organizações compreendem que este é o maior desafio que a humanidade enfrenta, pois está em jogo a sua própria sobrevivência, que constitui a base da economia e, conseqüentemente, a sobrevivência da humanidade. Daí a necessidade dos valores do Desenvolvimento Sustentável (DS) estarem sempre presente nos valores culturais e no

desenvolvimento da actividade das empresas evitando o agravar da situação (Neves, 2003).

Santos (coord.) et al. (2005; 65-70) apresentam como forma de operacionalizar as políticas e práticas de sustentabilidade do Modelo de Sustentabilidade com base no modelo “Clear Advantage: Building Shareholder Value” (GEMI, 2004) que se desenvolve tendo em conta o ciclo PDCA nas seis fases seguintes: “1) Identificar os factores intangíveis de criação de valor; 2) Identificar métricas e garantir o acesso à informação, em tempo oportuno, para a medição do desempenho dos factores de criação de valor; 3) desenvolver uma estratégia adequada para a criação de valor; 4) implementar a estratégia; 5) comunicar claramente a implementação e os seus resultados; e 6) instituir processos de revisão e melhoria contínua no desenvolvimento da estratégia com base na informação de controlo”.

Segundo Santos (coord.) et al. (2005:70-1) o Modelo de Sustentabilidade pode utilizar o método BSC, para desenvolver a fase 2 e analisar o impacto das mudanças estratégicas implementadas, assim como o modelo “Value-Based Management and Intangibles Valuation” que permite medir o impacto financeiro dos factores intangíveis de criação de valor associados a políticas e práticas de sustentabilidade. Este modelo utiliza “a linguagem financeira” que é aceite no mundo dos negócios, conduzindo a organização a assegurar a sua sustentabilidade económica, criando a base financeira de suporte para avançar para a sustentabilidade ambiental e social.

3.1.4 - O modelo da Norma ISO 9000 e a gestão dos sistemas de qualidade certificados que visam evoluir até à TQM.

O modelo de certificação da série ISO 9000, é um sistema de qualidade, baseado em padrões normativos, inspirados nos padrões de qualidade britânicos 1008, usados durante a II Grande Guerra, que estiveram na origem da criação dos padrões Normativos Japoneses (PNJI) que mais tarde evoluíram para sistemas de certificação e garantia da qualidade (Lopes e Capricho, 2007).

O sistema de certificação ISO foi publicado pela primeira vez em 1987 e é o *standard* de normas de qualidade mais conhecido no mundo, tendo surgido para dar resposta às necessidades das empresas e dos mercados, cujas novas exigências estão na origem das revisões periódicas a que está sujeito, tendo adoptado, nas duas últimas revisões, orientações com base na filosofia da TQM, que é considerada como um objectivo a alcançar no L.P. (Sangüesa et al., 2006).

Com a revisão das normas internacionais para a qualidade, da série ISO 9000, em 2000, surge uma única norma que certifica no âmbito da qualidade, a ISO 9001:2000, a que corresponde a norma europeia EN ISO 9001:2000. Esta norma estabelece os requisitos para um sistema de gestão de qualidade e substituiu todas as normas ISO antes utilizadas, transformando-se num guia para melhorar o desempenho dos sistemas de qualidade (IPQ, 2000a, 2000b, 2000c).

As normas que respeitam às orientações para se proceder às auditorias dos sistemas de

qualidade, depois da sua revisão, passaram a ser reguladas pela norma ISO 19011 (in: www.qnet.pt;www.iso.org/ em 25-05-2011) que também se aplica às auditorias dos sistemas ambientais. Estas normas fazem parte das normas de qualidade da família ISO.

O conceito de certificação é entendido, segundo a norma ISO, como “um processo pelo qual um organismo independente e reconhecido para o efeito, considera que uma organização cumpre os requisitos estabelecidos na norma” (Sangüesa et al., 2006:51). Quando uma organização é certificada pela norma ISO 9001, significa que o sistema de qualidade da organização no seu conjunto cumpre os requisitos exigidos na norma, embora a sua adesão tenha sido voluntária.

Na perspectiva da norma ISO 9001:2000 fazem parte do sistema de qualidade da organização, os seguintes componentes: a estrutura organizativa; os procedimentos; os processos; e os recursos necessários, para que o sistema de gestão da qualidade funcione (Sangüesa et al. 2006).

Uma norma só é aprovada como norma internacional se os membros da Comissão Técnica, estabelecida para o efeito - representantes dos vários países membros -, assim a considerarem, com votos favoráveis de 75% dos seus membros (Sangüesa et al., 2006).

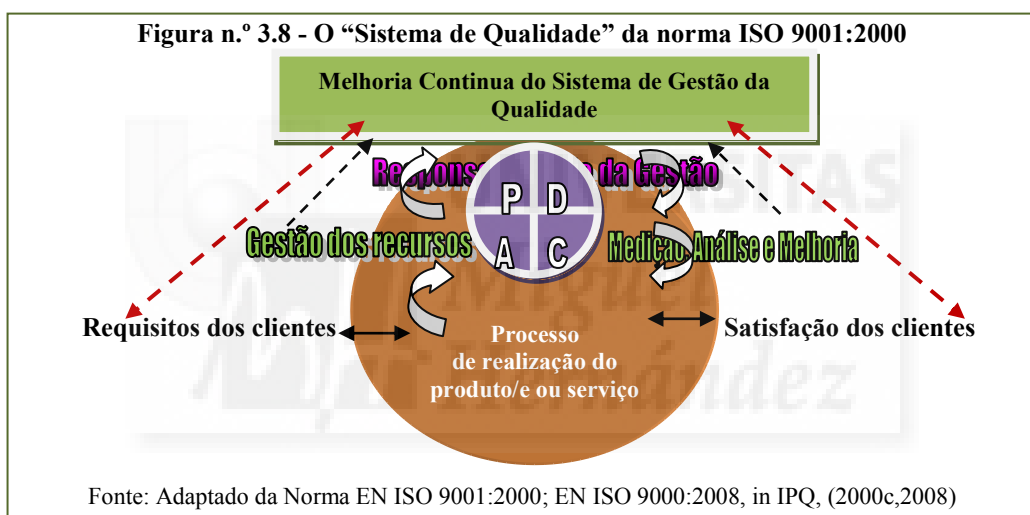
A norma ISO 9001:2000, para além de definir os requisitos do sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação (ver secções 1/2/3/4 da norma), aclara também a responsabilidade da gestão (secção 5) e a forma como a organização deve gerir os seus recursos (secção 6) (IPQ, 2000c).

Ao explicitar as responsabilidades (Figura n.º 3.7), a norma 9001:2000, distingue três níveis de responsabilidade: a da gestão de topo, a da organização e a da função produção. Esta última, tem a ver com a realização do produto e/ou serviço e com a sua conformidade, e só poderá ser da responsabilidade directa do gestor da produção devido à especificidade da função.

Segundo a norma referida (Figura n.º 3.7) a gestão de topo deve assegurar a qualidade do “sistema de gestão da qualidade” nas diferentes fases (planeamento, implementação e revisão) e introduzir melhorias no sistema para o ajustar à envolvente, melhorando continuamente a qualidade do desempenho da organização. Esta deve planear e desenvolver os processos necessários para a realização do produto/serviço (secção 7) e respectiva medição, análise e melhoria (secção 8), assegurando a conformidade e a eficácia do sistema de gestão da qualidade.



As principais mudanças que as organizações tiveram de efectuar para se certificarem pela norma EN ISO 9001:2000 e EN ISO 9000:2008, têm a ver com a nova filosofia da norma, que se baseia em princípios semelhantes à TQM e ao modelo da EFQM (IPQ, 2000c; IPQ, 2008): ênfase na melhoria contínua do sistema de qualidade; orientação para o processo e para a gestão racional dos recursos; enfoque na gestão baseada em factos e na análise da informação relevante para a tomada de decisão; relações mutuamente benéficas com fornecedores e restantes colaboradores; liderança que assegure o propósito, a orientação e o ambiente necessário para o cumprimento dos objectivos; participação do pessoal da organização a todos os níveis, num compromisso conjunto que resulte em benefícios para as partes; enfoque no cliente e na medição da sua satisfação; enfoque num sistema de gestão, que contribua para a eficácia e eficiência da organização em atingir os seus objectivos (Figura n.º 3.8).



A família das normas ISO contempla outras normas relativas a sistemas de certificação relacionados com a qualidade, como é o caso das normas da série ISO 14000, que certificam os sistemas ambientais, que para além de possuírem uma estrutura compatível entre si, também são compatíveis com outras normas, de outras organizações, tais como: Segurança e Saúde da OHSAS,18000 e Responsabilidade Social Corporativa SAI 8000 (IPQ, 2004; 2008; SAI, 2007). Os sistemas de qualidade, que resultam da aplicação do modelo previsto nas normas da série ISO, baseados na filosofia da M.C. de Deming, têm evoluído significativamente, quer nos valores quer na estrutura, ao apontarem, desde a revisão efectuada no ano de 2000, para a TQM. Estas normas da série ISO 9000 registaram uma evolução significativa na sua estrutura, que as tornou mais compatíveis com as normas do Ambiente, da Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho e com as normas da Responsabilidade Social Corporativa, passando, todas elas, a fazer parte de um conjunto de normas designadas de “amigáveis entre si”. Porém, esta evolução não foi suficiente para a criação de um sistema integrado, cuja concretização formal está prevista

para as próximas revisões (IPQ, 2005). Como a ISO ainda não satisfaz esta necessidade das organizações, mais evoluídas, estas têm vindo a implementar sistemas integrados com as três componentes principais: Gestão Ambiental; Gestão da Qualidade e Gestão da Segurança e Saúde (Fonseca, 2000:6; 2000a; Ferreira, 2000 in Lopes e Capricho, 2007).

3.1.5 - Os modelos “*Balanced Scorecard*” e “*Navigator*”, como facilitadores da realização de uma estratégia de qualidade no sistema TQM.

O *Balanced Scorecard* (BSC), na versão inicial, foi proposto por Kaplan e Norton em (1992:71), num artigo com o título “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” na sequência de uma pesquisa nas empresas. Os autores definem o modelo BSC como um instrumento, que inclui: “*a set of measures that gives top managers a Faust but comprehensive view of the business*”, i.e. um conjunto de medidas que permite aos gestores de topo uma visão abrangente e rápida dos negócios, associando-se a cada uma delas um conjunto de indicadores relacionados com variáveis que, pela sua pertinência podem medir o cumprimento da visão, missão e estratégia, ilustrando diferentes formas de analisar o desempenho da organização em cada uma das quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento (Kaplan et Norton, 1992; Massón y Truño, 2006; Bernardo, 2009; Galindo, 2005; Rocha e Lavarda, 2011:2) (Figura nº. 3.9).

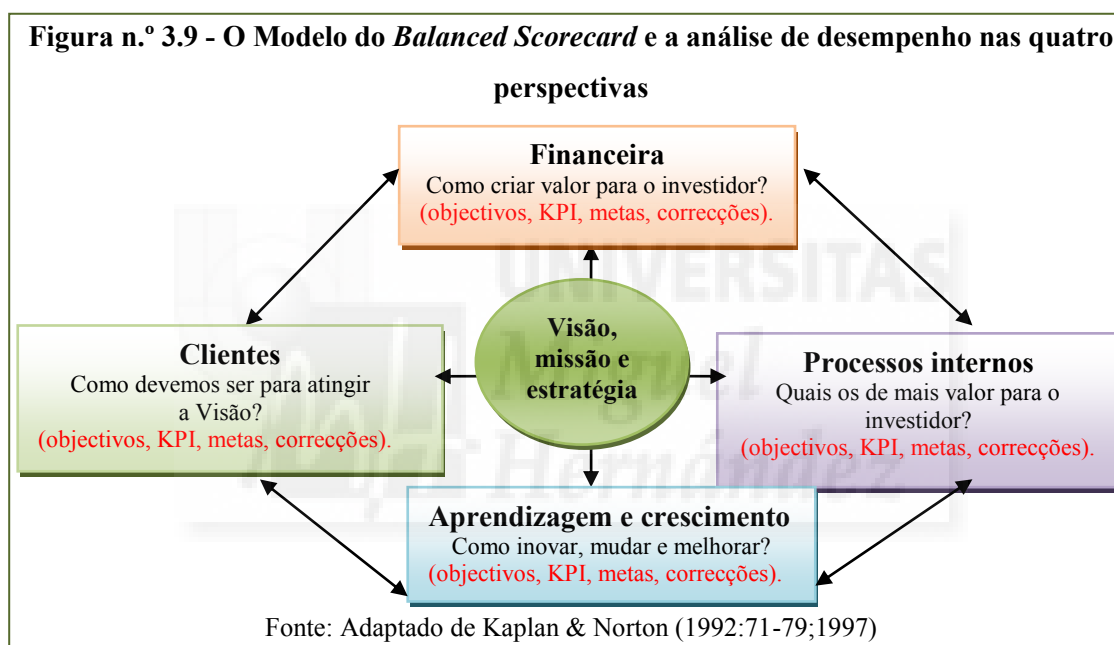
O conceito de BSC assume o pressuposto básico de que os factores impulsionadores do desempenho não são plenamente retratados nas medidas contabilísticas e financeiras clássicas (como índices de liquidez e rentabilidade) devendo haver uma interligação que denote relações de causalidade entre indicadores financeiros e operacionais. Esta relação de causa - efeito, estabelecida pelo BSC, proporciona melhor alinhamento organizacional com a visão e a missão da empresa porque estabelece uma base de indicadores (KPI) interligados nas quatro perspectivas estratégicas do modelo. No actual contexto, os indicadores não financeiros relacionados com os processos operacionais de produção e comercialização surgem como elementos indispensáveis para complementar os indicadores financeiros na gestão estratégica das organizações (Kaplan e Norton, 1992; 1997-2000) (Figura nº 3.9).

Segundo Massón Y Truño (2006:15-16), o BSC evoluiu para uma 2ª versão (Kaplan e Norton de 1996), em que o modelo já é considerado como um marco estratégico, ao incorporar a estratégia no sistema de gestão, sendo visto como um novo sistema de gestão estratégica que inclui os seguintes processos: “Clarificar y traducir la visión y la estrategia; Comunicación; Formación y *feed-back* estratégico; Planificación y establecimiento de objetivos”.

O BSC pode ser entendido como uma ferramenta de planeamento e controlo da estratégia empresarial inovadora por incorporar medições de carácter não financeiro, que impulsionam o

processo de mudança organizacional e servem como mecanismo de integração interna, ao mobilizarem os diversos sectores da empresa para identificarem (com a visão e a missão como referência) os factores críticos envolvidos nas quatro perspectivas do modelo o que permite analisar aspectos relevantes relacionados com a criação de valor, a partir dos quais, podem ser determinados os indicadores que vão avaliar se as acções estão alinhadas com a direcção pretendida para a organização (Galindo, 2005; Rocha e Lavarda, 2011).

Massón Y Truñó (2006:21) referem que “la tercera fase de evolución del BSC se formalizó a partir de Kaplan y Norton (2000a) con los Mapas Estratégicos que configuran el nuevo modelo como en “modelo de dirección y gestión estratégica” que relaciona los objetivos estratégicos com as quatro perspectivas de análise acima referidas na figura nº 3.9.



Como instrumento de gestão estratégica, o BSC promove o desenvolvimento de quatro processos - chave que contribuem, para o alinhamento entre os objectivos estratégicos de longo prazo e as acções de curto prazo potenciando uma boa execução, tais como: (1) tradução da visão e estratégia; (2) comunicação e alinhamento dos objectivos estratégicos e das medidas; (3) planeamento, definição de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas; (4) promoção do *feed-back* e da aprendizagem (Kaplan e Norton 1996, 1996a; Ferreira, 2010).

A quarta geração do BSC, “El Sustainability Scorecard”, inclui dois tipos de estratégias, uma de crescimento que se traduz na perspectiva “Inovação e Aprendizagem” - relacionada com a RSC e com a criação de valor sustentável -, e outra de produtividade que se traduz na perspectiva “Meio ambiente” - relacionada com a criação de valor através da gestão ambiental. Esta geração incorpora uma mudança pouco estudada, mas importante, a de alinhar os recursos e as pessoas para, executar estratégia com sucesso (Massón Y Truñó, 2006) podendo ser utilizada na TQM.O

Lee y Lo (2003) in Massón y Truño (2006:20) consideram que todas as investigações sobre o BSC indicam que a relação entre este instrumento, as estratégias corporativas e as forças ambientais, necessitam de maior agilidade para se adaptarem a novos processos de negócio. Esta nova competência requer uma nova forma de planeamento estratégico que integre as NTIC para diminuir o tempo do ciclo de produção/comercialização e criar mais valor. O BSC alargou o âmbito para além das perspectivas tradicionais incluindo perspectivas relacionadas com a “R.S.C, Sostenibilidad y Eco-Eficiencia”. Vários investigadores têm validado o BSC como instrumento de comunicação e alinhamento organizacional, constatando-se que este tem funcionado como uma preciosa ajuda para as organizações comunicarem e implementarem a sua estratégia (Ahn, 2001; Epstein e Manzoni, 1998; Malina e Selto, 2001; Mooraj et al., 1999; Wijn e Veen-Dirks, 2002), mas a investigação para integrar o BSC com outras ferramentas de gestão tem sido reduzida (Ahn, 2001; Atkinson, 2006; Kaplan e Norton, 2001; Mooraj et al., 1999; Otley, 1999) (in Ferreira 2010).

Rocha e Lavarda (2011) opinam que o sucesso do BSC depende da cultura da organização e do seu Sistema de Informação e Comunicação, sendo mais fácil de implementar nas empresas que têm planeamento estratégico, objectivos claros e sistemas de qualidade apoiados nas NTIC, que permitem divulgar pelos colaboradores a estratégia da empresa e os objectivos/acções a realizar. Segundo Neto e Ribeiro (2006) e outros (in Rocha e Lavarda, 2011), a adaptação das pessoas que trabalham na organização à metodologia do BSC, nem sempre é pacífica, porque a sua implementação implica mudanças na cultura organizacional, sendo necessário formar e motivar os trabalhadores para que estes percebam que o BSC é um mapa estratégico muito útil.

Porém, Kanji y Sa (2002) citado por Massón y Truño (2006) referem a possibilidade de se construir um modelo que incorpore na implementação do BSC os factores de êxito baseados na filosofia de *Total Quality Management* o que pode representar uma oportunidade para melhorar a eficácia e eficiência do BSC e a operacionalização da estratégia de qualidade da organização.

Modell (2007), Hannula et al. (1999), Marín e Ruiz-Olalla (2006) e outros autores que investigaram a compatibilidade da filosofia TQM com a ferramenta BSC opinam, ser de toda a conveniência que para obter uma maior coerência entre os princípios da TQM e as práticas do BSC, para as empresas que estão a desenvolver processos de qualidade, que façam a utilização dos dois modelos em conjunto (in Quesado e Rodrigues, 2009:5). Para estes autores, tanto a TQM como o BSC são modelos estratégicos de criação de valor a partir de activos intangíveis baseados no conhecimento que visam um objectivo comum: a melhoria contínua mediante o controlo e a avaliação da satisfação dos *stakeholders*.

McAdam e O'Neill (1999) assinalam os princípios comuns entre o BSC e a TQM revelando que ambos os modelos defendem a vinculação da estratégia com os objectivos do negócio. No entanto, o BSC não incorpora um modelo de liderança e está mais indicado para medir a

estratégia do que para a formular (in Quesado e Rodrigues, 2009).

Na opinião de Hoque (2003) e Hoque e Alam (1999), o BSC pode ser um seguidor da TQM, possibilitando a vinculação das suas práticas à estratégia organizacional. Neste sentido, a TQM fornece os objectivos estratégicos e o BSC as ferramentas para os levar à prática. Daí que a sua conjugação facilite o *feed-back* das áreas a melhorar e identificar dos indicadores adequados, motivando as pessoas a alcançar melhores resultados (in Quesado e Rodrigues, 2009).

Para Hannula et al. (1999) a TQM é a filosofia da qualidade e o BSC é a filosofia das relações de causa - efeito, uma das bases estruturais da qualidade, significando na prática, que são modelos complementares. Nesta linha de pensamento Kaplan e Norton (2001), criadores do BSC, referem que as operações do BSC na perspectiva interna podem reflectir as iniciativas para melhorar a qualidade, a capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos, ao identificar áreas de melhoria prioritárias, onde a gestão se deve centrar, ajudando a ampliar os princípios da TQM nos processos de inovação e nas relações com os clientes. A interacção das perspectivas do BSC com a TQM permitem “forçar os gestores a explicar a relação que une a melhoria dos processos operacionais com os resultados” (Kaplan e Norton, 2001: 407-408).

Bancaleiro (2007) refere que a importância do BSC reside no facto de uma organização se poder focalizar nos principais factores críticos de sucesso e nos objectivos estratégicos com eles relacionados, o que facilita a concentração da equipa de gestão na resolução de problemas importantes, assegurando os recursos/condições para não pôr em causa a sua resolução.

Oteo *et al.* (2002: 11) refere: “quando as organizações decidem por uma abordagem de mudança orientada para o desenvolvimento de um projecto TQM, que passa pelo redesenho de processos e pelo *empowerment* dos empregados, precisa do BSC. Este sistema de informação estratégica permite uma visão integrada dos objectivos estratégicos ajudando a definir, comunicar e avaliar os objectivos e as prioridades de gestores e empregados”. No entanto, para que o BSC seja o fio condutor que facilita a implementação da TQM e a realização dos objectivos e das estratégias de qualidade estas têm de ser bem formuladas (Veen-Dirks e Wijn, 2002).

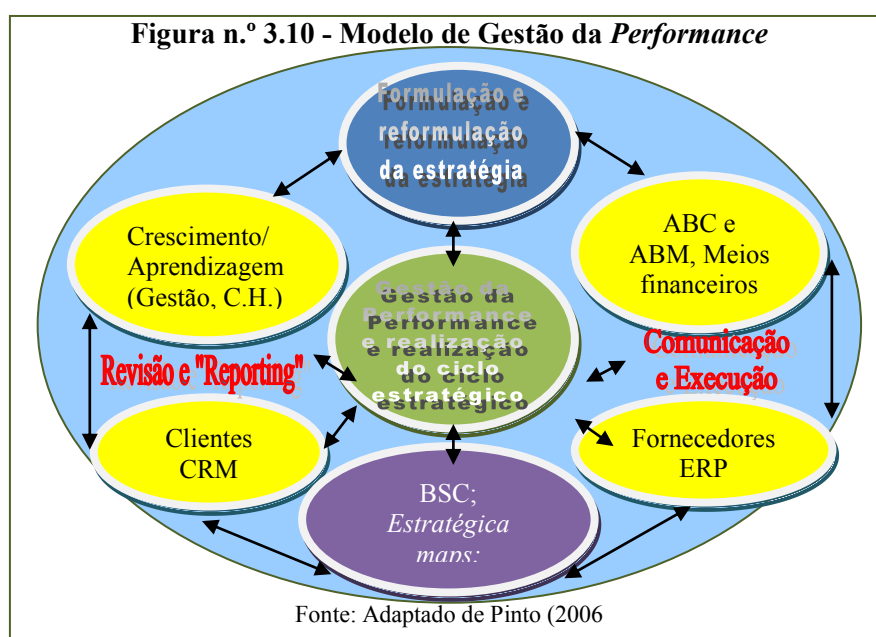
Kaplan e Norton (1996) argumentam que o BSC é capaz de proporcionar o equilíbrio entre as decisões de curto-prazo e de longo-prazo, o que é positivo, contudo a sua utilização nem sempre garante o sucesso do sistema de qualidade. Pessanha e Prochnik (2004) in Dietschi e Nascimento (2006) referem que existe a tendência em algumas empresas para se focarem nos indicadores financeiros. Este facto pode destruir o equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros e comprometer os esforços da TQM (Kaplan e Norton in Manica (2009).

O modelo “Navigator”, aplicado na empresa “Skandia” foi um dos modelos de administração e gestão estratégica que mais se destacou na implementação de estratégias que criam valor com base no Capital Humano. O modelo considerou o capital inovação, como a componente do capital intelectual (CI inclui: C.H., Capital Processos, Capital clientes e Capital Inovação), que

deve ser mais valorizada pelas organizações e investidores o que contribui para melhorar a qualidade, porque cria valor em todas as áreas da empresa. O capital intelectual (CI) resulta da diferença entre o valor de mercado (capitalização bolsista) e o valor contabilístico (Edvinsson et Malone, 1997:368; Lopes e Capricho, 2007; Brillman, 2006). Porém, este modelo perdeu protagonismo por ignorar o capital social, cujo valor é inquestionável.

3.1.6 – O ciclo da estratégia e o contributo do modelo de “Gestão da Performance” para melhorar a qualidade.

O modelo de Gestão da Performance de Pinto (2006), tem como objectivo formular e gerir a execução da estratégia para reduzir e/ou eliminar o *gap* e atingir a *performance* com a qualidade desejada, o que envolve um ciclo de 5 etapas, que correspondem às seguintes funções/tarefas: 1- Formulação e Reformulação da Estratégia - visão estratégica e a uma abordagem *top down* na criação de cenários alternativos articulados com as prioridades orçamentais; 2- Comunicação e Execução da Estratégia- realização da visão através de um modelo consistente, que utilize uma linguagem simples e comum, percebida por todos; 3-Gestão da Performance - definição de métricas para gerir e comunicar um conjunto de informação *on-line* fornecida pelo BSC, 6 Sigma e outras ferramentas; 4- Revisão e Reporting - análise da informação causal produzida pelo sistema integrado de informação através de *Key Performance Indicators* (Kpis) e do uso de Mapas estratégicos (*Strategic Maps*) e Revisão da Estratégia - melhoria da estratégia através de uma abordagem *bottom-up* ou inovando para reformular ou formular uma nova estratégia, no caso da estratégia actual não ser a mais adequada. A última e 5ª etapa termina com o início de um novo ciclo, i.e. com a Formulação ou Reformulação da Estratégia (Figura n.º 3.10).



Segundo Pinto (2006), para gerir eficazmente o modelo de “Gestão da *Performance*” é necessário definir os instrumentos, as metodologias e as ferramentas a utilizar que permitem a sua monitorização, tais como o BSC e os “Estratégica maps”, que funcionam como a “espinha dorsal do sistema”, os quais facilitam a ligação dos objectivos quantitativos aos qualitativos para atingir a *performance* definida.

Este modelo deve ser complementado com outros modelos e ferramentas, tais como: 1) O modelo “Balanced Scorecard” que fornece uma filosofia baseada na comunicação e na medição assente em quatro pilares (financeiro, clientes, processos internos e crescimento/aprendizagem) para os quais são fixados objectivos que devem ser balanceados; 2) o “Estratégica maps” que pretende operacionalizar a filosofia do modelo e assenta em três pilares: 1) níveis de *performance* que as organizações desejam atingir; 2) indicadores para os medir, e a explicação de como se poderão atingir os níveis anteriormente definidos; 3) o “6 Sigma” que visa melhorar a eficiência dos processos reduzindo erros e desperdícios e criando mais valor; 4) o “CRM” que tem como objectivo definir segmentos de mercado e conhecer melhor os clientes e as suas necessidades; 5) os modelos de controlo da actividade como o “Activity Based Costing” (ABC) e o “Activity Based Management” (ABM) que permitem ligar os objectivos quantitativos aos objectivos qualitativos; 6) os modelos de planeamento e desenvolvimento do Capital Humano (CH) que são baseados na aprendizagem permanente, possibilitando o desenvolvimento dos R.H. e a eliminação do défice de competências, ao prever as competências necessárias no futuro.

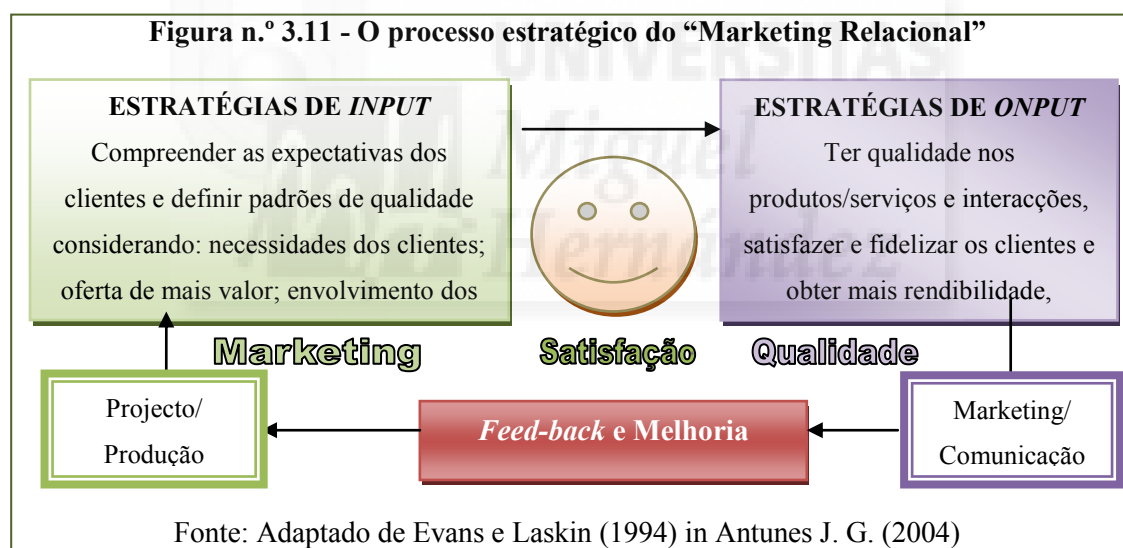
Pinto (2006) opina que a gestão da organização deve entender a realização da *Performance* como um sistema integrado de *inputs e outputs*, cujo modelo estrutural tem de incluir as diferentes perspectivas da visão estratégica e a sua interacção, tais como: Clientes, Processos, Aprendizagem/crescimento e Financeira. A execução deste modelo pretende reduzir/eliminar o *gap* entre a estratégia planeada e a realizada em três etapas: a identificação e investigação das verdadeiras causas do *gap*; a execução de um novo ciclo estratégico para (re) formular a estratégia e (re) definir o modelo de gestão da *performance* e a sua execução e monitorização.

3.1.7 – O modelo do Marketing Relacional e as estratégias de Customer Relationship Management (CRM) como uma ferramenta da TQM.

Segundo o modelo proposto por Evans e Laskin (1994) citados por Antunes (2004:46), o processo do Marketing relacional consiste em “três grandes elementos chave: *inputs, outputs* e avaliação” que mostram as implicações directas das estratégias de Marketing nas estratégias de qualidade e vice-versa. Cada novo ciclo tem início numa visão concertada do marketing e da

qualidade que finaliza da mesma forma, centrada no marketing e na qualidade, para dar início a um novo ciclo em que as duas variáveis funcionam como variáveis gémeas, no processo relacional de fidelização do cliente (Figura n.º 3.11).

Para Crié (1996) e Keaveney (1995), a fidelização dos clientes está a diminuir, com impacto negativo nas margens de rendibilidade, o que é necessário contrariar, através de um sistema de qualidade sustentável, porque a retenção conduz à repetição da compra e à sua recomendação, enquanto a procura de novos clientes é mais difícil e tem mais custos (in Antunes e Rita, 2004). Segundo Zikmund et al. (2003) e Paynr (2006), in Pedron (2006), o CRM necessita de uma abordagem interdisciplinar que inclua o marketing relacional mantendo o foco na compreensão do comportamento dos clientes e nas tecnologias de informação para que as empresas disponham de um sector de NTIC que sirva de suporte operacional ao desenvolvimento da estratégia com base nos R.H., que permita criar uma cultura organizacional e desenvolver os valores do Marketing relacional, tais como: aprender em equipa e utilizar o *empowerment* e a transparência na troca de informação entre os clientes internos e externos (Marques, 2003).

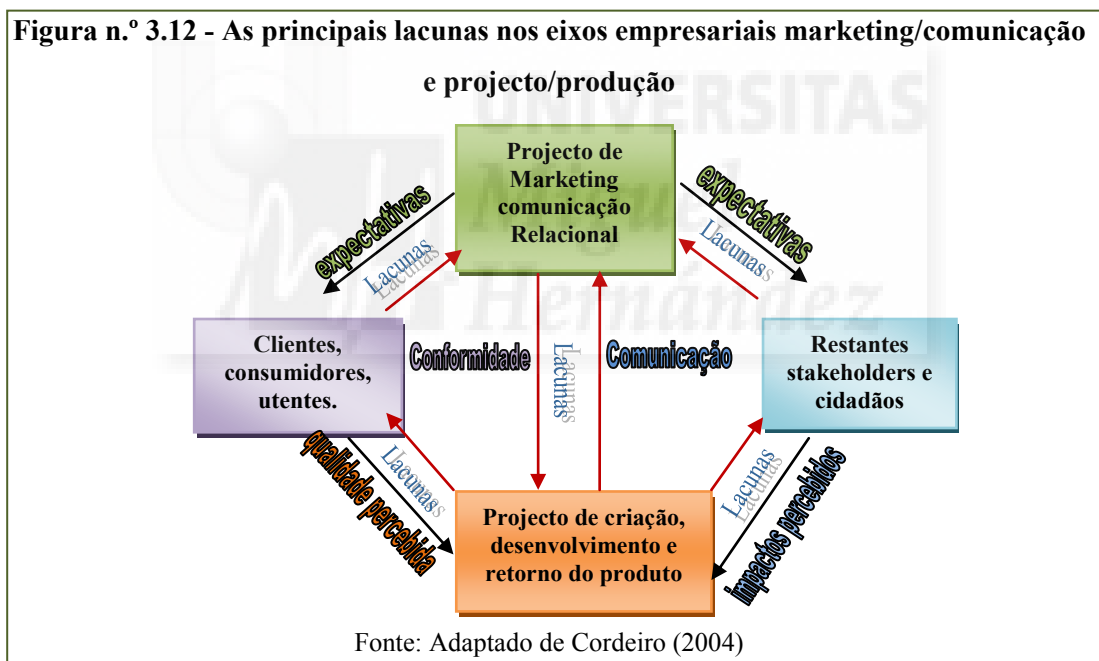


Pedron (2006) construiu um modelo que analisa capacidades e recursos dinâmicos que as organizações necessitam de desenvolver ao nível das áreas referidas para iniciarem uma estratégia CRM, tais como: traçar um caminho único, evoluir na organização, gerar mecanismos de aprendizagem e relações de longo prazo, baseadas no respeito mútuo com os consumidores. Esta autora considera que o CRM, à semelhança da qualidade, pode apresentar diferentes estágios de maturidade em organizações semelhantes, dependendo das suas capacidades e da sua natureza.

Segundo Cordeiro (2004:23), que cita Slack et al. (2002), a qualidade total exige um bom desempenho de todas as funções principais da empresa, das quais destacamos a produção e o

marketing, assim como das funções de suporte ou apoio. Para o autor, na era da gestão estratégica a qualidade deve ser entendida tendo em conta não só a primeira lacuna de eras anteriores, que resulta de erros na Função Produção, mas mais quatro lacunas que derivam de inconformidades na função Projecto, na Função Marketing e na Função Marketing/Comunicação, representadas na figura nº 3.12. A última lacuna é tão relevante que as responsabilidades pelo êxito ou fracasso dos produtos/serviços depende sobretudo de dois eixos na empresa: Projecto/Produção e Marketing/Comunicação (Figura n.º 3.11 e 3.12).

Para Cordeiro (2004:26) duas das principais razões porque falham os sistemas TQM devem-se a lacunas que não foram satisfeitas entre os clientes - alvo e a empresa e à falta de empenhamento das Pessoas que trabalham na empresa para as corrigir. O autor refere que as empresas ocidentais vêm a TQM como um conjunto de técnicas que visam apenas o controlo e a imitação das práticas de empresas melhores e não compreendem que esta filosofia de gestão transforma culturalmente a organização, o que se reflecte na perda de protagonismo da TQM.



Cordeiro (2004:30/2) e Porter (1996) (in Rosa e Teixeira. 2002) consideram os programas como a TQM ou a Reengenharia são uma condição necessária, mas não suficiente, para a competitividade empresarial, o que levou algumas empresas a preocuparem-se mais com a formulação de novas estratégias de mercado do que em desenvolverem os conhecimentos e as competências dos R.H. necessárias para melhorar a qualidade e a competitividade. Para corrigir estas lacunas as empresas ocidentais incorporam no seu sistema de gestão ferramentas como o QDF, o CRM e o BSC, para a operacionalização de estratégias de posicionamento sem implementar a TQM e sem recorrer à aprendizagem de novas competências Estas ferramentas

designados pelo autor de “novos modismos”, foram e continuam a ser utilizados no oriente, no âmbito da TQM, o que comprova que a sua essência continua bem viva na gestão moderna.

3.2 – A comparação e análise crítica entre os principais modelos de gestão da qualidade tendo como referência teórica a filosofia da TQM sustentável.

3.2.1 - Análise crítica do modelo de “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006) e a sua semelhança com o Modelo da EFQM.

Ao analisar o modelo de Gestão da *Performance* (Pinto, 2006), verifica-se que este é muito rico e flexível em termos operacionais, mas existem fragilidades que designamos por lacunas em quatro factores críticos para o seu sucesso, três ao nível interno (filosofia, valores e liderança) e um ao nível externo (cooperação e parcerias), aspectos que não podem ser ignorados tendo em conta as novas necessidades de empresas e consumidores (Collins e Porras, 1997).

A filosofia do modelo baseia-se apenas em objectivos que estão permanentemente a ser alterados e não enfatiza os valores da qualidade e da sustentabilidade, revelando algumas fragilidades, porque os sistemas de qualidade sustentáveis e o seu desenvolvimento dependem de uma cultura de qualidade sustentável com valores estáveis que funcionam como o suporte cultural que resiste às mudanças da envolvente e faz com que a organização não perca o rumo (Andrews, 1971; Mintzberg, 1995; e Mintzberg, 1978; Quinn, 1980, in Rosa e Teixeira, 2002).

A implementação do sistema TQM, na perspectiva sustentável, necessita de lideranças adaptadas a cada contexto evolutivo, que assumam os valores da qualidade sustentável e se responsabilizem por motivar os R.H. para o objectivo comum de melhorar a qualidade sustentável, nas suas práticas diárias (Lopes e Capricho, 2007).

Ao nível da negociação dos objectivos o modelo de Gestão da *Performance* de Pinto (2006) também apresenta lacunas, porque não prevê uma negociação alargada com os *stakeholders* relevantes tendo em conta a qualidade do ambiente natural e social e a melhoria da qualidade de vida da comunidade, aspectos que podem influenciar ou alterar a estratégia da empresa e a sua realização. Este modelo está demasiado centrado na gestão operacional e na sua medição, descurando a avaliação das decisões estratégicas dos líderes, não apresentando uma estratégia de qualidade, com objectivos assentes na cooperação e num conjunto de valores partilhados que assegurem a competitividade (Oakland, 1993 e 1999; Senge et al. 2000; EFQM, 2010).

O modelo da Gestão da *Performance* (Pinto, 2006) e o Modelo de Excelência da EFQM (2010) apresentam semelhanças no desenvolvimento do ciclo estratégico e na preocupação em detectar as lacunas que prejudicam o desempenho da organização, comungando preocupações semelhantes quanto aos resultados. Ambos os modelos enfatizam o papel das lideranças mas

não apresentam nenhum modelo específico para gerir a qualidade que permita melhorar a qualidade do desempenho da organização. Pinto (2006) sustenta que a falta de liderança é um dos factores que aumenta o *gap* entre objectivos planeados e realizados.

3.2.2 - Análise crítica da evolução do “Modelo de Excelência” da EFQM e a sua comparação com o “Modelo TQM” e com outros modelos de excelência.

O Modelo de Excelência pode partilhar com a TQM, fundamentos comuns, tais como: a orientação para o cliente, as relações de parceria com fornecedores, o desenvolvimento e envolvimento das pessoas, a melhoria contínua; a inovação, a liderança e a necessidade de coerência entre objectivos estratégicos e respectivos resultados (Quesado e Rodrigues, 2009).

Na opinião de Dale (2003) o Modelo de Excelência, quando concebido, baseou-se na filosofia TQM, e por isso, requer uma abordagem da qualidade total para ser implementado com sucesso em toda a organização, sendo que a autoavaliação e os processos de pontuação enfatizam a importância da aplicação dos critérios “meios/agentes” em todos os níveis e actividades da organização. O uso desta abordagem deve ser integrada nas operações normais e no planeamento, e o âmbito dos critérios “Resultados” devem abranger as áreas relevantes da organização (in Andrade, 2010:13; EFQM,1999a).

Na nossa perspectiva, mesmo que a filosofia da qualidade total continue a fazer parte do Modelo de Excelência da EFQM, os dois modelos registam diferenças significativas, quer na sua aplicação prática, quer em termos substanciais e formais, como podemos observar (Quadro n.º 3.3), através da comparação efectuada entre o modelo de “Excelência” e o Modelo TQM.

Dale (2003) e Andrade (2010:13) sustentam que apesar do modelo EFQM não se destinar a representar um sistema TQM, e de a EFQM ter suprimido as referências à TQM, o modelo, ainda é visto pela comunidade científica e empresarial, como “um padrão e como um modelo sobre o qual um sistema integrado de gestão pode ser construído” para melhorar a qualidade.

Segundo Oteo *et al.* (2002:9), quando o Modelo de Excelência, adopta a filosofia da TQM, os dois modelos apenas se diferenciam no processo de autoavaliação e os princípios da TQM são uma referência positiva para a gestão ao privilegiarem uma visão holística e uma cultura de inovação no sistema organizacional e nos processos de liderança das organizações excelentes, tornando-as mais humanas, competitivas e sustentáveis (in Quesado e Rodrigues, 2009).

Membrado (2002), e Martínez e Zardoya (1999) defendem que o Modelo de Excelência da EFQM é um modelo de gestão e não um modelo de qualidade, embora permita a introdução da inovação e da M.C. através da autoavaliação das organizações, com a identificação dos pontos fortes e fracos que devem ser corrigidos e das áreas em que a qualidade deve ser melhorada (in Quesado e Rodrigues, 2009). Este processo contínuo de procura da excelência empresarial,

através do *benchmarking* e do incremento de reuniões na busca de soluções para os problemas, é em tudo semelhante ao que acontece no Modelo TQM com os “círculos de qualidade”.

Quadro n.º - 3.3 – As principais diferenças entre os modelos EFQM e TQM		
	Modelo TQM	Modelo EFQM
Pontos fortes	A TQM é um modelo utilizado a nível mundial por todos os tipos de organização e está focado nos RH e na sua aprendizagem. Baseia-se nos valores da qualidade e é visto como uma filosofia de gestão moderna que conduz as organizações ao sucesso.	A EFQM é um modelo europeu focado na avaliação e nos resultados, e promove a sustentabilidade e a criatividade/ inovação, como o caminho para satisfazer os <i>stakeholder</i> , alcançar a excelência e o sucesso nas organizações, e premeia por isso.
Pontos fracos	Para que a empresa implemente uma estratégia de mudança cultural sólida e se ajuste ao mercado, inove e melhore são necessárias alterações radicais nos valores éticos, na aprendizagem e no trabalho em grupo e ter o objectivo comum da qualidade.	É difícil de conseguir o compromisso e apoio de todos os <i>stakeholders</i> sem um objectivo comum. A indefinição quanto à estratégia a seguir é a grande flexibilidade do modelo mas dificulta uma avaliação rigorosa do impacto da estratégia na <i>performance</i> .
Mudanças	A qualidade já é vista como um conceito sistémico em permanente evolução, que deve ser objectivado, medido/avaliado, mas o modelo, apesar de ter alargado os horizontes, ao integrar na sua filosofia as novas modas e os valores do D.S., ainda não explicita bem como está a fazê-lo na prática.	O modelo é omissa na filosofia, mas explícito na forma de avaliar. As mudanças registadas não alteraram muito a estrutura do modelo. Os conceitos alteraram em 2010, enfatizando mais a liderança e a responsabilidade social e menos a melhoria contínua e o envolvimento e desenvolvimento das pessoas.
Tendências	Tende a evoluir para uma visão holística e uma gestão integrada do tipo sistémico, onde a participação, cooperação, negociação, avaliação e recompensa dos R.H., são vitais para atingir o objectivo comum da qualidade e criar mais valor, satisfazendo as Pessoas.	Tende a evoluir numa óptica de gestão que valoriza mais os resultados e a imagem do que as pessoas. Estimula o <i>benchmarking</i> e a comunicação, ao reconhecer e ao premiar, em cada ano, as organizações excelentes, distinguindo-as e dando-lhes visibilidade.
Fonte: Ishikawa (1995); Senge (1990); Senge et al. (1999,2000), Pfeffer (1994 e1998), Andrade (2010); Quesado e Rodrigues (2009), (EFQM (2003, 2004, 2009, 2010).		

A auto-avaliação precisa de uma recolha prévia de informação, referente às actividades da organização e aos seus resultados, assim como da utilização de uma estrutura ou modelo de referência. Daí Benavent (2001) (in Andrade, 2010:12) afirmar que a primeira relação entre a autoavaliação e a TQM, advém da própria interpretação que se faz do Modelo EFQM: Análise das causas que estão na origem das lacunas e estabelecer e implementar planos de melhoria, para fechar o processo de autoavaliação e iniciar novo ciclo, com novos objectivos de qualidade mais evoluídos.

O Modelo EFQM permite obter na autoavaliação informações relevantes, para o planeamento

estratégico e operacional dos negócios, sendo uma ferramenta estratégica de autoavaliação importante para a competitividade, i.e., a organização deve ser capaz de personalizar o modelo como um modelo de referência para a qualidade. Na opinião de Andrade (2010:12) é mais apropriado realizar autoavaliações orientadas para a melhoria, com base no ciclo PDCA do que com base em modelos ligados aos prémios, como é o caso do Modelo EFQM (2010).

Dissociar o Modelo de Excelência do respectivo prémio, será sempre difícil, porque este está na sua génese e em muitos casos, o prémio é aquilo que a organização pretende alcançar, no mais curto prazo possível, para lhe dar visibilidade, o que, de certa forma, é um objectivo efémero, podendo esta, depois de lhe atribuírem o prémio, abrandar todos os esforços de melhoria que estava a desenvolver. A etapa/fase do ciclo de vida na qual algumas organizações conseguem alcançar a excelência tende a ser facilmente ultrapassada em períodos seguintes, por outras empresas/instituições, que conseguem imitá-las, ao fazerem novas e diferentes melhorias distintivas na qualidade do desempenho, sempre difíceis de manter por muito tempo como vantagens competitivas (EFQM, 2003, 2004, 2009, 2010).

O desígnio de obter o prémio, pela sua natureza, contrasta com o desígnio da TQM e da organização que aprende, que é mais ambicioso, porque visa a M.C. permanente e a competitividade no longo prazo, o que, só é possível com um sistema de qualidade sustentável.

Vijande e González (2007) avaliaram os efeitos da adopção das práticas inerentes à filosofia TQM nos resultados do Modelo EFQM, e comprovaram, que os efeitos das “boas práticas” das empresas excelentes e a sua divulgação, através de acções de *benchmarking*, existem e são significativas, conduzindo as empresas aderentes, menos evoluídas, a aprender colectivamente, através da construção de alianças/parcerias, com vantagens mútuas e impacto positivo na competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas (Andrade, 2010; Rodrigues, 1998). As análises estatísticas indicaram que quanto maior era o nível global de práticas da TQM, utilizadas, melhores eram os resultados relativamente à concorrência (in Andrade, 2010:14).

O modelo EFQM tem vindo a sofrer alteração desde 1999 e apesar de, no essencial, ter mantido a sua estrutura, na qual, em termos conceptuais, o conceito de Qualidade Total continuar implícito, verifica-se que a ligação ao Modelo TQM que esteve na sua origem, enfraqueceu embora aponte para a qualidade sustentável, distanciando-se do conceito de qualidade como conformidade, comum em organizações que não se modernizaram (Lopes e Capricho, 2007).

A revisão do Modelo de Excelência em 2010, retirou-lhe conteúdo filosófico, relativamente à versão anterior, por considerar desnecessário enfatizar a melhoria contínua e a constância nos propósitos dos líderes, fazendo perigar uma aposta permanente nos valores da qualidade e da sustentabilidade. Apesar do conceito de sustentabilidade estar explícito no modelo, esta deixou de estar relacionada com a melhoria contínua da qualidade, quando a qualidade sustentável deve ser planeada em conjunto como um grande objectivo comum, sob pena de não ser exequível.

A implementação do modelo EFQM com sucesso não deveria implicar somente bons resultados, mas que a organização fosse para além do exigido, i.e. que fosse ambiciosa, definindo como grande objectivo estratégico alcançar a Excelência e evoluir para a TQM sustentável (Anexo 3). O modelo possui um conjunto de conceitos/critérios que podem facilitar a organização a definir os processos e a liderar/gerir e realizar uma estratégia de qualidade, transformando planos em resultados e avaliando em cada ciclo, as melhorias para os alcançar (EFQM, 2003, 2010).

Os autores Camisón e Mir (1996), citados por Mendes (2004) opinam que serão sempre as estratégias e as políticas a condicionar ou a facilitar o envolvimento dos colaboradores na mudança cultural que a organização terá de fazer para implementar e desenvolver um sistema de qualidade que transforme a empresa e a torne mais competitiva e sustentável.

A EFQM tem sido das organizações que mais tem apostado na excelência e divulgado as empresas excelentes, no entanto, após alguns anos de experimentação prática e apesar do mérito dos esforços realizados nas sucessivas revisões (EFQM, 2003, 2010) verifica-se que esta organização não aproveitou devidamente as experiências de sucesso. As alterações que têm sido efectuadas, embora globalmente positivas, ainda nos parecem insuficientes para facilitar as organizações a melhorar o seu desempenho até alcançarem a “Excelência” e a “TQM” porque o modelo apresenta as seguintes lacunas: 1- não indica um caminho estratégico adequado e um modelo operacional coerente para conjugar as estratégias para a qualidade com as melhores práticas para as realizar; 2- não indica a melhor forma de comunicar e implementar as estratégias de qualidade sustentável sem que o modelo tenha de abdicar da flexibilidade que o caracteriza; 3) o modelo é omissivo na indicação dos modelos complementares facilitadores que se tenham revelado adequados para as organizações alcançarem elevados patamares de qualidade no seu desempenho; 4) não refere explicitamente quais os instrumentos e as ferramentas que devem ser utilizadas em conjunto para se alcançar a excelência; 5) não contempla as condições necessárias para transformar a organização, embora seja considerado um modelo de liderança, porque é um modelo demasiado genérico e abandonou a constância nos propósitos, tornando mais difícil liderar/gerir a mudança cultural pela ausência de um núcleo de valores estáveis.

A versão do modelo da EFQM de 2010 enfatiza a inovação e a criatividade, sustentadas nas inovações tecnológicas esquecendo a sua filosofia inspiradora, a TQM, secundarizando em definitivo a sua essência o envolvimento e desenvolvimento dos R.H. no processo de melhoria, sendo um dos pilares fulcrais para a organização desenvolver saberes, evoluir na qualidade sustentável e garantir a competitividade, o que pode significar um regresso ao antigo paradigma de gestão.

Ao substituir em definitivo o ciclo de gestão de Deming (1986) da M.C. da qualidade, inspirados na filosofia *Kaisen*, que valoriza o desempenho das pessoas na melhoria contínua, pelo modelo RADAR, mais vocacionado para a lucratividade, o modelo focou-se nos resultados

da organização (EFQM, 2003, 2010) sem clarificar se os resultados qualitativos seriam os mais valorizados.

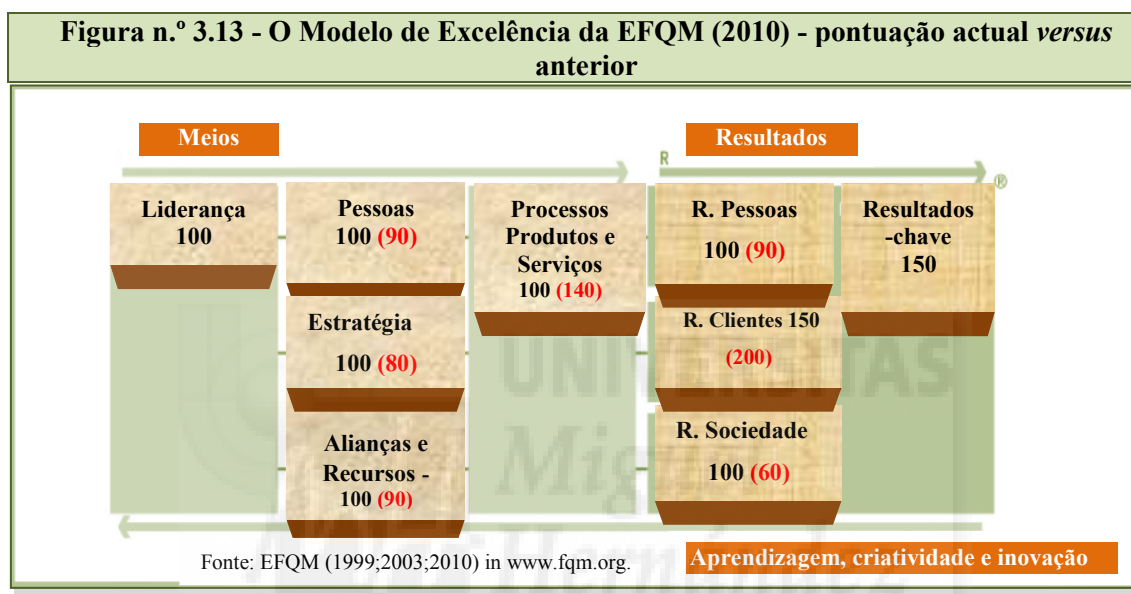
Quer a inovação quer a M.C. são necessárias, para a qualidade evoluir e a chave do sucesso das organizações pode estar no equilíbrio entre as duas variáveis, porque ambas dependem das competências/qualificações das pessoas para aprender, principal factor crítico de sucesso de um sistema TQM sustentável (Kóvacs, 1993,1998; EFQM, 2010; EFQM, 1999, 2003, 2010).

As versões anteriores do modelo EFQM (1999a,1999b e 2003) baseavam-se numa visão do mundo, na qual todas as organizações estavam dispostas a apostar na aprendizagem e na melhoria contínua, o que deixou de ser enfatizado, na versão de 2010, mais focada na criatividade e inspiração dos líderes o que pode dificultar a mobilização de toda a organização para caminhar conjuntamente em direcção à excelência e obter sucesso. Esta nova versão refere que o sucesso deve ser obtido através das pessoas não explicitando a forma correcta de o conseguir, o que pode permitir que as organizações menos evoluídas, apoiadas nos pressupostos do antigo paradigma, valorizem mais as tecnologias em detrimento das pessoas quando o processo de inovação deve resultar de um trabalho de equipa e de uma aprendizagem nos três níveis (individual, grupal e organizacional) (EFQM, 2003,2009, 2010).

Os resultados financeiros excelentes são fundamentais, porque garantem a sobrevivência das empresas, mas, na avaliação da qualidade o que deve estar em causa é a forma como são conseguidos, para se saber se está assegurada a sustentabilidade da organização no longo prazo. Se a organização não aprofundar a natureza dos seus resultados e a forma como foram obtidos, o reforço na tónica dos resultados que o modelo (EFQM 2010) impõe, pode representar um retrocesso, que as organizações menos éticas podem utilizar abusivamente para descurar a qualidade, desrespeitar as pessoas e obter lucro, recompensando indevidamente os gestores que causaram prejuízos ou comprometeram o futuro da organização e da sociedade (Argyris,1999). A nova versão do modelo EFQM (2010) registou alterações bastante positivas, na distribuição da pontuação a atribuir a cada critério do modelo. Os três meios/critérios “liderança, estratégias e pessoas”, dos quais depende, em grande parte, o sucesso das organizações, passaram a ser igualmente valorizados, sendo-lhes atribuído maior importância ao reconhecerem que são critérios essenciais para a organização evoluir em direcção à excelência e à TQM sustentável.

Martínez (2000) e Martínez e Zardoya (1999) (in Quesado e Rodrigues, 2010) e Andrade, (2010), afirmam que os resultados no modelo EFQM, dependem da organização e da qualidade dos meios, e a melhoria dos meios deriva do *feed-back* dos resultados, i.e., o sucesso da empresa e a satisfação dos clientes, do pessoal e da sociedade, resultam de um processo de interacção conjunta da liderança e gestão estratégica de todos os recursos planeados. Porém, as pontuações atribuídas aos critérios para as organizações se avaliarem/autoavaliarem, não reflectem esta situação de influência mútua idêntica (Figura nº 3.13).

Na versão do modelo da EFQM de 2010, os Resultados dos clientes e os Resultados-chave, continuam a ser os mais valorizados de entre os quatro critérios de resultados do Modelo de Excelência, embora com menos 50 pontos nos clientes, representando um total de 60% da pontuação atribuída aos quatro resultados o que confirma o enfoque do modelo EFQM nestes dois tipos de resultados (EFQM, 2010) (Figura nº 3.13). A revisão de 2010 procurou obter um modelo mais equilibrado, o que foi conseguido apenas nos meios, ao pontuar igualmente todos os critérios, enquanto os resultados ainda registam desequilíbrios, embora o modelo refira que pretende obter resultados equilibrados.



Na nova versão do Modelo de Excelência (EFQM, 2010), à semelhança das anteriores (EFQM, 1999 e 2003), os critérios que mais se relacionam com o resultado final, como a liderança e a estratégia, não têm critérios correspondentes nos resultados para permitir a sua avaliação com igualdade ignorando que o êxito das organizações depende muito do caminho traçado pelos líderes/gestores e da forma como estes conduzem a empresa (Senge et al. 2000, Teixeira e Diz, 2002).

O efeito liderança é talvez o critério que mais influencia todos os outros meios e resultados, pois os líderes/gestores são os principais responsáveis pelo resultado-chave da organização, sendo este o principal indicador da sua boa ou má gestão (EFQM, 2010). Daí a relevância em tornar mais simples e transparente a sua avaliação e recompensa.

Os resultados da revisão estão em consonância com o esforço feito pela EFQM para adequar o modelo às práticas empresariais, que todavia, podem não serem consideradas como as “melhores práticas” no sentido que lhes foi dado por autores como Ishikawa (1995), Pfeffer (1994, 1998), Ouchi (1981), Senge (1990, 2000), Peters e Waterman (1995), Ouziel (2004) e outros, que defendem o envolvimento e desenvolvimento dos R.H. para as organizações

obterem sucesso no Longo Prazo (L. P.).

À semelhança do Modelo de Excelência da EFQM, na mesma época, também surgiu o Modelo de Excelência de Kanji (1993:2) embora este seja muito menos conhecido e utilizado. Este modelo está mais focalizado nas pessoas que o modelo da EFQM e baseia-se nos seguintes princípios: encantar o cliente; gerir por factos, gerir por processos; adoptar a melhoria contínua. Inspirados no modelo de Kanji (1993), outros investigadores, como Haigh e Morris (2001:78) melhoraram este modelo ao introduzirem e desenvolverem a questão prioritária dos valores e da cultura, relacionados com as estratégias e políticas das organizações, tão importantes na TQM (in Mendes J.,2004:65, 66), aspectos que tornaram o modelo ainda mais próximo da filosofia TQM embora ainda sejam insuficientes para que esta seja alcançada por estas organizações.

Este modelo enfatiza a satisfação dos clientes (internos e externos) através da MC, e embora tenha algumas semelhanças com o modelo da EFQM, ao focar-se excessivamente nos R.H. esqueceu a importância dos restantes recursos para que a empresa possam obter os resultados desejados, revelando-se como um modelo parcial, bastante incompleto, que não permite avaliar a qualidade total nem geri-la. Na prática, este modelo, mesmo depois de melhorado, continuou a ser ignorado, talvez porque esteja desajustado da realidade das empresas/instituições.

Ao compararmos o modelo EFQM com o modelo americano para a excelência “Baldrige” e outros modelos nele inspirados, estes modelos, ao contrário do modelo da EFQM, parecem ser mais facilitadores da melhoria da qualidade, porque estão focados nos RH e enfatizam a gestão do conhecimento, evitando equívocos ao diferenciar claramente o papel a desempenhar pelas pessoas e o papel a desempenhar pela tecnologia (Gaeta R.2011) na melhoria do desempenho

3.2.3 – A complementaridade e as diferenças entre o Modelo BSC e o Modelo de Excelência.

Andersen et al. (2000) referem que os modelos BSC e EFQM partilham as mesmas características e Lamotte e Carter (2000) e Cabal e Arellano (2001), acrescentam que ambos apresentam idêntica flexibilidade na adaptação às necessidades concretas de cada organização, têm semelhanças, nos conceitos e na filosofia de gestão e perseguem a mesma finalidade e as mesmas aspirações. As metodologias utilizadas por ambos foram desenhadas para permitir à equipa de gestão a identificação das medidas de desempenho prioritárias, informando sobre o desempenho em cada área de responsabilidade (Horváth & Partners, 2003; Lamotte e Carter, 2000, in Quesado e Rodrigues, 2009) (Quadro n.º 3.4).

Os modelos BSC e EFQM têm sido amplamente difundidos e adoptados nos últimos anos, contribuindo para a compreensão de aspectos estratégicos como a missão e a visão e os seus impactos, levando os R.H., (através de um processo de informações/sugestões) a considerar

como seus os objectivos organizacionais e a participar no processo de desenvolvimento da estratégia (Quesado e Rodrigues, 2009).

Quadro n.º 3.4 – Complementaridade na aplicação de medidas nos modelos EFQM e BSC	
EFQM	BSC
1- Define as medidas para melhorar na qualidade e as regras de atribuição dos prémios.	1-Permite gerir programas de qualidade de forma a conseguir obter os prémios de qualidade.
2-A abordagem é demasiado burocrática e complicada o que dificulta a compreensão das prioridades da organização pelos empregados.	2-Possibilita a identificação dos temas estratégicos e melhora a comunicação das prioridades aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.
3-Realça as actividades a alterar para levar a cabo a estratégia e o processo de avaliação e de auto-avaliação.	3- Possibilita que todos se centrem na melhoria do desempenho, alinhando a visão e a missão com a estratégia e identificando as áreas chave que necessitam de mais atenção dos gestores.
4-A direcção estratégica está ausente neste modelo.	4-Permite direccionar os temas estratégicos e favorece a comunicação das prioridades aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.
5-O modelo não indica as melhores iniciativas a desenvolver para equilibrar meios e fins.	5-Identifica áreas prioritárias de actuação /afecção de recursos complementa a autoavaliação
6-Avalia se o BSC é utilizado adequadamente e analisa os progressos em relação aos temas estratégicos.	6-Verifica a realização das medidas, acompanhando as variáveis críticas e o ambiente organizacional.
7-Distingue os agentes/meios (obtidos) dos resultados mostrando como foram alcançados.	7- Distingue os resultados económicos dos resultados não económicos.
8-Os prémios atribuídos não estão vinculados aos resultados das estratégias.	8-Sugere um sistema de incentivos que vincule as medidas estratégicas às melhorias no desempenho
Fonte: Adaptado de Lamotte e Carter (2000); McAdam e O'Neill (1999); Wongrassamee <i>et al.</i> (2003); Cabal e Arellano (2001); Andersen <i>et al.</i> (2004a, 2004b); Malmi (2001) (in Quesado e Rodrigues, 2009).	

Entre os dois modelos, existem princípios básicos comuns, diferenças e semelhanças, que podem ser sintetizadas, considerando a definição de cada modelo, o seu enfoque, os objectivos previstos e a forma como são alcançados para satisfazer os seus *stakeholders*, o que também depende de como são utilizados nas organizações (Quadro n.º 3.5).

O BSC e o EFQM apesar de terem surgido em contextos distintos e de utilizarem processos diferenciados na medição e gestão do desempenho organizacional, na condução da melhoria contínua e na avaliação das carências no desempenho das equipas de gestão da organização (Dror, 2008; Horváth & Partners, 2003; Trullenque e Liquete, 2002; Andersen *et al.*, 2000; Lamotte e Carter, 2000, in Quesado e Rodrigues, 2009) (Quadro n.º 3.5).

Quanto às diferenças o modelo EFQM “procura uma verificação ampla, regular e sistemática das actividades e dos resultados da empresa enquanto o BSC pretende “iniciar e executar alterações maiores para incrementar a efectividade da empresa indicando uma direcção específica” (Horváth & Partners, 2003:416/417 in Quesado e Rodrigues, 2009).

Quadro n.º 3.5 - As principais diferenças e semelhanças entre os modelos EFQM e BSC		
EFQM versus BSC	EFQM	BSC
Como se define cada um dos modelos?	É um instrumento de diagnóstico e auto-avaliação, orientado para obter melhorias na qualidade em todas as áreas que conduzam à excelência.	É um instrumento/ferramenta de controlo de objectivos estratégicos chave centrados em áreas específicas que visam melhorar o desempenho.
Aspectos mais enfatizados em cada modelo?	A adopção de “boas práticas” que conduzam a melhorias em todas as actividades de gestão evidenciando as áreas e processos a melhorar e onde já se superou os ideais de <i>benchmarking</i> .	O alinhamento das estratégias específicas adoptadas com medidas de desempenho e a gestão dos processos internos, de forma flexível, através de uma liderança efectiva.
Quais os objectivos?	1-Seleccionar medidas que visam melhorarem o rendimento empresarial. 2-Seleccionar medidas para melhorar a qualidade do desempenho. 3- Obter Informações que facilitem a tomada de decisão e gestão adequada.	1-Comunicar o desempenho para melhorar o rendimento empresarial. 2-Assegurar a implementação da estratégia e comprovar a sua validade. 3- Obter informações que facilitem a tomada de decisão e gestão adequada.
Como pretendem alcançar os objectivos que satisfazem todos os grupos de interesse?	1-Obtendo informações das áreas de responsabilidade através da auto-avaliação sistemática, ampla e regular, das actividades e dos resultados. 2- Conseguindo que os gestores tenham mais tempo para compreender as relações causais em todo o processo de gestão, melhorando a atenção aos clientes, pessoal e outros <i>stakeholders</i> .	1-Indicando qual a direcção em que a empresa deve mover-se para iniciar e executar as alterações definidas. 2-Articulando uma visão estratégica partilhada que envolva a organização no alcance dos objectivos específicos. 3-Reflectindo sobre as razões da realização de todas as iniciativas para alcançar os objectivos estratégicos.
Como funciona?	Funciona como um processo simples, estático e estandardizado a ser usado em todas as organizações. É baseado em prioridades estratégicas e utiliza um conjunto de ferramentas genéricas, uniformes e pré-estabelecidas na medição e recolha de informações para efectuar o diagnóstico.	Funciona como um processo de controlo complexo e dinâmico, baseado em prioridades estratégicas específicas diferentes em cada empresa, que utilizam a aprendizagem contínua para vincular as actividades e os recursos à realização da estratégia planeada para o negócio.
Fontes: Horváth & Partners (2003); Lamotte e Carter (2000); McAdam (2000); Martínez e Zardoya (1999); Cabal e Arellano (2001); Wongrassamee <i>et al.</i> (2003); Andersen <i>et al.</i> (2000), (in Quesado e Rodrigues, 2009).		

Apesar de existirem algumas diferenças significativas, entre o modelo BSC e o modelo da EFQM ambos os modelos se desenvolveram baseados em conceitos de gestão semelhantes que implicam um conjunto de factores comuns que pretendem proporcionar uma visão geral do desempenho organizacional e melhorá-lo facilitando a superação de um conjunto de limitações, que persistem nos sistemas tradicionais (Quesado e Rodrigues, 2009) (Anexo n.º 4).

Wongrassamee et al. (2003:21) e Cabal e Arellano (2001) sustentam que a integração é extremamente importante, porque os dois modelos se completam por satisfazerem necessidades diferentes, pois enquanto o EFQM é um método de diagnóstico e ajuda na M.C. ao indicar o que deve ser melhorado mas “não fornece sugestões sobre que estratégias ou planos a adoptar para promover a M.C.”, o BSC é uma ferramenta que ajuda a definir e a clarificar a estratégia para que todos se centrem na sua realização, compensando a ausência de uma direcção estratégica no modelo EFQM com as prioridades estratégicas do modelo BSC que se concentra na estratégia adoptada e nas áreas de melhoria (in Quesado e Rodrigues, 2009).

O modelo EFQM integrado com o BSC conduzem à obtenção de sinergias porque permitem que os gestores compreendam os princípios das organizações excelentes e as relações de causalidade subjacentes no BSC, maximizando as forças e minimizando as fraquezas resultantes de sua utilização separada. Autores como Cabal e Arellano (2001), Andersen et al. (2004a, 2004b) e Johnson (2003) confirmam, com base em estudos, as vantagens na integração dos dois modelos que destacamos: facilita o processo de tomada de decisão; melhora os resultados da gestão e o conhecimento sobre os aspectos que conduzem ao bom desempenho; contribui para uma gestão da qualidade mais eficaz; permite ultrapassar estrangulamentos e realçar as actividades; melhora a definição da estratégia tornando-a mais compreensível; reforça a teoria dos *stakeholders*; facilita a obtenção de prémios de qualidade (in Quesado e Rodrigues, 2009).

McAdam e O'Neill (1999) realizaram um estudo na empresa *Northern Ireland Electricity* que confirma algumas limitações, na organização se o modelo EFQM for utilizado isoladamente como abordagem estratégica, devido à burocracia, complexidade e dificuldade de compreensão da estratégia pelos R.H., enquanto o BSC facilita a comunicação das prioridades estratégicas aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional (in Quesado e Rodrigues, 2009).

Martínez (2000) analisou a integração dos modelos EFQM e BSC, como uma metodologia de trabalho conjunto que se pode concretizar de duas formas: “Partindo do EFQM e integrando o BSC ou partindo do BSC e integrando o EFQM” e opina que as duas alternativas podem ser válidas para se alcançar um processo de melhoria contínua no desempenho, mas considera mais adequada a integração do BSC, porque o EFQM é “um sistema de gestão integral, que alcança todos os âmbitos da empresa e exige o compromisso das pessoas, pelo que parece um modelo mais facilmente assimilável e aceitável” que o modelo BSC (Martínez, 2000: 208).

De acordo com Trullenque e Liqueste (2002:32), a integração destes modelos possibilita

desenhar um modelo único de gestão que inclui os conceitos de excelência e as orientações estratégicas necessárias para alinhar a organização numa única direcção “que tem como objectivo a liderança na criação de valor” permitindo passar da visão descritiva e global característica do modelo EFQM para a visão prescritiva e centrada do BSC, ou seja, visa “transformar a estratégia numa acção excelente” orientando todos os recursos na direcção do cumprimento da missão e da realização dos objectivos para obter um excelente desempenho.

Trullenque e Liqueste (2002:32) sugerem às organizações que implementem o EFQM e o BSC como um modelo integrado, porque juntos oferecem um modelo de gestão com uma resposta estratégica global mais centrada e orientada para a melhoria do desempenho.

3.2.4 - Análise crítica do modelo de gestão da qualidade certificado baseado nas Normas ISO (2008) e sua comparação com o Modelo da EFQM e com outros modelos de gestão.

O modelo de gestão da qualidade da série ISO 9000:2005, para certificar sistemas de qualidade, inspirados no modelo de Deming e à semelhança deste, é de todos os modelos referidos, o único que tem uma vocação universalista e uma natureza prescritiva, permitindo uma standardização de procedimentos nas organizações e contribuindo para implementar sistemas de garantia de qualidade certificados, com requisitos de qualidade normalizados para empresas de todo o mundo pelo que não poderá ser substituído por nenhum dos outros modelos apresentados (ISO, 9000:2005 e IPQ, 2005, 2010).

As maiores vantagens dos sistemas de qualidade certificados são também as suas maiores fragilidades e estão inerentes à sua própria natureza prescritiva, porque ao standardizarem procedimentos dificultam a inovação e o seu carácter universalista torna difícil a definição de padrões de qualidade consensuais e atempados. A necessidade de acordos na revisão das normas é sempre um processo moroso que dificulta a revisão dos padrões normativos em tempo útil ficando obsoletos e deixando de satisfazer os consumidores e clientes mesmo antes de voltarem a ser revistos (ISO, 2008; Sangüesa et al., 2006; Pires, R., 2006).

Os sistemas de gestão da qualidade certificados, com base nos requisitos da norma ISO 9001, após as duas últimas revisões (em 2000 e em 2008) ao evoluírem para sistemas de gestão da qualidade total, que enfatizam a melhoria contínua, contrariam a natureza estática das normas e permitem que as empresas contornem as dificuldades e demoras na sua revisão (APQ, 2000 e 2008; APCER, 2010a, 2010b; IPQ, 2010). As empresas certificadas ao praticarem a melhoria contínua criam as condições para evoluírem no sentido da TQM e aprenderem, assim como as pessoas que lá trabalham (Senge et al., 2000).

A evolução as novas normas ISO (9000:2000 e 9000:2008) tende a fazer a passagem da certificação estática e reactiva para a excelência competitiva, inserida numa avaliação social da

empresa, “onde a qualidade é cada vez menos conformidade e é cada vez mais total” para se construir um futuro que seja sustentável (Júnior, 2000; Lopes e Capricho, 2007; Pires, R. 2006). Esta evolução, que se registou nos sistemas normativos da ISO, permite uma nova abordagem, por processos, mais explícita na definição da estratégia da qualidade, que valoriza a medição dos resultados e a análise das melhorias introduzidas na organização, avaliando o seu contributo para melhorar a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos e na satisfação dos clientes. Porém, a norma não estabelece uma metodologia de diagnóstico e avaliação que indique as ferramentas a utilizar, para que o sistema avalie de forma sistemática, o cumprimento dos objectivos definidos e as melhorias de qualidade introduzidas (ISO, 9000:2000 in IPQ, 2000c).

O sistema ISO para a qualidade, embora aponte para a TQM, e os conceitos de ambos os modelos estejam mais próximos, ainda existem grandes diferenças na forma como as empresas os implementam, dando pouca importância à participação e à motivação dos R.H., ao trabalho em equipa e ao alinhamento entre as actividades estratégicas e operacionais, o que resulta em mudanças superficiais focadas na padronização, que podem conduzir à descredibilização da TQM, e podem comprometer a realização do sistema de qualidade e a sua evolução para a qualidade total (Lopes e Capricho, 2007; Cordeiro (2004:28) apesar da grande aproximação dos conceitos base dos sistemas de qualidade das normas ISO aos conceitos TQM.

O modelo de qualidade ISO, ainda não integrou os conceitos e os instrumentos de gestão que permitem às organizações implementarem uma visão holística para o seu desenvolvimento, porque considera os requisitos da qualidade, da segurança, do ambiente e da RSC, em normativos separados, esquecendo a relevância que a integração destes sistemas pode vir a ter na fidelização dos clientes/consumidores e na assunção da RSC por parte das organizações devido à influência mútua que existe entre a melhoria da qualidade e a melhoria das áreas afins.

O sistema normativo da família ISO 9000 apresenta uma visão interna da qualidade, pouco sistémica e muito focada nas questões da conformidade da produção e na satisfação dos clientes, ignorando o papel dos restantes *stakeholders*. Este modelo, ao contrário da TQM e da EFQM, não valoriza a qualidade sustentável, nem as parcerias/alianças para melhorar a qualidade da organização - nos produtos/serviços/processos -, e a qualidade de vida (IPQ, 2008; ISO 2008).

A operacionalização dos sistemas de certificação apresentam problemas que se prendem com a aplicação minimalista das normas, apesar da adesão das organizações à certificação ser voluntária, mas estão mais interessadas em aceder a novos mercados e tirar partido das acções de marketing, exibindo o símbolo de certificação, do que em explorar as potencialidades do sistema de gestão para melhorar a qualidade e alcançar a TQM (Lopes e Capricho, 2007).

Os sistemas normativos, em geral, são acusados de demasiada burocracia, com dificuldades acrescidas para as empresas na implementação e desenvolvimento de sistema de qualidade certificados e para os clientes/consumidores que desejam a qualidade certificada. Santos y

Àlvarez (2007) cita vários autores que referem a rigidez e a burocracia como características limitativas da norma que derivam da sua natureza normativa e dificultam a evolução da qualidade apesar das melhorias na revisão de 2008. Esta questão continua a ser uma das razões invocada para as empresas não se certificarem (Capricho, 2001; APCER, 2000, 2008).

Como resposta à legislação comunitária que tem pressionado as organizações a seguirem o caminho das certificações ISO, ou equivalentes, para facilitar a sua entrada em novos mercados, as certificações estão a crescer rapidamente, existindo uma vasta gama de empresas certificadas no mercado, diminuindo a capacidade destes sistemas em se constituírem como vantagens competitivas sustentáveis para diferenciar as organizações, sobretudo em sectores de actividade e países onde a maioria já está certificada (Andrade, 2010; Willums, 2003; Senge et al., 2000; Lopes e Capricho, 2007) o que ainda não acontece nas empresas em Portugal. O que se pretende com a certificação da qualidade, através das Normas da série ISO 9000, já está muito para além do mínimo obrigatório para a organização ser certificada, pelo que o envolvimento de toda a organização com vista a integrar, de forma sustentada, a qualidade, o ambiente, a segurança e a responsabilidade social deve ser uma prioridade para responder aos anseios das novas gerações em que clientes/consumidores e restantes *stakeholders* já exigem sistemas TQM sustentáveis que incluam os restantes sistemas de certificação (IPQ, 2005).

As organizações modernas que implementam sistemas de informação para melhorar a qualidade, preferem integrar os vários sistemas normativos e geri-los como um único sistema, para facilitar o planeamento conjunto dos objectivos e obter sinergias na gestão dos recursos das várias áreas envolvidas. A gestão integrada da qualidade e áreas afins contribui para melhorar as estruturas organizativas e as rotinas comportamentais, documentais e processuais necessárias num sistema TQM certificado, assim como para criar sistemas de avaliação independentes que monitorizam sistematicamente a qualidade nas áreas envolvidas (segurança e saúde, ambiente, RSC., etc.). Daí que a tendência aponte para um número crescente de empresas que integram os três sistemas de gestão, num sistema único contribuindo para a qualidade sustentável, situação para a qual a organização ISO ainda não tem resposta (Pires, 1999, 2006; Capricho, 2001).

Segundo Dale (2003) enquanto as normas disponibilizam orientações para assegurar um determinado padrão de qualidade, através da aplicação do ciclo de M.C., com o objectivo de desenvolver os sistemas de gestão de qualidade das empresas, o Modelo EFQM não exige a sua implementação, mas, observa como a qualidade, o meio ambiente, a saúde e segurança foram geridos fornecendo o *feed-back* necessário para a organização corrigir os erros e melhorar.

Segundo Andrade (2010:17) as abordagens da norma NP EN ISO 9004:2000 e do Modelo de Excelência da EFQM, coincidem nos seguintes aspectos: a) Permitem à organização a identificação dos seus pontos fortes e fracos; b) Contêm disposições para fazerem a avaliação em relação a modelos genéricos; c) Proporcionam uma plataforma para a melhoria; d) Contêm

disposições para o reconhecimento externo. Porém, os objectivos dos dois modelos nunca devem ser confundidos porque o modelo EFQM tem como objectivo a avaliação do impacto dos agentes/meios nele previstos e utilizados como recursos, para conseguir obter determinados resultados, assim como obter a comparação do seu desempenho com o de outras empresas/instituições mais evoluídas na qualidade (EFQM,1999). Na opinião de Andrade existem diferenças, no âmbito de aplicação, entre o Modelo EFQM e o Sistema de Gestão da Qualidade baseados nas normas de certificação ISO, que devem ser assinaladas, isto apesar de ambos os modelos se terem inspirado em princípios comuns. As principais diferenças entre o modelo de certificação ISO e o modelo EFQM estão sintetizadas no quadro n.º 3.6.

Quadro n.º 3.6 – As principais diferenças entre os modelos ISO e EFQM		
	Modelo ISO	Modelo EFQM
Pontos fortes	É um modelo de cariz internacional, amplamente utilizado por empresas em todo o Mundo, está focado na M.C. e promove a normalização e a TQM.	É um modelo de cariz europeia que ganhou prestígio em vários continentes, promove a criatividade e a inovação e está focado na autoavaliação e nos resultados.
Pontos fracos	É um modelo muito estandardizado e pouco criativo, estático nos requisitos e centrado na satisfação dos clientes e na medição de produtos, serviços e processos.	Estimula o apoio e o compromisso dos líderes e a cooperação de todos os colaboradores para tentar satisfazer os diferentes interesses dos <i>stakeholders</i> .
Mudança	O modelo tem evoluído nos conceitos e na filosofia que aponta para a TQM e na estrutura organizacional, tornando as normas mais compatíveis entre si.	Durante anos foi estático na filosofia, mas na revisão de (2010) colocou maior ênfase no conceito inovação que nos resultados das pessoas, ao contrário da TQM.
Tendências	Tende a certificar a Qualidade das organizações numa óptica integrada e alargada com vista à qualidade total, compatibilizando estas normas com as normas do Ambiente, S.S e RSC.	Tende a reconhecer e a premiar resultados excelentes em vez de premiar as melhorias na qualidade e os valores culturais e éticos nas suas práticas, das quais resultam a excelência e a sustentabilidade.
Fonte: Adaptado de Sangüesa et al. (2006) e Lopes e Capricho (2007)		

As normas de qualidade ISO incorporam de forma explícita a filosofia TQM e centram a sua atenção na satisfação do cliente e no envolvimento de toda a organização, enquanto o Modelo EFQM defende a melhoria da qualidade, mas não está preocupado em utilizar, na optimização e integração dos processos de gestão, apenas modelos do tipo TQM. Porém, Andrade (2010)

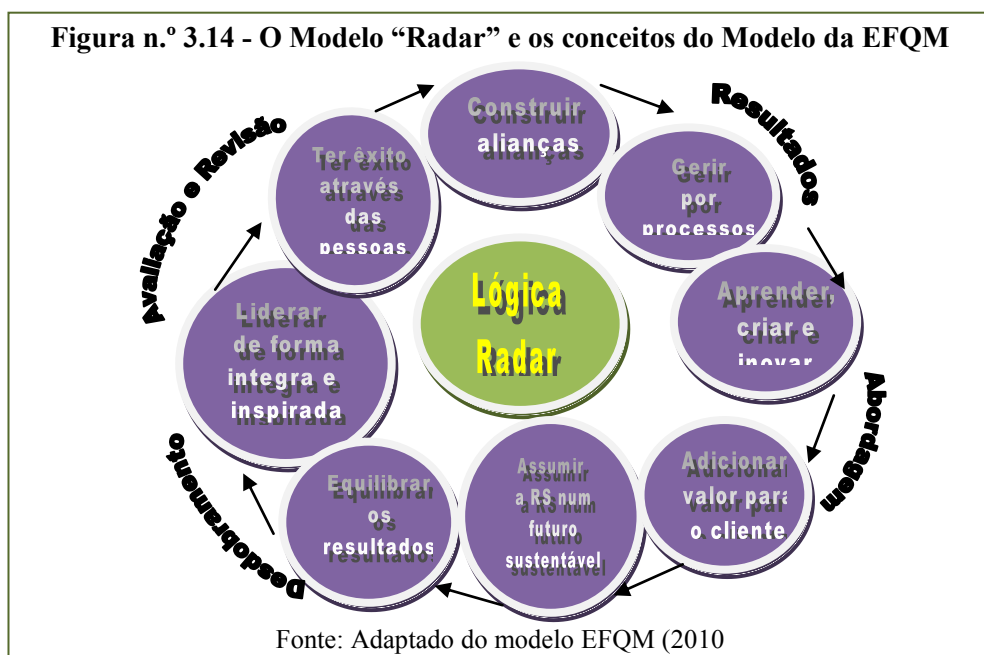
sustenta que, mesmo nos casos em que a TQM foi o modelo escolhido, as normas podem ser necessárias para garantir e controlar a qualidade e melhorar a sua *performance* competitiva.

Ao comparar o modelo da norma ISO 9001:2008 com o modelo EFQM, Vijande e González (2007) apontam o carácter limitado dos requisitos da norma para alcançar a excelência e a sustentabilidade na gestão da qualidade. O modelo da EFQM é mais explícito no reconhecimento da importância das alianças estratégicas, dá maior ênfase à importância da aprendizagem e da inovação, inclui a responsabilidade social e adopta uma abordagem mais equilibrada das necessidades dos *stakeholders* (Andrade, 2010; EFQM, 2010; IPQ, 2010).

Os dois modelos, ISO e EFQM, quando adoptam como base comum a filosofia TQM e os seus conceitos, princípios e práticas acabam por se interligar, pois muitos dos dados avaliados pelo Modelo EFQM correspondem a requisitos das normas de qualidade da ISO pelo que, as empresas certificadas, pela norma podem utilizar a informação do seu Sistema de Gestão da Qualidade e aplicar no modelo EFQM, o que melhora o seu desempenho (Andrade, 2010:16).

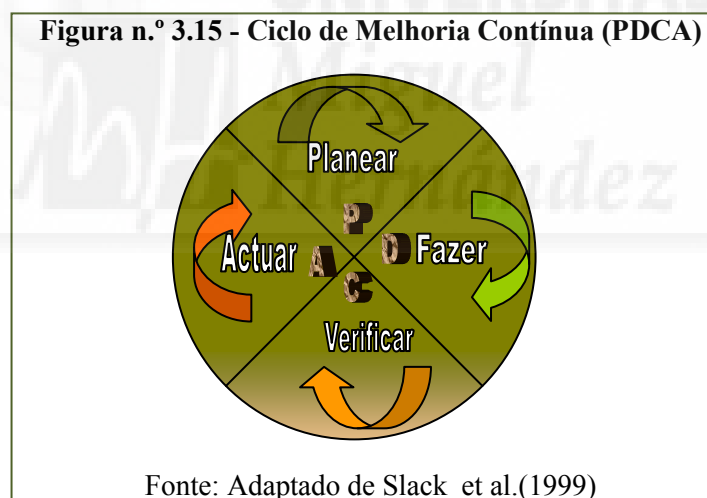
3.2.5 - O ciclo estratégico e a compatibilidade entre os modelos “Gestão da Performance de Pinto”, Melhoria Contínua de Deming e Modelo RADAR.

A componente RADAR do modelo da EFQM, designado por “modelo de lucratividade”, está representado por um círculo, onde os conceitos (electrons) giram à volta do núcleo, RADAR, do qual fazem parte as seguintes etapas: 1- Resultados - o que a organização pretende realizar; 2- Abordagem – o que a organização pretende fazer; 3-Desdobramento - o que leva a organização a implementar essa abordagem; 4-Avaliação e Revisão – como analisar as actividades e os resultados realizados e identificar as prioridades a melhorar (EFQM, 2010) (Figura n.º 3.14).



O modelo RADAR, que integra o modelo EFQM, apresenta várias semelhanças com o modelo da M.C. de Deming (1986), desenvolvido por Oakland (1993,1999) que considera o ciclo PDCA essencial para se atingir a excelência. O ciclo de Deming foi adoptado pela ISO como base filosófica comum ao processo normativo da qualidade do ambiente e da RSC.

As etapas do modelo d Gestão da *Performance* são semelhantes às do modelo RADAR (uma das três componentes do modelo EFQM) e ao ciclo PDCA de Deming, para melhorar a qualidade, e quando aplicados à gestão estratégica verificamos que qualquer dos modelos, pode ser usado para implementar sistemas de qualidade e melhorá-los, mas na nossa perspectiva, o modelo de Deming (1986) continua a ser dos mais adequados, porque a M.C. está na sua génese, é o mais conhecido, e reveste-se de maior simplicidade, o que facilita a sua compreensão e aplicação. O ciclo de Deming (PDCA), continua a ser nos nossos dias uma ferramenta importante que permite às empresas pensar em círculo, resolver problemas e antecipar as necessidades dos consumidores ao incorporar o *feed-back* dos clientes no novo ciclo de gestão, o que vai possibilitar a criação de novas rotinas para melhorar os produtos/serviços e a organização. Na opinião de António (2006:38) “o pensar em círculo foi o grande contributo dos autores da qualidade” para a gestão.



Deming (1986), autor do ciclo de Melhoria Contínua (MC), designado por “Roda de Deming”, inspirou-se na filosofia de *Kaizen*, que entendia a Qualidade como um processo de M.C. com natureza cíclica, cuja essência implica questionar sem fim todas as operações (Figura nº 3.15).

As diferentes etapas do ciclo estratégico (Planear, Fazer, Controlar e Actuar) relacionam-se entre si nas cinco etapas e nos três modelos da seguinte forma (Quadro 3.7):

1-A primeira etapa do Planeamento e Reformulação da estratégia é idêntica nos três modelos, modelo Deming, modelo Radar e modelo de Gestão da *Performance*; 2- A 2ª etapa, que diz respeito à realização da estratégia, é desdobrada no Modelo Radar e no Modelo de Gestão da *Performance* em duas etapas a que corresponde, respectivamente, nas abordagens e o

desdobramento da estratégia e a sua comunicação e realização e gestão da *performance*; 3- A 3ª etapa do ciclo PDCA corresponde à 4ª etapa nos outros dois modelos e visa a avaliação e análise dos resultados da estratégia; 4- A 4ª etapa do ciclo PDCA é a 5ª para os outros dois modelos e corresponde à auto-avaliação e à correcção da estratégia, dando início a um novo ciclo.

Quadro n.º 3.7 - Comparação dos modelos de Gestão da <i>Performance</i>, M.C. de Deming e Radar			
Etapas	“Gestão da <i>performance</i>”	Modelo Radar	PDCA
1ª etapa	(Re) Formulação da estratégia.	1ª - Planear os resultados, da <i>performance</i> desejada pelos <i>stakeholders</i> , fazer <i>benchmarking</i> , e definir objectivos e estratégias.	1ª Planear.
2ª etapa	Comunicação e execução da estratégia.	2ª- Definir abordagens à gestão, integradas e sólidas para realizar a estratégia e comparar os resultados.	2ª Fazer.
3ª etapa	Gestão da <i>performance</i> .	3ª-Desdobramento da estratégia através da implementação sistemática da abordagem definida, garantindo a realização da excelência.	2ª Fazer.
4ª etapa	Revisão e <i>reporting</i> .	4ª - Avaliação, monitorizando e analisando os resultados das abordagens implementadas para identificar prioridades a melhorar.	3ª- Controlar.
5ª etapa	Revisão da estratégia.	5ª- Revisão através da auto-avaliação para (re) definir estratégias de aprendizagem e corrigir o sistema.	4ª- Actuar.
Fonte: Adaptado de Deming (1986), Pinto (2006), EFQM (2010)			

3.3 - O novo paradigma da gestão e a estratégia de transformação da organização baseada na filosofia TQM na génese das organizações que aprendem, excelentes e sustentáveis.

A abertura da empresa à sociedade inicia-se de forma espontânea, como resultado de um conjunto de pressões várias e do “potencial de aprendizagem da organização”, que transformou saberes individuais e organizacionais, a forma de os partilhar e a própria organização numa “organização aprendente” única na capacidade de criar sinergias para se transformar em “empresa criadora de conhecimento”, com novas formas de aprender e de cooperar. Num mercado globalizado que valoriza intangíveis “ganha quem tem a capacidade de aprender primeiro e melhor” respondendo positivamente a desafios complexos, em que os saberes, são a única vantagem competitiva sustentável como já foi referido (Blackler, 1995; Nonaka e Takeuchi, 1995; Fonseca & Caraça, 1996, in Simões 1999: 224/228; Prahalad e Hamel, 1990, Rosa e Teixeira, 2002).

Chaize (1992) (in Silva, 1997:132) sustenta que a empresa, depois de ser um instrumento de produção, torna-se num instrumento de aprendizagem, renovando-se enquanto renova a sua

inteligência e a dos seus empregados. Nestas empresas existem polos de aprendizagem que interagem com os subsistemas de cooperação e permitem acções inovadoras, que criam novas competências, ajustadas às necessidades de desenvolvimento colectivo e de auto-aprendizagem, relacionando conhecimentos tácitos e explícitos pela partilha de experiências, construindo-se novos conhecimentos para responder ao mercado (Brilman, 2000; Almeida, 2004; Senge, 1990). A organização aprendente “é um lugar onde as pessoas aprendem a criar a sua própria realidade e a mudá-la” para continuarem competitivas, i.e., a mudança dá-se ao nível dos modelos mentais pois a sua essência encontra-se na criatividade e na disponibilidade para transformar os recursos intelectuais em serviços úteis e eficazes para os clientes (Senge, 1990:23).

A qualidade/ inovação nas organizações que se centram nas pessoas, resulta da interacção entre a Mudança e a Aprendizagem, pilares de suporte, que permitem às organizações melhorar continuamente a sua *performance* e a das Pessoas que nelas trabalham, porque já aprenderem a introduzir as alterações necessárias ao nível da cultura, estrutura e estratégia para melhorarem e inovarem, harmonizando o trabalho com a formação e com a aprendizagem. (Figura n.º 3.16).



As organizações que aprendem integram novas correntes de pensamento e novos valores como os da qualidade e da sustentabilidade e conseguem responder, em simultâneo, a três desafios (Silva,1997): 1) enriquecer o conteúdo das actividades; 2) serem mais competitivas; 3) e serem mais educativas. Estas empresas encontram-se elas próprias num processo de auto-aprendizagem e de melhoria em que desenvolvem processos instrumentais para cumprirem o ciclo de planeamento e integram na formação/aprendizagem as disciplinas de liderança da

Aprendizagem Organizacional (Domínio Pessoal; Modelos Mentais; Objectivo Comum; Aprendizagem em Grupo; e Raciocínio Sistémico) (Senge, 1990).

Segundo Garvin (1993), citado por Moniz (1998:63), e Stahl et al. (1993) as “organizações que aprendem”, contrariamente às restantes, desenvolvem habitualmente as seguintes actividades: a) resolução sistemática de problemas; b) experimentação de novas abordagens; c) aprendizagem da experiência passada; d) aprendizagem a partir das melhores práticas e das experiências das outras organizações e e) transferência rápida e eficaz dos conhecimentos na organização.

Segundo Marques e Cunha (1996), as organizações que aprendem têm características diferentes das outras, quanto aos estilos de gestão, quanto aos valores culturais, como exercem o poder, como fazem o enquadramento da estratégia, e quanto à forma como os líderes/gestores favorecem as aprendizagens e o desenvolvimento das competências (Quadro n.º 3.8).

Quadro n.º 3.8 - Características mais importantes das “Organizações que Aprendem”			
Orientações Culturais	“Empowerment”	Enquadramento Estratégico	Diferenças nos Estilos de gestão
As tarefas a executar são claras.	Orientações claras.	Objectivos claros e partilhados.	Estimulam a inovação e a experimentação.
Ouvem os clientes e o mercado.	Descentralização.	A missão é definida pelo topo e compreendida.	Lideram e desenvolvem a mudança.
Aprendizagem.	Segurança.	Formação da estratégia do tipo (<i>bottom-up</i>).	Estimulam e lideram a formação.
Mudam prontamente os modelos mentais.	Experimentação.	Fronteiras flexíveis onde todos cooperam.	Treinam (<i>on de job</i>) os trabalhadores na acção.
Aprendem a reflectir questionar e experimentar.	Trabalho em equipa multifuncionais).	Sistema de informação acessível, com partilha, reflexão e <i>feed-back</i> .	Adoptam novos valores que facilitam a inovação e a sustentabilidade.
Corrigem as causas dos erros, sem culpar.	Elevada autonomia.	Estruturas flexíveis e <i>staff</i> reduzido.	Organizam o trabalho em torno dos processos.
Fonte: Adaptado de Marques e Cunha (1996:320)			

Na implementação do modelo da Organização que Aprende e desenvolve os seus R. H., a GRH aparece como um factor vital, pela forma como utiliza os processos de gestão do desempenho, os quais incluem a negociação de objectivos, o *coaching* e a auto-avaliação (Quadro n.º 3.9).

Estas organizações, tal como as que adoptam a filosofia TQM, aplicam as abordagens mais recentes do marketing e o conceito de “cliente interno”, praticam a mudança e mobilizam os trabalhadores para o cumprimento da missão e dos objectivos (Quadro n.º 3.9).

Quadro n.º 3.9 - Semelhanças entre as “Organizações que Aprendem” e as que adoptam o Modelo TQM	
Organizações que adoptam o Modelo TQM	Organizações que aprendem
O modelo de liderança terá de envolver a gestão de topo.	O modelo de gestão assenta na figura do líder que estimula este percurso.
A formação/aprendizagem das pessoas terá de ser permanente.	Torna-se necessária a capacidade das pessoas para mudar e aprender.
O trabalho em equipa deverá ser privilegiado.	A aprendizagem em grupo deverá ser privilegiada.
O sistema de informação deve ser aberto, permitir o <i>feed-back</i> e a prevenção do erro.	As organizações que aprendem estão dispostas a correr riscos mesmo falhando algumas vezes.
A aposta deve ser numa pedagogia de sucesso que valorize as pessoas e os resultados.	Utilizam métodos que transformam problemas complexos em tarefas simples e fáceis.
Valorizam e estimulam o empenhamento de todos num processo de M.C. da qualidade.	Valorizam e estimulam as melhorias obtidas na aprendizagem, inovação e criatividade.
Fonte: Adaptado de Capricho (2001), Garvin (1993) (in Moniz (1998:63), Stahl et al. (1993) e Senge (1990)	

Nas organizações que aprendem, são excelentes e apostam na TQM sustentável, o ciclo de renovação de saberes é idêntico e sempre que necessitam de se transformar para se ajustarem ao mercado e serem eficazes, mudam, inovam e desaprendem, entrando numa fase de desequilíbrio. Esta fase é recuperada, após a inovação quando a organização voltar a aprender o que é novo e a reequilibrar-se, criando novas rotinas e procedimentos, standardizando processos, produtos e serviços para obter pequenas melhorias e ser uma empresa organização eficiente, rentabilizando e recuperando do investimento feito e ganhando fôlego para reiniciar outro ciclo estratégico e melhorar de novo a qualidade e a sustentabilidade (Figura n.º 3.17).

As organizações que são excelentes e eco-eficientes, também são aprendentes e pretendem caminhar para a TQM, utilizando a aprendizagem organizacional (AO) para melhorar a eficiência e eficácia do desempenho da empresa e dos seus R.H., aprendendo novos saberes, com as suas experiências e com as de outras empresas/instituições, construindo alianças e partilhando recursos e saberes, que são divulgados em toda a cadeia de valor, recompensando devidamente o empenhamento e o envolvimento dos colaboradores, para que estes mantenham a motivação e continuem a melhorar a qualidade do desempenho, contribuindo para o sucesso da organização (Boon, et al., 2007; Senge et al.1999, 2000; Quinn,1996) (Figura n.º 3.17).

A empresa que alcança a “Eco-eficiência” é também uma organização “excelente” que aprende, no sentido em que conseguiu alcançar uma *performance* superior e já integra na sua cultura de qualidade os valores do ambiente natural e social, podendo a eco-eficiência ser entendida como o alargamento do âmbito da qualidade às questões do D.S. nas organizações que souberam tirar partido das filosofias do tipo “TQM” (Marques, 2005; Neves, 2003; Lopes e Capricho, 2007).



As empresas/instituições que são eco-eficientes apostam numa “cultura de auxílio” e de melhoria contínua (Oakland,1993:318) que só é possível quando o ambiente social é de cooperação. Estas organizações têm uma preocupação acrescida com os valores ambientais e sociais, tal como acontece no modelo de “Excelência”, o que conduz a um comportamento ético, que tende a evoluir para uma organização com uma “cultura de qualidade e de aprendizagem” comum nas empresas/instituições que aprendem e adoptam a filosofia da Qualidade Total, apresentando a missão, a visão, as estratégias, a liderança e as filosofias de gestão com objectivos e metas idênticas (Senge et al., 2000; Bank, 1998; Oakland, 1999; Ishikawa, 1995; Lopes e Capricho, 2007) (Quadro n.º 3.10).

As organizações eco-eficientes, aprendentes, excelentes que apostam na TQM, na prática, utilizam tecnologias “amigas do ambiente” e ferramentas de gestão, para implementar, monitorizar, avaliar e melhorar o sistema de controlo de qualidade idênticas, onde os riscos são permanentemente identificados e avaliados, assim como os impactos nos resultados-chave de desempenho, sendo apurados os desvios, em cada período, e adoptadas as medidas de prevenção e as correcções necessárias de forma a melhorar a qualidade, a produtividade, a competitividade a responsabilidade social e os resultados no médio e longo prazo (Willums, 2003; Senge et al., 2000) (Quadro n.º 3.10).

Quadro n.º 3.10 - As empresas “Eco-eficientes” e as empresas “Excelentes” que apostam na Qualidade Total Sustentável	
Estratégias	Mudança profunda, Inovação, Cooperação, Parcerias e alianças; Conhecimento; Marketing relacional, Aprendizagem permanente, Competências distintas, Eco-verdes, Diferenciação pela qualidade, Flexibilidade. Certificação.
Visão:	Ética, holística e partilhada.
Liderança	Domínio pessoal, Constância de propósitos, <i>Empowerment</i> , Integridade, Criatividade.
Valores Culturais	Conciliação de interesses, Ética, Responsabilidade social, Envolvimento, Abertura Transparência, Qualidade, Ambiente, Aprendizagem Organizacional, Melhoria Contínua, Desenvolvimento Sustentável, trabalho em equipa.
Filosofias de gestão	<i>Kaizen</i> , Qualidade total, Excelência, Eco-eficiência, <i>Just-in-time</i> , Sustentabilidade, Gestão ecocêntrica e Gestão missionária.
Missão:	Exceder as expectativas dos clientes/consumidores e restantes <i>stakeholders</i> com elevados padrões de qualidade que contribuam para melhorar a qualidade de vida.
Objectivos:	Melhorar a Qualidade, a Produtividade, a Competitividade, a Sustentabilidade e a Satisfação e os Resultados.
Metas:	Reduzir a variabilidade, os defeitos e os desperdícios, aumentar a eficiência e a qualidade, melhorar o ambiente natural e social, combinar adequadamente os recursos, usar adequadamente a Manutenção Produtiva Total, reduzir custos.
Ferramentas:	Monitorização e controlo sistemático, modelos mentais, pensamento sistémico; NTIC, BSC, prevenção, M.C., correcção das verdadeiras causas; Modelo Radar; ciclo de Deming, QFQ, Benchmarking, etc..
Fonte: Adaptado de Willums (2003), Senge et al. (2000), Oakland (1993) in Lopes e Capricho (2007).	

Na abordagem à “Gestão do Conhecimento” de Toffler (1991) e Drucker (1993) (in Freire e Cunha, 2007:20), as empresas que são líderes apresentam características comuns de autodesenvolvimento, partilha, domínio pessoal, estímulo ao trabalho em equipa e de reconhecimento, relacionadas com a gestão do conhecimento, na sua área de negócio, no ambiente de trabalho, na liderança e na aprendizagem, que lhes facilitou passarem da gestão tradicional dos R.H. para a gestão das pessoas e dos saberes. Para Amaral (2004) (in Freire e Cunha, 2007:24) “quanto melhor for a qualidade do conhecimento que já possuem, mais e melhor conhecimento vão poder adquirir” e contextualizar.

A cultura das empresas que adoptam modelos evoluídos e proactivos caracteriza-se por apostar na excelência e na eco-eficiência para reduzirem custos e caminharem no sentido da TQM sustentável e da “Organização que Aprende” que é o de antecipar as oportunidades e responder ao mercado com criatividade e eficácia satisfazendo de forma excelente os *stakeholders*, contrariamente às organizações tradicionais que apostam nos lucros de curto prazo e acreditam

que os problemas da qualidade são resolvidos com mudanças tecnológicas não pondo em causa o antigo paradigma que aposta nas tecnologias em detrimento dos R.H. (Ishikawa, 1995; Stahl et al., 1993; Quinn, 1996; Senge et al. 2000; Pfeffer, 1994;1998; Juran, 1997).

As organizações que usam as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) para produzirem com mais qualidade e menos recursos e prestarem um serviço excelente aos seus clientes/consumidores, gerindo todo o ciclo de vida dos seus produtos/serviços, desde o planeamento e concepção até ao pós-venda e garantido o seu retorno “do berço, de volta ao berço”, normalmente também são organizações excelentes, aprendentes e “eco-eficientes” porque aprendem, inovam e têm uma gestão avançada centrada nos riscos tecnológicos e ambientais que já são tratados como “um problema de gestão crítico”, porque a saúde humana está em primeiro plano (Gonçalves, 2008:24). Este autor refere um novo paradigma, o da “gestão ecocêntrica” que procura desenhar e desenvolver sistemas e “práticas organizacionais ecologicamente sustentáveis”, que integram no negócio os princípios da qualidade e da sustentabilidade e perseguem, sem hesitações, o ambicioso objectivo da TQM sustentável (Senge et al., 2000; Willums, 2003; Apolinário, 2005).

Independentemente do modelo escolhido para melhorar a qualidade sustentável, as organizações modernas, que querem continuar competitivas, aprendem e caminham inevitavelmente para a excelência e para a eco-eficiência, devido às pressões críticas e às exigências internas e externas para continuarem a melhorar o seu desempenho. A globalização ao introduzir a premência da inovação para melhorar a competitividade trouxe a necessidade das empresas mudarem para se ajustarem a um tecido económico-social instável (Grupo de Lisboa,1994), o que na perspectiva de Santos (coord.) et al. (2005) conduz a organizações mais flexíveis e socialmente responsáveis nos negócios, que avaliam a satisfação dos clientes/consumidores para continuarem a criar valor e a melhorar a qualidade e a sustentabilidade sem deixar de respeitar o tecido humano.

Nas empresas eco-eficientes, excelentes e aprendentes, que apostam na TQM sustentável, a RSC deve ser assumida de forma integrada tendo em conta não só as responsabilidades que derivam dos produtos/serviços que a empresa fornece mas também as que se fazem sentir no ambiente natural e social devido às relações que a organização estabelece, com colaboradores e outras empresas, a sua actividade provoca impactos na envolvente externa cujos resultados devem ser medidos. Este sistema, só é possível se a liderança definir as estratégias adequadas e os respectivos planos para as executar, para cada nível de responsabilidade, pois os resultados dependem da sua operacionalização (Zanca e Costa, 2009:24-25).

O desenvolvimento sustentável, como processo de transformação, é inseparável da qualidade e implica a sustentabilidade das organizações e das sociedades nas dimensões político-institucional, económica, ambiental e social exigindo a aceitação de cinco desafios que para Marques (2005:35-39) são cruciais, tais como: a economia de mercado necessita de regulação;

repensar e redimensionar a estrutura e natureza do seu capital nas várias vertentes (capital, financeiro, capital intelectual, etc.); focalização na produtividade dos recursos (preocuparem-se, com os desperdícios); abandonar definitivamente o paradigma da mercadoria para se focar no paradigma dos serviços (fornecer sobretudo “pacotes” de serviços que melhoram o bem-estar); compreender o desenvolvimento sustentável como um processo de cooperação activa e sinérgica da empresa que não dispensa a capacidade político-institucional e a gestão estratégica. As organizações devem entender o desafio do desenvolvimento sustentável (DS) como uma necessidade absoluta, para não comprometer o futuro da economia e da vida humana. Daí a necessidade de evitando contribuir para o agravar da situação de ameaça em que todos vivemos que na opinião de Apolinário (2005:8) têm as seguintes causas: aquecimento global; segurança alimentar; efeitos na saúde pública dos produtos químicos perigosos; a pobreza e a exclusão social; o envelhecimento da população; a perda da biodiversidade; o congestionamento dos transportes e os desequilíbrios regionais.



CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DO NOVO MODELO “GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE SUSTENTÁVEL” (GEQS) - DESENHO, CARACTERÍSTICAS, REQUISITOS E PLANEAMENTO DA SUA IMPLEMENTAÇÃO.

4.1 A análise da envolvente e os pressupostos que conduziram à criação do novo modelo global de referência.

As organizações modernas tendem a aumentar as vantagens competitivas pela diferenciação nos serviços, o que torna as competências dos R H como um dos factores críticos de sucesso, pois são estes que melhoram e inovam esta componente do “pacote”. As vantagens competitivas baseadas nas melhorias das características dos produtos já estão muito limitadas, porque foram muito exploradas pela concorrência, exigem mais investimentos e recursos e as empresas preferem apostar nos valores intangíveis relacionados com o aumento da componente “serviços” (Pinto, 2006; Prahalad e Hamel, 1990; Aaker, 1989, 2001; Santos et al., 2001).

Constata-se, através da revisão da literatura, que apesar de existirem um conjunto de teorias, diversos modelos, linhas de orientação e normas para implementar sistemas de qualidade, estes apresentam ambiguidades e lacunas, quanto à melhor forma de implementar, gerir e melhorar a qualidade. Não há um modelo único e integrado para a gestão estratégica da qualidade sustentável, que adopte uma visão holística e, através da complementaridade, corrija as lacunas dos vários modelos, i. e., não existe uma solução única e universal a nível científico.

A revisão bibliográfica e a análise dos modelos de gestão estudados permitiram observar que as pessoas nem sempre são vistas como o principal factor crítico do sucesso como entendiam Ishikawa (1995), Prahalad e Hamel (1990) e Pfeffer (1994, 1998), entre outros, situação que pode ser a principal causa do insucesso dos sistemas de gestão da qualidade, para além de outras lacunas detectadas nos diferentes modelos que destacamos: não assentam nos valores estáveis da qualidade e sustentabilidade (Rosa e Teixeira, 2002; António, 2006; Lopes e Capricho, 2007, Zanca e Costa, 2009); não são sistemas integrados (Ishikawa, 1995; Wilkison, 2001; Waddock e Bodwell, 2002; Van Marrewijk, 2004; citados por Zanca e Costa, 2009); preocupam-se pouco com os efeitos da não qualidade ao nível económico-social (Ishikawa, 1995 e 1998); não entendem o conceito de qualidade numa perspectiva alargada (Zanca e Costa, 2009); a qualidade não é vista como uma questão estratégica da responsabilidade da gestão de topo (Juran, 1980, 1992, 1997; Quesado e Rodrigues, 2009; Andrade, 2010); não facilitam a gestão na (re) formulação e realização de estratégias de diferenciação pela qualidade (Pinto, 2006).

Ao nível da implementação do sistema de qualidade também foram detectadas lacunas, tais como; os modelos de qualidade não têm em conta, o estágio evolutivo do sistema de gestão e da cultura da organização (Lopes e Capricho, 2007); o sistema de liderança para a qualidade e as competências dos líderes não são adequados ao estágio evolutivo da empresa (Senge et al.,

2000; Pitcher, 1997; Quinn e Rohrbaugh, 1983; Lopes e Capricho, 2007); os modelos de implantação dos sistemas de qualidade têm incoerências e não permitem detectar as lacunas (Pinto, 2006); os sistemas tecnológicos não estão ao serviço das pessoas (Kóvacs, 1993; 1998; Lopes e Capricho, 2007); o sistema de qualidade não é entendido como o mais importante mega projecto nem é gerido com eficiência e eficácia (Juran, 1997; Bank, 1998; Santos et al., 2001).

A revisão bibliográfica tornou perceptível que as organizações podiam vir a ter mais sucesso nos sistemas de qualidade, se adoptassem um modelo global de referência, que corrigisse os problemas detectados na gestão estratégica da qualidade, através da integração dos principais modelos estudados para gerir sistemas de qualidade (Zanca e Costa, 2009). Para o novo modelo ter êxito, os modelos que o integram devem funcionar em complementaridade, integrados num modelo global que considere a gestão conjunta do ciclo estratégico como uma oportunidade para tirar partido das suas vantagens e obter sinergias (Trullenque e Liquete, 2002).

A modernização das organizações só acontece à medida que os seus sistemas de gestão e a sua cultura também evoluem (Quinn e Rohrbaugh, 1983 e Cameron e Quinn, 1999), fazendo com que os seus líderes/gestores (devidamente formados e informados) adoptem estratégias de qualidade adequadas, a cada fase do seu ciclo de vida e em cada ciclo estratégico, que facilitem a mudança de paradigma e transformem as empresas em organizações aprendentes, mais justas e equitativas e mais competitivas e sustentáveis (in Lopes e Capricho, 2007; Johnson, 2005).

Os valores da qualidade, quando inseridos numa cultura de aprendizagem organizacional, são os únicos que contribuem em simultâneo para melhorar a qualidade e sustentabilidade nas organizações, com efeitos positivos no ambiente natural e social, satisfazendo/excedendo as expectativas dos *stakeholders*. Estes já entendem a qualidade como um conceito abrangente, em que os produtos/serviços só têm qualidade se contribuírem para melhorar a qualidade de vida.

As organizações que se modernizam e apostam em melhorar o ambiente natural e social ao alterarem a sua estratégia têm também necessidade de alterar a sua cultura e a sua estrutura, cujas reformulações têm impacto ambiental e social e tendem a reflectir-se na adopção de tecnologias mais limpas, ao nível da rotação de cargos e do alargamento e enriquecimento do trabalho, o que resulta em mais respeito pelas pessoas, que estando mais motivadas e empenhadas acabam por melhorar as competências, aumentar a produtividade e a qualidade e satisfazer melhor os clientes internos e externos (Argyris, 1957, 1999; Johnson, 2005; Pfeffer, 1994, 1998; Serra, 1998) e os restantes *stakeholders* da organização.

Nas organizações que se transformam para se ajustarem ao mercado, os líderes/gestores têm de saber gerir estratégias de mudança que apostem na inovação e na aprendizagem, com visão e integridade como refere o modelo EFQM (2010), situação que está prevista no novo modelo proposto. Segundo os autores Stahl et al. (1993:54), Quinn (1996:15), Gómez Gras (1997) Capricho (2001), Lopes e Capricho (2007), Senge (1990), Senge, et al. (1999; 2000), Rosa e

Teixeira (2002), António (2006), os sistemas de gestão das empresas/instituições tendem a evoluir acompanhando o ciclo de vida das organizações, e se estas forem bem geridas, no ponto de viragem, são feitas alterações profundas na estratégia, estrutura e cultura para que estas se transformem em empresas excelentes, eco-eficientes e aprendentes que adoptam a filosofia TQM, das quais destacamos: 1-Alteração nas acções individuais, que reformulam o núcleo estratégico com novas estratégias de negócio e novos produtos, mercados e tecnologia, com mudanças ao nível organizacional apoiadas por líderes *Empowerment* e empreendedores que motivam as equipas a aprender, a inovar e a evoluir; 2-Alterações nas convicções estratégicas, que resultam da adopção de estratégias competitivas genéricas e de novos posicionamentos, de diferenciação pela qualidade/ inovação e do desenvolvimento organizacional, conseguido com a implementação da TQM apoiada no Marketing e na GRH; 3-Alterações nas regras, regulamentos e rotinas, baseadas em estratégias de mudança, principais e operacionais, com novos desenhos e planeamento das actividades que visam a flexibilização qualitativa e a integração e penetração em novos mercados. 4) Alterações nos valores - chave e pretensões, que conduzem à consolidação da TQM, apoiados numa cultura com estratégias permanentes baseadas nos recursos/aprendizagem, através dos saberes dos R.H e competitivas do tipo colaborativas e de negócios que permitem a expansão e a diversificação (Capricho, 2001).

Para que o novo modelo a propor tenha sucesso na gestão de sistemas de qualidade é necessário que as organizações adoptem, nos seus padrões de desempenho e nas suas práticas, níveis de qualidade cada vez mais elevados (EFQM, 2010) e estejam conscientes de que as estratégias centradas na flexibilidade tecnológica, inspiradas no modelo “lean production”, só podem ter sucesso se forem adaptadas à cultura europeia e se colocarem as NTIC ao serviço das pessoas (Kóvacs, 1993; Kóvacs, et al., 1992; Lopes e Capricho, 2007; Godet 1993; Leitão, 2005).

As organizações evoluídas desenvolvem *designs* e práticas ecologicamente sustentáveis para alinhar a organização com o ambiente natural e social. Nestas empresas o ambiente de trabalho é estimulante e seguro, os objectivos para melhorar a sua *performance*, interna e externa, são previamente negociados, e forem alcançados, são publicitados e remunerados de forma justa, para que as pessoas continuem a apostar na M.C. (Oackland, 1993,1999; Gonçalves, 2008).

4.2 – A base conceptual, filosófica e estrutural do novo modelo proposto “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS).

O novo modelo de referência que propomos assume o papel essencial dos valores da qualidade e da sustentabilidade na construção de uma gestão holística, moderna, que aposta na prevenção, na participação e na cooperação de todos os colaboradores (incluindo fornecedores e clientes), devidamente motivados e empenhados, que compatibilizam os objectivos individuais e

colectivos dos *stakeholders*, sem perderem de vista o objectivo comum da empresa/instituição de melhorar continuamente a qualidade e a sustentabilidade (Lopes e Capricho, 2007; Freitas, 2001; Ferrão, 2003; Lancastre, 2004; Mazaro, 2010).

A inexistência de propósitos estáveis e de uma base filosófica com valores nucleares, como os da qualidade e da sustentabilidade, são lacunas presentes nas organizações que não têm uma visão alargada da qualidade e apenas adoptam um dos modelos de gestão da qualidade. Como o modelo da qualidade ISO é o único modelo a certificar deve ser utilizado conjuntamente com os outros modelos. O novo modelo “GEQS” pretende corrigir esta lacuna, adoptando uma visão alargada da qualidade e assumindo que os modelos TQM, EFQM e ISO são complementares e devem funcionar como pilares dos sistemas de qualidade (IPQ, 2007; ISO, 2007).

Na construção do novo modelo, o conceito de TQM sustentável foi entendido como um conceito dinâmico, ambicioso, em permanente construção, praticamente inatingível, próximo da abordagem transcendental da qualidade (Garvin, 1984, in Slack et al.,1999, 2002) o que, significa que as empresas/instituições que apostam em modelos como o da excelência, da eco-eficiência e da qualidade na base da MC, caminham de maneira sustentável para a TQM.

Devido às semelhanças filosóficas e culturais entre os três modelos referidos, o conceito de qualidade sustentável, em termos práticos, baseia-se na permanente criação de valor para as empresas continuarem a ser excelentes, eco-eficientes e sustentáveis, em termos económicos, sociais e ambientais, considerando a qualidade percebida pelos clientes/consumidores em função da relação qualidade/preço. Esta nova postura das organizações, que apostam nos conceitos da excelência, da eco-eficiência e da qualidade e implementam modelos de qualidade, conduz à inovação permanente, através do acréscimo de melhorias, nos produtos e serviços, nos processos e nos sistemas organizacionais, para conseguirem ser mais eficientes e eficazes, com o objectivo de melhorarem a sua *performance* até alcançarem a qualidade total sustentável e satisfazerem completamente as exigências, cada vez maiores, dos clientes/consumidores e restantes *stakeholders* (Lopes e Capricho, 2007; Slack et al.,1999, 2002).

O modelo proposto ao apostar na TQM sustentável, teve em conta as duas abordagens conceptuais, teórica e prática, acima referidas, e as investigações de novos autores, permitindo que a organização evolua, na qualidade do “pacote” dos produtos e/ou serviços que vende e na qualidade da *performance* e que, simultaneamente, contribua para melhorar a qualidade da envolvente, criando mais valor, melhorando continuamente em todas as áreas até alcançar os objectivos de qualidade desejados (Slack et al.,1999; Oakland,1999; Garvin, 2002; Brillman, 2000; Senge, et al., 2002; 2003; Zanca e Costa, 2009; GEMI, 2004; Andrade, 2010).

Esta dupla abordagem estratégica, simultaneamente teórica e prática, que foi seguida na construção do novo modelo, é mais compatível com os valores da qualidade sustentável, porque facilita a criação do ambiente propício para desenhar, implementar, desenvolver e melhorar

estratégias de qualidade ajustadas à envolvente, que têm objectivos ambiciosos (Brilman, 2000; Cordeiro, 2004) e gerem com sucesso os mais importantes recursos e activos da organização, dos quais se destacam, os recursos humanos, que são os mais críticos na obtenção de melhorias e na criação de mais valor para os clientes/consumidores (Rosa e Teixeira, 2002), assim como no desenvolvimento de sistemas de qualidade sustentáveis, de cujo sucesso depende a competitividade futura da empresa (Santos et al., 2001; Ribeiro, 2003).

Para Sezões (2007) e Ouziel (2004) activos intangíveis como o “capital humano, o capital organizacional, os símbolos, os activos culturais, entre outros,” que fazem parte do capital, são “diferenciadores” e permitem ter sucesso em ambientes altamente complexos e competitivos.

A qualidade sustentável ao nível macro está relacionada com a envolvente e com a (re) formulação e realização de estratégias de diferenciação, com base na melhoria da qualidade e da sustentabilidade, que visam não só a empresa/instituição, mas toda a cadeia de valor. Este conceito inspirou-se nas filosofias de excelência do tipo TQM e no conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), e integra variáveis relacionadas com o desenvolvimento holístico (Mazaro, 2010), como a segurança, o ambiente e a RSC, necessárias para aumentar a sustentabilidade dos (sub) sistemas envolvidos nos dois níveis (micro e macro): sistema de qualidade e sistema de gestão da organização; sistema económico, ambiental, social e institucional vigente no país (Lopes e Capricho, 2007; Santos e Santos, 2003; Palmeirim, 2003).

A qualidade sustentável ao nível micro está relacionada com a criação de valor para os clientes/consumidores, inovando nos produtos/serviços e processos, em todo o ciclo operacional e em todas as funções da empresa, com o fim de alcançar o grande objectivo comum de garantir e melhorar a qualidade e a sustentabilidade no longo prazo, e integra variáveis como a mudança, a inovação, a aprendizagem e a certificação, cujo resultado global, depende do empenhamento e da motivação das pessoas que trabalham na organização (Lopes e Capricho, 2007).

Segundo a filosofia do novo modelo as organizações que pretendem apostar na qualidade sustentável devem compatibilizar as suas escolhas estratégicas de posicionamento no negócio com a uma estratégia global, permanente, do tipo colaborativo (Teixeira e Diz, 2005:44), que se focalize nos R.H. e nos valores intangíveis, como os da qualidade/inovação, presentes nas Escolas estratégicas da Aprendizagem e Cultural, que facilitam a renovação dos saberes e a combinação adequada dos recursos, criando condições para as organizações se transformarem e serem inteligentes, excelentes, eco-eficientes, aprendentes, competitivas e mais lucrativas.

O novo modelo inspirou-se nas filosofias de gestão das organizações aprendentes e eco-eficientes que se modernizaram, mudaram de paradigma e evoluíram para a TQM, adoptando uma nova forma de gerir, mais ética e sustentável, focalizada em valores intangíveis, como os saberes dos R.H., com mais respeito pelas pessoas e pelo planeta (Senge et al., 2000; Santos e Santos, 2003; Lopes e Capricho, 2007; Zanca e Costa, 2009; Mazaro, 2010; Cardona, 2007).

4.3 - O desenho do novo modelo proposto, os requisitos necessários para o sistema evoluir até à TQM sustentável e as vantagens para as empresas/instituições.

O desenho do novo modelo para gerir a estratégia da qualidade sustentável, teve em conta os modelos estudados e os ensinamentos de vários autores, dos quais destacamos Ishikawa (1995), Juran (1997), Oakland (1993,1999), Senge et al. (2000), Zanca e Costa (2009) e Kaplan & Norton (1997, 2004 e 2008) que sustentam uma visão estratégica e responsável do sistema de gestão, que inclui o conceito da TQM sustentável e entendem a gestão da *performance* como um sistema integrado de *inputs* e *outputs*, com impactos na sociedade, da qual recebe *feed-back*. A estrutura do novo modelo abrange as diferentes perspectivas da visão estratégica e a sua interação com outros elementos da organização, tais como: Clientes; Fornecedores; Processos; Aprendizagem; C.H.; Gestão Orçamental e Controlo Financeiro dos resultados; entre outros. Muitos destes elementos fazem parte dos critérios/orientações do modelo da EFQM (2010) (IPQ, 2007), das normas ISO (IPQ,2000c, 2004,2010) e do BSC (Kaplan e Norton, 2004).

O novo modelo designa-se “Gestão estratégica de qualidade sustentável” (GEQS) e a sua concepção foi inspirada na filosofia TQM (Ishikawa, 1995; Deming;1986; Juran,1997) e no conceito da organização que aprende (Senge, 1990; Senge et al., 2000) e teve como enquadramento organizacional, estrutural e evolutivo três modelos: o sistema de certificação ISO da qualidade e áreas afins (Normas de Segurança e Saúde, Qualidade, Ambiente e RSC”) (IPQ, 2004; IPQ 2008, 2008a, 2008b; IPQ, 2010); o modelo dos “Valores contrastantes das culturas *versus* estratégias de qualidade” (Figura nº. 4.8) e a “Liderança para a qualidade-modelo síntese” (Lopes e Capricho, 2007) (Figura nº. 2.7). Como componentes principais foram considerados o “modelo integrado das “Escolas de Pensamento Estratégico” (Figura 2.4) bem como o “Modelo de Excelência da EFQM” (2003, 2010) (Figura nº 3.13); cuja gestão conjunta da *Performance* é assegurada pelo “Modelo da Gestão da *Performance*” (Figura 3.10) que inclui o modelo PCIRCA (Quadro nº 4.1) para gerir o ciclo estratégico. Estes seis modelos base, componentes do modelo principal que integram o “GEQS”, são considerados os seis pilares da qualidade sustentável, por serem a sua base de sustentação, e devem ser complementados com outros modelos compatíveis, como o BSC, quando estes facilitam a gestão da organização.

O novo modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” adota uma filosofia que enfatiza os valores da TQM sustentável, considerando necessário que os líderes mantenham constantes os propósitos da M.C. da qualidade e da sustentabilidade (Lopes e Capricho, 2007).

O novo modelo de “GEQS” considera fundamental para o sucesso das organizações a adopção de uma gestão missionária (Cardona, 2007), do tipo ecocêntrico (Gonçalves, 2008), assente em valores culturais estáveis, como os da qualidade e do desenvolvimento sustentável, o que implica apostas ambiciosas na prevenção, na cooperação, na inovação e na aprendizagem, com

o propósito de desenvolver um sistema de qualidade, baseada na filosofia TQM (Ishikawa, 1995 e Juran, 1997), com uma visão alargada do conceito de qualidade (Zanca e Costa, 2009), que serve de suporte à mudança permanente (Quinn, 1996) e facilita a (re) formulação da estratégia e a sua melhoria (Pinto, 2006), ao nível das ideias, *design* e experiência (Johnson, 2005) para alcançar a organização que aprende (Senge, 1990) é excelente, eco-eficiente e sustentável.

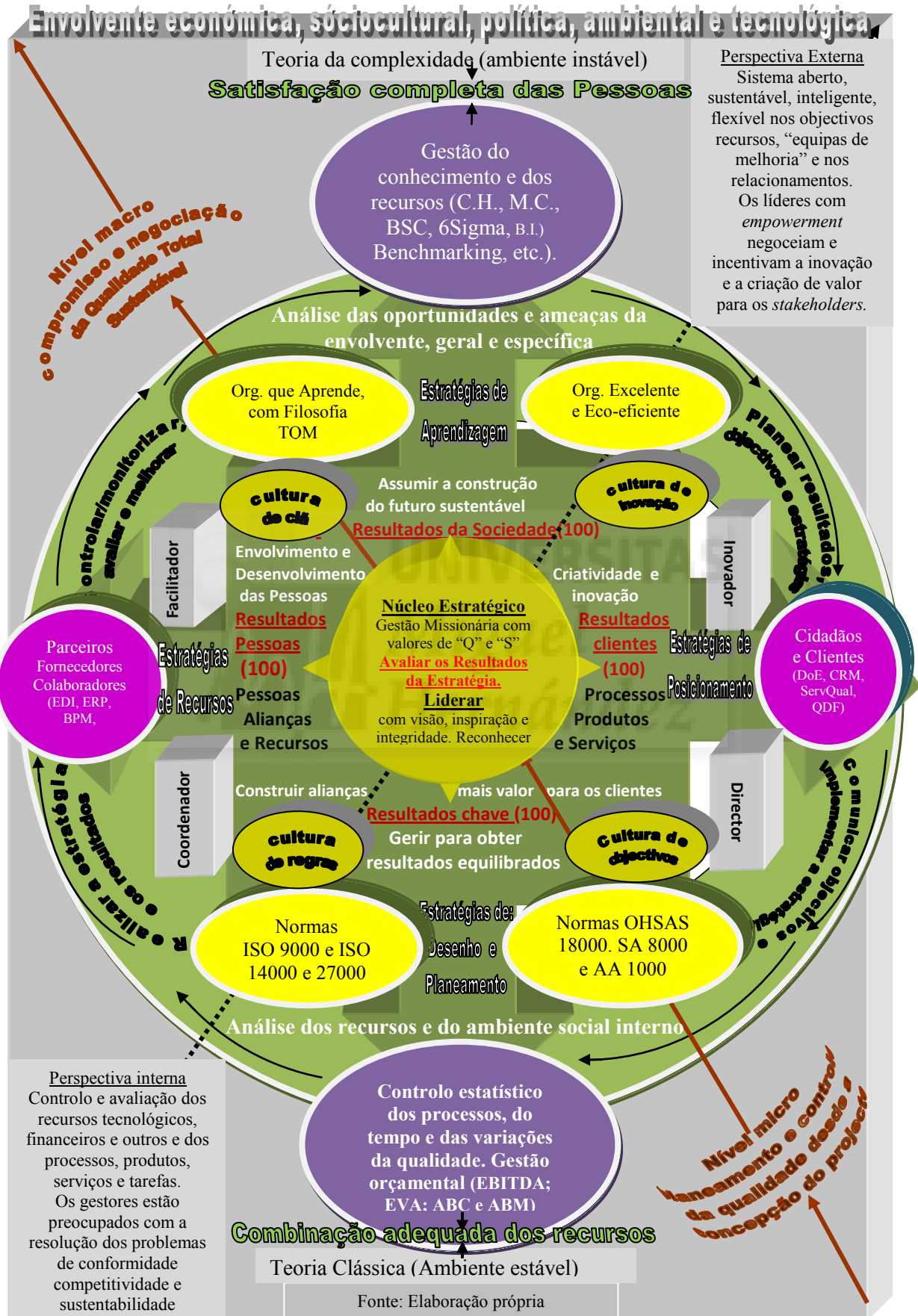
Segundo o novo modelo de “GEQS”, para formular e executar uma estratégia de mudança para a qualidade sustentável, com sucesso, as organizações devem definir e explicitar os objectivos da qualidade e da sustentabilidade em conjunto, negociá-los e comunicá-los aos principais *stakeholders*, sobretudo aos colaboradores, que também devem compreender a filosofia e os valores do novo modelo assim como a melhor maneira de o implementar e melhorar, tirando partido das vantagens e oportunidades da utilização de um modelo integrado (Pinto, 2006; Deming, 1986; EFQM, 2010; Zanca e Costa, 2009; Santos e González, 2007).

O novo modelo entende a organização como um sistema holístico, aberto à participação e à cooperação inteligente e foi buscar o seu conteúdo filosófico às “learning organizations” de Senge (1990), que valorizam o conhecimento das pessoas, e ao modelo de “Controlo integrado da qualidade total” de Ishikawa (1995), que enfatiza a M.C., essência da TQM, através da aprendizagem/formação, e tal como estes modelos considera fundamental que as estratégias de mudança se centrem nos R.H. e nos seus saberes, única vantagem competitiva sustentável, sendo as mais adequadas à implantação e desenvolvimento dos sistemas TQM (Figura nº 4.1).

O novo modelo (GEQS) considera que a escolha da estratégia para a qualidade deve basear-se no “Modelo integrado das escolas de pensamento estratégico” adaptado da síntese das dez escolas de Mintzberg (1990, 1998) (Figura 2.4), que representa o pensamento estratégico para a qualidade em cinco escolas fundamentais: a escola do desenho; a escola do planeamento; a escola do posicionamento; a escola da aprendizagem e a escola cultural.

O novo modelo GEQS considera importante que todas as organizações que o adoptam se ajustem ao mercado, em cada fase evolutiva, compatibilizando as estratégias com base nos R.H., com as estratégias competitivas que visam melhorar a qualidade e a sustentabilidade. As organizações aderentes, ao utilizarem na escolha da estratégia o “Modelo integrado das escolas de pensamento estratégico”, apostam nas estratégias mais adequadas para desenvolver os sistemas de qualidade. Este modelo, um dos pilares do modelo GEQS, ao integrar o novo modelo proposto, fornece os instrumentos necessários para analisar a envolvente, geral e específica, e confrontá-las com as forças e fraquezas da organização, para com base nos modelos das escolas do desenho e do posicionamento (re) redesenhar novas estratégias de mudança e de posicionamento, baseando-se nas competências distintivas da empresa (Johnson, 2005).

Figura n.º 4.1 – O modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS)



Segundo o novo modelo, a gestão estratégica da qualidade sustentável deve ser planeada pela organização, desde a fase inicial de formulação da estratégia até à sua reformulação, respeitando as quatro etapas previstas no ciclo estratégico do modelo (PCIRCA), definidas com base nos ciclos de gestão dos três modelos que integram o modelo “GEQS”: o modelo M.C. de Deming; o modelo RADAR, uma das componentes do modelo EFQM (2010); e ciclo do modelo de Gestão da *Performance* de Pinto (2006) (Capítulo 3). As estratégias de diferenciação pela qualidade e sustentabilidade no novo modelo, para se ajustarem com êxito, têm em conta a análise da envolvente, geral e específica, e os objectivos definidos pela organização.

O novo ciclo estratégico previsto no novo modelo de “GEQS” é de compreensão e aplicação simples, pretendendo tornar claros os objectivos e estratégia da qualidade e a sua realização. Este modelo ao integrar as fases/etapas e os aspectos mais relevantes do ciclo estratégico da gestão, para a implementação, desenvolvimento e melhoria dos sistemas de qualidade, dos três modelos de referência (RADAR, PDCA e Gestão da *Performance*) incluiu no novo modelo as características do modelo de M.C. o ciclo PDCA, essência da TQM, que permite melhorar a qualidade e o controlo com enfoque na estratégia (PCIRCA) (Quadro n.º.4.1)

Quadro n.º 4.1 – A origem das fases do ciclo estratégico no “GEQS”- Modelo PCIRCA			
GEQS	Deming	Radar	Gestão da <i>Performance</i>
1ª (P) Planear resultados, objectivos e estratégias	1ª (P) Planear	1ª Resultados	1ª (re) formulação da estratégia
2ª (CI) Comunicar objectivos e Implementar a estratégia	2ª (D) Fazer	2ª Abordagem	2ª Comunicação dos objectivos/ Resultados a alcançar e elaboração do plano de implementação da estratégia
3ª (R) Realizar a estratégia e os resultados	2ª (D) Fazer	3ª Desdobramento	3ª Execução da estratégia e Gestão da <i>Performance</i>
4ª (C) Controlar/Monitorizar.	3ª (C) Controlar	4ª Avaliação	4ª Revisão e <i>reporting</i>
4ª (A) Avaliar e Melhorar	4ª (A) Actuar	5ª Revisão	5ª Revisão da estratégia
Fonte: Adaptado de Deming (1986); EFQM (2010) e Pinto (2006)			

O modelo PCIRCA ao complementar o modelo RADAR com o ciclo de Deming e com o ciclo de melhoria do modelo de Gestão da *Performance*, dá um maior enfoque à importância da estratégia da qualidade, que deve ser considerada como o principal objectivo da empresa, corrigindo o enfoque exagerado nos resultados que resulta da aplicação isolada do modelo.

O novo modelo de “GEQS” considera essencial a focagem na melhoria contínua da qualidade para alcançar a TQM, como preconizavam Deming (1986), Oakland (1993,1999), Juran (1997) e como está prevista no modelo de “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006) com o propósito de melhorar a realização da estratégia, em todos os segmentos, fazendo-a chegar, em cada ciclo, a todos os níveis da organização, tornando mais eficaz a tomada de decisão e permitindo

respostas rápidas aos clientes, na melhoria da qualidade (na perspectiva interna e externa) por parte da organização ao corrigir atempadamente as lacunas e inconformidades detectadas, ajustando-se à envolvente mais depressa e melhor que a concorrência (Johnson, 2005).

A variável tempo é considerada no novo modelo um recurso importante para a qualidade, com impacto na melhoria da *performance* da organização, como sustenta Gómez, Gras (1997) e constitui um dos factores críticos da competitividade em mercados globalizados, onde é mais competitivo quem satisfaz primeiro os consumidores (Fonseca, 2000; Grupo Lisboa, 1994).

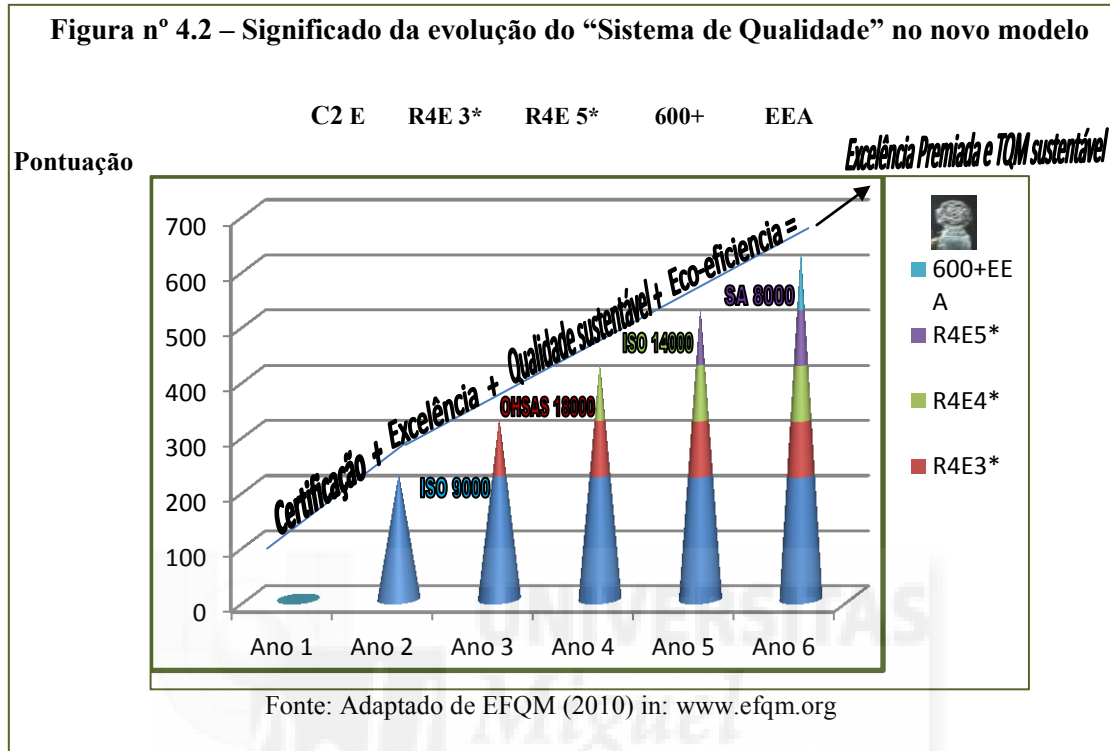
A Qualidade Total Sustentável, que o novo modelo pretende desenvolver, no longo prazo, é uma nova perspectiva de entender a Qualidade Total, que já inclui o conceito de sustentabilidade e os valores do Desenvolvimento Sustentável, sem os quais os sistemas económicos e sociais entram em desequilíbrio, pois a qualidade para ser total, terá de reflectir as modas e tendências culturais do seu tempo, o que significa que as organizações também têm de incluir o conceito de sustentabilidade nos vários níveis (económico, social, ambiental e institucional) o que só será conseguido após alguns anos de evolução no seu sistema de gestão, sobretudo na GRH, pois os sistemas da qualidade evoluem paralelamente, como referem os vários estudos e autores analisados na revisão bibliográfica (Quinn et al., 1990; Ishikawa, 1995; Juran, 1997; Oakland, 1993, 1999; Senge et al., 2000; Willums, 2003; Freitas, 2001; Ferrão, 2003; Boon, et al., 2007; Zanca e Costa, 2009; Andrade, 2010; Mazaro, 2010).

O modelo de “GEQS” pretende evoluir nas dimensões da qualidade, com objectivos cada vez mais ambiciosos, à medida que a organização e o seu sistema de gestão seguem o modelo biológico evolucionário (Rosa e Teixeira, 2002) cujos progressos no sistema de qualidade tendem a corresponder às seguintes etapas evolutivas: certificação; excelência; ecoeficiência; qualidade sustentável e qualidade total. Cada uma das etapas que o novo modelo pretende desenvolver, em cada organização aderente, corresponde a uma nova dimensão da qualidade e do sistema de qualidade, com o objectivo de exceder as expectativas dos *stakeholders* em todas as áreas inclusive nas áreas sociais e ambientais. O significado de cada uma das dimensões da qualidade, em cada etapa evolutiva do desenvolvimento do modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” nas organizações, é o seguinte (Figura nº 4.2):

1ª Dimensão – Nesta etapa, a qualidade significa conformidade com os requisitos de certificação da norma ISO 9001 e a organização é reconhecida, por auditores externos, como certificada, em conformidade com padrões de qualidade internacionais, o que corresponde ao início de um longo caminho, que a empresa pretende percorrer para evoluir, podendo também, nesta etapa, comprometer-se com os princípios da excelência com o objectivo da M.C. da qualidade (EFQM, 1999b).

2ª Dimensão - Nesta etapa, a qualidade significa conformidade com os critérios de avaliação do modelo de excelência e a empresa/instituição já é reconhecida como uma organização que está

acima dos requisitos mínimos da norma de certificação, porque é “Excelente” e respeita os conceitos e as orientações da EFQM, sujeitando-se às auditorias de peritos independentes desta organização que a avaliam para comprovar publicamente a qualidade do seu desempenho.



3ª Dimensão - Nesta etapa a qualidade tem um significado mais alargado ou sustentável, pois a empresa/instituição já tomou a decisão de desenvolver um sistema de qualidade de dimensão verde (Alvés, 2003), sendo o início de um longo caminho sustentável rumo à TQM, com base na mudança e na aprendizagem/ inovação, que incluem a conformidade com requisitos/padrões de qualidade mais ambiciosos, acima das exigências das normas, que abrangem áreas afins da qualidade, das quais esta depende para evoluir, como o Ambiente, a Segurança e Saúde e a R.S.C. (Costa, 2004). A qualidade nestas organizações inclui a qualidade interna, numa abordagem micro, desde a qualidade do planeamento e concepção do produto até ao pós-venda, e a qualidade externa, numa abordagem macro, que se inicia com a certificação, nas várias áreas, tendo como horizonte a TQM. Estas organizações já consolidaram o seu percurso no caminho da excelência e encontram-se a percorrer as etapas do modelo EFQM (Quadro nº 3.1).

4ª Dimensão - A qualidade nesta dimensão significa conformidade com os princípios da ecoeficiência sustentável pois o sistema de qualidade já está em conformidade com as exigências de sistemas tecnológicos e humanos integrados que são ecoeficientes e sustentáveis e a empresa/instituição, já pratica uma gestão ecocêntrica e holística que respeita as pessoas e o ambiente, contribuindo também para o desenvolvimento sustentável. As organizações ecoeficientes tendem a praticar uma gestão missionária, com políticas evoluídas e socialmente

responsáveis, utilizam tecnologias limpas, amigas do ambiente e já se encontram em condições para se candidatarem e serem distinguidas com os prémios de excelência, pois já assumem todas as responsabilidades sociais para com os seus *stakeholders* sendo, reconhecidas publicamente como organizações excelentes, ecoeficientes e sustentáveis (Gonçalves, 2008) (Figura nº 3.5).

5ª Dimensão - A qualidade, nesta fase, significa conformidade com os princípios da filosofia TQM e do Desenvolvimento Sustentável e inclui os conceitos de organização inteligente, aprendente, ética, proactiva, sustentável e líder de mercado, do tipo escola, que dá o exemplo para outras organizações, utiliza sistemas integrados sofisticados, pratica a M.C. e a mudança profunda, com base na aprendizagem/inação colectiva permanente, já aprendeu a aprender e a cooperar, gere o conhecimento com equipas de líderes/gestores adequados, que negociam com os colaboradores as estratégias de qualidade e sustentabilidade a seguir, usam o *empowerment* e combinam adequadamente os recursos, acompanhando o produto “do berço de volta ao berço”. Estas, organizações preocupam-se com o D.S. e a qualidade de vida, praticam a prevenção, monitorizam sistematicamente a satisfação dos clientes, internos e externos, e algumas candidataram-se os prémios de excelência da EFQM e foram distinguidas, passando a ser uma referência para as outras empresas (Cunha, 1999; Senge et al., 2000) (Figura nº 4.2).

O controlo da realização da estratégia e a avaliação dos resultados, equilibrados, independentemente da sua natureza, assume especial importância na aplicação dos modelos de excelência, quando estes apostam na filosofia TQM, durante todo o ciclo estratégico, como no caso do modelo “GEQS” para os líderes comunicarem a missão, os objectivos e a estratégia da organização usam como linguagem própria a qualidade e assumem a responsabilidade das suas decisões, sendo avaliados pelos resultados-chave conseguidos, evitando dúvidas dos colaboradores e outros *stakeholders*, quanto aos resultados, qualitativos e quantitativos, que se pretendem para os Clientes, Pessoas e Sociedade, e quanto à responsabilidade e reconhecimento que cabe a cada um dos intervenientes, que corroborou na sua realização (EFQM, 2003-2010).

No novo modelo de “GEQS” o reconhecimento pelos resultados obtidos e a sua revisão contribuem para motivar as pessoas a continuar a melhorar e a adequar o sistema de qualidade à evolução do sistema de gestão e às necessidades do mercado (Oakland, 1993,1999). Os resultados avaliados que fiquem aquém do planeado devem ser revistos e a estratégia deve ser ajustada ou reformulada, assim como os recursos/meios necessários para a executar, contribuindo, com estas práticas, para melhorar a qualidade no novo ciclo estratégico.

A responsabilidade do planeamento e da melhoria, no novo modelo “GEQS”, recai em primeiro lugar sobre a gestão de topo, embora sejam os responsáveis da GRH/TQM e outros de segundas linhas a assegurar a sua implementação e gestão, cabendo aos restantes colaboradores concretizar a sua operacionalização e monitorização (ISO 9001:2000, 2008 in IPQ, 2000 e 2008). Seguidamente os objectivos da qualidade e da sustentabilidade alcançados devem ser

avaliados em todas as áreas de negócio, e os colaboradores envolvidos devem ser recompensados pelos sucessos obtidos (Oakland, 1993,1999; Willums, 2003; IPQ, 2005, 2010). As organizações que pretendem implementar um sistema TQM sustentável, com base no novo modelo, devem respeitar os princípios e valores da TQM, os conceitos do modelo EFQM e providenciar os recursos necessários para alcançar os objectivos definidos inclusive para os R.H., dos quais destacamos as equipas de liderança/gestão que devem ter as competências/qualificações e a formação necessária para liderarem o envolvimento e desenvolvimento das pessoas, a sua criatividade e inovação na criação de valor e na construção de alianças, com vista a alcançar um futuro sustentável, tirando partido das oportunidades da envolvente e gerindo os agentes/meios, componentes do modelo EFQM, um dos modelos base do novo modelo “GEQS” com êxito (EFQM, 2003, 2010; Andrade, 2010; Ishikawa,1995; Quinn,1996; Quinn, et al.,1990).

Para que a organização possa liderar/gerir com eficácia e eficiência os agentes/meios do modelo de excelência (2010), estão previstos líderes/gestores com diferentes características e saberes adequados a cada organização, tal como recomenda a “Liderança para a qualidade-modelo síntese”, um dos modelos base do modelo GEQS, para que estas equipas saibam desempenhar os seus papéis que devem ser definidos em consonância com o modelo de gestão, a cultura e os objectivos pretendidos pela organização (Quinn et al.,1990; Lopes e Capricho, 2007).

A hierarquia evolutiva, implícita em cada um dos quadrantes do novo modelo GEQS, corresponde no 1º quadrante às organizações menos evoluídas, algumas ainda no início da sua actividade, e no 4.º quadrante às mais evoluídas. Em cada quadrante os líderes/gestores são chamados a desempenhar os seguintes papéis (Quinn e Rohrbaugh,1983; Quinn et al.,1990; Lopes e Capricho, 2007): 1.º Quadrante -Modelo de gestão Objectivos Racionais: o líder, normalmente do tipo único desempenha o papel de Director ou Produtor, e visa melhorar a produtividade e a eficiência assegurando a sobrevivência e o crescimento da organização; 2.º Quadrante -Modelo de gestão Processos Internos: o líder desempenha o papel de Coordenador ou Monitor, tem o controlo de processos e a gestão da informação/comunicação como objectivos prioritários; 3.º Quadrante - Modelo de gestão Relações Humanas: o líder desempenha o papel de Facilitador ou Mentor, do envolvimento e do desenvolvimento dos R.H. com base em valores éticos, que visam a coesão interna; 4.º Quadrante - Modelo de gestão Sistemas Abertos: o líder desempenha o papel de Inovador ou Broker e foca-se na rapidez de resposta e na negociação dos recursos externos criando mais valor para o cliente.

O novo modelo de referência ao utilizar vários modelos específicos complementares facilita a evolução faseada, por etapas, em cada um dos sistemas de qualidade e afins a que estas empresas/instituições pretendem aderir, possibilitando uma adequação apropriada ao estágio evolutivo de cada organização, mantendo o carácter único e original, que a diferencia das

restantes, ao mesmo tempo que o sistema de qualidade adquire as características universalistas e genéricas próprias das normas ISO que a organização vier a adoptar.

O novo modelo, ao considerar como componentes base, modelos como o da EFQM, que tem um carácter generalista e descritivo, e o da norma de qualidade ISO que tem um carácter universalista e prescritivo, adquire ele próprio essas qualidades, o que lhe permite ser adoptado por qualquer empresa, facilitando o cumprimento das obrigações legais obrigatórias devido à estrutura de comunicação e à informação que já existe na organização (Debruyne, 2002).

4.4. Modelos de referência e metodologia de implementação do projeto “Gestão Estratégica de Qualidade Sustentável” (GEQS).

Um projecto de implementação da Gestão Estratégica da Qualidade que pretenda evoluir para a TQM, requer um planeamento cuidado, mas flexível, para obter sucesso. Porém, a importância de um Plano Estratégico Global de qualidade que estabeleça de forma objectiva todas as metas e etapas dos progressos previstos, para as melhorias da qualidade, especificando prazos e datas, detalhando resultados, técnicas de medição/controlo e avaliação, não pode ser negligenciado, porque a empresa, nunca teve um projecto tão complexo, que implicasse mobilizar tantos meios/recursos, materiais, financeiros, tecnológicos, humanos (saberes e tempo), envolvendo todos os que com ela interagem como, fornecedores, consultores, parceiros, etc. que devem ser incluídos no plano de negócios (Gómez Gras, 1997; Pfeffer, 1994; EFQM, 2010; Serra, 1998).

O planeamento do projecto “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” tem como principal objectivo de curto prazo operacionalizar um sistema de qualidade que seja sustentável e como objectivo de longo prazo alcançar a excelência e caminhar para a qualidade total sustentável. Antes de planear o projecto é necessário analisar o diagnóstico da organização e ter em conta os “gaps” detectados na *performance*, que correspondem às lacunas de saberes/competências que se reflectem negativamente no desempenho, que é necessário melhorar, para com base nesse diagnóstico conceber/definir um projecto de qualidade. Devido à complexidade do projecto de implementar um sistema de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”, é essencial, embora não seja suficiente, a definição clara de objectivos de qualidade (“Q”) e sustentabilidade (“S”) e a sua calendarização, sendo ainda necessário uma equipa de liderança competente, motivada e apoiada e a discriminação pormenorizada de todos os elementos do plano para ser possível adaptar as estruturas organizacionais às acções estratégicas e aos resultados pretendidos, em cada fase do projecto à medida que o sistema evolui para a TQM (Mackdonald, 1994:39).

De seguida há que constituir uma equipa de planeamento composta por líderes/gestores, na sua maioria facilitadores e mentores, provenientes de todas as áreas, para representarem todas as sensibilidades, que participem no projecto como agentes de mudança e acreditem nos objectivos

da qualidade. Estes líderes/gestores devem manter-se até ao final da implementação e serem acompanhados por alguns cépticos ou neutros, para que o plano seja exequível, privilegie a inovação e a aprendizagem e possibilite a mudança cultural (Senge, 1990 e Quinn,1996).

A equipa do projecto da qualidade deve ter as competências/capacidades necessárias, o apoio total da GRH e dos dirigentes de topo, e estar motivada para o trabalho que vai realizar, podendo, caso sejam detectadas lacunas em alguns dos seus membros, vir a ser-lhes ministrada a formação necessária. Esta equipa só é eficaz se conseguir integrar-se transversalmente em toda a estrutura organizacional mas nunca poderá ser a única responsável pelos resultados da TQM, porque estes são da responsabilidade de toda a organização (Lopes e Capricho, 2007).

A importância do envolvimento da direcção é decisiva, para que a empresa atinja altos níveis de qualidade, serviço excelente, vantagens competitivas e bons resultados financeiros, porque se os resultados financeiros não forem positivos, todo o sistema pode falhar. Daí que a responsabilidade da direcção de topo pelo projecto de qualidade não possa ser delegada, condição, defendida pelos principais investigadores da qualidade, que são unânimes em afirmar que não existe projecto de qualidade com sucesso sem ter o apoio da gestão de topo (Juran,1997; Ishikawa,1995; Deming, 1986; Crosby, 1979,1992; Oakland, 1993,1999; e outros). A gestão de topo deve nomear um responsável pelo projecto da qualidade sustentável cujas características assegurem as competências/capacidades necessárias à liderança de um mega-projecto que é crítico para a organização. Compete ao líder do projecto definir as equipas de apoio e nomear os responsáveis pelas actividades a desenvolver, assim como planear e obter os recursos para as realizar.

A implementação de uma estratégia de qualidade total nas organizações necessita, para além de um modelo de referência, de seguir uma metodologia comum à implementação de qualquer grande projecto, que identifique em cada fase, os recursos previstos, as acções a desenvolver e os passos necessários para as realizar com sucesso (Stahl et al.,1993; Mackdonald,1994:33).

O papel do marketing no planeamento de um sistema de qualidade não deve ser esquecido, porque, em todas as fases/etapas deste mega-processo. O “Sistema de Qualidade” também envolve um processo de comunicação, podendo esta variável ser considerada como uma das variáveis críticas do seu sucesso. Na opinião de Kotler e Armstrong (2007, 2009) o marketing tem funções relevantes em todas as fases o que passa por analisar oportunidades, definir estratégias e resultados, e desenvolver acções de controlo e monitorização da execução dos planos/orçamentos, e com o *feed-back* obtido desenvolver acções e melhorar a qualidade.

O planeamento da implementação de um sistema de qualidade, que visa alcançar a excelência e a TQM, na sua essência, enquadra-se num projecto estratégico de Gestão do Conhecimento. Este projecto pode ser visto como o ADN da organização, por lhe conceder valores próprios e

características culturais diferentes, tornando-o sensível ao apoio da gestão de topo e da GRH, por acarretar uma mudança cultural que deve ser planeada com prudência (Sezões, 2007).

Para efectuar uma mudança cultural e implementar o sistema de qualidade com êxito a organização deve percorrer os seguintes passos: “1-definir os pré-requisitos e recursos necessários; 2-planear etapas prazos e interdependência entre tarefas; 3-definir as responsabilidades e os papéis; 4-definir as equipas, linhas de autoridade e *reporting*; 5-determinar processos de monitorização e *accountability*; 6- avaliar os riscos do projecto e delinear planos para os remediar; 7-preparar um sub-projecto de comunicação interna para manter o alinhamento e a motivação de todos os *stakeholders* (Sezões, 2007:30).

Segundo Cardona (2007) implementar o sistema “Gestão da Qualidade Sustentável” pode ser visto como uma gestão missionária, que deve ser planeada tendo em conta os “três pilares” que a suportam para ter êxito - a missão, os objectivos/resultados e as competências -, e percorrer os seguintes passos/etapas: 1º passo - definir claramente a missão da empresa, i.e., qual é o projecto que se pretende realizar para justificar a sua existência (o que se pretende fazer?); 2º passo – definir como desenvolver o projecto, ou seja, com que critérios, valores e competências se realiza a missão e os objectivos sabendo que as competências mais importantes estão limitadas a um grupo reduzido (como se pretende fazer?); 3º passo - criar um sistema de medida que reflecta a realização dos objectivos e comportamentos associados a cada competência (com que meios/recursos/condições?); 4º passo - controlar para melhorar, i.e., medir e avaliar com base em duas componentes - a auto-avaliação e a avaliação realizada por terceiros -, que devem ser comparadas, para se poder implementar medidas que melhorem as competências das pessoas e da organização (como controlar/avaliar para melhorar?) (EFQM, 1999a) (Quadro nº 4.2).

Segundo Mackdonald (1994:39), para executar com êxito um projecto de implementação de um sistema de qualidade que evolua para a TQM é necessário planear a mudança cultural, o que pressupõe o planeamento das seguintes etapas: 1ª etapa-elaborar uma declaração de intenções com a visão, os princípios e os valores da organização (o que se pretende fazer?); 2ª etapa-criar uma estrutura de gestão para efectuar a mudança cultural (como se pretende fazer?); 3ª etapa-definir todos os sistemas, os instrumentos, as técnicas, os critérios e os recursos necessários para implementar o processo de qualidade (com que meios/recursos/condições?); 4ª etapa - proporcionar a formação/aprendizagem necessária às mudanças comportamentais de todos (como executar?); 5ª etapa - determinar correctamente as oportunidades e as prioridades para melhorar continuamente a qualidade (como controlar/avaliar para melhorar?) (Quadro nº 4.2).

Para Slack et al. (1999:385) são necessárias cinco fases/etapas, para planear a realização de qualquer projecto, independentemente do seu objectivo, cujo desenvolvimento, acaba por ser semelhante, nas diversas fases/etapas, aos autores já citados, contemplando as seguintes fases/etapas: 1ª fase - compreender o ambiente do projecto, planear os resultados e conceber a

estratégia (o que se pretende fazer?); 2ª fase- definir o projecto, o que inclui afectar as estruturas, os recursos e as políticas comportamentais ao projecto (como se pretende fazer?); 3ª fase – fazer o planeamento do projecto e dos respectivos processos e recursos para os monitorizar (quais os processos meios/recursos e condições?); 4ª fase - a execução técnica do projecto e a sua gestão (qual a melhor maneira de executar o projecto?) e 5ª fase - o controlo do projecto (como controlar/avaliar/para melhorar?) (Quadro nº 4.2).

Quadro nº 4.2 - Mapa síntese das diferentes fases/passos de planeamento de um projecto					
	Fases/passos/etapas (Novo modelo GEQS)	Cardona (2007)	Mackdonald (1994)	Slack et al. (1999, 2002)	Sezões (2007)
1ª fase – 1ª e 2ª etapa Quais os objectivos/ resultados a alcançar e quais as alternativas ?	Planear os resultados, os objectivos e as estratégias Sendo necessário compreender o ambiente do projecto, e conceber alternativas estratégicas tendo em conta pré-requisitos duma gestão missionária e visionária.	1ª Definir a missão, o projecto e justificar a sua existência.	1ª Definir a visão, os princípios e os valores.	1ª Compreender o ambiente do projecto, planear resultados e conceber alternativas estratégicas.	1ª definir os pré-requisitos; e 6ª avaliar os riscos do projecto.
1ª fase -3ª e 4ª etapa- Como se pretende planear a mudança e qual a estratégia e recursos?	Planear os resultados, os objectivos e a estratégia Escolher a estratégia. Conceber o projecto, definir estrutura, cultura e recursos, riscos/condições políticas e as competências dos RH para fazer a mudança.	2ª Definir critérios, valores e competências.	2ª Criar uma estrutura de gestão adequada à mudança.	2ª Escolher a estratégia e definir estruturas, recursos e políticas comportamentais.	1ª Definir os recursos necessários; e delinear os planos para remediar os riscos.
2ª fase - 1ª e 2ª etapa Como vou comunicar, implementar e controlar objectivos e estratégias?	Planear a comunicação dos objectivos e implementar as estratégias. Envolve o produto/serviços e os processos, requisitos e prazos e as competências associadas, assim como o sistema de as comunicar e de medir os seus resultados.	3ª Definir um sistema de medida que reflecta a realização dos objectivos/comportamentos associados às competências para executar o projecto.	3ª Definir critérios, instrumentos e um sistema de medida para implementar o projecto.	3ª Planear o projecto, os processos e os sistemas de monitorização.	2ª planear etapas, prazos, interdependência entre tarefas; 7ª -preparar um sub-projecto de comunicação interna.
3ª fase- 1ª, 2ª e 3ª etapa- Como vou executar o projecto “GEQS”	Planear a realização da estratégias e resultados. Escolher as melhores soluções para liderar, controlar e definir responsabilidades, resolver problemas das Pessoas, Produtos, Processos, Alianças e recursos.		4ª Proporcionar a formação/ Aprendizagem para mudar os comportamentos e melhorar competências.	4ª Definir a melhor maneira para executar e gerir o projecto.	3ª definir as responsabilidades e os papéis.
4ª fase- 1ª, 2ª, 3ª e 4ª etapa- Como vou realizar o controlo/ monitorização e a avaliação e melhoria dos resultados	Planear o controlo, avaliação e melhoria da estratégia, e dos resultados. Implementar um sistema de monitorização para detectar prioridades e oportunidades e para melhorar os resultados da Estratégia, das Pessoas, dos Processos, dos Clientes e da Sociedade.	5ª Auto-avaliação e detecção de desvios e medidas de correção.	5ª Determinar correctamente as oportunidades e as prioridades para melhorar.	5ª Controlar e melhorar o projecto.	4ª definir as equipas de projectos, linhas de autoridade e reporting; 5-determinar processos de monitorização e accountability.

Fonte: Adaptado de Cardona (2007); Mackdonald (1994); Slack et al. (1999,2002) e Sezões (2007)

As diferentes fases/etapas exigem a análise e a avaliação de vários factores, externos e internos, e de acordo com os resultados há que tomar decisões nos vários níveis, desde o nível estratégico ao nível operacional, estabelecer os planos, os programas e as acções para executar a estratégia escolhida, após avaliar os impactos das alternativas estratégicas exequíveis (Quadro nº 4.2).

Ao comparar as fases/etapas previstas para a implementação do sistema de qualidade segundo o modelo “GEQS” com as fases/etapas para o planeamento de grandes projectos como este, previstas por cada um dos autores citados, verificamos que os aspectos importantes em cada fase/etapa, também foram contemplados no novo modelo, como se demonstra no quadro nº 4.2.

O novo modelo proposto pretende implementar o sistema de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” em cinco fases, dando um maior relevo à fase de “planeamento de resultados, objectivos e escolha da estratégia”, porque, no nosso entender, esta fase é decisiva para assegurar a eficácia e a sustentabilidade do sistema de qualidade (Quadro nº 4.2).

O processo de implementação e desenvolvimento da “GEQS”, deve seguir sequencialmente as fases/etapas acima previstas e descritas que foram pensadas tendo em conta os ensinamentos dos autores estudados na revisão bibliográfica (Juran,1997; Deming, 1986; Ishiwawa,1995; Oakland,1993 e 1999; Mackdonald, 1994; Cardona, 2007; Pinto, 2006, Sezões, 2007), e a metodologia de implementação de projectos referida por Slack et al. (1999, 2002), com o objectivo de evitar possíveis obstáculos e corrigir algumas das lacunas dos vários modelos.

O líder do projecto, ou campeão, deve cumprir as seguintes etapas de acordo com o modelo GEQS: Planear os resultados e objectivos; Planear a estratégia seleccionada; Planear a comunicação dos objectivos e a implementação da estratégia; Planear a realização da estratégia e dos resultados; Planear o controlo, a avaliação e a melhoria da estratégia e dos resultados. O líder deve ser assessorado por equipas multidisciplinares de líderes/gestores, tendo em conta “o modelo de liderança para a qualidade”, que integra o novo modelo, para que estas equipas possam compreender o ambiente cultural da organização e motivar todos os colaboradores, com os seus saberes e experiência para o projecto da qualidade sustentável (Slack et al.,1999).

O principal objectivo dos líderes/gestores do projecto é o de conduzir, em conjunto, a sua execução a bom porto, sob a liderança do campeão, ou seja, planear, implementar e gerir o projecto desde o seu início até à sua conclusão e alcançar os objectivos pretendidos, o que exige uma definição clara das metas e acções prioritárias que devem ser desenvolvidas para a qualidade e sustentabilidade, a alcançar nos produtos e serviços, nos processos e na própria organização, sem descurar as competências técnicas e comportamentais dos R.H., necessárias para que estes possam otimizar os benefícios do projecto, ao elaborar, organizar e gerir o plano correctamente, reduzindo a incerteza, os custos e a complexidade (Lopes e Capricho, 2007).

Após ter sido planeado o nível de *performance* que a organização pretende obter com a implementação do sistema de qualidade, no curto, médio e longo prazo, segundo o novo

modelo, há que desenhar, em cada novo ciclo, os novos padrões de qualidade sustentável dos produtos, dos serviços e dos processos, para cada etapa do projecto, assim como os recursos e as condições necessárias para os alcançar. As organizações que fixam, no seu plano estratégico de qualidade, níveis de variação cada vez mais exigentes, como os previstos na metodologia Seis Sigma, caso os realizem, na prática estão a caminhar, de forma sistemática, para atingirem os zero defeitos e a qualidade total no longo prazo (Tao et al., 2007; Garvin, 2002).

4.5. - Planeamento dos objectivos e selecção da estratégia do projeto “GEQS” (1ª fase do ciclo estratégico).

Na opinião de Saraiva et al. (2001), citado por Leitão (2005), a Qualidade e a Gestão não podem andar separadas, sendo condição essencial de sucesso que o Planeamento Estratégico faça a articulação entre os comportamentos e as práticas necessárias para manter em funcionamento o sistema de qualidade. Devido às grandes transformações nos mercados as organizações actuais necessitam de capacidade de inovação e de agilidade nas respostas das quais depende o seu sucesso, independentemente do modelo de qualidade escolhido (Cardona 2007; Ferreira, 1993).

O planeamento de um projecto de qualidade é similar a todos os outros projectos, pelo que incluem a elaboração dos planos/orçamentos, a determinação dos objectivos e dos requisitos para a qualidade (EN ISO 9000:2000, in Sangüesa et al., 2006:29,30), a forma de os medir e os critérios para premiar as pessoas que contribuíram para alcançar os objectivos previstos.

Para Slack et al. (1999, 2002) e Juran (1997) os elementos mais importantes a considerar num projecto de qualidade, como em qualquer outro grande projecto, são os seguintes: a definição do objectivo; a unicidade, a incerteza, a elevada concentração de recursos; e o seu ciclo de vida.

Slack et al. (1999, 2002) e Brilman (2000) referem que um projecto deve ser planeado considerando os elementos que mais pesam na avaliação da sua viabilidade, como determinar o provável grau de risco e os meios que são necessários mobilizar para garantir o seu sucesso.

Tendo em conta os ensinamentos dos autores estudados e os aspectos para se compreender melhor a natureza de um grande projecto, realçamos as características específicas e as dificuldades que o projecto de implementação do sistema de qualidade sustentável deve ultrapassar para garantir que o sistema evolui para a TQM, tais como: a) é um projecto com um objectivo difícil de definir, pelo que, é essencial que a empresa defina o seu próprio padrão de qualidade sustentável a alcançar, em cada fase e no final do projecto; b) é um projecto único, que pode ser designado por mega processo que engloba vários processos e subprocessos e se distingue de todos devido à transversalidade, ao conteúdo e à abrangência; c) envolve algum risco e incerteza porque necessita do empenhamento dos investidores, parceiros, dirigentes, empregados/colaboradores e outros *stakeholders*, ao longo da cadeia de valor; d) exige uma

elevada concentração de recursos, sobretudo no início, principalmente de R.H. e tempo; e) o seu ciclo de vida deve ser dividido em fases/etapas, de forma a ser possível controlar e melhorar cada uma delas, como base nos modelos de referência e nos prazos previstos no modelo.

Segundo Juran (1997), a implementação do sistema de Gestão da Qualidade Total deve centrar-se em três processos, a chamada “Triologia de Juran”, que fazem parte de um plano de acção para implementar a “Gestão Estratégica da Qualidade”. Estes processos são o planeamento da qualidade, o controlo da qualidade e a melhoria da qualidade. Neste modelo, Juran faz uma analogia com a gestão financeira, em que o planeamento da qualidade corresponde à elaboração do plano e orçamento financeiro, o controlo da qualidade corresponde ao controlo de custos, e a melhoria da qualidade corresponde à execução de medidas financeiras para reduzir os custos.

Na opinião de Juran (1997) os problemas mais comuns registam-se no início, quando se faz o planeamento do sistema, e caso não sejam resolvidos, impedem o seu sucesso. O autor refere algumas soluções, para os problemas de planeamento mais comuns (Quadro nº 4.3).

Quadro nº 4.3 – Obstáculos ao planeamento da “Qualidade”	
Problemas de planeamento	Soluções para melhorar o planeamento
O planeamento é feito de “costas voltadas” para quem o vai executar.	Motivar e envolver os trabalhadores, na aquisição de novos saberes e competências.
Os colaboradores que fazem o planeamento não têm as competências e os saberes necessários.	Dar a formação necessária aos colaboradores, de modo a torná-los capazes de planear.
A envolvente do negócio e a empresa são ignoradas e o planeamento focaliza-se na qualidade do produto.	Focalizar-se em toda a empresa, sem descurar a envolvente e as relações com terceiros.
O planeamento utiliza métodos empíricos.	Adoptar um controlo estatístico sistemático.
A execução dos planos não é verificada.	Verificar as probabilidades de êxito do projecto.

Fonte: Adaptado de Juran (1997:20)

Devido à evolução na gestão das organizações, a aplicação do modelo de Juran parece demasiado simplista e a sua simplicidade teórica não tem correspondido à aplicação prática, existindo várias organizações que fracassaram na implementação dos sistemas de qualidade.

Para Cardona (2007) a gestão por missões é um passo em frente em relação à gestão por objectivos que tenta ir mais longe, ao integrar no sistema de gestão da organização a missão e os objectivos. Estes devem ser especificados para cada nível hierárquico e compatibilizados com a missão que foi definida. Mackdonald (1994) sugere que o projecto da implementação de um sistema de gestão da qualidade do tipo TQM, deve ser planeado, gerido e controlado, como qualquer outro importante negócio da empresa, elaborando-se um “Plano de Negócio para a Qualidade” que defina claramente os objectivos de qualidade que se pretendem alcançar.

O *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992; 2004b) permite em contextos de mudança a tradução da missão e da visão num conjunto de objectivos e acções concretas

operacionalizáveis - vinculados à estratégia da organização e em consonância com a sua missão e visão, a serem desenvolvidos pelos gestores e monitorizados por indicadores que medem o seu desempenho (Rocha e Oliveira, 2006 in Rocha e Lavarda, 2011; Marqués, 2008) (Capítulo 3). Segundo Rocha e Oliveira (2006) a metodologia do BSC facilita a maximização dos resultados nas organizações ao interligar as quatro perspectivas de todos os processos (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), permitindo que a organização seja mais competitiva na qualidade sustentável, o que também inclui competitividade nos custos, no tempo e na flexibilidade (in Rocha e Lavarda, 2011). A aplicação desta metodologia, para maximizar os resultados, está prevista no projecto de implementação do novo modelo proposto “GEQS” ao integrar o instrumento BSC no modelo da EFQM.

4.5.1 - Compreender a envolvente do projecto, definir objectivos e conceber alternativas estratégicas (1ª etapa - resultados e 2ª etapa – estratégias).

A gestão de topo das organizações que manifestam pretender melhorar a qualidade também demonstram um maior empenhamento em dar o salto qualitativo rumo à “Gestão Estratégica de Qualidade”, apostando na informação correcta e atempada, onde o planeamento estratégico assume grande preponderância, apoiado em técnicas de correlação estatística, com a simulação de cenários prospectivos para um futuro que seja sustentável (Bernardo, 2008:46; Silva, 2004).

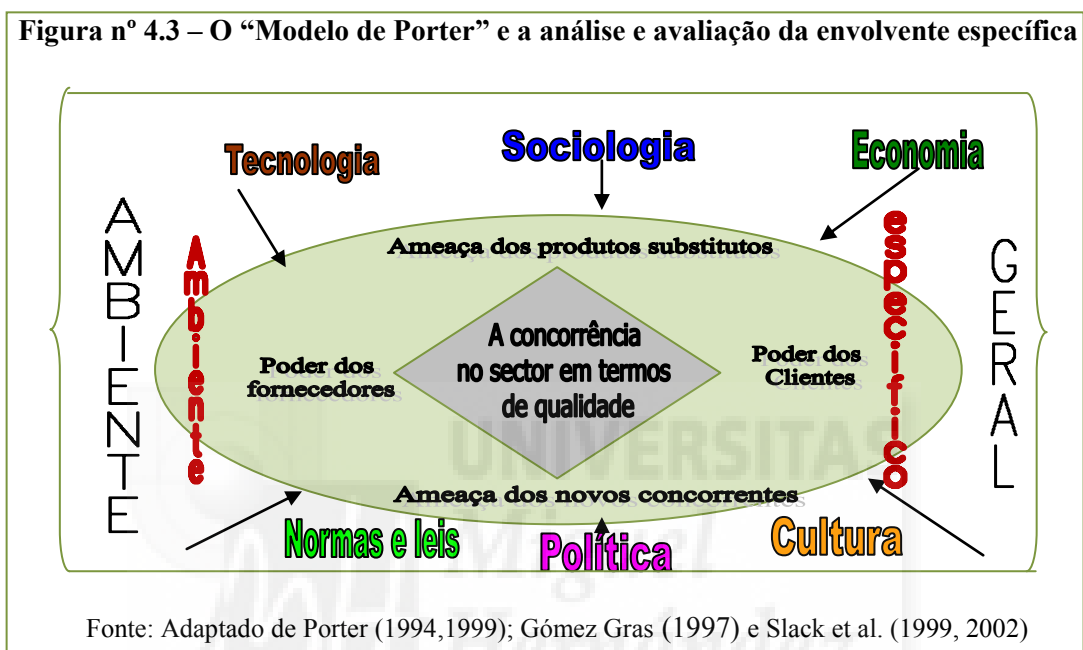
Para compreender o ambiente do projecto, a organização deve iniciar o seu planeamento com uma avaliação da envolvente e com o diagnóstico interno das suas forças e fraquezas, para se defender das ameaças e tirar partido das oportunidades (Andrews, 1971).

Na opinião de Guilbert e Veshi (2004:24), as empresas que são competitivas, no longo prazo, sabem prever, primeiro e melhor do que as outras, as novas tendências do mercado, e têm a flexibilidade necessária para se adaptarem internamente e obterem mais vantagens competitivas. Para avaliar o ambiente externo sistematicamente, a organização deve adoptar um sistema de “Planeamento estratégico da qualidade sustentável”, com base nas seguintes informações: 1-ameaças e oportunidades previstas no ambiente natural e social; 2-principais eventos previstos e possíveis impactos; 3-implicações das mudanças previstas na (re) formulação da estratégia e na tomada de decisão (Senge et al., 2000; Juran, 1997; Willums, 2003; Aaker, 2001; e Tachi Kiuchi, 1997; Ansoff, 1971, 1984; De Geus, 1984, in Rosa e Teixeira, 2002).

Segundo o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1994,1999), no ambiente externo é determinante o ambiente específico i.e., o ambiente do sector onde a empresa se insere e são as relações de poder entre as diferentes forças desse ambiente que mais influenciam e desenvolvem as forças internas, e conseqüentemente, a sua competitividade. Neste modelo destacam-se o

poder dos fornecedores, o poder dos clientes, o poder das empresas concorrentes, a ameaça dos produtos substitutos e a ameaça de novos concorrentes (Porter,1994, 1999) (Figura nº 4.3).

As variáveis do ambiente externo da organização não são controláveis, mas são igualmente importantes, porque influenciam positivamente ou negativamente a sua actividade, e apesar de esta não as poder influenciar em função dos resultados pretendidos, pode escolher uma alternativa estratégica que seja exequível e responda melhor ao novo contexto externo.



O diagnóstico e a avaliação da situação externa também devem ser complementados utilizando questionários, entrevistas e pesquisa de informação acerca do historial da empresa/instituição com o objectivo de medir a satisfação dos seus clientes, internos e externos, o que também pode ser feito com base no modelo ServQual (Ekinci, 1999, Parasuraman e Berry,1991,1994; e Mackdonald,1994), no modelo de Gröngroos (1994) e outros (Vilares, 2000, 2001).

Muitas das organizações que criam *sites* e blogs na *Web*, têm acesso aos comentários (positivos e negativos) dos clientes/consumidores/utentes/colaboradores, o que lhes permite obter informação sobre áreas prioritárias a melhorar, constituindo uma oportunidade, para que a organização possa dar resposta às questões críticas da sociedade em geral (Brilman, 2000).

Porter (1985) inicialmente tinha-se focado na envolvente específica, mas mais tarde, chama a atenção dos gestores para a importância da análise sistemática à cadeia de valor, que pode funcionar como um instrumento de ligação entre a (re) formulação da estratégia e a sua execução, tendo em conta os factores internos que contribuem para a criação de valor como a tecnologia, os R.H. e as infra-estruturas (Serra, 1998, Kóvacs, 1998). A análise dos recursos internos das empresas/instituições é igualmente importante para a qualidade porque, como

refere Penrose (1959), in António (2006), são os recursos/capacidades, da organização, vários e diferentes, que reflectem o seu potencial para criar, inovar e diferenciar-se da concorrência.

Para avaliar devidamente a envolvente, de acordo com Andrews (1971), há que elaborar um diagnóstico, das forças e fraquezas internas, face à nova envolvente externa, o que impõe a necessidade de melhorar. A análise da envolvente deve ser feita utilizando diferentes matrizes com vários cenários e respectivos impactos para se equacionar várias hipóteses alternativas comparáveis, questionando todas as variáveis envolvidas, incluindo a missão, os objectivos e as estratégias da organização. Estas variáveis podem ser postas em causa na elaboração do novo plano global, com novos objectivos de melhoria que optimizem o desempenho da organização, e sejam realistas e adequadas ao novo contexto (Andrews 1971; Matias e Devezas, 2004).

A análise conjunta da aplicação do modelo de Porter (1994) e de Andrews (1971), representada pela matriz SWOT, na perspectiva de Bernardo (2008), pode dar um contributo importante para a definição dos objectivos e para a formulação das estratégias, mais ajustadas ao mercado e às condições internas da empresa permitindo melhorar a produtividade e a competitividade.

A análise da envolvente interna e externa deve ser o mais exaustiva possível para obter a informação e os conhecimentos necessários, nas várias vertentes da organização e nos mercados onde esta actua, dos quais destacamos: as necessidades dos clientes/consumidores; os “pacotes” de produtos e serviços existentes no mercado; os avanços tecnológicos; as motivações dos colaboradores; a cultura; a comunicação; a organização do trabalho; os recursos; o nível de desperdício; a imagem da empresa; os padrões de qualidade dos produtos/serviços da concorrência. Depois de tratar a informação é necessário apresentar soluções para melhorar.

Mintzberg (1987,1994) sustenta que a empresa deve construir as suas vantagens competitivas com base nos recursos internos e na aprendizagem, sobretudo nas capacidades/competências dos recursos humanos que se constituem como competências nucleares, cujos valores intangíveis são difíceis de imitar pela concorrência (Prahalad, C. K. e Hamel, G. 1990).

As novas estratégias de desenvolvimento dos R.H. podem ser abordadas numa dupla perspectiva: o desenvolvimento assenta na melhoria global das capacidades; o desenvolvimento faz parte da estratégia de negócios. A última abordagem é inovadora e eficaz permitindo implementar as “melhores práticas” na GRH em duas etapas: 1ª - identificar as melhores práticas; 2ª-relacionar as melhores práticas com a *performance* pretendida (Cardona, 2007).

Através da comparação entre as propostas dos autores Delery et Doty (2004) (in Guibbert e Veshi, 2004:24) e as melhores práticas utilizadas em empresas que apostam na filosofia TQM, é possível confirmar as duas etapas seguintes: 1ª etapa - as melhores práticas estratégicas apresentadas pelos teóricos e as práticas das empresas são em tudo muito semelhantes; 2ª etapa - as práticas individuais relacionadas com os objectivos a alcançar em termos de *performance*

organizacional, assentam no princípio de que “uma larga utilização das práticas estratégicas de GRH acabam por resultar numa *performance* organizacional mais reforçada” (Quadro nº 4.4). Para Delery et Doty (2004) e Pfeffer (1994) a descrição sucinta desta última abordagem representa uma evolução nas práticas de GRH, que na opinião de Guibbert e Veshi (2004) são práticas inovadoras, utilizadas em empresas modernas, que passam a fazer escola, ao serem copiadas por organizações que pretendem evoluir para um sistema TQM (Quadro nº 4.4).

Quadro nº 4.4 - Comparação entre práticas estratégicas na GRH versus práticas estratégicas na TQM		
Práticas propostas por Pfeffer	Práticas propostas por Delery et Doty	Práticas em organizações com sistemas do tipo TQM
1- Segurança dos empregados.	1-Segurança dos empregados.	Sustentabilidade da organização em termos económicos, sociais e ambientais.
2- Possibilidades de promoção.	2-Planos de carreira.	Desenvolvimento das carreiras baseado nas capacidades/competências.
3- Os programas de formação.	3-Desenvolvimento da formação contínua.	Formação contínua em qualidade e sustentabilidade.
4- Desenvolvimento de competências.	4- Percursos profissionais.	Desenvolvimento dos saberes e competências distintivos.
5- Mecanismos de participação.	5-Mecanismos de participação.	Gestão partilhada e participativa.
6-Mecanismos de responsabilização (<i>empowerment</i>).	6- Evolução positiva dos comportamentos e resultados.	Responsabilização pelos resultados e comportamentos.
7-Incentivos no sistema de remuneração.	7- Partilha de lucros.	Sistema equitativo de incentivos, recompensas e reconhecimento.
Fonte: Adaptado de Guibbert e Veshi (2004: 24) e Pfeffer (1994)		

Russo et al. (2010) e Kaplan e Norton (2004) referem que o uso do BSC identificou cinco princípios de gestão que orientam a organização para a estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa tarefa de todos; converter a estratégia num processo contínuo; mobilizar a mudança através da liderança. Os resultados de qualquer organização estão relacionados com a preocupação dos gestores em melhorar a qualidade e a competitividade, criando riqueza e valor de forma sustentável, que garanta o crescimento e o desenvolvimento da organização e a obtenção de retornos acima da média para os seus accionistas (Lopes e Capricho, 2007; Bernardo, 2008; Firmino, 2006, 2007). Vários são os autores que relacionam os bons resultados das empresas às “boas práticas” utilizadas na gestão das pessoas, ao apostarem nas suas competências em todos os níveis da organização (Pfeffer, 1998:59; Hofstede, 1997; Oakland, 1993; Senge, 2000). No entanto, estes resultados não são fáceis de sustentar, nas práticas dos países europeus, devido à forte tradição

hierárquica que dificulta a implementação de uma nova cultura baseada em equipas altamente motivadas que facilitam a mudança profunda, resolvem problemas e negociam objectivos.

Pfeffer (1998:59) considera que existe uma relação estreita entre os proveitos e a gestão desenvolvida e cita vários estudos e a sua própria experiência para comprovar a forte correlação entre a *performance* da empresa e o nível médio das competências dos seus recursos humanos.

Collins e Porras (1994) estudaram as empresas de sucesso mais importantes, dividindo-as em dois grupos: as empresas de visão e as empresas de comparação e concluíram que as últimas, limitam-se a imitar as primeiras para alcançar sucesso, mas as que têm visão são mais lucrativas.

As organizações que pretendem implementar um sistema de qualidade sustentável, depois de conhecerem a envolvente, devem (re) definir a missão e visão, integrando, logo à partida, nos resultados a alcançar um conjunto de objectivos que sejam coerentes, ambiciosos e concretizáveis, cuja especificação será detalhada no plano estratégico (Cardona, 2007), o qual, deve ter como base as competências/capacidades e os recursos que permitem à empresa obter vantagens competitivas (Prahalad e Hamel, 1990; Mintzberg 1994; Bernardo, 2008).

A (re) definição de um projecto de qualidade deve partir da situação actual da organização, que foi espelhada no relatório global de diagnóstico conduzindo todos os que nela trabalham a uma reflexão profunda que lhes permita questionar tudo, partindo da actual situação da organização para a *performance* que se deseja alcançar, tendo em conta as condições da envolvente externa e interna e a opinião dos *stakeholders*, com destaque para os líderes/gestores (Pinto, 2006).

Através das práticas de *benchmarking*, na opinião de Rodrigues (1998:49) é possível determinar objectivos de desempenho ambiciosos, nas áreas da qualidade e produtividade, permitindo a evolução da organização para padrões de qualidade idênticos aos das empresas comparadas, que pela sua “excelência” e eco-eficiência, são uma referência (Peters e Waterman, 1995). Este instrumento, ajuda a organização a dar significado, pertinência e consistência aos objectivos e aos indicadores para monitorizar o seu desempenho tendo em conta que sem sustentabilidade financeira não é possível investir. As outras vertentes da sustentabilidade também devem ser medidas através do *balanced scorecard* (BSC) que é um facilitador da gestão e possibilita uma reflexão profunda sobre o desempenho da organização (Bernardo, 2008; Mazaro, 2010).

4.5.2 – Caracterizar o ambiente organizacional, seleccionar estratégias, conceber o projecto, planear as estruturas e desenvolver a cultura (3ª etapa- estrutura e 4ª etapa- cultura).

Depois de avaliar as várias alternativas estratégicas, que o projecto “GEQS” contempla, e de definir a estratégia permanente, com base nos valores da qualidade sustentável, é necessário escolher a estratégia de ajustamento que melhor se adapta à *performance* da organização e ao

mercado, considerando os recursos e as condições internas, os objectivos comuns de qualidade e sustentabilidade definidos e a estratégia de mudança a seguir para alcançar a excelência e a TQM sustentável (Pralhad, C. K. e Hamel, G. 1990). Para Cândido (2001) o modelo escolhido deve ser um modelo misto para atender ao caso específico de cada organização.

Para transformar a organização e mudar de paradigma há que conceber uma estratégia de mudança global, do tipo TQM, centrada nos R.H. Segundo Rodrigues (1998), Capricho (2001) e Lopes e Capricho (2007), as estratégias de mudança mais adequadas para implementar sistemas de gestão da qualidade são focalizadas nos R.H. o que implica que a estratégia e políticas envolvam todos os colaboradores no desenvolvimento do processo da qualidade.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) e a GRH têm sido temas muito investigados devido ao seu potencial para afectar os resultados de desempenho individuais e organizacionais das empresas. No actual ambiente de produção, em que os serviços têm um maior peso na organização exigindo mais e melhores RH, a relação entre GRH/TQM pode ser usada como uma poderosa ferramenta para quantificar o desempenho da organização (Boselie e Van der Wiele, 2002; Yang et al., 2003) (in Boon et al., 2007). Estes autores foram ainda mais longe, ao afirmar que só com a integração da GRH e da TQM vai ser possível assegurar a sobrevivência das organizações e seleccionaram um conjunto de factores objecto de análise, considerados pelos principais investigadores da GRH como “boas práticas”, tais como: liderança; *empowerment*; trabalho em equipa; comunicação organizacional; foco no cliente; reconhecimento e recompensa; participação dos trabalhadores e formação e desenvolvimento, confirmando que estes factores estão relacionados com as mudanças estratégicas e culturais das organizações.

Os resultados da investigação de Boon et al. (2007) mostraram que em ambiente de TQM as “boas práticas” de GRH servem como plataforma para induzir atitudes positivas nas Pessoas, existindo uma relação significativa entre práticas de GRH/TQM e envolvimento dos R.H. na melhoria do trabalho. Porém, verificou-se que dos elementos analisados como “boas práticas”, nem todas são igualmente importantes no mesmo horizonte temporal (Quadro nº 4.5).

Os elementos associados positivamente ao envolvimento dos empregados que se destacaram são os seguintes: *empowerment*, trabalho de grupo, recompensa e reconhecimento, comunicação e focalização no cliente (Quadro nº 4.5). Na opinião de Boon et al. (2007) é necessário que a GRH e a TQM reconheçam e enfatizem estes factores facilitando a capacidade dos empregados em melhorar para em conjunto consolidarem a cultura de qualidade, rumo ao TQM.

Dos elementos investigados com impacto no curto prazo o *empowerment* foi o que revelou uma relação mais forte com o envolvimento dos empregados indicando que quando é uma prática frequente está associado a efeitos positivos muito significativos, confirmando os pontos de vista de Asari Karia (2006), de Wilkinson et al. (1998) (in Boon et al., 2007) e de Quinn (1996).

A focalização no cliente e a liderança são os elementos de curto prazo menos relacionados, apresentando o último elemento uma relação muito frágil, em contradição com os estudo do autor De Hoogh et al. (2005), que constataram que a liderança tem uma influência positiva nos resultados dos empregados (Boon et al., 2007) e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Daí a necessidade de praticar a liderança num ambiente com *empowerment* (Quadro nº 4.5).

Quadro nº 4.5 - Síntese dos resultados do impacto da GRM/TQM no envolvimento dos empregados			
Factores analisados	Envolvimento dos empregados	GRM/TQM	Autores que apoiam
Liderança.	Frágil relação entre liderança e envolvimento.	Gestão de topo pouco comprometida põe em causa a TQM.	Wilkinson et al. (1998) em contradição com o autor De Hoogh et al. (2005).
Empowerment.	Efeito muito significativo.		Wilkinson et al. (1998) e Asaari Karia (2006).
Trabalho em equipa.	Relação significativa.	Facilita e melhora as atitudes dos empregados.	Morrow (1997); Karia Ahmad (2000) e Osland (1997).
Comunicação organizacional.	Relação significativa - se a comunicação for aberta nos três sentidos.	O aumento significativo da comunicação facilita a implementação da TQM e melhora os resultados.	Gray e Laidlaw (2002) Goris et al. (2000); Pettitt et al. (1997).
Focalização no cliente.	Relação pouco significativa.	Apoio entre funcionários e os clientes.	Dale et al. (1997); Karia (2006).
Recompensa e reconhecimento.	Relação significativa.	Sentem-se mais seguros, e torna o trabalho mais agradável.	Driscoll et al. (1999).
Participação dos trabalhadores.	Fraca relação.	As capacidades são decisivas.	Karia e Ahmad (2000).
Formação e desenvolvimento	Relação com pouco significado no C.P. gera ideias inovadoras no L.P.	Compromisso a longo prazo e formação contínua.	Karia e Ahmad (2000) dizem que é muito importante.
Fonte: Boon et al. (2007)			

Na perspectiva de Boon et al. (2007), as organizações devem focar-se primeiro nos elementos que estão positivamente associados com o envolvimento dos empregados no trabalho e só depois nos restantes, tais como: formação e desenvolvimento; liderança e participação. Estes elementos são considerados como preditores de longo prazo, tendo uma relação menos significativa no imediato porque necessitam das infraestruturas adequadas. Como a TQM é um projecto de longo prazo, o modelo “GEQS” não poderá deixar de dar a devida importância aos elementos referidos na construção do sistema TQM sendo o contributo da formação imprescindível na criação de ideias inovadoras para a solução de problemas, o que acaba por ter uma influência positiva nos R.H. (Casado,1996; Karia e Ahmad, 2000 in Boon et al., 2007).

Dada a influência directa de algumas “boas práticas” de GRH/TQM sobre o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho, a gestão da organização deve realizar programas de formação, no

âmbito da GRH/TQM, para os novos empregados, proporcionando aos restantes um programa de formação contínua para envolver todos os que colaboram na empresa e reduzir a taxa de rotatividade assegurando a continuidade do projecto TQM (Oakland,1993; Mackdonald,1994).

Na perspectiva de Sezões (2007:29) a formação/aprendizagem deve estar ao serviço do conhecimento com “um papel incontornável no processo de gestão do conhecimento” para que exista uma interligação “estruturada e lógica” entre conhecimentos e competências que permita “fazer um diagnóstico aprofundado dos *gaps de performance*”, identificar as correspondentes lacunas de conhecimento “aferir as competências de suporte” às principais funções da empresa ao nível do “saber saber” (conhecimento técnico), “saber fazer” (habilidades) e “saber ser”.

A utilização do *benchmarking* também pode funcionar como um instrumento que permite aos indivíduos e às organizações adquirirem conhecimentos e aprenderem, em comparação com os melhores e a partir daí inovarem. Esta prática está prevista em quase todos os modelos de gestão da qualidade e também no Modelo de Excelência da EFQM, e foi incluída no novo modelo de referência proposto “GEQS”, para melhorar a qualidade do desempenho.

O processo de mudança organizacional, para conseguir alterar a cultura, para uma cultura de qualidade/aprendizagem tem de ser realista, proactivo, bem liderado e comunicado, o que implica uma mensagem que informe o propósito de forma clara e honesta e utilize o marketing relacional em vários canais de comunicação (Kotter,1997, in Lopes e Capricho, 2007),

Para implementar e gerir com eficácia a mudança para a qualidade sustentável a organização deve ter em conta os seguintes aspectos: seleccionar os componentes culturais adequados para facilitar o processo de mudança; desenvolver um plano de acção que determine recursos e prazos para cada componente da mudança; avaliar os impactos da mudança e acompanhar os progressos comparando-os com os resultados. O processo de mudança só está concluído quando os novos comportamentos se integram nas normas e valores culturais da organização. As mudanças profundas precisam de consolidação lenta, centrada na aprendizagem que concilie objectivos estratégicos com realizações individuais (Hofstede, 1987; Lopes e Capricho, 2007).

A organização, na fase da definição do projecto, terá de planear como pretende implementar a qualidade: se opta por um processo gradual de MC ou por um processo de transformação. As organizações que se transformam profundamente, mudam a estratégia, cultura e estrutura e tendem a evoluir para a TQM apostando na qualidade/inovação e na aprendizagem, variáveis estratégicas fulcrais, que têm de ser bem geridas (Capricho, 2001; Nicolau, 2001).

Solotani (2003) investigou as práticas de gestão da *performance* de 150 empresas que estavam orientadas para a TQM para saber se existia nessas organizações congruência entre os conceitos da TQM e as suas práticas, associando algumas das modificações no sistema de gestão e na *performance*, aos resultados da implementação da TQM, tais como: projectar e aplicar um

sistema de análise padronizada formal; acompanhar a realização dos objectivos; registar os comentários das pessoas; definir objectivos inteligentes e basear a formação nos comentários.

Das principais alterações específicas, que as empresas entrevistadas fizeram, para implementarem um sistema do tipo TQM, Soltani (2003) refere as seguintes: introdução de cursos de formação obrigatórios; ênfase na M.C. de todos os empregados; introdução dos êxitos de cada equipa com base em critérios de desempenho como os que fazem parte do modelo de excelência; aplicação de sistemas de avaliação dos R.H. com base nos critérios Baldrige; definição de carreiras com maior perspectiva de futuro; mudança do sistema de avaliação individual para a avaliação por equipas. Porém, estes autores referem que o sistema de avaliação e recompensa dos R.H. raramente está alinhado com as expectativas da TQM.

O planeamento da mudança, inerente à implementação do projecto da qualidade sustentável, deve basear-se num conhecimento aprofundado da cultura organizacional, na identificação dos factores de resistência e no bloqueio das suas possíveis consequências (Trice e Beyer, citados por Neves, 1993:324; Leitão, 2005). Saber gerir a mudança, exige visão estratégica e um esforço de aprendizagem permanente que permita à empresa ajustar-se às novas realidades da envolvente, renovando os seus saberes, para ter sucesso no projecto TQM (Senge, 1999).

Um estudo efectuado por Quinn (1996) e referido por Rodrigues (1998:135), demonstrou que é possível estimular e encorajar os gestores intermédios, através de programas de formação, a experimentar novos padrões de comportamento, mais orientados para o risco a mudança profunda e a aprendizagem, dando mais importância “ao que está certo para a organização” e a questões importantes para os colaboradores como a saúde e a satisfação, o que permitiu que estes gestores evoluíssem do paradigma da transacção política para o paradigma transformador.

Os resultados obtidos na formação são mais facilmente aplicados se os líderes/gestores utilizarem o *empowerment* com benefícios para as duas partes (empresários e trabalhadores) ao tornar a organização mais competitiva (Boon et al., 2007; Rodrigues, 1998; Quinn, 1996).

Os efeitos positivos da formação e desenvolvimento nas actividades das organizações, têm vindo a ser confirmados por vários autores (Snape et al., 1995; Moreover e Zhang, 1999; Cherrington 1995; Karia e Asaari, 2006; Karia e Ahmad, 2000; Acton e Golden, 2002), todos citados por Boon et al. (2007), sendo este factor reconhecido na literatura como essencial para implementar a GRH num contexto de TQM, porque aumenta a motivação e o envolvimento das pessoas no seu trabalho, o que facilita a melhoria das capacidades/competências, a lealdade e o comprometimento dos colaboradores com os objectivos da organização.

O *empowerment* no âmbito da GRH/TQM é um instrumento facilitador na criação de uma cultura de qualidade que estimula o envolvimento, a motivação, a satisfação e a obstinação deliberada para ser leal à organização. Estas condições aumentam a capacidade dos trabalhadores para alcançarem a TQM através de uma correcta GRH e para obterem satisfação

profissional, envolvimento e comprometimento no trabalho em equipa (Asaari Karia 2006; Karia e Ahmad, 2000; Geralis e Terziovsky, 2003; Wilkinson et al.,1998) (in Boon et al., 2007). Deming (1986), Juran (1997) e Ishikawa (1995) indicam a falta de comprometimento da direcção ou de qualquer grupo específico, que dentro das organizações se constitua como um entrave sério na gestão da qualidade, como uma das razões para o fracasso dos esforços de GRH/TQM sobre o envolvimento dos R.H. (Wilkinson et al.,1998, in Boon et al., 2007).

Na perspectiva de Sohn et al. (2003) o BSC também pode ser considerado como um instrumento que serve de base ao desenvolvimento das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), sabendo-se, à partida, que há organizações que utilizam as TICs para funcionarem como uma estrutura de suporte à implementação e desenvolvimento de um sistema evoluído de apoio à tomada de decisão (Rodrigues e Nunes, 2002, in Galindo 2005:68), sendo de referir que algumas organizações optaram pelo sistema de *Business Intelligence* (B.I.) (ferramenta de suporte à extração do conhecimento para formular estratégias de Longo Prazo (L.P.), que utiliza o BSC como núcleo balizador central (Reis et al.,2010), que em conjunto com o ERP, ou em sua substituição, permitem avaliar a relação de forças entre a empresa e o meio envolvente. Martinsons et al. (1999) opinam que a relação entre os elementos da estratégia dos processos de negócios e dos processos sociais e ambientais é importante para avaliar o funcionamento dos sistemas TICs baseados no BSC (in Massón y Truñó, 2006).

4.6 – Planeamento da comunicação dos objectivos e implementação das estratégias do projecto (2ª fase do ciclo estratégico).

Os resultados e metas que as organizações pretendem alcançar (nos clientes, nas pessoas e na sociedade), com a realização do projecto “GEQS”, correspondem a melhorias no desempenho da organização e, conseqüentemente, na sua produtividade e competitividade, que devem ser planeadas com base nos critérios de Liderança, Pessoas, Produtos/serviços/processos, Alianças e recursos, que compõem o modelo da EFQM (2010), um dos modelos pilares do novo modelo.

Para garantir a eficácia do novo modelo, a organização deve traduzir os resultados num conjunto de objectivos de curto, médio e longo prazo, de acordo com os itens/critérios do modelo da EFQM, respeitando as etapas/níveis da “Excelência” e os prazos nele previstos, assim como os requisitos e os prazos referidos nos modelos de certificação que integram o novo modelo, assegurando a sua compatibilidade com o objectivo comum da TQM sustentável, consagrado no Plano Estratégico Global, que visa alcançar os zero defeitos. A (re) definição de novas metas e objectivos a alcançar, para melhorar a *performance*, dependem das ambições da empresa e dos seus gestores, e reflectem as melhorias que se pretendem implementar. Ishikawa

(1995) refere que a falta de ambição dos líderes/gestores leva a que as empresas fixem limites para errar, em vez de apostarem nos zero erros como uma meta para o sucesso.

A definição dos novos objectivos deve iniciar-se ao mais alto nível da organização, e o seu desenvolvimento deve descer até aos níveis inferiores, para que estes formem um todo coerente, com o propósito de unir a organização e guiá-la na caminhada da qualidade total (Sangüesa et al., 2006). Os objectivos individuais de qualidade - incluem os objectivos dos processos, e das actividades e tarefas -, devem ser definidos em consonância com os objectivos organizacionais. Para Coelho (2006), as abordagens assentes na óptica dos processos, designadas por Business Process Management (BPM) (abordagens estratégicas por processos associadas a um conjunto de ferramentas), que fornece um quadro de referência facilitador e compatível com o BSC.

No planeamento do projecto de implementação da “GEQS” os resultados e os objectivos devem ser planeados, definidos e calendarizados de acordo com o estágio evolutivo da organização, sem deixar de atender às condições específicas do mercado onde esta actua, para não fazer perigar a sustentabilidade económica, social, ambiental e institucional do projecto (Quadro 4.6).

Quadro nº 4.6 - Calendarização prevista para a evolução do “Sistema de Qualidade” segundo o Modelo de Excelência da FQM e a Norma ISO 9001			
ano	Actividades/tarefas	Objectivos	Resultados em pontos da auto-avaliação/avaliação
1º	Analisar a envolvente e planear estratégia e resultados.	Iniciar o processo de certificação ISO.	Entre 100 e 200 - redução de inconformidades como resultado da auditoria de avaliação ISO.
2º	Escolher a estratégia e conceber/desenhar o projecto e comunicá-lo.	Implementar a certificação e comprometer-se com a Excelência. Enfoque na liderança.	Entre 200 e 300 - redução de inconformidades como resultado da auditoria de avaliação ISO.
3º	Implementar o projecto “GEQS” e comunicar resultados. Melhorar produtos/serviços/processos.	Ser certificada e preparar o reconhecimento como excelente. Enfoque nos produtos/serviços/processos.	Entre 300 e 400 - redução de inconformidades como resultado da auditoria de avaliação ISO.
4º	Realizar a estratégia e os resultados do projecto, efectuar mudanças profundas na estrutura e cultura.	Consolidar o sistema ISO, evoluir para TQM. Ser reconhecida como excelente. Enfoque nas pessoas.	Entre 400 e 500 – melhorar os relacionamentos e o trabalho de equipa.
5º	Controlar/avaliar os resultados do projecto, investigar e propor melhorias na aprendizagem.	Consolidar a excelência, ser eco-eficiente e preparar a candidatura a finalista. Enfoque na inovação	Entre 500 e 600 - inovar para melhorar a eco-eficiência
6º	Melhorar/innovar na estratégia, implementar melhorias sustentáveis.	Evoluir na excelência, eco-eficiência e TQM- Ser finalista. Enfoque na sustentabilidade.	Entre 600 e 700 – melhorar a sustentabilidade
7º	Continuar a inovar e melhorar o ambiente e a satisfação das pessoas (colaboradores, accionistas e outros).	Alcançar os zero defeitos. Ser premiada como excelente. Enfoque no conhecimento.	Entre 700 e 800- alcançar os zero defeitos e apostar no conhecimento.
8º	Construir saberes e competências únicas e inimitáveis, apostar na satisfação de todos os <i>stakeholders</i> .	Ser a melhor das melhores. Ser uma “Learning organization”. Ser campeã na excelência Enfoque na aprendizagem.	Superior a 800- apostar na aprendizagem.

Fonte: Adaptado de EFQM (2010); Modelo ISO 9000:2000, 2008; APCER (2010a, 2010b)

Ishikawa (1995) afirma que muitos dos problemas que surgem, no planeamento da implementação dos sistemas de qualidade, são criados pelas posturas incorrectas da organização, funcionando como verdadeiros obstáculos que, não sendo removidos, podem levar ao insucesso o sistema de qualidade. Para Juran (1997), estas posturas acontecem porque as equipas de gestão das organizações não valorizam devidamente a qualidade, baseando as suas políticas nos seguintes pressupostos: não é necessário o sistema de qualidade porque a empresa é lucrativa; os especialistas do CQ que existem na empresa resolvem todos os problemas da qualidade; como foi dada formação sobre qualidade aos R.H. não iremos ter problemas; os nossos produtos e a nossa empresa já têm a melhor qualidade; o objectivo é diminuir os custos. Alterar esta postura implica um esforço de comunicação, através de um sistema de marketing interno e da implementação de mudanças profundas na cultura da organização, para desenvolver uma nova cultura, que valorize o papel a desempenhar pelos R.H. no controlo de qualidade, na procura de soluções para os problemas da insuficiente qualidade, promovendo a utilização de metodologias e ferramentas de controlo de qualidade (Cowan, 2001).

Na opinião de Goris et al. (2000) e Pettit et al. (1997), in Boon et al. (2007), a comunicação é um dos elementos mais importantes para melhorar os resultados das empresas, porque ao dar a conhecer aos colaboradores os resultados pretendidos e o caminho que a organização pretende seguir no futuro, mais ou menos próximo, para os alcançar, tornando mais fácil o envolvimento dos colaboradores, melhorando os níveis de desempenho no trabalho e a satisfação do cliente interno e externo (Dale, 1999, 2003; Juran e Gryna, 1993; Zhang, 1999; in Boon et al., 2007).

Na comunicação dos novos resultados pretendidos deve ser utilizada uma linguagem comum, objectiva, que defina sem ambiguidades, os novos resultados, em termos de qualidade de desempenho dos produtos/serviços/processos e da organização, assim como a maneira de os medir e de recompensar os R.H. que contribuíram para os sucessos obtidos (Mackdonald, 1994).

4.6.1 - Conceber e desenhar produtos/serviços/processos e o papel do marketing na comunicação de objectivos e implantação de estratégias de qualidade (1ª etapa- produtos/serviços/processos).

No actual contexto, as organizações têm de ser capazes de produzir e vender produtos e/ou serviços de alta qualidade e dar a garantia ao consumidor de que esta se manterá, a um preço justo, até ao final do seu ciclo de vida. Daí que a capacidade da empresa para aprender primeiro e melhor que as concorrentes, possa ser a única vantagem competitiva que lhe permite ser sustentável no L.P. (Fonseca & Caraça, 1996, citados por Simões, 1999:228, e Senge, 1990).

Os clientes escolhem os seus produtos comparando as várias ofertas, entre empresas concorrentes, em função do valor percebido relativamente à qualidade *versus* preço. A variável

qualidade inclui diversas características para satisfazer os consumidores, que vão desde os requisitos do produto, até aos requisitos do serviço, sendo importante a sua monitorização através de indicadores de satisfação. Quanto à variável preço, é necessário não confundir o preço divulgado, com o preço percebido - que resulta do histórico dos preços e da forma como o preço é comunicado -, e com os gastos a suportar para adquirir o produto/serviço, que incluem tudo o que o cliente acaba por pagar, antes, durante e depois da venda, tais como: taxa de juro; e custos de transporte, de retoma e de manutenção; etc. (Brilman, 2000; Marqués, 2008).

Nas organizações que apostam na qualidade são os clientes, geralmente os externos, que determinam a exigência e o padrão de qualidade, enquanto a gestão apenas tem a responsabilidade de garantir que as exigências referidas vão ser claramente comunicadas e atendidas. Esta questão não deve impedir que os padrões de qualidade sejam discutidos entre colaboradores e parceiros da cadeia de valor porque podem existir problemas e constrangimentos, técnicos e de gestão, que os clientes externos desconhecem.

Os clientes/consumidores, só conseguem avaliar as características dos produtos/serviços que podem observar ou que estão expressas numa linguagem entendível. Ishiwava (1995:47) designou-as de características “verdadeiras”, porque a partir destas os clientes/consumidores avaliam, o nível de qualidade do produto/serviço e se este pode satisfazer as suas necessidades. Estas características permitem aos produtores definir as características “substitutas”, de natureza técnica, que determinam a verdadeira qualidade do produto/serviço, que no geral o cliente/consumidor não tem condições, nem conhecimentos para as poder avaliar.

As expectativas dos clientes/consumidores têm de ser escrupulosamente traduzidas nas especificações técnicas dos produtos/serviços e a realização da produção deve previamente definir os seus limites de variabilidade (inferior e superior) ou tolerância, para a empresa poder controlar e avaliar, garantindo o nível de qualidade previsto aos seus clientes.

Segundo Sangüesa et al. (2006:133) o método de DoE pode ser utilizado para planear as variações dos factores controláveis no desenho dos produtos, serviços e processos e observar o seu impacto nos resultados. Este método consiste no seguinte: 1) conhecer o comportamento de um produto/serviço ou processo; 2) reconhecer os factores que mais influenciam os outputs; 3) otimizar a resposta para que seja próxima dos valores desejados; 4) minimizar a variabilidade da resposta, através dos factores controláveis, tornando os produtos/serviços mais robustos.

Para Taguchi (in Sangüesa et al., 2006:130) a qualidade do desenho do produto/serviço depende do estudo de mercado e do desenho do processo. No processo de planeamento e concepção da produção existem três etapas distintas: 1ª - desenho do sistema, que concebe o produto/serviço que resulta das necessidades do mercado e da capacidade técnica e científica da organização para as satisfazer; 2ª - desenho dos parâmetros, que resultam da optimização do processo de produção tendo em conta os factores que influenciam a produção e os limites mínimos de

variabilidade definidos; 3ª - o desenho das tolerâncias, com o objectivo de otimizar os parâmetros definidos, tendo em conta os custos e as características exigidas pelos clientes.

A definição, *a priori*, das tolerâncias vai implicar que todos os processos/subprocessos que fazem parte do sistema produtivo sejam capazes de produzir de acordo com as especificações exigidas, o que implica uma capacidade de produção de *outputs* com um valor médio que respeite o intervalo de tolerância. O perigo de produzir unidades defeituosas será tanto maior quanto menos centrado e simétrico estiver o processo (Sangüesa et al., 2006:126-127).

Durante o processo de produção é muito importante controlar a variabilidade dos *outputs*, porque a maior ou menor qualidade dos produtos/serviços, resultam deste processo, pois para além do impacto que têm na envolvente também influenciam os *inputs* do próprio processo, tais como: métodos de trabalho; mão-de-obra; matéria-prima; tecnologia; etc. (Sangüesa et al., 2006). Esta metodologia está associada ao desenho e melhoria do produto/serviço.

Segundo Taguchi, citado por Sangüesa et al. (2006), a qualidade do produto/serviço depende da perda (gasto), em termos económicos, para os clientes (internos e externos) que este ocasiona, o que deve significar uma perda mínima, quer para os clientes/consumidores quer para a sociedade em geral. Daí a importância das organizações apresentarem nas características de qualidade desvios mínimos, relativamente aos objectivos definidos (in Sangüesa et al., 2006).

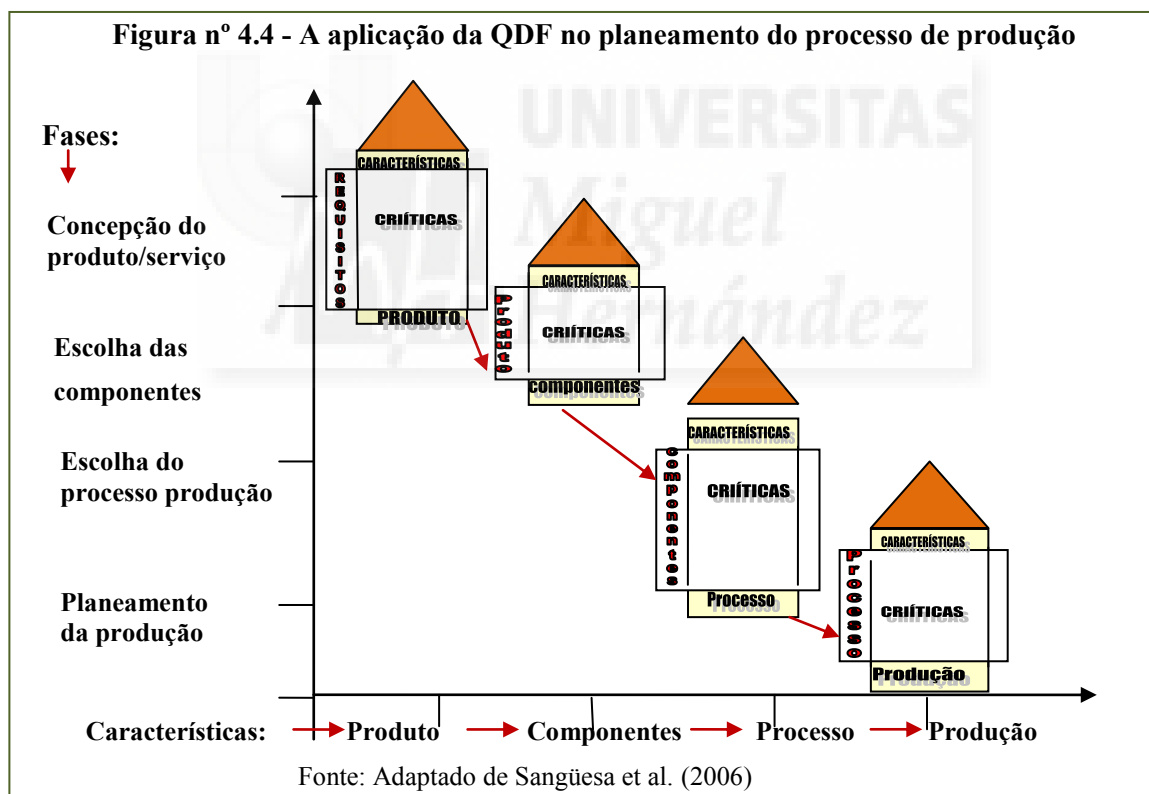
Para Taguchi o objectivo do controlo de qualidade das actividades abrange dois tipos de qualidade: a qualidade *offline* ou de médio prazo, que inclui a qualidade da investigação e do desenho do produto/serviço/processo e a qualidade *online*, que abrange controlar a conformidade em todo o ciclo de produção/comercialização do produto/serviço (Id. Ibid.).

A análise valor-cliente (AVC) permite saber quais os atributos/características que o processo de produção do produto/serviço deve ter, através da escuta permanente ao cliente, que pode ser feita por meio de inquéritos, ou outro método, para permitir aos clientes/consumidores actuais e potenciais expressarem quais os atributos de qualidade que, no seu critério, são os mais importantes. Os valores intangíveis são os mais valorizados, tais como: a marca; a imagem da empresa; os relacionamentos; a disponibilidade nos pontos de venda, etc. (Brilman, 2000).

Existem vários métodos para efectuar uma análise de valor-cliente (AVC), para além dos inquéritos dirigidos aos clientes, dos quais destacamos os seguintes: o método da pesquisa de valor, dirigido aos clientes alvo; a análise de sensibilidade ao preço; a avaliação multi-atributos; e o desdobramento funcional da qualidade conhecido como método QFD (Brilman, 2000).

A técnica/método QFD, conhecida por “casa de qualidade”- porque as matrizes que utiliza têm a forma de uma casa -, permite, através de um processo de planeamento da qualidade, traduzir os requisitos que o produto/serviço deve ter para ser produzido de forma apropriada ao uso, tendo em conta as necessidades e desejos do consumidor (Sangüesa et al., 2006; Wolniak e Sedek, 2009). Este método consta no modelo “GEQS”.

O processo de planeamento inicia-se na primeira fase com os requisitos do produto que são colocados na primeira matriz designada por primeira “casa da qualidade” e correspondem a uma hierarquia de requisitos, por grau de importância, que o cliente lhes atribui face à concorrência, o que permite (re) desenhar o produto/serviço, de acordo com as características que são críticas para a competitividade da empresa e satisfação completa dos clientes/consumidores. Na segunda fase a empresa define a qualidade dos componentes, cujas características podem ser críticas, tendo em conta as características mais importantes e a qualidade dos processos que vão transformar esses componentes. Na terceira fase é necessário planear os processos de transformação, dando especial atenção aos que são críticos para a produção do produto/serviço e devem estar sujeitos a instruções de trabalho rigorosamente controladas para que o processo de produção produza o produto com as características de qualidade pretendidas pelos clientes/consumidores. Na fase final, o resultado do planeamento da qualidade da produção vai depender da qualidade conseguida nas três fases anteriores (Figura nº 4.4).



A implementação do método QDF tem contribuído para as empresas/instituições conseguirem vários benefícios/vantagens que resultam de terem melhores produtos/serviços para oferecer aos seus clientes/consumidores (de maiores rendimentos), permitindo distribuir aos accionistas e colaboradores, os rendimentos directos, resultantes do aumento do volume das vendas e do aumento do lucro unitário dos produtos e/ou serviços, e ainda os rendimentos indirectos, que resultam da redução de gastos de produção (Sangüesa et al.,2006).

Para fidelizar os clientes, o método QDF, tem funcionado como uma ferramenta que permite ultrapassar as barreiras, ao traduzir as expectativas do cliente na linguagem técnica da produção (*design*), melhorando a comunicação e aumentando a satisfação das empresas e consumidores. Esta ferramenta deve ser aplicada na organização por grupos multifuncionais, que representem as várias áreas envolvidas e tenham os saberes e as competências técnicas para produzir ou melhorar o produto, possibilitando uma responsabilização conjunta (Sangüesa et al., 2006).

Como o alargamento do conceito de qualidade, no âmbito da gestão moderna, o QDF passou a ser utilizado em várias áreas da gestão, incluindo a gestão ambiental, para as empresas resolverem problemas ecológicos evitando uma exploração excessiva dos recursos naturais e contribuindo para a qualidade sustentável. Este método, adaptado para as questões ambientais, permite relacionar o fluxo de informação ecológica com o fluxo de informação técnica, e seleccionar, nesta perspectiva, todos os parâmetros importantes que são críticos (Wolniak e Sedek, 2009). O QDF é uma ferramenta standardizada, que depois de ajustada pode ser usada em áreas como clientes, qualidade, ambiente, segurança, requisitos legais, entre outras.

Contudo, para determinar e medir os requisitos ecológicos, não podem ser utilizados os tradicionais inquéritos aos clientes, que eram realizados no âmbito da gestão da qualidade, nem se podem medir os requisitos dos produtos/serviços, porque eles só são úteis, relativamente aos requisitos dos clientes/consumidores, o que é manifestamente insuficiente. Quanto aos requisitos legais e outros, devido à sua especificidade, devem ser implementados e medidos por grupos de especialistas (Wolniak e Sedek 2009).

A implementação do QDF ao ambiente implica a selecção das actividades essenciais, para que os seus requisitos ecológicos sejam melhorados com impacto positivo na qualidade de vida das regiões. Este método é adequado para ajustar e controlar os requisitos de uma estratégia de qualidade sustentável nos destinos que visa satisfazer os turistas mais evoluídos (Id. Ibid.).

Qualquer projecto de produção de um “pacote” de produtos/serviços deve ser avaliado de acordo com os objectivos e requisitos definidos no plano, utilizando processos de simulação em computador, testes de mercado e testes de protótipos, quando aplicáveis. Só depois de analisadas e corrigidas as anomalias verificadas nos testes e de se especificar novos requisitos estes devem ser disponibilizados para produção e comercialização (Lopes e Capricho, 2007).

Os projectos de qualidade, para serem sustentáveis, devem centrar-se primeiro nas pessoas, sem nunca esquecer a importância do foco no cliente, o que pode ser definido como o grau em que uma empresa satisfaz continuamente as necessidades e expectativas dos seus clientes (Philips, 1995). Para Morrow (1997) o foco no cliente continua a ser fulcral para a sua fidelização, estando associado a altos níveis de satisfação no trabalho, na comunicação, no envolvimento e na percepção favorável dos resultados (in Boon et al., 2007).

O propósito de planear a implementação do projecto “GEQS”, tem um impacto de tal dimensão na organização, que deve ser considerado um mega-processo, como já foi referido, ao incluir todas as actividades da empresa, porque todas elas podem melhorar a qualidade da sua *performance*. Nesta perspectiva, cada actividade deve ser vista como um processo (ou subprocesso), sendo necessário que o gestor em cada caso defina a *performance* pretendida e, em função disso, faça as previsões dos *inputs* que necessita, baseando-se nos resultados previstos, evitando processos que sejam pontos fracos na cadeia cliente/fornecedor e na empresa (Oakland,1993,1999).

Segundo a norma EN ISO 9000:2000, um projecto pode ser definido como “un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos” (Sangüesa et al., 2006:17).

A definição de um projecto/processo consiste em descrever o que se faz (“qué se hace”) e como se faz (“cómo se hacen”) com a finalidade de tornar este procedimento consistente e poder organizar, medir e melhorar a sua realização e os seus resultados. Quando se trata de um mega-processo, como o da qualidade sustentável, há que assegurar o seu funcionamento e o seu êxito o que depende da monitorização dos resultados (Moracho, 2000, in Gripol y Martinez, 2003).

Beltrán (2000) opina que a gestão por processos permite às organizações "actuaren de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan", conseguindo que as decisões e as melhorias planeadas para as operações sejam adoptadas, com base em informação fiável e sistemática, que tenha em conta os interesses e a percepção dos diversos *stakeholders*. Este autor define os processos, na área de gestão, como as “actividades que um grupo de pessoas (usuários), unidades ou serviços (provedores) solicitam que se realizem, para que outras pessoas recebam os resultados” (Gripol y Martinez, 2003:371-379).

Um processo é um mecanismo que transforma entradas em saídas e normalmente inclui, para além das pessoas, outros *inputs*, tais como: materiais, procedimentos, informação, competências, equipamentos, entre outros recursos - que correspondem a uma cadeia interna de fornecedor/cliente -, representando as funções organizativas da própria TQM. Daí a importância de cada gestor de processo conhecer as relações entre processos, para aplicar a estratégia de controlo e prevenção correcta, que assegure os resultados previstos (Oakland, 1993,1999).

Para Juran (1997), que criou a sua própria abordagem ao conceito de mega-processo de “Sistema de Gestão da Qualidade” e descreve em termos metodológicos o processo a seguir pelos gestores/líderes para planear, implementar e gerir a TQM, a maioria das organizações não seguem um plano, como é sugerido, apesar de este ter sido testado, com resultados excelentes, por empresas de todo o mundo.

A norma ISO 19011:2002, revista em 2011, prevê a implementação de um sistema de qualidade organizado por processos, funcionando como uma referência para planear projectos de implementação de sistemas de qualidade, podendo com as devidas adaptações, ser utilizada como um guia, para implementar a “GEQS”. Se a organização seguir este documento normativo, as auditorias aos sistemas de qualidade e ambientais, ficam facilitadas porque a norma de referência é a mesma para ambos os sistemas (Sangüesa et al., 2006; Brilman, 2000).

A gestão de cada um dos processos deve ser abordada como um projecto de melhoria continua, da qualidade sustentável, concebido como parte do Plano Estratégico de Qualidade Global. Uma gestão por processos permite melhorar simultaneamente a qualidade e a sustentabilidade dos serviços oferecidos, assim como satisfazer os *stakeholders*” (Gripol y Martinez, 2003).

O conceito de gestão por processos adoptado pelo modelo EFQM (2003, 2010) e pela TQM pode ser entendido como a forma de desenhar, gerir e melhorar os processos da organização com o objectivo de apoiar a sua estratégia e criar mais valor, para que seja possível exceder as expectativas dos *stakeholders*. O enfoque nos processos tem um papel determinante na construção de empresas com uma *performance* excelente, pois a estratégia de diferenciação da organização pode ser conseguida através da diferenciação na qualidade dos seus processos. O modelo “GEQS” ao adoptar o modelo EFQM como um dos pilares está a definir uma estrutura organizativa semelhante, que também é recomendada pelas normas da ISO (IPQ, 2008).

Cada um dos processos deve ter uma missão bem definida e as suas fronteiras devem ser devidamente delimitadas, com as respectivas entradas e saídas, onde a sequência de etapas deve estar integrada em subprocessos e permitir a monitorização da quantidade, da qualidade e dos custos. São parte integrante dos processos de qualidade sustentável as actividades e as tarefas que se relacionam na cadeia cliente/fornecedor de forma sequencial e ordenada, para realizar os resultados planeados - em termos de eficácia e de eficiência -, a alcançar na qualidade (Gripol y Martinez, 2003). A análise sistemática dos processos para determinar os que são “pontos fracos” na cadeia e se necessário alterar a estratégia de controlo, colocando maior enfoque na prevenção que na inspecção para evitar falhas na qualidade dos *outputs* (Oakland,1993,1999).

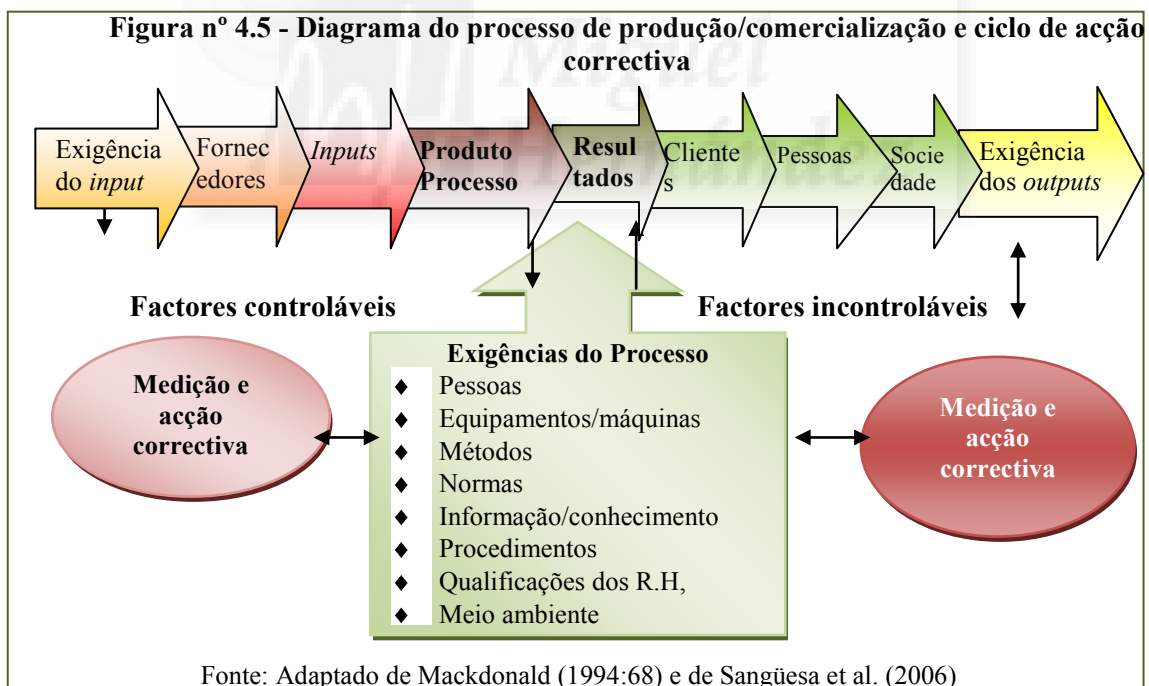
A análise modal de falhas e efeitos designada por AMFE é considerada como uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas por equipas multifuncionais no desenho do processo, na prevenção das falhas e na minimização dos seus riscos e efeitos. Esta técnica permite examinar quer o processo, quer o produto/serviço que dele resultou, antecipando acções para evitar ou minimizar a ocorrência das falhas e dos seus efeitos (Sangüesa et al., 2006).

Para Ishikawa (1995:113) o processo seguinte é sempre mais um cliente, interno ou externo, acrescentando a este respeito o seguinte: “o regionalismo entre serviços deve ser derrubado (...) todos devem poder falar de forma livre e franca, sendo este o verdadeiro espírito do CQT”. Este autor valoriza o enfoque nos serviços, referindo que os empregados devem compreender e

aceitar que estão na empresa para servir todas as pessoas que estão envolvidos no processo seguinte até ao cliente final.

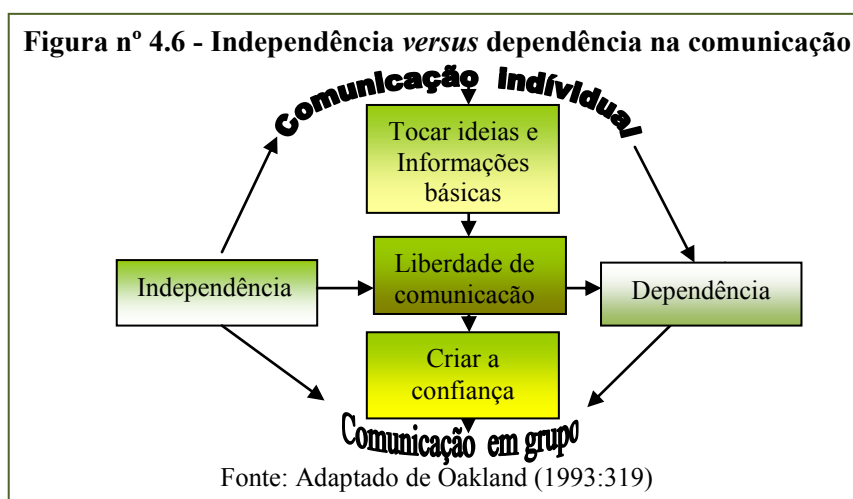
Bank (1998:32-35) quando se refere à filosofia da gestão da qualidade total realça a importância dos conceitos de “cliente interno” e de “cadeia de qualidade”. O autor cita *Ken Cusack* que dizia aos seus gestores o seguinte: “Vocês nunca irão conseguir qualidade externa enquanto não tiverem qualidade interna”, pois será a totalidade dos clientes internos devidamente identificados num processo TQM, que criará uma autêntica “cadeia de qualidade”, que vai acrescentando mais valor ao produto até que este chegue ao consumidor final.

Os vários factores que influenciam as entradas e, conseqüentemente, o processo de transformação e o produto final, podem ser de dois tipos, controláveis e incontroláveis, sendo estes últimos designados de “ruído”, porque são a causa mais provável da variabilidade nos resultados. Os factores incontroláveis podem ter origem externa – como mudanças na temperatura e na humidade -, e origem interna – como os desajustes provocados pelo uso do produto ou por imperfeições na sua produção. Ambos os factores devem ser evitados ou reduzidos, para diminuir a sua influência no resultado e conseguir obter produtos e processos robustos, durante todo o ciclo estratégico (Sangüesa et al., 2006), (Figura nº 4.5).



As características de qualidade dos processos e dos produtos por eles gerados devem ser controladas e avaliadas, sempre que possível, através do controlo estatístico do processo (SPC), sendo necessário uma recolha permanente de dados durante a sua operacionalização. O processo é considerado a operar em controlo estatístico quando as variações são apenas referentes a causas comuns, cabendo à gestão o seu desenvolvimento e melhoria (Bank,1998:196-197).

O acompanhamento de um processo a longo prazo pressupõe avaliações de desempenho sistemáticas e um elevado nível de controlo durante todo o processo o que é, muitas vezes, indicativo de tentativas externas para inspeccionar a qualidade. Com este sistema é possível reduzir a variabilidade do processo, mas a espiral de custos passa a ser um problema (Id. Ibid.). Na opinião de Sangüesa et al. (2006) as causas da variabilidade que podem influenciar os resultados dos processos devem ser tipificadas em dois grandes grupos: causas comuns ou aleatórias e causas assinaláveis. As primeiras, sendo difíceis de eliminar, são muito frequentes e previsíveis, produzindo pouca variabilidade. Estas seguem uma distribuição normal e podem ser facilmente controladas, através do controlo estatístico do processo (SPC), enquanto as segundas são ocasionais, produzem muita variabilidade, são imprevisíveis e raramente admitem o SPC. As organizações podem fazer variar sistematicamente a composição dos factores controláveis, através da experimentação e observar as variações nos resultados, conseguindo uma combinação óptima no desenho do processo e nos *outputs* gerados, i.e., obter um resultado com o mínimo de variabilidade e experimentação e o máximo de qualidade através do método DoE que utiliza a análise factorial de maneira idêntica ao método Taguchi (Sangüesa et al., 2006:135). A capacidade de um processo para produzir e satisfazer as necessidades dos clientes pode ser determinada e medida, se o processo for controlado estatisticamente, através do “índice de capacidade do processo”, utilizando as cartas de controlo, que permitem eliminar as causas das variações que ocorrem ocasionalmente e corrigir as causas comuns do processo (Bank,1998). Oakland (1993:319) sustenta que para melhorar a qualidade dos processos a questão chave reside na utilização de uma nova metodologia de comunicação, que encoraje as actividades em grupo e reconheça a importância da participação dos R.H. na obtenção dos bons resultados. A mudança na comunicação, da independência individual para a dependência dos grupos, influencia directamente a informação, aumentando a confiança e a liberdade na troca de ideias, conhecimentos e informações, porque há um compromisso de grupo (Figura nº 4.6).



Os resultados dos estudos de Goris et al. (2000) e de Pettitt et al. (1997) (in Boon et al., 2007) indicam que a comunicação organizacional é um factor importante para envolver os empregados e permitir que as funções organizacionais sejam um elemento essencial na implementação da GRH em contexto TQM. Quando a comunicação é aberta e contínua nas três direções - para cima, para baixo e de lado -, aumenta o envolvimento dos R.H. e a sua participação na melhoria da *performance* dos processos de trabalho com reflexos positivos nos resultados (Figura nº 4.6). A comunicação organizacional é fundamental dentro das organizações para relacionar as funções dos colaboradores com a organização, sendo na perspectiva de Gray e Laidlaw (2002) um elemento essencial para a implementação da GRH e da TQM. Os gestores de R.H. têm um papel importante na comunicação eficaz e na obtenção do apoio de todos, para realizarem a visão e implementarem a estratégia e os objectivos finais da organização (Boon et al., 2007). Na opinião de Leitão (2005:37) o reconhecimento do trabalho dos colaboradores pelos líderes/gestores pode ser considerado como um importante instrumento de “comunicação descendente”, porque “estimula e recompensa as pessoas pelos resultados” obtidos, o que faz aumentar a sua motivação, por sentirem que o seu papel como agentes da mudança cultural foi reconhecido pelos superiores e colegas de trabalho. Daí a importância de informar os sucessos obtidos durante o processo de implementação da qualidade para o reconhecimento da equipa. A interiorização dos conceitos de ambiente e sustentabilidade, por parte das organizações, deve alicerçar-se na formalização, através da implementação e comunicação de políticas sociais e ambientais, sustentáveis, que envolvam todos os colaboradores e sejam calendarizadas e quantificadas nos planos e nos orçamentos do projecto de qualidade (Santos, coord., 2005). O sucesso do planeamento estratégico da qualidade vai depender, em parte, da comunicação e partilha dos objectivos relacionados com a *performance* dos produtos/serviços, dos processos e da organização, por todos os colaboradores e dos níveis de qualidade e de sustentabilidade pretendidos, que devem ser exequíveis mas flexíveis para a empresa se ajustar às alterações contingenciais no ambiente natural e social e continuar a ser competitiva (Bernardo, 2008). O marketing das relações pode dar um valioso contributo na comunicação da mudança e na integração da função qualidade com a função marketing, facilitando a empresa a manter e a adquirir novos clientes, contribuindo para que esta continue a acrescentar valor nos produtos e serviços até fechar o ciclo da venda pela via da fidelização (Bank, 1998; Antunes e Rita, 2005). De acordo com Bank (1998:30), o marketing relacional procurou fechar o círculo, com o duplo objectivo de obter e manter os clientes, que para ser cumprido, é necessário que a empresa conheça as exigências dos clientes, que correspondem às dimensões da qualidade. Este autor faz referência a “cinco dimensões da qualidade para satisfazer as cinco exigências dos clientes”, mas reconhece, tal como Deming, que estas são insuficientes para responderem de forma cabal às exigências/necessidades futuras dos clientes/consumidores e fidelizá-los (Quadro nº 4.7).

Segundo Lopes e Capricho (2007) na sociedade actual os clientes/consumidores exigem que os produtos não prejudiquem o ambiente e melhorem a qualidade de vida, sendo recolhidos no final do seu ciclo de vida “do berço de volta ao berço” (Senge et al., 2000), sem custos adicionais para o cliente, o que implica que devem ser acrescentadas duas novas dimensões na qualidade, que correspondam a estas novas exigências dos consumidores. Estes autores consideraram sete exigências, em vez de cinco (Quadro nº 4.7), referindo que as duas últimas dimensões correspondem à identificação das novas dimensões da qualidade.

Quadro nº 4.7 - Exigências dos clientes versus dimensões da qualidade	
Exigências dos clientes	As dimensões da Qualidade Sustentável
1 - Com o que conto quando compro o produto/serviço?	Criar a especificação dos requisitos do produto.
2 - O produto/serviço é aquilo que eu esperava?	O produto/serviço está em conformidade com a sua especificação.
3 - O produto/serviço continua a ser o que eu esperava?	Manter a conformidade durante o tempo de uso esperado para este tipo de produto/serviço.
4 - Quanto tenho eu de pagar pelo produto/serviço?	Ter a melhor relação qualidade/preço.
5 - Quando e como posso receber/consumir o produto/serviço?	Ter uma entrega/prestação rápida e pontual, no local mais adequado.
6- O produto/serviço prejudica a saúde, a segurança e o ambiente?	Fazer bem à saúde, ser seguro, ecológico, biológico ou verde.
7- Como posso desfazer-me do produto/serviço, no final do uso, sem custos adicionais e sem prejudicar o ambiente?	Ser responsável pela recolha do produto para o reciclar ou reutilizar.
Fonte: Adaptado de Bank (1998:31) e Lopes e Capricho (2007)	

Ishikawa (1995) refere que “o marketing é a entrada e a saída” para a qualidade, porque contribui para melhorar as características do produto/serviço e satisfazer melhor os clientes/consumidores, permitindo uma definição clara do padrão de qualidade, dando a conhecer esse padrão e garantindo que este continua a respeitar os requisitos exigidos no L.P.. Conforme sustenta Kotler (1980:75) a empresa deve segmentar o mercado definindo uma estratégia integrada de marketing, para combinar, de forma eficaz, as variáveis incontroláveis como o macro ambiente, o sistema público, etc., com as variáveis controláveis do composto de Marketing (Mix) - Preço Produto, Distribuição e Promoção (4Ps). Quanto mais flexibilidade tiver estas variáveis, mais qualidade terá a empresa. Mas os “4 Ps” são insuficientes e Kotler (2003) acresceu “3 Ps” adicionais ao Marketing (mix) relacionados com os serviços: as pessoas; a prova física; e o processo. Relativamente às pessoas e aos processos, é consensual entre os investigadores da qualidade, que estes dois elementos são essenciais na implementação da TQM, independentemente da actividade da organização (Kotler et al., 2009a).

Guillaume, citado por Silva (1997:107) apresenta uma teoria com base em “6 Ps,” acrescentando, duas novas variáveis: “*performance*” – relação entre preço e custo; e “personalidade – imagem”, tendo em conta a empresa a envolvente e o impacto das NTIC.

Senge et al. (2000) aconselham as empresas a apostarem mais em estratégias de diferenciação, com base na qualidade e na sustentabilidade, integradas num sistema do tipo TQM sustentável, que garanta ao consumidor a qualidade do produto, durante todo o ciclo de produção, incluindo a desmaterialização, a assistência pós-venda e a reciclagem/reutilização no final da sua vida útil. Esta visão da qualidade, ao ter como ponto de partida as decisões dos consumidores, coincide com a nova visão do marketing, cujas preocupações, reflectem uma maior consciência da importância dos efeitos da poluição na saúde e no ambiente, sendo também de estimular/educar os clientes e consumidores a terem comportamentos mais responsáveis, o que deve ser feito não só pelas empresas, mas também pelos governos e outras instituições (Lillnank, 2003).

O “Marketing”, tal como a “Qualidade”, alargou o seu campo de actuação, para conseguir gerir melhor as empresas, satisfazer os consumidores e exceder as suas expectativas, criando o conceito de “Marketing sustentável”, que integra valores ecológicos e de cidadania (Seth e Parvatiyar, 1995, in Oliveira, 2003, 2007 e 2008). As empresas devem produzir/comercializar produtos/serviços que satisfaçam três condições: satisfação dos consumidores; prossecução dos objectivos da organização; e compatibilização com o eco-sistema (Oliveira, 2003).

O marketing sustentável, verde ou ecológico, parte da necessidade de combinar o lucro das empresas com a qualidade do ambiente e integra uma visão holística da gestão, cuja essência remonta ao conceito de “Marketing social” de Kotler (2003, 2007 e 2009), o que pressupõe que a empresa já integrou na sua estratégia a importância social de gerir racionalmente os recursos e de se inserir harmoniosamente na sociedade (Ishikawa,1995), criando e fomentando o uso de novos produtos - com menos desperdício, eco e recicláveis que fazem melhor à saúde -, para satisfazer todos os *stakeholders* (Wazik, 1996, in Paiva, 2003; Lillnank, 2003).

4.6.2 – Conceber e desenhar um sistema de avaliação e monitorização que facilite a implementação, gestão e controlo das estratégias do projecto (2ª etapa – resultados das estratégias).

O actual contexto de mudança na envolvente tem provocado um grande debate sobre a importância de desenvolver melhores sistemas de medição/monitorização que permitam obter uma compreensão dinâmica e integral dos negócios das organizações e agilizar os processos de gestão (Hemlin (2006). Esta questão já era uma preocupação de Dearden (1969) (in Massón Y Truñó, 2006) que apoiava uma relação positiva entre as medidas, financeiras e não financeiras,

para uma maior compreensão do negócio porque só as medidas financeiras não reflectiam totalmente a importância das decisões presentes no rendimento futuro das empresas/instituições. Bancalero (2007:23) cita o estudo da Ernest Young, onde se refere que só “19% dos investidores e 27% dos analistas financeiros consideram os relatórios financeiros como muito úteis para informar o valor das empresas valorizando, cada vez mais, os activos intangíveis, que podem ser agrupados em três conjuntos de indicadores: clientes, inovação e colaboradores. Embora seja do senso comum que o sucesso das organizações depende muito das pessoas, parte dos gestores continuam a tomar decisões estratégicas só com base na informação contabilística e financeira, colocando em risco o emprego, as organizações e a economia, sem que sejam responsabilizados por isso, porque a estratégia escolhida raramente é avaliada e monitorizada.

A perspectiva financeira não pode ser descurada mas também, não deve ser valorizada em demasia, apesar de ter a função importante de incentivar as unidades de negócio a vincularem os objectivos às estratégias da organização, melhorando a sua eficiência e procurando processos alternativos que visem a optimização dos recursos, numa óptica económico-financeira. Daí a importância de indicadores como EBITDA, EVA, entre outros (Bernardo, 2008).

Vários autores (Eccles, 1991; Epstein e Manzoni, 1998; Kaplan e Norton, 2006), citados por Ferreira, (2010), argumentam que os indicadores não financeiros traduzem melhor os investimentos realizados e a *performance* conseguida, sobretudo nos seus aspectos intangíveis, sendo os mais adequados para prever a *performance* futura, porque não são facilmente copiáveis ou imitáveis (Marr et al., 2004; Peteraf, 1993, in Ferreira, 2010). Estes princípios subjacentes aos sistemas de medição da *performance*, como o BSC e o modelo “Navigator”, assentam no pressuposto de que avaliar a melhoria da qualidade, a satisfação dos clientes e colaboradores e a inovação - embora sejam informações determinantes para avaliar a competitividade futura -, não tem uma tradução directa nos indicadores financeiros clássicos.

Segundo Ferreira, (2009) e Lopes e Capricho (2007), a comunidade de investigadores e de consultores tem proposto vários modelos para medir a *performance* organizacional e monitorizar os resultados de desempenho, que estruturam as dimensões da avaliação, a organização dos indicadores e a sua ligação à estratégia e aos *stakeholders*, dos quais destacamos a criação do *Skandia Navigator* e o *Balanced Scorecard* (BSC), já referidos, que apoiam os gestores a gerir os activos intangíveis e a implementar e controlar as estratégias.

O BSC tem assumido uma posição de liderança na medição da *performance*, quer como referência de investigação (Marr e Schiuma, 2003; Neely, 2005) quer ao nível das práticas empresariais adoptadas internacionalmente (Ax e Bjørnenak, 2005; Bourguignon et al., 2004; Ittner e Larcker, 1998a; Malmi, 2001; Rigby, 2001; Speckbacher et al., 2003) por oferecer uma combinação de medidas financeiras e não-financeiras, que pretendem reflectir a visão e a

estratégia em objectivos e iniciativas quantificáveis, focando-se no potencial dos activos intangíveis e na sua interacção com os outros recursos da empresa (in Ferreira, 2010).

Para medir a *performance* da organização e os impactos positivos de níveis de qualidade mais elevados na produção/comercialização, torna-se necessário definir um conjunto de indicadores com significado para a organização e os respectivos padrões de medida, que sejam coerentes, razoáveis e exequíveis para a monitorização da *performance*. Se os indicadores do BSC traduzirem objectivos organizacionais que são consistentes com a estratégia escolhida, o controlo do desempenho organizacional e a monitorização da execução das estratégias pelos gestores fica facilitado (Quesado e Macedo, 2010; Marqués, 2008; Bernardo, 2008).

Os indicadores escolhidos devem estar em consonância com a especificidade da organização e respeitarem as seguintes características genéricas: serem fáceis de compreender, implementar medir e representar; contemplarem todas as actividades; terem uma frequência de medições adequada às variáveis a analisar; facilitarem a tomada de decisão atempada (Bernardo, 2008). Estes indicadores podem ser tipificados de acordo com os objectivos/resultados a medir (Slack et al., 1999, 2002; Bernardo, 2008; Santos, coord., 2005; Marqués, 2008), dos quais destacamos os seguintes indicadores: de rendimento (EBITDA, TIR, ROI, etc.) de eficácia e eficiência (índice de reclamações, taxa de desperdício, taxa de eficiência, nº. de acidentes, etc.); de impacto (aumento da quota de mercado, índice de captação e retenção de clientes, satisfação dos clientes); de desempenho dos colaboradores (índice de satisfação, nível médio de retenção dos conhecimentos, índice do absentismo, etc.); de desempenho ambiental, natural e social (taxa de emissões de CO₂, taxa de redução nos consumos de água e energia, taxa de produtos reciclados, taxa de retorno do produto velho, taxa de criação de emprego, mulheres nos órgãos de gestão em %, taxa de participação em projectos na comunidade, parcerias com fornecedores, etc.).

Os indicadores de desempenho ambiental, para Santos (coord.) (2005:37) permitem avaliar a interacção das empresas/instituições com o ambiente, nomeadamente com os sistemas ecológicos nos quais opera, facilitando o cumprimento das obrigações legais e sociais e a realização de acções correctivas. Os indicadores de desempenho social, na vertente externa, permitem avaliar a interacção da empresa com os parceiros sociais, cujo diálogo pressupõe a assunção de práticas socialmente responsáveis, que resultam de um acordo tácito entre a empresa/instituição e o meio social que conduz ao reconhecimento do seu funcionamento e da sua reputação social. A análise destes indicadores permite corrigir a sua participação ambiental e social em função das necessidades comunitárias, criando um maior envolvimento dos R.H..

A utilização do *benchmarking* possibilita - através da comparação entre indicadores, intra e entre empresas/organizações -, saber se o conjunto de indicadores que a empresa utiliza são os adequados para medir o que se pretende, incluindo a razoabilidade dos resultados futuros (Bancalero, 2007:52). Para alguns autores (Epstein e Manzoni, 1998; Kaplan e Norton, 1992,

1996a, 1996b, 1996c), in Ferreira, (2010), um bom sistema de medição da *performance* tem como função, traduzir a estratégia em resultados e comunicá-los. Daí que Lowe y Jones (2004) refiram a importância de identificar os factores com impacto que podem ser medidos.

Greasley (2004) demonstra a necessidade de escolher e de desenvolver as ferramentas e os instrumentos em função do contexto de melhoria e do processo de esforço que a organização vai desenvolver. O uso do BSC como técnica permite conciliar os múltiplos objectivos dos *stakeholders*. Van der Woerd y Van den Brink (2004) afirmam que também é possível relacionar o BSC com os conceitos de Eco-Eficiência comuns no contexto das organizações eco-eficientes, que aprendem e são excelentes (in Massón Y Truñó, 2006). O novo modelo de “GEQS” considera importante a utilização do BSC, mas, para que este sirva os objectivos da qualidade sustentável deve ser integrado no Modelo de Excelência (Martínez, 2000).

4.7 - Planeamento da realização das estratégias e do sistema de monitorização de resultados do projecto (3ª fase do ciclo estratégico).

O planeamento da realização de uma estratégia de qualidade numa perspectiva sustentável, resulta da elaboração de um projecto de implementação para o sistema de qualidade, que siga o modelo de referência proposto “GEQS” e seja considerado como um projecto de grande dimensão, talvez o mais importante para a organização, que deve ser executado com precaução, para evitar o risco de falhar. Antes da sua execução a empresa deve assegurar-se de que possui os recursos e as condições para garantir o seu sucesso (Juran, 1997).

A actividade de transformação da gestão do projecto de implementação de um sistema de “Gestão Estratégica da Qualidade” permite obter, através da interacção entre as entradas dos recursos, o ambiente necessário à mudança e o apoio da gestão a transformação da organização, criando uma nova cultura na empresa/instituição que satisfaça todos os *stakeholders* (Juran, 1997) e caminhe em direcção à excelência e à qualidade total sustentável (Figura nº 4.7).



Segundo Mackdonald (1994), Juran (1997), Ishikawa (1995), Bank (1998), Deming (1986), Quinn (1996), Senge (1990) e Senge et al. (1999, 2000) para que a execução do plano resulte em mudança torna-se necessário proporcionar a comunicação e os recursos adequados ao desenvolvimento do projecto da qualidade sustentável cujo resultado depende da interacção simultânea dos seguintes factores: 1) ambiente necessário para proporcionar a mudança cultural com base em valores estáveis como os da qualidade e do desenvolvimento sustentável; 2) os recursos e condições necessárias ao processo; e 3) o apoio necessário à mudança.

1. O ambiente necessário para proporcionar a mudança cultural vai depender dos comportamentos das pessoas envolvidas no projecto, sobretudo da gestão de topo, para gerirem com *empowerment* e criarem um ambiente propício ao desenvolvimento do processo de mudança para a qualidade, o que envolve alinhar as expectativas dos colaboradores e restantes *stakeholders* com os objectivos da organização, criando um clima de confiança e cooperação.

2. Os recursos e as condições necessárias ao processo são habitualmente requeridas para que a organização possa transformar a sua cultura numa cultura de qualidade e posteriormente de aprendizagem, que seja sustentável e evolua para a TQM, desde o papel correcto a desempenhar pelos gestores, às estruturas necessárias à mudança, assegurando formação para todos, até aos sistemas e instrumentos de medição e análise de resultados, que conduzem ao controlo e à avaliação da estratégia da qualidade, para reduzir as variações e descobrir as verdadeiras causas dos problemas e resolvê-las facilitando a interacção dos colaboradores, parceiros e comunidade local.

3. O apoio necessário à mudança para realizar o modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” e desenvolver uma cultura que evolua para a filosofia TQM, implica um nível de mudança profunda no comportamento da gestão sem o qual não é possível alterar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores e libertar todo o seu potencial criativo, sendo necessário para além de uma liderança do tipo transformador, colaboradores com as competências e saberes necessários para realizarem a estratégia e os resultados da organização, guiados por um conjunto de planos/orçamentos de suporte, suficientemente flexíveis, ao mesmo tempo que se desenvolvem como pessoas e melhoram os seus saberes e a sua satisfação e nível de vida.

4.7.1- Desenvolver o sistema de liderança com o fim de gerir o sistema de qualidade e desenvolver uma cultura que valorize a aprendizagem, a inovação e a satisfação das pessoas (1ª etapa-líderes/gestores e pessoas).

Actualmente, numa era de globalização, é cada vez mais difícil desenvolver nas organizações uma cultura “una”, o que para Lopes (1999) in Lopes e Capricho (2007:176) “obriga à assunção do conceito de interculturalidade”, que significa uma aposta no diálogo entre as várias culturas

para integrar o melhor de cada uma delas na cultura organizacional. Importa também ter em atenção os aspectos que condicionem a gestão pela cultura, como o efeito de prevalência da cultura dominante (Bilhim, 1996), o dinamismo interno e o contraste nos seus valores básicos. Cameron e Quinn (1999:45) referem quatro tipos de culturas diferentes: cultura de objectivos, cultura de regras, cultura de clã e cultura de inovação, as quais se posicionam nos quadrantes do modelo “Os valores contrastantes das culturas *versus* estratégias da qualidade” (Figura nº 4.8).



Segundo o modelo da figura nº 4.8 a cultura organizacional é complexa e dinâmica e tende a evoluir de acordo com o ciclo de vida da organização e as estratégias da gestão, variando em cada quadrante entre cultura de objectivos e de regras e a cultura de apoio e de inovação, consoante os valores da organização, o modelo de gestão e as opções estratégicas que influenciam a eficácia dos objectivos e das práticas de gestão (Quinn et al., 1990). Neste modelo as estratégias de qualidade focalizam-se mais no controlo e na qualidade interna nos dois primeiros quadrantes e na flexibilidade e qualidade externa nos dois últimos quadrantes.

Os modelos organizacionais mais evoluídos, como o das relações humanas e dos sistemas abertos, estão associados a uma cultura de clã ou da inovação que existem em organizações modernas que adoptaram tecnologia, estruturas e processos mais flexíveis e amigos do ambiente para facilitar a mudança, a inovação e o desenvolvimento de uma cultura de qualidade rumo à “Excelência”, apoiada na prevenção e no desenvolvimento e envolvimento das Pessoas, gerida por líderes do tipo transformacional (Lopes e Capricho, 2007). Porém, na cultura do clã o foco ainda é interno, mas na cultura da inovação o foco já é externo, nos *stakeholders* (Figura nº 4.8). As organizações modernas enfatizam valores como: cooperação; participação; confiança; abertura; cultura organizacional sem fronteiras e desenvolvimento de equipas com elevado desempenho, entre outros. Todavia, estes valores são dificilmente aplicáveis e sustentáveis, em

países europeus, onde a tradição hierárquica dificulta a emergência de culturas, baseadas em equipas de elevado desempenho (Quinn 1996; Ishikawa 1995; Lancaster, 2004).

As empresas que implementam filosofias do tipo TQM estão mais próximas das culturas comunitárias, onde existe muita formalidade e sociabilidade com espaço para a criatividade e para a divulgação de *standards* e valores comuns como os da qualidade e da sustentabilidade, que são claros para todos e incentivam ao bom desempenho, em ambientes, designados por “energéticos” onde as pessoas se sentem apoiadas, satisfeitas e motivadas. Estes ambientes utilizam o BSC., pois as melhores filosofias facilitam as melhores práticas (Bancalheiro,2007).

Saraiva et al. (2001:37), citados por Leitão (2005), referem que “a promoção de uma cultura da qualidade pressupõe o apoio incondicional da gestão de topo e ao reflectir-se na sua forma de liderança, deve demonstrar que é capaz de ser criadora de uma esfera de influência para inspirar e motivar todos os colaboradores na aplicação dos princípios e das metodologias da Qualidade”.

A cultura da organização só pode ser mudada através do processo de liderança, e diferentes contextos de mudança requerem diferentes estilos de liderança. A cultura organizacional é pouco atuante e “quase invisível” nas épocas de crescimento incremental e “actuante” durante mudanças radicais, em que reforça a visão e evita a desagregação (Schein, 1985, in Lopes e Capricho, 2007; Schein,1996,1997). A Melhoria Contínua. insere-se na concepção da empresa como um sistema aberto, centrado nos valores culturais, onde os grupos têm um papel fulcral na mudança, através de acções que incluem análise e *feed-back* sistemático (Lopes e Felício, 2005). Neves, in Ferreira et al. (2001:466), afirma que a cultura organizacional pode sempre funcionar como elemento bloqueador ou facilitador na resolução de problemas, mas a eficácia da resposta da organização, num espectro de variedade cultural, não depende só do tipo de cultura; depende, sobretudo, do maior ou menor grau de cooperação que existir entre todos os seus membros. Os sistemas de Qualidade e a sua M.C. exigem um compromisso de todos por muito tempo.

Desenvolver uma cultura de qualidade com base na M.C. que aposte na aprendizagem, na partilha de saberes e no trabalho em equipa, não pode ser construída de um momento para outro, pois é necessário algum tempo (Ishikawa, 1995; Juran, 1997). Daí a necessidade de planear no médio/longo prazo a formação/aprendizagem que é preciso desenvolver, para que os R.H. consigam adquirir as competências para corrigir as inconformidades detectadas.

Uma cultura de qualidade é um processo contínuo de aprendizagem onde, não faz sentido, marginalizar ninguém porque os sistemas de qualidade pretendem responsabilizar e empenhar todos os colaboradores da organização (Quinn, 1996). A formação para a qualidade deverá utilizar um novo simbolismo, com novos valores, para facilitar a assimilação de uma linguagem comum que funcione como um instrumento de mudança cultural, permitindo a fusão dos objectivos pessoais com os da organização, mudando atitudes, hábitos e comportamentos, que traduzam em unísono uma nova atitude e um melhor desempenho (Jeffries,1996).

Segundo Sashkin & Kizer (1992:2), in Leitão (2005), a gestão da qualidade não pode ser confundida com a aplicação dos instrumentos de medida, tais como: controlo estatístico, diagramas ou cartas de controlo. Estes autores citam Deming, que refere o “treino em ferramentas e técnicas não passam de *“managements lazy out”*”. Juran (1997) afirmou que a melhor maneira da organização perder tempo é focalizar-se nas ferramentas e instrumentos e tentar aplicá-los em vez de se focalizar nas pessoas. A gestão da qualidade é um processo de mudança cultural, que depende da adesão das pessoas, são estas a única razão da sua existência. Segundo Rego (2003) o *stress* elevado a que as pessoas estão sujeitas em organizações com modelos organizacionais sofisticados e automatizados, está associado a vários problemas de saúde física, com consequências negativas para a qualidade e sustentabilidade das organizações que se reflectem no declínio do desempenho e na degradação das relações no trabalho. Hofstede (1980,1987,1997) refere que a cultura é gerível, mas as estruturas e os sistemas têm de mudar. Neste caso, o ambiente organizacional também tem de mudar e pode ser melhorado com as boas práticas de trabalho, impostas pelo sistema de qualidade, tornando o sistema mais criativo e menos burocrático na procura de melhores soluções sem afectar negativamente as pessoas. Com a implementação do TQM, se as estruturas e os sistemas mudam, os padrões culturais também se alteram, para responder aos desafios da qualidade, cujos benefícios acabam por ser visíveis nas “boas práticas” de trabalho, que se reflectem positivamente na satisfação, dos R.H. assim como nas melhorias da qualidade (Pfeffer,1994, 1998; Oakland 1993; Quinn, 1996). Na implementação do modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”, a gestão não poderá descurar a criação de uma cultura organizacional de qualidade, o que pressupõe uma adaptação permanente à especificidade de cada situação, um ambiente propício à mudança contínua (Leitão 2005) e atenção à evolução e renovação das competências dos colaboradores. As organizações que apostam numa cultura de qualidade sustentável, para terem sucesso têm de saber projectar as carreiras dos seus colaboradores, respeitar as suas necessidades e gerir o sistema de forma integrada e cooperante, aceitando que o sucesso da organização depende da satisfação das pessoas que nela trabalham, porque são o seu principal factor crítico de sucesso. À medida que as organizações evoluem e crescem, adquirem uma nova cultura, mais complexa, com mais desafios e mudanças permanentes, sendo difícil para a organização depender de um só líder. Neste contexto, a questão da liderança e o perfil do (s) líder(es) adquiriu maior relevância, exigindo que os líderes/gestores tenham as capacidades/competências e habilidades necessárias para responder com eficácia aos desafios das organizações (Lopes e Capricho, 2007). Segundo Pfeffer (1998:62-66), a implementação e o desenvolvimento de uma alta *performance* nas empresas/instituições, como a que existe nas organizações excelentes, eco-eficientes, que evoluem para a organização que aprende e para a TQM, com êxito através das pessoas, exige mais do que uma mudança superficial; requer o envolvimento das pessoas na mudança cultural e

o comprometimento sério, com o “sistema de trabalho”, para criar uma cultura de M.C., que aposte nos valores da qualidade e da sustentabilidade, e adopte as “sete dimensões” que caracterizam os sistemas das “melhores práticas”, o que significa implementar e desenvolver na organização várias acções, que estão sintetizadas no quadro 4.8.

Quadro nº 4.8 - As melhores práticas e o seu significado	
Melhores práticas	Significado
1- Formação intensa e permanente.	Dar formação aos empregados em múltiplas e diferentes competências.
2- Saber que alta <i>performance</i> exige altas compensações.	Ter um sistema de compensações adequado e conduzir as mudanças com sensibilidade e sabedoria sem que a segurança no emprego seja afectada.
3- Salário justo.	Dar uma remuneração de acordo com o trabalho desenvolvido.
4- Redução de barreiras, níveis e distinções.	Ter uma organização achatada, assente em grupos de trabalho, que consente a informação informal.
5- Redesenho da organização e descentralização da gestão (grupos).	Instituir um sistema de sugestões através de “grupos de melhoria” ou “círculos de qualidade”.
6- Implementar mecanismos que permitam a mudança permanente.	Pôr em prática as novas ideias e sugestões dos <i>stakeholder</i> .
7- Partilha da informação (financeira e não financeira) em toda a organização.	Criar um ambiente de trabalho que assente nas “boas práticas” (confiança, colaboração, participação, respeito mútuo, etc.), acordadas entre empregados e parceiros de negócio.
Fonte: Adaptado de Pfeffer (1998)	

Para implementar um sistema de qualidade numa empresa de pequena/média dimensão os líderes/gestores que sob as ordens da gestão de topo assumiram essa responsabilidade devem: comunicar os resultados pretendidos; dinamizar o processo de implementação; ministrar formação específica em qualidade; e animar o trabalho dos grupos de melhoria (Pfeffer, 1998).

Porém, se a organização for de dimensão elevada, a administração deve apostar na criação de grupos de líderes/gestores ou “equipas de líderes” que se constituem em verdadeiras “Comunidades de liderança” integrando pessoas dos vários níveis da organização, com várias competências/capacidades, que conseguem mobilizar vontades, capacidades e saberes, das outras pessoas que com eles trabalham, para alcançarem objectivos ambiciosos na qualidade e na sustentabilidade, que respondem aos novos desafios (Senge et al., 2000; Ishikawa, 1995).

Segundo o novo modelo de “GEQS”, o modelo de liderança a adoptar para implementar e desenvolver a qualidade nas organizações, à medida que o sistema de qualidade evolui, deve ser o “liderança para a TQM-modelo síntese” (Figura 4.8) (Lopes e Capricho, 2007) porque permite estar em consonância com estádio evolutivo da organização e atribuir aos líderes diferentes papéis de acordo com as diferentes culturas e objectivos organizacionais também previstos no “modelo dos valores contrastantes” de Quinn e Rohrbaugh (1983), in Lopes e Felício (2005).

Para que as organizações se possam transformar e caminhar em direcção à TQM, necessitam de líderes visionários, executivos “do tipo artista” que tenham a visão necessária para efectuar a mudança profunda com sucesso e levar por diante o projecto da qualidade sustentável. Porém os líderes de “rede e locais, “do tipo artesão”, com carácter e competência, que se orgulham do seu trabalho para apoiarem e porem em prática a mudança, também são necessários (Capítulo 2).

Os líderes do tipo transformacional (artistas e artesãos) procuram envolver os seus seguidores na missão da empresa/instituição e têm como primeiro objectivo mudar a organização para conseguirem alcançar os objectivos de qualidade a que se propuseram, enquanto os líderes do tipo transaccional, considerados mais como gestores do que líderes (tecnocratas e artesãos), apoiam os seguidores, promovem as transacções e gerem as variáveis de gestão ao organizar, planear, coordenar e controlar a qualidade (Pitcher, 1997; Lopes e Capricho, 2007).

Os líderes/gestores de tipo transformacional sabem que para obterem sucesso, têm de criar um ambiente cultural que facilite a mudança, a inovação, a participação, a cooperação, a comunicação, o trabalho em grupo e a M.C. (Lopes e Honório, 2004). Estes líderes são os mais capazes para conduzir com êxito o mega processo da qualidade sustentável, porque ao contrário dos gestores, agem de acordo com valores, princípios e convicções para realizar a visão e tendem a ser mais credíveis e íntegros, ao alinharem as acções com a estratégia e ao lutarem pelo que é certo. Quinn (1996) opina que existem nas empresas dirigentes das duas tipologias.

Oakland (1993:1999) considera que a maioria das organizações com líderes do tipo transformacional alcançam níveis inigualáveis de satisfação do cliente, porque os seus colaboradores são geridos de forma eficaz, motivadora e empenhada, com vista a satisfazer, ou mesmo a exceder, os requisitos e expectativas dos seus clientes/consumidores, fidelizando-os.

Partindo dos ensinamentos dos principais investigadores da qualidade, embora a adesão da gestão de topo da organização seja um dos factores críticos do sucesso da TQM, os problemas com o envolvimento dos restantes líderes/gestores também têm de ser resolvidos.

Os problemas mais frequentes que surgem na implementação de sistemas de qualidade que evoluem para TQM, relacionam-se com os receios e dúvidas dos seus líderes/gestores intermédios, tais como (Lopes e Capricho, 2007): receio de que as funções de direcção e supervisão deixem de existir; receiam perder a autoridade; têm dificuldade em mudar de um estilo de gestão tradicional (autoritário e dirigista) para um novo estilo, onde os critérios de decisão assentam na participação de todos. Estas dúvidas e receios não parecem ter uma justificação fundamentada, pois, num sistema de qualidade total, a presença de líderes/gestores continua a ser necessária, embora tenham de desempenhar outras funções, o que exige um novo perfil de competências, substancialmente diferentes, onde é importante que coordenem, estimulem e, sobretudo, formem os colaboradores, assumindo o papel de verdadeiros inspiradores e facilitadores do envolvimento dos empregados no trabalho dos grupos,

animando-os na procura das melhores soluções para os problemas, contribuindo para melhorar a *performance* da organização.

Os líderes carismáticos demonstram mais confiança nos seus empregados e estes sentem maior auto-confiança no seu comportamento, podendo esperar-se um trabalho positivo, que resulta do entusiasmo e do envolvimento conjunto. Segundo os resultados da pesquisa do autor De Hoogh et al. (2005) e Groot et al. (2000) existe um relacionamento positivo entre a liderança carismática e o esforço dos trabalhadores, que se reflecte positivamente no seu trabalho (in Boon et al., 2007).

Para Bencaleiro (2007:35), os novos papéis atribuídos e exigidos aos líderes, aumentaram a necessidade de estes terem mais competências e conhecimentos, relacionadas com as pessoas, com as estratégias e com os processos, para além das competências puramente operacionais, nos seguintes domínios: técnicas de R.H., conhecimento do negócio, destacando-se o conhecimento do produto/mercado e a visão estratégica; orientação para o cliente e para o mercado; gestão da mudança e da cultura; credibilidade/equilíbrio pessoal, relacionado com a capacidade de escutar, comunicar e negociar com assertividade; e o *coaching*. O autor sustenta que as organizações nem sempre têm uma visão clara acerca do papel dos líderes/gestores, do Capital Humano, e da sua importância, conduzindo-os, por vezes, a assumirem uma posição muito pouco interventiva, limitando as suas próprias actividades ao âmbito puramente técnico.

Os gestores/líderes devem apostar numa gestão consensual e participativa, o que na opinião de Mackdonald (1994) é um sinal de liderança forte e não de fraqueza. Este tipo de gestão facilita a realização de estratégias de qualidade do tipo TQM que não tem como objectivo afastar os gestores do processo de decisão mas garantir que são tomadas as melhores decisões, segundo uma nova abordagem, que passa por antes de decidir ouvir os principais *stakeholders*.

A equipa de gestão deve mudar o seu comportamento nas seguintes questões chave: passar a controlar os processos e não as pessoas; eliminar objectivos divisionários; afastar as barreiras à comunicação; reconhecer a vontade e o empenhamento das pessoas; reconhecer o bom trabalho e ajudar na M.C.; dar poder às pessoas para agir; liderar em vez de comandar; ouvir em vez de se limitar a falar; reter um objectivo ou visão; gostar do trabalho e de trabalhar com os colegas e parceiros de negócio (Deming, 1986; Oakland, 1993 e 1999; Mackdonald, 1994; Bank, 1998).

O trabalho em equipa é uma das “boas práticas” já referida por vários autores (Karia e Ahmad, 2000; Oakland e Bank, 1998 e outros) estando directamente ligada ao envolvimento dos trabalhadores e ao sucesso das organizações, o que também ficou demonstrado num estudo efectuado por Boon et al., (2007). Segundo Anschutz (1995) (in Boon et al., 2007) a participação no trabalho em equipa, a aprendizagem contínua e a flexibilidade são dos factores mais importantes no sucesso das organizações. Porém, os resultados da formação/aprendizagem

não podem ser visíveis e percebidos pelos gestores de imediato. Daí que seja importante que os líderes/gestores proporcionem aos R.H. formação/aprendizagem contínua (Boon et al., 2007).

As novas estratégias de GRH/TQM, como assentam em pessoas, podem ser raras e inimitáveis, têm de ser desenvolvidas e geridas de forma eficaz devido à sua estrutura complexa, pois estão relacionadas com novas formas de organizar o trabalho e de desenvolver a aprendizagem para melhorar as competências/capacidades dos R.H (Lopes e Capricho, 2007; Boon et al., 2007).

Para Mackdonald (1994) as organizações com sistemas de qualidade já compreenderam a necessidade de terem líderes com novos papéis e uma estrutura forte e duradoura que erradique valores antigos como a obediência cega e a divisão entre os que pensam e os que fazem.

Solotani (2003) constatou que as organizações com foco na qualidade davam grande relevo ao papel do gestor de R.H. que assume várias responsabilidades na implementação de sistemas de qualidade, tais como: desempenho no comité/direcção da qualidade; elaboração de programas de formação para a qualidade; práticas de avaliação da *performance*; eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho relativamente às expectativas da TQM; e avaliação formal do desempenho dos RH nas organizações que laboram em contexto TQM (Jeffries:1996).

Segundo Coelho (2006), o método "learn" permite: sintonizar o conteúdo dos processos com o das funções; sintonizar as competências-chave organizacionais e individuais; e definir a fronteira entre competências. Este método quando aplicado na gestão dos R.H., e enquadrado nas abordagens BPM, facilita a implementação dos objectivos e orienta a “arquitectura de processos numa perspectiva estratégica e “top down” permitindo ter uma leitura única, isenta e consensual da organização, que gera informação sistemática e objectiva e uma liderança isenta em torno de um “objectivo comum que é o seu”. No caso do projecto “GEQS”, o objectivo comum é a qualidade sustentável, que para obter sucesso, tem de ser partilhado com todos os *stakeholders*.

O método *learn* introduz uma abordagem sistémica, que é a base do desenvolvimento integrado, onde o conceito de processo está relacionado com as competências/capacidades de quem executa na empresa/instituição as tarefas que dele fazem parte (Coelho, 2006:20-26).

4.7.2 – Desenhar círculos de qualidade/grupos de melhoria e valorizar o seu contributo na resolução de problemas de qualidade (2ª etapa - produtos/serviços e processos).

Os “círculos de qualidade” foram implementados, nas empresas japonesas, por Ishikawa seu fundador que os designava como “círculos de controlo de qualidade,” e eram formados por “um pequeno grupo de trabalhadores, que se juntavam, voluntariamente, para executar actividades de controlo de qualidade, com o objectivo de integrarem estas actividades em toda a empresa,

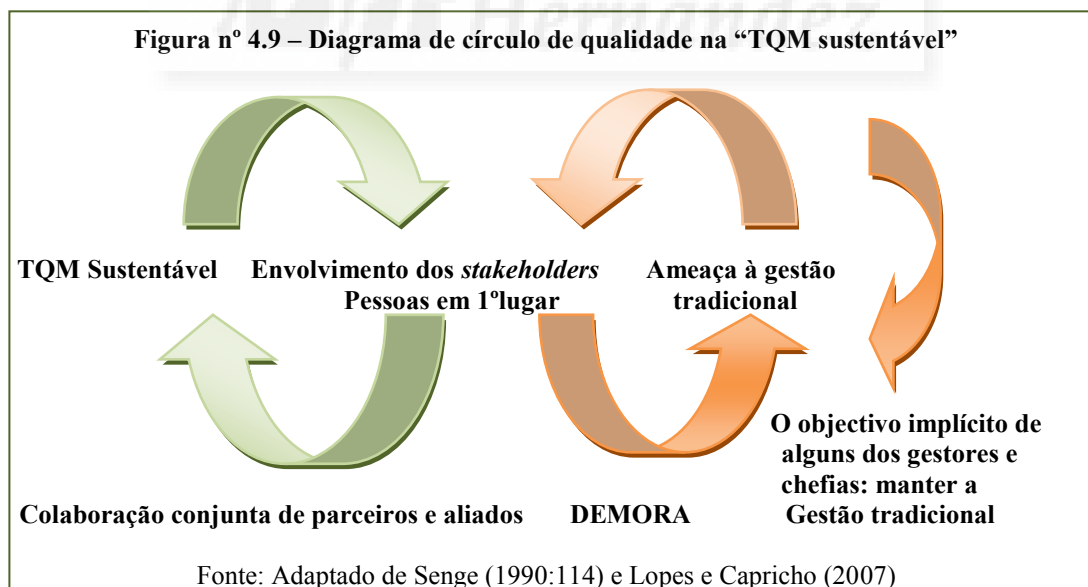
apostando no auto – desenvolvimento, na auto-aprendizagem e na melhoria contínua e procurando novas soluções para melhorar a qualidade (Ishikawa, 1995:145).

Ishikawa (1995) para além de criar os “círculos de qualidade”, que foram um sucesso em várias empresas, também criou o diagrama de “espinha” ou “diagrama de Ishikawa” que foi utilizado pelo autor nos “círculos de qualidade”, como ferramenta para resolver problemas de gestão.

Ishikawa (1995:143) considera que “para existirem actividades de CQT, são necessários os círculos de qualidade, e as actividades destes podem ser bem-sucedidas em qualquer parte do mundo, porque são consistentes com a natureza humana”. No entanto, os círculos de qualidade têm sido pouco utilizados nas empresas ocidentais, para resolver problemas de qualidade.

Segundo Oakland, (1993: xvii), a criação de “Grupos de trabalho” ou de M.C. é o melhor caminho para desenvolver a qualidade e o crescimento da organização, mas para que os grupos continuem a resolver os problemas de qualidade em termos de tempos e custos, é necessário satisfazer de forma continuada as suas necessidades de apoio, os meios e o reconhecimento.

No sistema TQM Sustentável, ao analisar o processo evolutivo, há que identificar o factor de limitação “Resistência à mudança” e o processo de paragem por ele gerado, por parte de alguns dos líderes/gestores, sendo necessário enfraquecê-lo, até o eliminar, o que implica corrigir padrões de comportamento - “mapas antigos” - cujos arquétipos se encontram obsoletos, impondo-se a necessidade de recorrer à formação/aprendizagem para que as pessoas envolvidas que desaprendem possam voltar a aprender (Figura nº 4.9).



As mudanças organizacionais que decorrem da implementação de “círculos de qualidade” por vezes são impedidas de prosseguir pelas estruturas de limitação, acabando por fracassar, levando a que os resultados dos círculos decresçam e que as pessoas se desacreditem das suas potencialidades para resolver os problemas da qualidade sustentável. Neste processo, quanto

mais esforços são feitos mais o sistema resiste às mudanças, sendo necessário uma mudança de comportamento para conseguir identificar, enfraquecer e mudar os factores de limitação, exigindo novas atitudes que deverão passar pela educação/formação na filosofia da TQM.

Na implementação de um Sistema de TQM os “círculos de qualidade” de Ishikawa (1995), também designados por Oakland (1999:358) por “Grupos de melhoria contínua”, devem ser promovidos por fases tendo em conta algumas questões chave, para que a evolução do sistema de qualidade tenha sucesso, tais como: 1ª fase - o conceito deve ser apresentado pela gestão que se compromete em organizar e dar apoio à formação dos “Círculos de qualidade”; 2ª fase- é necessário eleger os líderes dos grupos e ministrar-lhes formação adequada; 3ª fase - os êxitos obtidos devem ser divulgados para estimular e motivar novos grupos por toda a empresa.

Quando os “Grupos de melhoria” ou “Círculos de qualidade” conseguem ter sucesso na resolução de problemas é necessário divulgar esse sucesso em toda a organização, para que o êxito obtido motive outros empregados e outros grupos, na resolução de novos problemas.

A nova filosofia de gestão TQM sustentável e a actividade dos grupos ou equipas de melhoria contínua, ao estimular o cliente interno e externo a reclamar e a dizer o que está mal, considera as reclamações como uma oportunidade para melhorar continuamente o produto/serviço e o ambiente o que vai aumentar o número de reclamações, mas quando estas aumentam, o tempo disponível para atender os clientes diminui, dando origem a mais reclamações e a estabelecer um “círculo vicioso negativo”.

A questão entre trabalho e reclamações só pode ser resolvida com novas formas de avaliar o trabalho e sistemas de recompensa justos desenvolvidas pela G.R.H., para que os empregados se sintam motivados a corrigir as verdadeiras causas, o que conduz a uma diminuição das reclamações e a um ciclo vicioso positivo (Oakland,1999:358; Ishikawa, 1995; Bank,1998).

Na opinião de Oakland (1993), os líderes dos “Grupos de trabalho” ou “Grupos de melhoria” , devem ter tarefas e funções específicas, relativamente a cada fase de implementação do sistema: 1ª fase-conduzir o grupo segundo uma estratégia, que lhe permita motivar uma abordagem disciplinada para a resolução de problemas; 2ªfase - os líderes concentram-se numa estratégia de criação de mais alguns grupos de trabalho; 3ª e última fase - após o grupo ter resolvido alguns problemas com sucesso há que criar mais grupos de melhoria e expandi-los por toda a empresa.

Oakland (1993;1999) refere que os grupos devem ser conduzidos por um líder, segundo uma estratégia correcta e mobilizadora, com base em objectivos claros e plausíveis (os zero defeitos), metodologia própria - como o “*drive model*” -, e estruturas adequadas. Quando os grupos têm estas condições e o comprometimento da gestão, acabam por obter sucesso, serem alargados a toda a organização e funcionar como uma organização paralela (António, 2006).

Oakland (1993) desenvolveu com outros investigadores, o modelo “*drive model*” de condução de equipas para a resolução de problemas (Quadro nº 4.9). Esta abordagem estrutural permite

uma aposta simultânea nos grupos (que criam a estrutura organizativa), nas ferramentas (que criam uma nova cultura de controlo) e nos sistemas (técnico, político e social), que são estruturas de apoio que funcionam como a estrutura organizativa base para desenvolver a TQM. A metodologia do “*drive model*” (Quadro nº 4.9) tem como objectivo manter o grupo na direcção correcta e orientá-lo na procura das melhores soluções para os problemas que vão surgindo na organização o que implica percorrer as etapas do modelo, a que correspondem *outputs* diferentes, à medida que se vão obtendo respostas para a resolução do problema.

Segundo o Modelo de Lewin (1947;1991), in Capricho (2001), para resolver problemas nas empresas e obter bons resultados, deve analisar-se o “campo de forças” percorrendo os seguintes passos: 1º- Escolher e especificar o problema; 2º- Definir objectivos e avaliar a situação periodicamente; 3º - Fazer *brainstorming* das forças que contribuem para o problema; 4º - Analisar essas forças tendo em vista a sua modificação; 5º - Comparar a estratégia com os objectivos alcançados, alterando-a se necessário (Quadro nº 4.9).

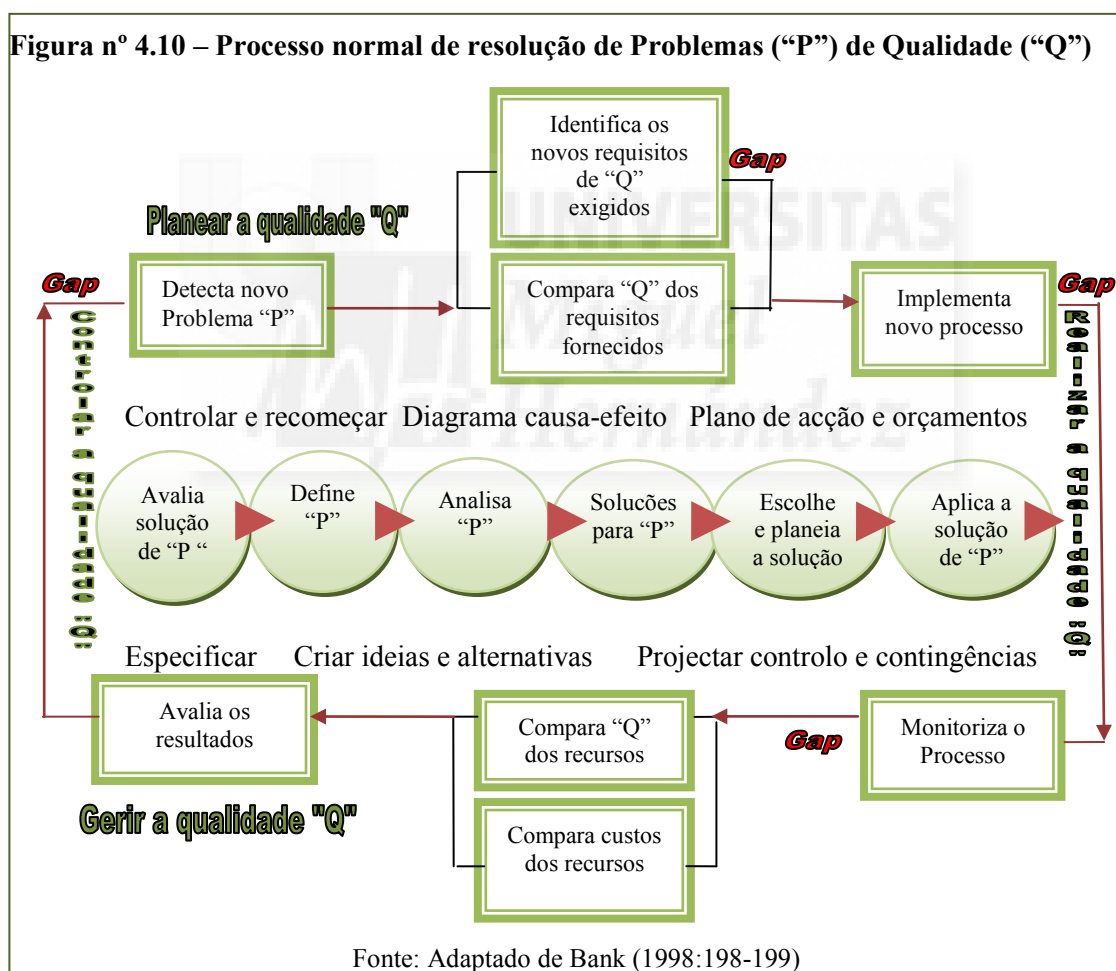
Ao compararmos o modelo “*Drive model*” de Oakland (1993) com o modelo do “Campo de forças” de Lewin verificamos que a metodologia usada é idêntica embora, o modelo do “Campo de forças” utilize o *brainstorming* o que pressupõe um âmbito de aplicação mais alargado na resolução de problemas, não exigindo uma estrutura organizacional em grupo, enquanto o “*Drive model*” destina-se a organizações que têm essa estrutura (Quadro nº 4.9).

Quadro nº 4.9 - Comparação entre o “<i>Drive model</i>” e o “Campo de forças”				
Eta pas	Nome	Significado Modelo de Oakland	Nome	Significado Modelo de Lewin
1º	Definir	Oportunidade de melhorar.	Especificar	Escolher e especificar o problema.
2º	Rever	Revisão crítica da informação.	Avaliar	Definir objectivos e avaliar periodicamente a sua execução.
3º	Investigar	Identificar o processo.	Investigar	Identificar das forças que contribuem para o problema.
4º	Verificar	Verificar a solução.	Analisar	Analisar as forças que contribuem para o problema para as modificar.
5º	Executar	Executar a mudança.	Comparar e alterar	Comparar a estratégia com os objectivos e alterar se for necessário.
Fonte: Adaptado de Oakland (1993); Lewin (1947,1991); Capricho (2001)				

A resolução de um problema com sucesso passa por analisá-lo em diferentes perspectivas, ou pontos de vista, contrariamente à tendência que existe no ser humano para se concentrar num único ângulo de visão (Senge, 1990). Segundo Bank (1998:198) existem várias técnicas de resolução de problemas, mas num contexto organizacional que caminhe para o TQM, a resolução de problemas deve ter objectivos bem definidos, tais como: 1) Melhorar a capacidade de execução da empresa para satisfazer melhor os clientes; 2) Garantir que os problemas são

analisados e são procuradas as verdadeiras causas antes de apresentar a solução; 3) Proporcionar que o processo de resolução de problemas siga uma metodologia de análise que possa ser usada pelos círculos de qualidade, grupos de melhoria ou equipas de projectos; 4) Implementar soluções que eliminem as verdadeiras causas e assentem na prevenção; 5) Considerar a importância da redução dos custos de qualidade na estrutura de custos da empresa.

O processo de resolução de problemas (“P”) dos produtos/serviços e processos de qualidade (“Q”), segundo Bank (1998), apresenta uma sequência de actividades que visam obter bons resultados e melhorar a qualidade dos produtos e da *performance* da organização. Este processo que se (re) inicia, em cada ciclo, com um novo problema de qualidade e termina com a avaliação dos resultados está representado em todas as etapas na figura nº 4.10 que descrimina um “Processo normal de resolução de problemas de qualidade” e os *gaps* mais comuns.



Numa perspectiva alargada da qualidade, a qualidade sustentável também pressupõe a necessidade de resolver problemas relacionados com a gestão ambiental. A aplicação do método QFD torna mais perfeitos os produtos e serviços desde o início do projecto, método que também pode ser aplicado de forma sistemática na resolução de problemas ambientais. Neste caso, são

substituídos os requisitos do consumidor por requisitos ecológicos que podem ser os seguintes: 1- cumprir os requisitos legais; 2.- implementar um sistema de gestão ambiental; 3 - cumprir os regulamentos internos; 4 - Cumprir os requisitos ecológicos nos produtos/serviços.

A utilização do raciocínio sistémico permite detectar o (s) verdadeiro(s) problema (s), que são críticos para a organização, assim como a (s) sua (s) verdadeira (s) causa (s), corrigindo-a (s) ao apostar na solução fundamental, em vez de actuar sobre os sintomas, que no curto prazo podem melhorar, mas nunca resolvem o problema, porque as causas subsistem. Este princípio é usado nos problemas de qualidade com eficácia (Ishikawa;1995; Senge et al.,2000; e Quinn, 1996).

Senge (1990) sustenta, que o raciocínio sistémico, ou a “quinta disciplina”, permite que nas organizações se visualize o conjunto do sistema e as suas inter – relações, em vez de visualizar cada coisa de *per si*, sendo o raciocínio sistémico o princípio base que caracteriza a organização de aprendizagem e inclui vários campos das ciências como a física, as ciências sociais, etc.

Para resolver os problemas relacionados com a estratégia, Senge (1990) considera necessário entender a dinâmica de crescimento para chegar à solução fundamental e definir a estratégia básica correcta, sem nunca diminuir a qualidade. Na opinião deste autor, uma diminuição da qualidade, é sempre uma solução de curto prazo, que devido à sua fragilidade, não pode ser uma resposta adequada ao desafio da complexidade das organizações.

Na perspectiva sistémica, existem múltiplos níveis de explicação que as organizações podem dar como resposta, em situações complexas, mas com utilidades e horizontes temporais diferenciados, que dependem da cultura da organização, como as do quadro nº 4.10.

Quadro nº 4.10 – As diferentes respostas das organizações a situações complexas		
	Níveis de explicação	Utilidade da resposta
Tipos de resposta	1-Baseados em eventos.	Corrige sintomas, sem aprofundar as verdadeiras causas (solução reactiva de curto prazo).
Reactiva.	2-Baseados em padrões de comportamento.	Analisa tendências a longo prazo e as suas implicações (solução preventiva de longo prazo).
Responsiva.	3-Baseados na perspectiva sistémica da estrutura.	Determina as verdadeiras causas, corrige os padrões de comportamento e modifica a estrutura (solução proactiva de longo prazo).

Fonte: Adaptado de Senge (1990)

Fazem parte do raciocínio sistémico os cinco princípios básicos da capacidade de aprendizagem individual nas organizações (domínio pessoal, modelos mentais, objectivos comuns, aprendizagem em grupo, pensamento sistémico) designadas por Senge (1990:305) como as cinco disciplinas de aprendizagem, cujos métodos e teoria, são considerados como as raízes da inovação porque, na sua perspectiva, a prática e a imitação nada criam. No entanto, há que

salientar que as cinco disciplinas “só serão suficientes se em conjunto resolverem as questões e os problemas práticos das organizações que querem aprender a melhorar (Quadro nº 4.11).

Quadro nº 4.11 - Aplicação prática das “Cinco Disciplinas” na resolução de problemas das organizações	
Problemas	Soluções
1-Como mudar as políticas internas e os jogos de poder que dominam as organizações tradicionais?	1-Apostar nos objectivos comuns partilhados e criar ambiente de sinceridade e franqueza reflexiva.
2-Como descentralizar a responsabilidade em larga escala, sem perder o controlo da organização?	2-Controlar através da aprendizagem em grupo, utilizar modelos mentais, analisar problemas complexos em conjunto, dar poder à gestão local.
3-Como ter tempo para a aprendizagem?	3-Praticar a gestão por excepção para ter tempo para reflectir e analisar problemas complexos.
4-Como desenvolver o domínio pessoal e a aprendizagem, no trabalho e em casa?	4-Compatibilizar os objectivos pessoais com os da organização estabelecer metas pessoais, ter valores culturais na família e na organização idênticos.
5-Como aprender através da experiência, sempre que não é possível experimentar as consequências das nossas decisões mais importantes?	5-Aprender através de experiências simuladas num “mundo virtual”, criando “micro mundos” , através de soluções informáticas, para testar modelos baseados em estratégias alternativas em grupo.
6-Como aprender a natureza do compromisso e as técnicas necessárias para dirigir organizações de aprendizagem?	6-O dirigente deve assumir funções de projectista, guia e formador, sendo responsável por integrar e desenvolver as cinco disciplinas em simultâneo.
Fonte: Adaptado de Senge (1990)	

Com o desenvolvimento das NTIC, a aprendizagem nas organizações proporciona aos grupos a possibilidade de testar e aperfeiçoar modelos mentais específicos (“micro mundos”) que simulam a realidade e são verdadeiros laboratórios de aprendizagem, onde se podem criar cenários alternativos que permitem estudar soluções para problemas complexos e descobrir as contradições existentes em questões estratégicas como: conhecer o futuro e as oportunidades; pontos fortes para melhorar a *performance* (Senge,1990:278; Matias, 2004; Silva, 2004).

Santos e Tomás (1998) criticaram o pensamento de Senge (1990) porque consideraram que os instrumentos indicados pelo autor, na maioria dos casos, são insuficientes para transformar as organizações e propõem a utilização do método de “Programação Neuro-Linguística” (PNL) para facilitar a utilização do raciocínio sistémico e enfrentar a resistência à mudança

Segundo Oakland (1993:320) para implementar uma estratégia de qualidade com sucesso, é necessário dar liberdade e “dar poder às pessoas para agir”, e porem em prática novas ideias, inovando. A gestão da organização e as chefias devem encorajar as novas ideias e aceitar as sugestões dos empregados, investindo na sua realização, sobretudo se resultarem da actividade dos grupos de melhoria, que o autor considera importantes para obter o reconhecimento e o comprometimento dos clientes internos de toda a cadeia de valor, com os valores da qualidade.

4.7.3 – Implementar e realizar estratégias centradas na cooperação e monitorização dos resultados da sua execução (3ª etapa – estratégia, alianças e recursos).

O novo modelo de “GEQS” prevê que as organizações possam adoptar diferentes estratégias de acordo com os resultados/objectivos que a empresa/instituição pretende obter, tendo em conta: o desenvolvimento do modelo de gestão; o ciclo de vida; as competências/conhecimentos dos colaboradores; os recursos financeiros e outros; as alianças e parcerias; e as especificidades da organização. As estratégias adoptadas devem ter como objectivo melhorar os produtos/serviços e processos, melhorar a *performance* organizacional e a envolvente em termos de qualidade e de sustentabilidade, considerando os interesses dos *stakeholders*.

Kaplan e Norton (2004a e 2004b:69), citados por Freire et al. (2011) consideram que a execução da estratégia é a capacidade que a organização tem de desenvolver capital organizativo positivo (que inclui o capital inovação e o capital processos) que leve à prática as estratégias de mudança necessárias para executar com êxito a estratégia” (Edison et Malone,1997:368).

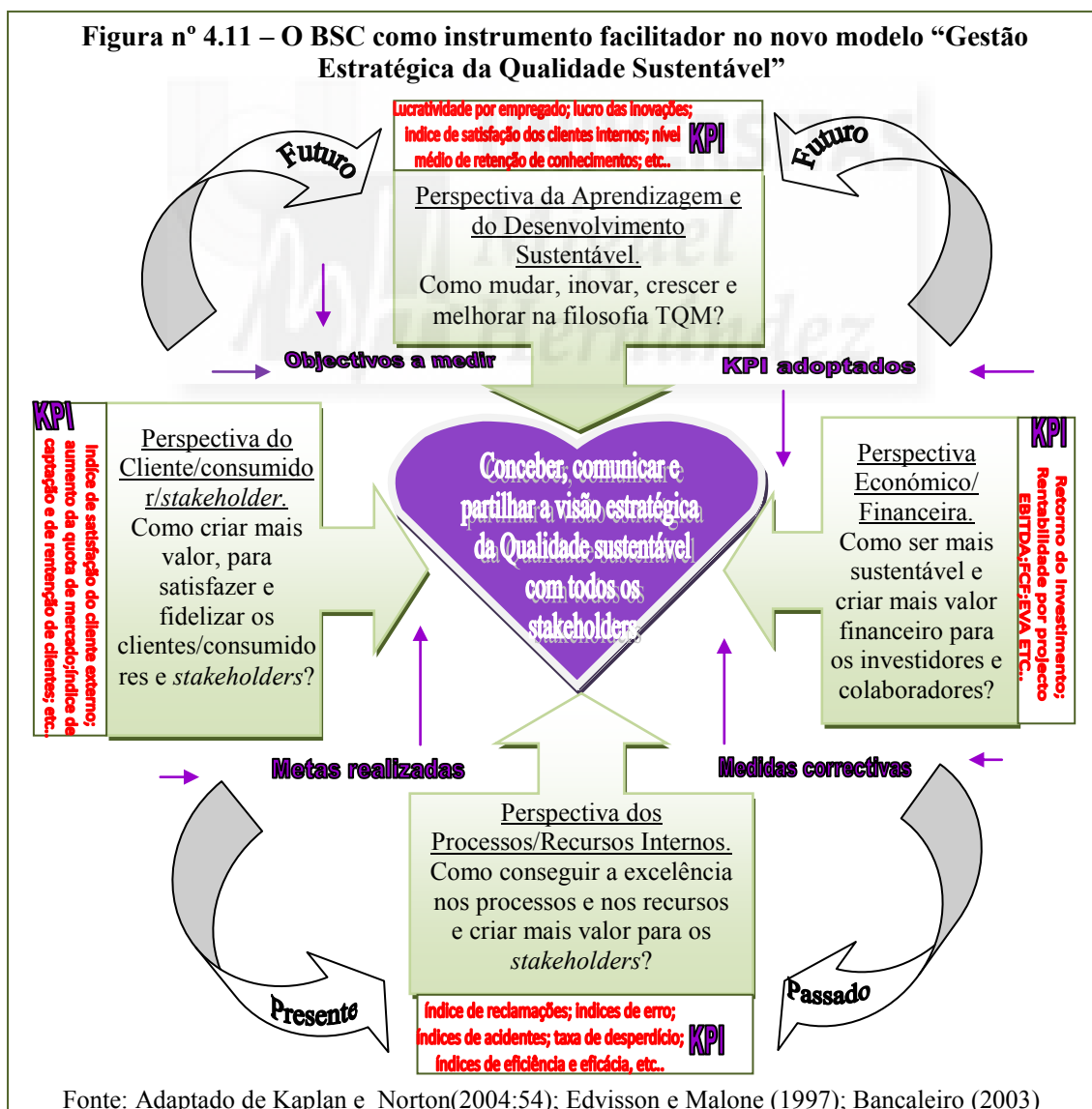
Quando a organização define como estratégia de diferenciação altos padrões de qualidade no seu desempenho global que lhe permitam alcançar os níveis de excelência planeados, e caminhar de forma sustentável para a TQM, como está previsto no novo modelo “GEQS”, o resultado do critério “Estratégia” (EFQM, 2010) deve ser monitorizado e revisto em cada fase/etapa do projecto, uma das lacunas, já referidas, que o novo modelo pretende corrigir.

As estratégias de diferenciação que apontam para níveis de desempenho elevados, quando enquadradas na filosofia TQM, exigem níveis de excelência sustentáveis, cada vez mais elevados, que devem ser analisados periodicamente, para incorporar o *feedback* na reformulação da estratégia, melhorar a sua execução nos *timings* definidos e obter os resultados previstos.

Kaplan y Norton (2004a:333) chamam a atenção para a importância do clima organizacional para prosseguir a implementação das estratégias com êxito. O clima sofre as influências da motivação e do comportamento dos trabalhadores e pode ser definido como: “la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa”, tanto formais como informais, o que sugere uma avaliação psicométrica dos instrumentos de clima organizacional. Para a obtenção de êxito organizacional, o clima organizacional que se manifesta durante a implementação da estratégia empresarial, deve ser destacado. Freire et al. (2011) referem que é de extrema importância a ênfase na GRH, para que haja interacção entre trabalho, clima de apoio e inovação e a credibilidade do líder, entre outras características do ambiente laboral, que o C.H. deve ter. Os trabalhos de Burton et al. (2004), Neal et al. (2005), Shuster et al. (1997), West y Patterson (1999), Huselid (1995), Delaney y Huselid (1996) y Ostroff y Bowen (2000), citados por Freire et al. (2011), confirmam a importância do clima organizacional o que permite perceber melhor o valor que as organizações atribuem à gestão do BSC. Daí que, López Viñegla

(2003), Varela (2005) Kaplan y Norton (1997-2004a), tenham considerado o BSC como um dos aspectos chave na perspectiva de aprendizagem e crescimento das organizações.

O clima organizacional numa perspectiva cultural e holística é um conceito sistémico, que se identifica com a organização e resulta das suas características, passando a ser um atributo dos grupos que dela fazem parte e da própria organização (Leitão, 2005:54). O estilo de gestão é a dimensão que na opinião de Freire et al. (2011) melhor explica o clima organizacional e pode facilitar a capacidade de criar capital organizativo positivo, na vertente da inovação, um dos melhores indicadores do êxito na execução da estratégia. Numa empresa que pretenda implementar com sucesso um sistema de gestão estratégica da qualidade sustentável, que caminhe para a TQM, o BSC (nas suas 4 perspectivas) pode ser adoptado à nova realidade, tendo em conta o objectivo estratégico da qualidade sustentável e o papel dos R.H. na sua concretização (Figura nº 4.11).



Independentemente da complexidade dos mapas estratégicos que fazem parte da matriz do BSC, que variam conforme a dimensão da empresa, sector de actividade e estilo de gestão, as estratégias e os fatores críticos de sucesso, nas quatro perspectivas do BSC, podem ser analisados a partir do modelo geral criado por Kaplan e Norton (2004), que representa as suas principais interações, esclarecendo como os valores intangíveis se transformam em tangíveis.

Na perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento sustentável, não chega crescer, é necessário que a organização e os empregados se desenvolvam harmoniosamente. Na perspectiva do cliente/consumidor é necessário melhorar as características/atributos do “pacote” no binómio qualidade/preço, na qualidade dos relacionamentos com os *stakeholders* e na imagem de marca, para satisfazer e fidelizar os clientes/consumidores. Na perspectiva dos processos/recursos internos é necessário melhorar a eficiência e a eficácia dos principais processos de gestão interna, sobretudo dos que são críticos para o ambiente. Na perspectiva económico-financeira a empresa necessita de criar valor que lhe assegure a rentabilidade necessária para satisfazer os compromissos expandir-se e continuar a criar valor.

Para garantir a sustentabilidade no longo prazo a empresa deve continuar a aumentar a eficácia e a eficiência com melhorias na utilização dos recursos e na estrutura de custos, diminuindo o desperdício e tornando-se mais eco-eficiente e competitiva (Freitas, 2001; Ferrão, 2003). Mazaro (2010) define no seu modelo de sustentabilidade um conjunto de atributos ambientais e sociais e respectivos indicadores que permitem à empresa medir os seus impactos e melhorar.

Os estudos citados por Bernardo (2008), Bancaleiro (2007) e Ferreira (2010) são unânimes ao considerarem a cultura, o clima organizacional e o empenhamento e competência da equipa de liderança como factores críticos importantes, na implementação do BSC e no seu sucesso, o que contribui para melhorar a comunicação dentro da organização, porque orienta e faz convergir os interesses das pessoas e dos grupos, evitando conflitos por interesses divergentes.

As organizações onde o BSC obteve sucesso, incentivam o trabalho em equipa, sobretudo na transmissão e difusão do conhecimento e têm em comum aspectos relevantes na implantação do modelo, tais como: uma liderança excelente em todos os níveis da organização; uma boa coordenação entre os objectivos estratégicos e outros; um sistema de incentivos e de recompensas justo; uma boa cooperação e coordenação entre equipas (Freire et al., 2011).

Para que as organizações e as pessoas aprendam, inovem e se desenvolvam é necessário que exista na organização o ambiente propício e as condições necessárias à aprendizagem, i.e., a organização tem de investir no C. H., que terá de ser apoiado pelo capital informação, com sistemas em rede e bases de dados, com informação útil e fidedigna. O capital organizacional também deve desenvolver uma cultura de qualidade e uma liderança para a qualidade do tipo transformacional que permita com base na cooperação melhorar o desempenho nos três níveis (individual grupal e organizacional) Kaplan e Norton 2004 e Lopes e Capricho, 2007).

Nas sociedades actuais um grande número de clientes/consumidores/utentes, empresas, críticos e expectantes, exigem mais RSC das organizações o que tem conduzido à procura de alianças para cooperar em estratégias conjuntas e fazer face aos grandes desafios da competitividade e da sustentabilidade (Santos e Gonzalez, 2007). As estratégias de negócios, das grandes organizações, são estratégias em cooperação, onde estas aprendem e inovam em conjunto, racionalizam recursos, partilham responsabilidades sociais e melhorarem a eficácia e eficiência para continuarem a ser sustentáveis e competitivas (Carroll, 1996, 2000; Lancastre, 2004).

No planeamento de um sistema de qualidade sustentável os recursos mais importantes são os R.H., com os seus saberes/conhecimentos e capacidades, e a condição essencial para que a sua implementação seja bem-sucedida prende-se com a capacidade de liderança e motivação dos líderes/gestores para envolverem e motivarem os seus colaboradores no projecto comum da qualidade, facilitando a formação/aprendizagem e criando o ambiente de trabalho propício à mudança, assim como as estruturas de informação e comunicação adequadas para executarem com êxito o processo de transformação da empresa (Lopes e Capricho, 2007).

Num projecto de “GEQS” os recursos exigidos incluem os materiais, as pessoas com os seus conhecimentos e o tempo de que a organização dispõe, e envolvem outras organizações como, fornecedores, consultores externos e outros colaboradores. Estes também devem ser avaliados e incluídos no plano de negócios (Gómez Gras, 1997; Pfeffer, 1994; EFQM, 2010).

A gestão por processos é a mais adequada para criar o ambiente organizacional propício à M.C. e à partilha multidisciplinar. As acções estruturais a realizar devem centrar-se na (re) definição dos processos e na utilização das NTIC para otimizar a cadeia de valor (EFQM, 2010).

Quando a qualidade faz parte do negócio e as estruturas são apropriadas, fazer certo à primeira, começa a surgir naturalmente, como resultado da forma como se trabalha. O modelo estrutural deve estar relacionado com a estratégia da empresa, sendo esta a melhor maneira de a pôr em prática. Este aspecto tem grande importância na implementação da TQM, ao estabelecer as condições organizacionais e os recursos necessários, para que haja boa comunicação, comprometimento e integração, entre a estratégia, os recursos e os colaboradores, criando o ambiente organizacional propício à partilha e às melhorias de qualidade (Mackdonald, 1994).

Vários autores como Santos (2001) e Freire e Cunha (2007:24) e outros são unânimes em salientar a importância do alinhamento da gestão do conhecimento com a gestão das pessoas, o que implica um enfoque sistémico na monitorização do ambiente externo e interno da organização de forma a “moldar as estratégias que se reflectem na estrutura organizacional” e que determinam um novo estilo de gestão que explicita as estratégias de GRH. Esta deve evoluir de uma gestão de R.H., para uma gestão de pessoas e posteriormente para uma gestão do conhecimento, conforme prevê o modelo conceptual “da GRH à Gestão do Conhecimento”.

Sezões (2007) constatou que os ambientes organizacionais têm registado grandes mudanças, tais como: a desformatação das funções e a necessidade de mais versatilidade, polivalência e flexibilidade. Estas mudanças exigem dos R.H. maior partilha de “informação e experiências” e grande disponibilidade para ordenar e gerir grandes quantidades de informação e conhecimento. Para que seja feita uma correcta gestão do conhecimento as organizações devem utilizar nas equipas um “correcto mix de práticas, ferramentas e instrumentos, como está previsto no BSC, recorrendo a uma panóplia de instrumentos de cariz mais tecnológico como o *business intelligent* (B.I.), que serve de suporte à decisão, até às tradicionais acções de formação mas, as empresas devem estar conscientes do papel das ferramentas, não lhes dando mais importância que às pessoas que com elas trabalham (Sezões, 2007; Reis et al., 2010; Porter, 1999, 2001).

Segundo Freire e Cunha (2007), Almeida (2004) e Santos et al. (2001) o conhecimento é um recurso que se for bem gerido e responder às necessidades estratégicas da organização e dos seus *stakeholders* contribui para inovar e melhorar a sua *performance*, criando vantagens competitivas sustentáveis. O conhecimento informal ou tácito que resulta das “ideias, suposições e conjecturas” é o mais importante para melhorar a qualidade.

Sezões (2007:29) afirma que existe nas organizações um grande volume de conhecimento, incluindo experiências no domínio do “saber fazer” e boas práticas no domínio do “saber fazer bem”, que está em bases de dados ou “datawarehouses”, na posse de alguns dos grupos de colaboradores e não é mantido, partilhado e aproveitado, podendo ser visto como um dos factores críticos do sucesso das organizações. Para tirar proveito do conhecimento que já existe é necessário criar um ambiente organizacional que seja “propício à partilha e à interacção, colocando em rede apenas o que vai ser útil para os processos de decisão e de trabalho” sendo essencial que a organização disponibilize o conhecimento, já agregado, contextualizado e explicado, sobretudo o conhecimento de âmbito estratégico, para que todos os colaboradores entendam qual é o papel que devem desempenhar no âmbito das suas funções (Id. Ibid.).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), citado por Freire e Cunha (2007) e (Capricho, 2001), a “espiral de conhecimento” exige uma gestão articulada e cíclica, que promova e estimule a interacção, das várias formas de conversão do conhecimento. Num processo de aprendizagem “quanto melhor for a qualidade do conhecimento que temos, mais e melhor conhecimento podemos adquirir e quanto mais conhecimento adquirimos, mais fácil será contextualizar mais e melhor conhecimento” (Amaral, 2004, in Freire e Cunha , 2007:25).

No novo modelo de “GEQS” o BSC pode servir de apoio ao modelo EFQM, na monitorização dos objectivos de forma regular e sistemática, facilitando a detecção dos desvios e a correcção nas mudanças a realizar para que os resultados sejam cumpridos nos prazos estipulados (Sangüesa et al., 2007:81). Moller e Schaltegger (2005) referem a importância do BSC na criação e desenvolvimento de sistemas de informação/comunicação, em todas as áreas de

negócio, incluindo em projectos ambientais, através da constituição de base de dados relativas à sustentabilidade, criadas por sistemas eco-eficientes, que utilizam este instrumento, para servir de ligação entre o ambiente envolvente e a gestão da organização (Levy e Powell, 2000).

Na perspectiva de Bernardo (2008:48) o BSC deve fazer parte de um sistema integrado de informação/comunicação que abrange toda a cadeia de valor da organização, potenciando a comunicação a todos os níveis e funcionando como instrumento síntese, sem impedir uma análise aprofundada das variáveis consideradas como “a chave do sucesso da organização”, que são medidas pelos designados “*key success factors*”, e pelos respectivos “indicadores chave da *performance*”, conhecidos por KPI (*key performance indicators*). Quanto à comunicação informal esta é muito importante no sistema da TQM e deve funcionar em todos os sentidos.

Para Bimbatti e Toledo (2002), in Rocha e Lavarda (2011), o conjunto de indicadores, que o BSC fornece aos gestores, permite uma visão equilibrada da *performance* da organização que pode ser medida e melhorada. A perspectiva interna está relacionada com processos críticos de negócios, como conhecimento, aprendizagem/ inovação e a perspectiva externa está voltada para a melhoria do ambiente e da qualidade de vida (Lopes e Capricho, 2007).

Após a execução do Plano Estratégico da Qualidade, há que analisar e avaliar os desvios significativos obtidos durante o ciclo estratégico e fazer as correcções necessárias, reformulando a estratégia. Depois de comparar o real com o planeado há que divulgar os resultados obtidos e respectivos desvios, para que estes possam ser melhorados, sendo fulcral apurar as verdadeiras causas dos insucessos na realização da estratégia (Lopes e Capricho, 2007).

4.8 – Planeamento do controlo e da avaliação das estratégias e a melhoria dos resultados do projecto e da organização (4ª fase do ciclo estratégico).

Qualquer organização, para alcançar os resultados de qualidade planeados e melhorar o seu desempenho global, necessita de transformar as fraquezas em pontos fortes e as ameaças em oportunidades de maneira a desenvolver o seu negócio e a crescer, questão que se reveste de grande complexidade. Nesta análise de avaliação da estratégia os gestores devem socorrer-se de toda a informação da conjuntura externa e interna e ter em conta não só a realidade actual, mas as tendências previstas, utilizando todos os modelos e ferramentas de análise ao seu dispor, tais como: simulações, modelos virtuais, matriz *SWOT*, modelos de Porter, BSC, e outros, para adequar os recursos da organização e as condições internas, aos novos desafios do mercado.

Depois de detectadas novas oportunidades para criar valor e melhorar a *performance* da organização, há que desenvolver a estratégia adequada e contextualizá-la no ambiente estratégico através de uma metodologia que permita medir o impacto de cada uma das oportunidades. As metodologias, “*Value-based Management and intangibles valuation*”

incluem medidas como a EVA a EBITDA e o modelo conceptual “para a criação de valor intangível” da GEMI (2004) (in Santos, coord., 2005:70). Este modelo permite “avaliar o potencial contributivo das estratégias/políticas sustentáveis para a criação de valor e a sua ligação aos resultados financeiros”, tendo identificado e hierarquizado dez factores associados às “práticas de sustentabilidade”, tais como: “Clientes; Liderança e estratégia; Transparência; Valor da marca; Reputação ambiental e social; Alianças e rede de contactos; Tecnologia e Processos; Capital Humano; Inovação; e Risco” (sistema utilizado por muitas organizações).

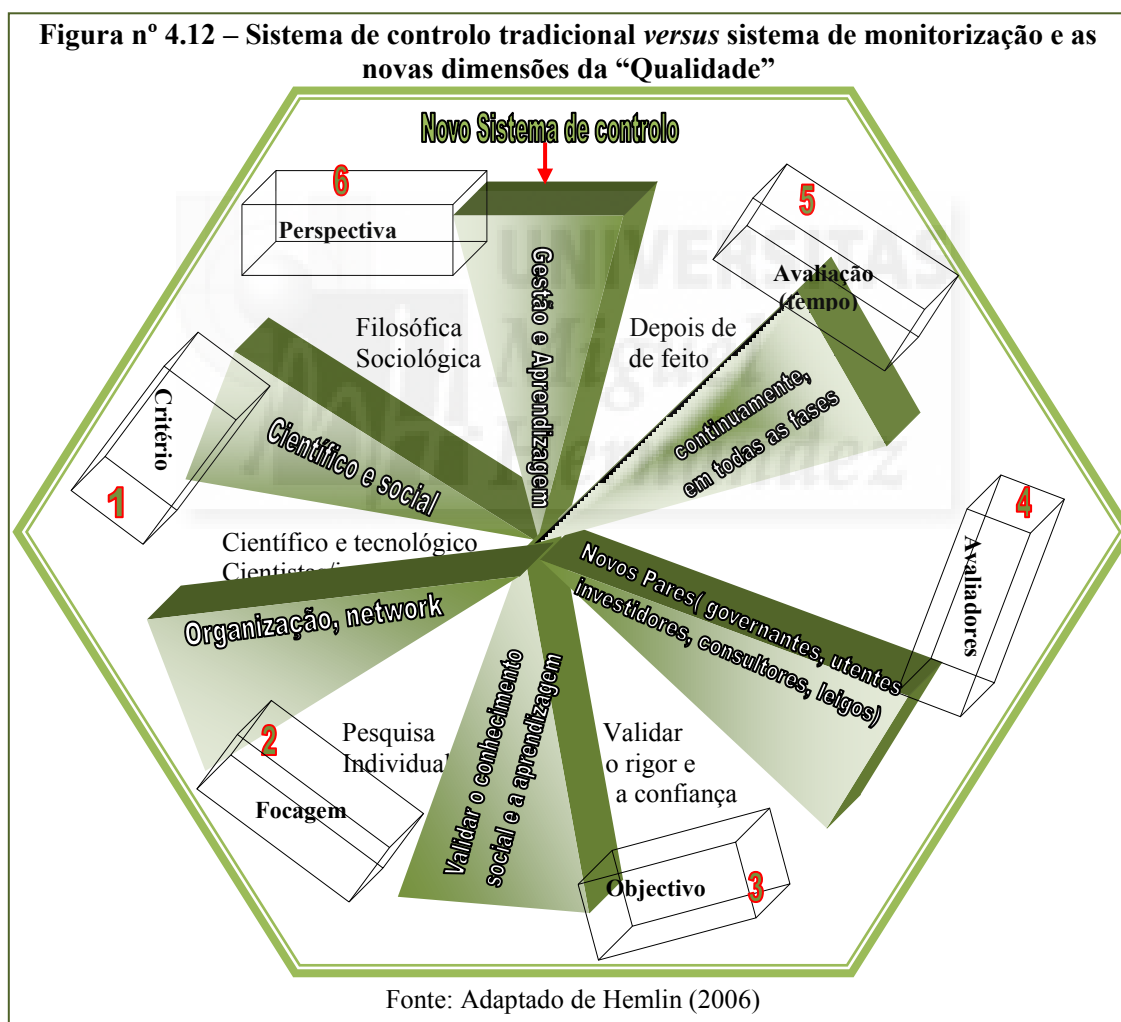
Com o alargamento do conceito de qualidade às questões sociais e ambientais, o controlo de qualidade foi forçado a evoluir para responder aos novos requisitos de qualidade e sustentabilidade das empresas modernas, que apostam no conhecimento e nas NTIC. Daí que o controlo de qualidade tradicional esteja a dar lugar ao sistema de controlo/monitorização da qualidade (Hemlin, 2006; Cowan, 2001) e da sustentabilidade nas várias vertentes que deve ser alargado a todos os sistemas da empresa para se detectarem os factores críticos em cada processo e as lacunas a corrigir, nos produtos/serviços/processos e no ambiente, criando uma cultura de qualidade que aposte no controlo integrado desde o planeamento e concepção até ao pós-venda e se preocupe com os impactos na sociedade (Lopes e Capricho, 2007).

O modelo EFQM (2010), utilizado como um dos pilares do novo modelo “GEQS”, para avaliar a *performance* da organização, já integra as questões sociais, preocupando-se com a responsabilidade social das empresas na construção de um futuro sustentável, cujo impacto pode ser avaliado pelos “resultados da sociedade”. Para determinar concretamente as oportunidades e prioridades e continuar a melhorar a qualidade sustentável, há que estabelecer quais são os objectivos de longo, médio e curto prazo, de acordo com as oportunidades, dando-lhes igualmente importância, pois ao envolver várias pessoas, em pequenas melhorias de qualidade, estas podem transformar-se em grandes melhorias, criando um ambiente de sucesso propício para continuar a melhorar a qualidade (Oakland, 1999) e a sustentabilidade.

4.8.1 – A evolução do conceito de controlo com o fim de controlar e avaliar a qualidade do projecto e satisfazer os *stakeholders* (1ª etapa - resultados da sociedade).

Os novos desenvolvimentos da ciência, conduziram a mudanças que alteraram o controlo de qualidade ao produzirem novos critérios de qualidade para satisfazerem a procura dos *stakeholders*, que passaram a avaliar a qualidade numa base contínua e numa perspectiva de criação de valor, ao fazerem depender o valor científico da produção de um produto/serviço, do conhecimento da envolvente e da capacidade da organização para aprender, contribuindo para que a organização reflecta sobre a sua base cognitiva, social e institucional (Hemlin, 2006).

As novas organizações modernas, científicas ou outras, têm sistemas de produção complexos, que produzem em grande quantidade, em ciclos curtos, para satisfazerem as preocupações de todos os *stakeholders*, e têm necessidade de sistemas de controlo mais sofisticados que o controlo tradicional, que respondam em tempo útil, e garantam aos *stakeholders* que os novos padrões da qualidade sustentável estão a ser ajustados às necessidades do mercado (Id. Ibid.). O mundo virtual - onde as novas organizações se movem, aposta na investigação e na aprendizagem -, conduz a um novo enfoque na monitorização da qualidade. O novo sistema de controlo não garante apenas os requisitos tradicionais de confiança e rigor no conhecimento produzido, passando a considerar como conhecimento válido o que resultou em aprendizagem e em utilidade social, porque o conceito de qualidade mudou (Id. Ibid.) (Figura nº 4.12).



As mudanças que nos permitem compreender este fenómeno podem ser observadas comparando os dois sistemas de controlo nas seis dimensões da qualidade que Hemlin (2006) considera fulcrais, tais como: 1) critérios de avaliação do produto - ênfase no social em vez do tecnológico; 2) focagem da avaliação - pesquisa em *network* versus individual; 3) objectivo da

avaliação- mais focado no conhecimento social e na aprendizagem que no rigor e confiança; 4) quem são os avaliadores- para além dos cientistas e investigadores, há investidores, consultores, governantes, etc.; 5) os momentos de avaliação – é contínua em todas as fases; 6) a perspectiva em que se avalia – mais na perspectiva de gestão que sociológica (Figura nº 4.12).

Os sistemas de monitorização permitem garantir os novos padrões de qualidade das organizações que são excelentes e eco-eficientes e que procuram incessantemente o caminho da “Organização que Aprende” e que aposta na qualidade total (Hemlin, 2006). Quando o grau de intangibilidade é elevado há que torná-lo o mais tangível possível, para ser mais fácil de monitorizar, mostrando ao cliente/consumidor a qualidade nos instrumentos que ele pode observar como o local (suporte físico), as pessoas com quem contacta, os equipamentos e o material de comunicação (marcas, símbolos, folhetos) (Neto, 2006) e o preço (Alvés, 2003:11).

Nas “Organizações que Aprendem” e produzem conhecimento, o controlo de qualidade dos produtos passou a focar-se no controlo dos processos, questão essencial para compreender a transição do controle de qualidade à monitorização da qualidade (Figura nº 4.12).

O controlo de qualidade, na perspectiva tradicional dos principais investigadores, tem como finalidade assegurar que os padrões de qualidade estão correctos e satisfazem o cliente/consumidor, sem esquecer o impacto da qualidade dos produtos/serviços na economia e na sociedade. Para saber se um produto/serviço é considerado bom é necessário medir as suas características para saber se estas se encontram dentro dos limites de tolerância definidos, sem deixarmos de questionar os padrões de qualidade e os seus limites (Ishikawa; 1995, Juran, 1997; Deming, 1986; Oakland, 1993, 1999; Cowan, 2001). Muitas empresas continuam a utilizar o controlo tradicional mas evoluíram substancialmente nos padrões de qualidade.

Segundo Ishikawa (1995:130-131), para implementar um controlo de qualidade em toda a empresa é necessário definir os padrões de qualidade de todos os produtos/serviços e processos para poder delegar a responsabilidade do seu controlo, referindo que a empresa deve controlar essencialmente as seguintes funções principais: a garantia de qualidade, o controlo de resultados e o controlo da quantidade. O autor sustenta que o CQ é educar e combinar a educação com os planos da organização e com o desenvolvimento dos R.H., conforme o planeado, para que cada trabalhador, quando necessário, assuma a responsabilidade de corrigir as verdadeiras causas dos desvios e de garantir o padrão de qualidade definido pela organização.

A abordagem ao controlo de qualidade de Ishikawa (1995), também já incluía na sua génese as preocupações sociais como a satisfação de todos os *stakeholders*, e tinha uma visão alargada do controlo de qualidade que incluía todos os processos e todas as áreas das empresas/instituições, como se pode confirmar seu modelo integrado de “Controlo Total de Qualidade”(CTQ), que prevê o controlo estatístico sistemático dos produtos e processos na vertente dos custos e das variações.

Os sistemas de informação das organizações devem ser planeados para apurarem e discriminarem os custos totais da qualidade, que devem ser divididos em duas categorias (custos da qualidade e da não qualidade), para facilitar o controlo e a análise dos impactos na produtividade e competitividade da organização e na sociedade. As empresas que produzem caro, por manterem sistemas de produção obsoletos, poluem o ambiente e prejudicam a saúde dos cidadãos, acabando por resultar em prejuízos para a economia, pelo que, simplesmente, não deviam poder existir (Ishikawa,1995, Lopes e Capricho, 2007; Bernillon and Cérutti, 1990).

Ganhão (2001) refere que é difícil controlar e corrigir os custos da “não qualidade” nas organizações porque são pouco visíveis individualmente, resultando do somatório de grandes quantidades de pequenos desvios que se devem a uma cultura permissiva, que não penaliza a falta de rigor no incumprimento das exigências da qualidade e no controlo do desperdício, em que as pessoas ignoram os sinais de alarme e se escudam no conceito “errar é humano”, não se empenhando devidamente no controlo e melhoria da qualidade (Quadro n.4.12).

O impacto nos resultados dos custos totais da qualidade depende da diferença entre os “custos da qualidade” necessários, em cada fase, para melhorar a qualidade, e os custos “da não qualidade” que a implementação do sistema diminuiu ou evitou (Lopes e Capricho, 2007).

Quadro nº 4.12 - A melhoria da “Qualidade” e o seu impacto na estrutura de custos	
Custos (da melhoria) da Qualidade	Custos (das falhas e defeitos) da não qualidade
+ Custos da melhoria da <i>performance</i> dos produtos/serviços e processos de produção.	- Custos com defeitos/erros nos produtos/serviços e processos de produção.
+ Custos com prevenção de erros, falhas, defeitos e desperdícios.	- Custos com inspeções e manutenção correctiva; correcção de erros, defeitos e desperdícios.
+ Custos com processos de inovação e de investimento em sistemas de Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde e RSC.	-Custos com saúde, acidentes, remoção de resíduos, refugos e produtos defeituosos e indemnizações por poluição.
+Custos de melhoria da qualidade dos processos de comercialização dos produtos/serviços.	- Custos de oportunidades perdidas na venda dos produtos/serviços.
+ Custos com melhoria da qualidade dos Processos Administrativos.	- Custos com estratégias, políticas e decisões práticas erradas e com má gestão dos recursos.
+ Custos com a melhoria do Processo de Qualidade (formação, controlo e avaliação, Comunicação, Prevenção).	- Custos com auditorias, processos de devoluções, reclamações, garantias, atrasos, abatimentos e descontos.
Fonte: Adaptado de Lopes e Capricho (2007), Bank (1998) e Ganhão (2001)	

Depois da implementação e melhoria do sistema de qualidade total sustentável, com sucesso os custos de qualidade devem baixar, porque muitos dos custos essenciais para implementar o sistema (como os custos com formação, avaliação e controlo da qualidade), deixam de ser

necessários, ou tendem a diminuir com as melhorias registadas no desempenho dos colaboradores e no sistema de manutenção dos equipamentos e máquinas, que passam a ter tecnologias mais limpas e manutenção preventiva (Ishikawa, 1995, Lopes e Capricho, 2007, Bank, 1998, Ganhão, 2001; Juran, 1997) (Quadro n.4.12).

O modelo de “Controlo Integrado de Qualidade Total” (CIQT) de Ishikawa (1995) foi um dos modelos inspiradores do novo modelo de referência “GEQS”, e a sua aplicação por parte das empresas/instituições irá resultar em várias vantagens (para as pessoas que lá trabalham e para a organização), tais como: melhora a qualidade dos produtos e da *performance* da empresa em simultâneo; garante a qualidade; baixa os custos e aumenta os lucros; coloca no mercado produtos de qualidade que satisfazem os clientes/consumidores; torna a empresa competitiva em qualquer mercado; cria um ambiente de trabalho que respeita mais as pessoas e o meio ambiente; desenvolve o espírito de equipa; permite obter sinergias e aumentar a criatividade.

De acordo com Ishikawa, “O sistema de CQT é uma revolução no pensamento administrativo, porque modifica os processos de pensamento de todos os empregados o que implica uma grande mudança cultural através da educação/formação/aprendizagem” em controlo de qualidade, incluindo programas para todos os trabalhadores, como aconteceu nas empresas japonesas, ao contrário das práticas ocidentais onde os operários foram muitas vezes excluídos.

As organizações que pretendem realizar com sucesso um projecto de qualidade, para além de controlarem os produtos/serviços e processos, devem também tornar o controlo e a avaliação numa prática sistemática de auto-avaliação das melhorias da qualidade na *performance*, a realizar regularmente, ao longo de todo o projecto, como está previsto no modelo de certificação da qualidade ISO, no modelo da EFQM (EFQM, 2010; ISO, 2007) e no novo modelo “GEQS”.

O controlo/monitorização da qualidade sustentável para além de atender aos padrões e às especificações internacionais, deve apostar na satisfação completa dos clientes/consumidores, porque aqueles padrões, por vezes não são os mais adequados, porque não estarem devidamente actualizados e serem demasiado estandardizados, rígidos e estáticos. Daí que as organizações, mesmo as certificadas, tenham de definir os seus próprios padrões de qualidade e de sustentabilidade e medi-los, para além de cumprirem com os requisitos da norma, tendo em conta o mercado e a sua evolução, para antecipar as necessidades dos clientes e satisfazê-las (Lopes e Capricho, 2007; Juran, 1997; Ishikawa, 1995; Mazaro, 2010).

Da eficácia do sistema de controlo/monitorização da qualidade depende, em grande parte, a qualidade dos produtos/serviços e processos, que deve funcionar de forma integrada, monitorizando todas as fases/etapas desde o processo de planeamento e concepção do produto até ao pós-venda. A engenharia de valor é uma metodologia que permite reavaliar todo o processo de produção, desde os materiais envolvidos até ao redesenho do processo de produção, com a finalidade de reduzir custos e simplificar o processo, sem diminuir o valor do

produto/serviço. Este método é semelhante ao método de Taguchi (ponto 4.6.1). e pretende melhorar a qualidade e a rapidez com menos custos (Sangüesa, et al., 2006).

Segundo Ishikawa (1995:195-196), a auditoria que acaba por julgar apenas a conformidade dos resultados significa que é uma inspeção e não uma auditoria. Este autor sustenta que “Uma auditoria que controle a qualidade precisa de estudar o processo que criou aquele resultado em particular”, verificar os desvios, analisar as verdadeiras causas e sugerir as acções correctivas

Segundo Cardona (2007) é necessário alterar o antigo sistema de avaliação de desempenho que incide sobre o cumprimento de metas, porque avalia com base em “indicadores de *performance* económica e financeira”, não sendo possível com este sistema de controlo evitar dinâmicas negativas para a empresa, porque não contempla a forma como as metas e os objectivos são atingidos. O autor propõe como alternativa a “gestão missionária” que explícita como se devem alcançar os objectivos tendo em conta os valores da empresa e as competências dos gestores.

4.8.2– Aplicar as técnicas, instrumentos e ferramentas de controlo da qualidade dos produtos, serviços e processos (2ª etapa - resultados dos clientes).

A Gestão Estratégica da Qualidade, para além das ferramentas específicas do Controlo de Qualidade Total, tem vindo a adoptar as ferramentas usadas pela gestão estratégica para analisar a envolvente interna e externa com base nos modelos de Porter (1980) e de Andrews (1971) já referidos, para as organizações responderem positivamente às exigências de competitividade.

Para além das organizações, em contexto TQM, poderem usar todas as ferramentas de gestão que melhoram a qualidade da *performance*, segundo Sangüesa et al. (2006), também existem catorze ferramentas específicas da qualidade, sete ferramentas básicas e sete novas ferramentas, com funções de recolha e análise de dados e de medição e controlo da qualidade. As sete “ferramentas básicas da qualidade”, foram compiladas por Ishikawa (1995), e a sua utilização sistemática é essencial no CQT, sendo uma delas -“o diagrama causa-efeito ou diagrama em espinha-, criada pelo autor para averiguar as causas que estão na origem da falta de qualidade.

1. As sete ferramentas básicas da qualidade são utilizadas, sobretudo, para trabalhar dados numéricos e subdividem-se em ferramentas de recolha de dados e ferramentas de análise de dados. As ferramentas 1, 2 e 3 são de recolha de dados e as quatro restantes são de análise de dados (Sangüesa et al., 2006): 1) diagrama de fluxo ou fluxograma que identifica as etapas sequenciais das operações do processo de produção (real ou ideal) do produto/serviço; 2) folha de verificação, que regista de forma fácil os dados dos itens a verificar, permitindo a sua rápida interpretação; 3) gráficos ou cartas de controlo, que são usadas para mostrar as tendências da variável observada num determinado período, relativamente aos limites de controlo; 4) diagrama de Pareto, que permite identificar a (s) causa (s) mais importantes de um problema e

monitorizar a sua correcção; 5) diagrama de dispersão, que mostra o que acontece com uma determinada variável se outra mudar, permitindo estabelecer relações entre elas; 6) diagrama de causa-efeito, que indica todas as causas possíveis de determinado efeito; 7 - Os histogramas que representam a distribuição de dados num gráfico de barra.

2. As sete novas ferramentas da qualidade complementam as sete anteriores no apoio à TQM e servem para trabalhar as ideias e facilitar o processo de inovação da qualidade, das quais fazem parte: 1 - diagrama de afinidade, serve para extrair as ideias-chave de um conjunto de informações; 2 - diagrama de árvore, serve para identificar ideias de acontecimentos e relacioná-los com as prováveis causas; 3 - diagrama matricial, permite relacionar as características verdadeiras dos produtos com as substitutas; 4 - diagrama de priorização ou de *portfolio*, classifica a importância das características que podem melhorar a qualidade do produto face aos benefícios esperados; 5 - diagrama de processo de decisão, representa a previsão dos desvios ajudando a encontrar possíveis soluções; 6 - diagrama de flechas (setas), serve para planejar um projecto ou actividade; 7 - diagrama de relações, serve para relacionar meios e objectivos planeados (Lizarelli e Alliprandini; Cordeiro, 2004; e Sangüesa et al., 2006:105).

Apesar das ferramentas de controlo e melhoria da qualidade referidas serem importantes, nenhuma delas poderá substituir o “Statistical Process Control” (SPC), que permite controlar a qualidade dos produtos ou processos à medida que estes são produzidos, ou seja, é um controlo *on-line* que possibilita tomar decisões e intervir no momento em que acontecem os problemas, solucionando-os de imediato. Porém, apesar de esta técnica ser a mais eficaz e sofisticada, nem sempre é a mais adequada, porque pode levar a fazer demasiadas intervenções desnecessárias, devido a causas aleatórias, o que também não é desejável (Sangüesa et al., 2006).

O compromisso da empresa em adoptar o “SPC” representa um passo decisivo para o sucesso da qualidade porque este pode fornecer a informação necessária para o controlo eficaz dos processos de transformação, sejam estes de produtos, serviços ou de transferência de informação e inclui um conjunto de ferramentas estatísticas que podem ser utilizadas para manter o controlo, avaliar se as entradas e saídas mantêm os requisitos exigidos para a transformação e verificar se os resultados são os esperados (Sangüesa et al., 2006; Ganhão, 2001).

As cartas de controlo são uma das ferramentas mais importantes e utilizadas no “SPC”, porque permitem aos gestores controlar a variabilidade e tornar previsível a “consistência da qualidade, a produtividade e o custo” na produção de qualquer produto/serviço ou processo (Bank, 1998:197). Actualmente, o controlo de qualidade nas organizações já é visto como um processo de trabalho, centrado na aprendizagem e na utilidade social, em que o último a avaliar a aceitabilidade do *output* será sempre o seu utilizador final (Lizarelli e Alliprandini, 2006).

Para Ishikawa (1995:113/115) o “Statistical Process Control” pode evitar que os líderes/gestores tomem decisões baseadas em intuições ou em experiências anteriores que já não têm aderência à

realidade. Este autor tal como Montgomery (2001), considera que o SPC aumenta a confiança na informação e permite tomar decisões racionais baseadas em factos.

4.8.3 - Rever e melhorar a *performance* da organização, avaliar e recompensar os R.H. (3ª etapa - resultados das pessoas).

Antes da (re) definição de um projecto de qualidade é necessário analisar toda a informação disponível e efectuar com sucesso o diagnóstico ao estado actual da organização. O relatório global de diagnóstico e de auto avaliação, pode ser efectuado com base no modelo de gestão da EFQM e no modelo de “Gestão da *Performance*” (dois dos pilares do novo modelo “GEQS”) e, permite caracterizar a *performance* da organização, identificando as causas dos respectivos “gaps”. Este relatório deve ser comunicado a todos os colaboradores da organização (EFQM, 2010; Pinto, 2006) e na opinião de Dietschi e Nascimento (2006) também pode ser utilizado o BSC para avaliar a qualidade do desempenho, mas a organização deve evitar o enfoque nos indicadores financeiros como acontece em algumas empresas de capital aberto.

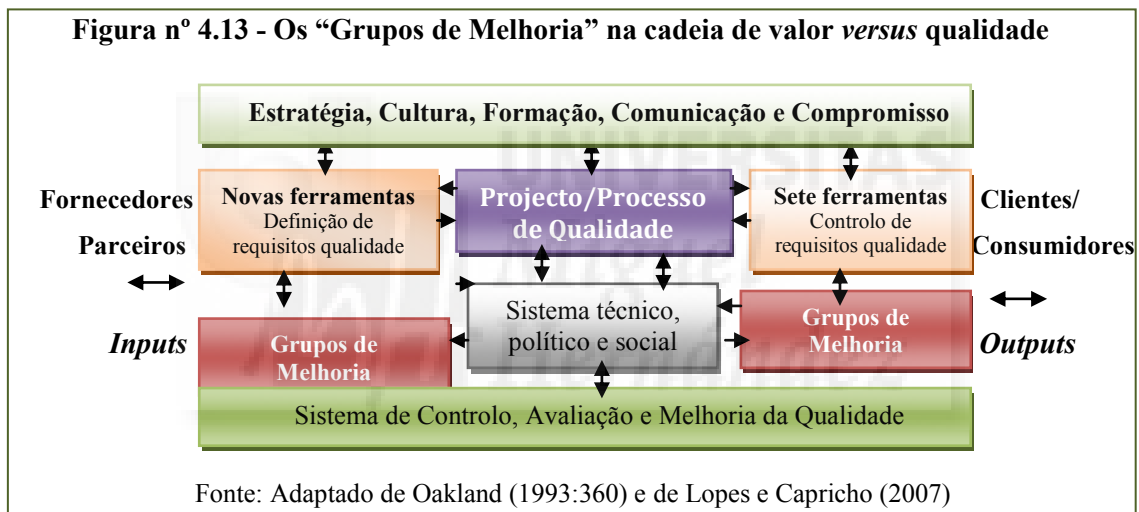
O *benchmarking* é um instrumento de aprendizagem que permite analisar a envolvente, reformular objectivos e estratégias, melhorar as competências da organização, podendo ser a base de um trabalho mais profundo para recolher informação, medir, apurar desvios, analisar e fazer o diagnóstico da qualidade do seu desempenho, estabelecendo um plano de acção que, encoraje a organização e as pessoas que nela trabalham a aprender em conjunto e a fazer melhor, criando mais valor para o cliente (Brilman, 2000:289; Sangüesa et al., 2006). Esta ferramenta permite aprender com os erros das outras organizações e auxilia a definir valores razoáveis para os objectivos através da comparação com outras empresas (Bernardo, 2008).

Para Oakland (1993:228) a “M.C.” requerer uma abordagem permanente, sistemática e planeada dos factores e recursos essenciais ao seu desenvolvimento, tais como: planear os processos e os *inputs*; disponibilizar os *inputs* necessários; operacionalizar a transformação dos *inputs*; avaliar os *outputs*; verificar a *performance* dos processos; melhorar os processos e os *inputs*.

Oakland (1993:230), na sequência de Deming, considera que a M.C., ou seja, “continuar a melhorar”, é um dos conceitos mais poderosos que pode ser usado na gestão das empresas, desde que as pessoas que lá trabalham entendam o conceito numa perspectiva dinâmica, em que o processo de M.C. tem de ser renovado para que a organização continue a ser competitiva.

Ishikawa (1995), Oakland (1993, 1999) e MacDonald (1994) reconhecem que a prática da melhoria contínua, só poderá ser eficaz e ter sucesso, se for devidamente inserida no sistema integrado de planeamento estratégico e de gestão orçamental da qualidade da organização e se foram respeitadas as seguintes condições: a) o processo de M.C. faz parte de um sistema de GRH onde os trabalhadores podem adquirir as competências/capacidades, e o *feed-back* e a

recompensa fazem parte das práticas comuns da organização, para renovar continuamente os seus saberes; b) no processo M.C. todas as pessoas da organização são capazes de utilizar no seu trabalho as ferramentas/técnicas necessárias, para detectar as variações e fazer as correcções adequadas; c) a definição de objectivos e estratégias globais apontam para a excelência e TQM. Oakland (1993:227) aprofundou o modelo de M.C. de Deming, para melhorar o sistema TQM, referindo que este pode continuar a desenvolver-se com sucesso em organizações que já tenham implementado sistemas de qualidade. O seu modelo de M.C. baseia-se estruturalmente em três pilares fundamentais para assegurar que os grupos funcionam de forma sistemática e com eficiência, sendo os grupos de melhoria o pilar de suporte e as ferramentas e sistemas são os outros dois pilares. Para o autor o sistema tem de contar com o empenhamento conjunto da organização para continuar a ter a capacidade de melhorar o desempenho, ao longo de toda a “cadeia de valor”, e de transformar a organização numa “cadeia de qualidade” (Figura nº 4.13).



Segundo Oakland (1993:318) a cultura da organização muda através da acção dos “grupos de melhoria”, sendo este, o caminho mais directo que a organização pode escolher, para melhorar continuamente e resolver problemas de forma eficiente. Se os R.H. não forem motivados para continuar a melhorar, abandonam o compromisso de melhorar a qualidade e deixam de contribuir para desenvolver as capacidades individuais e colectivas (Figura nº 4.13).

Vários autores, citados no estudo de Solotani (2003), afirmaram que as organizações focadas na qualidade exigem um conjunto de critérios para medir o desempenho dos R.H., que sejam compatíveis com o contexto TQM (Crosby, 1979,1992; Deming, 1986; Juran, 1989; Hemmings, 1992; Scholtes, 1993; Bowman, 1994; Ghorpade et al., 1995; Cardy e Dobbins, 1996, Oakland, 1998; Cardy, 1998; Simon e Schaubroeck, 1999). Segundo Ghorpade et al. (1995) in Solotani (2003), no contexto TQM, o sistema que é utilizado para avaliar o desempenho precisa ser congruente com a cultura e os princípios que norteiam a conduta da organização.

Uma abordagem de avaliação que assente nos resultados quantitativos parece à partida incompatível com a filosofia TQM, porque na opinião de vários autores, estas medidas prejudicam a cooperação e são pouco úteis para o desenvolvimento dos colaboradores, sendo negativas para a qualidade da *performance* da organização, pelo que devem ser contrariadas com práticas que apostem numa avaliação de desempenho eficaz baseada nos resultados qualitativos obtidos no mesmo período (Deming 1986; Oakland, 1993, 1999; Solotani, 2003).

Quando se avaliam os R.H. sem avaliar a qualidade dos seus serviços, obtemos um indicador enganoso que, não estimula a inovação e a M.C. e acaba por diminuir a qualidade, porque esta não foi tida em conta, e os custos das reclamações e indemnizações voltam a subir. Para Deming (1986), a "avaliação de desempenho, a avaliação de mérito e a revisão anual", é a terceira das "sete doenças mortais" com efeitos devastadores. Na mesma linha, autores como Freemantle (1994) confirmam a utilização das avaliações de desempenho para controlar os R.H. em vez de melhorarem o desempenho. Randell (1994) (in Solotani, 2003) refere que avaliações de desempenho "disfuncionais", são prejudiciais para o desempenho e para a satisfação dos R.H..

Vários autores (Deming, 1986; Scholtes, 1993; Ghorpade et al., 1995; Cardy, 1998; Waldman, 1994) in Solotani (2003) referem que a avaliação de desempenho tradicional considera os colaboradores responsáveis por erros que não cometeram, que derivam de falhas do sistema, prejudicando o trabalho em equipa. Cardy (1998:132) a este propósito comenta: "insatisfação com a avaliação é (...) comum nos inquéritos" aplicados aos colaboradores, demonstrando que a avaliação, nestes moldes, é desconfortável para a maioria dos R.H. (in Solotani, 2003).

Sinclair e Zairi (1995) citados por Soltani (2003) consideram que uma avaliação de desempenho dos R.H. inadequada, em organizações focadas na TQM, pode ser uma das principais causas do fracasso, dos sistemas de qualidade, e isto acontece, apesar de a literatura avisar que os sistemas de avaliação de desempenho dos RH, nestas organizações, não devem ser inconsistentes com a perspectiva de gestão da qualidade, aspecto que não tem sido muito valorizado pelas empresas.

A recompensa e o reconhecimento são muito valorizadas pelos empregados que, se forem motivados, incentivados, reconhecidos e recompensados, esforçam-se para executar bem o seu trabalho, porque sabem que esse facto contribui para a sua segurança e melhora o próprio trabalho. Também as recompensas pelas melhorias da qualidade parecem ter um efeito positivo na moral dos R.H. (Kassicieh e Yourstone, 1998; Driscoll et al., 1999; in Boon et al., 2007).

Solotani (2003) investigou a frequência da avaliação dos R.H., verificando que a maioria das organizações inquiridas tinham realizado alguma forma de medição do desempenho dos R.H., apesar de 40%, só realizarem uma avaliação de desempenho anual. O autor também constatou que em grande parte dos casos analisados os processos de avaliação de desempenho dos R.H. eram efectuados com a participação dos superiores imediatos, apesar das pesquisas anteriores revelarem que a maioria dos participantes era a favor da auto-avaliação (Laumeyer e Beebe,

1988). Nas organizações com sistemas de qualidade, Boice e Kleiner (1997) sugerem que as avaliações de desempenho tenham como objectivo a melhoria do desempenho e sejam realizadas de forma frequente e contínua em sintonia com a M.C. com ênfase na auto-avaliação e avaliação entre os pares da equipa, como principais fontes de avaliação (Solotani, 2003).

Quanto ao papel e responsabilidade do gestor de R.H. pela qualidade dos programas e pelas práticas de avaliação da *performance*, no comité de direcção da qualidade em empresas com TQM, os resultados do estudo em análise revelaram que na maioria das organizações os gestores de R.H., não estão representados no comité, apesar de estudos anteriores revelarem que em contexto de TQM, a avaliação de desempenho dos R.H., só tem eficácia se o gestor de R.H. desempenhar um papel importante na TQM e se a TQM/GRH subscreverem os princípios subjacentes a esta filosofia, com o acordo da gestão de topo (Solotani, 2003).

As análises empíricas mostraram que as actuais práticas de desempenho dos R.H. nas organizações que apostam na TQM podem estar relacionadas com os requisitos de satisfação dos empregados. Solotani (2003), opina contra alguns dos principais investigadores, referindo que a avaliação da *performance* dos R.H. ainda é uma necessidade vital para as organizações, mesmo no contexto da TQM, embora necessite de ser revista para que esteja em sintonia com a cultura da qualidade, contribuindo para melhorar o trabalho e a satisfação dos R.H..

Grande parte das organizações focam as avaliações de desempenho dos R.H. nos resultados planeados e obtidos, considerando esta abordagem justa e relevante, mas para Cardy (1998) (in Solotani, 2003), avaliar com base nos resultados conseguidos pode parecer atraente para medir mas afecta substancialmente os factores essenciais do sistema de qualidade, conhecidos como o "coração de TQM", que se reflecte negativamente no trabalho das equipas, destruindo o espírito de equipa e a “cultura de auxílio” (Bank, 1998), devido às preocupações individuais exageradas com resultados pessoais. De acordo com Bowman (1994), foram estes problemas que Deming (1986) condenou na avaliação de desempenho com base nos objectivos.

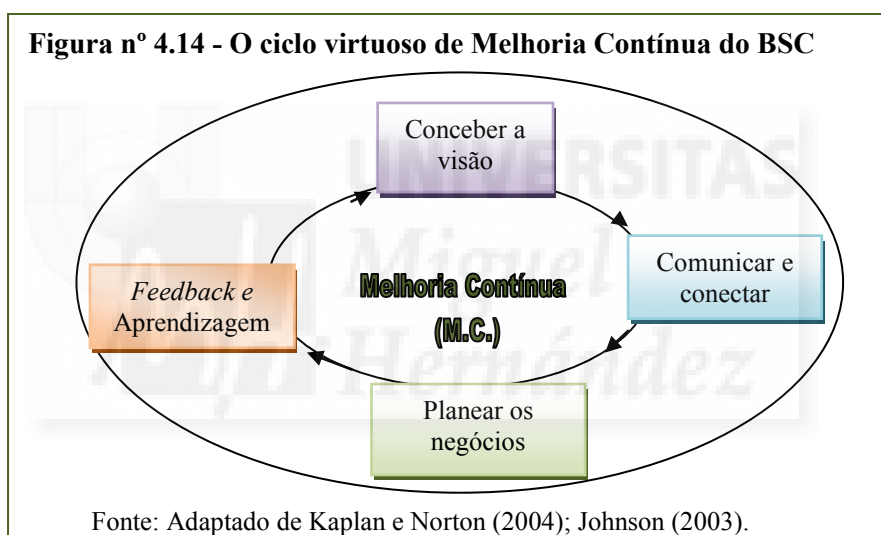
4.8.4 – Rever e melhorar os modelos de avaliação e de melhoria das estratégias e dos resultados da *performance* (4ª etapa – resultados da estratégia e resultados-chave do desempenho).

Sempre que seja necessário implementar as estratégias cooperativas e competitivas escolhidas, para melhorar a qualidade, nos vários níveis da organização, é necessário um modelo de planeamento que conduza as várias acções estratégicas, estruturais e comportamentais, com vista à operacionalização do ciclo estratégico de gestão (Johnson, 2005; Porter, 1999; Nicolau, 2001). Para Matias e Devezas (2004) é tão importante fazer previsões como conhecer as suas

limitações. O 6 Sigma é um modelo de planeamento que facilita a organização na implementação, realização, controlo e avaliação da estratégia (Tao et al., 2007).

O novo modelo de referência “GEQS” prevê que o modelo EFQM, um dos seus pilares, seja complementado com a utilização de outros modelos e instrumentos de gestão compatíveis que facilitem o planeamento, o controlo e a execução do projecto, criando as estruturas, os recursos e o ambiente de trabalho necessários para reforçar a eficácia do sistema e continuar a melhorar, como o 6 Sigma, o BSC, o *Empowerment*, o *Benchmarking* e outros.

O círculo de melhoria do BSC prevê um ciclo de melhorias nos processos, tais como: conceber a visão; comunicar e conectar; planear os negócios; e *feedback* e aprendizagem. Cada processo é desenvolvido em etapas, que usam o BSC como matriz referencial, com ciclos de aperfeiçoamento constante, desde a consolidação da visão, até ao estabelecimento de *scorecards* pessoais nos vários sectores da organização (Figura nº 4.14).



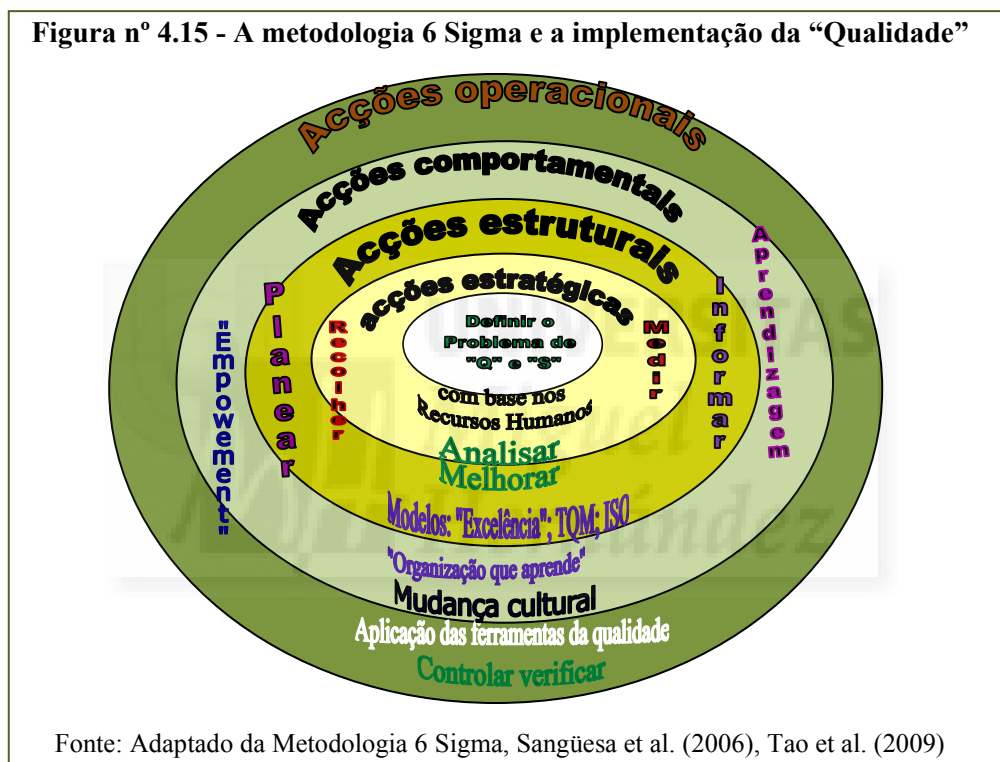
O modelo de gestão estratégica, usado como referência por Kaplan e Norton (2004), para orientar a implantação do BSC, como um sistema de gestão e controlo estratégico nas organizações, pode ser representado por quatro processos interligados num círculo virtuoso de melhoria contínua, semelhante ao ciclo DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), do método 6 Sigma, à roda de Deming e ao ciclo do modelo RADAR, uma das componentes do modelo EFQM (Figura nº 4.14).

O projecto “GEQS”, para ter sucesso, na maioria dos casos, vai exigir uma mudança organizacional profunda que para ser implementada, segundo a metodologia “Seis Sigma” implica o planeamento e controle de um processo de mudança que visa mudanças estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais em toda a organização (Figura nº 4.15).

O ciclo do método 6 sigma, designado de DMAIC é muito semelhante ao ciclo PDCA de Deming, do qual fazem parte cinco actividades que se desenvolvem sequencialmente aplicando

ferramentas (SPC e DOE, etc.), através dos seguintes passos: Definir; Medir; Analisar; Melhorar e Controlar (www.Statistical.com.br/).

O 6 Sigma é um método de melhoria sistemática com base no controlo estatístico (SPC), que se inicia com a definição do problema de qualidade, seguindo-se a recolha e análise da informação relevante para melhorar a qualidade e tem como finalidade evoluir para novos patamares de excelência melhorando os resultados nos processos. Nesta metodologia é necessário analisar as verdadeiras causas, planear a resolução dos “gaps”, através da selecção das melhores propostas e controlar os procedimentos necessários à sua execução (Figura nº 4.15).

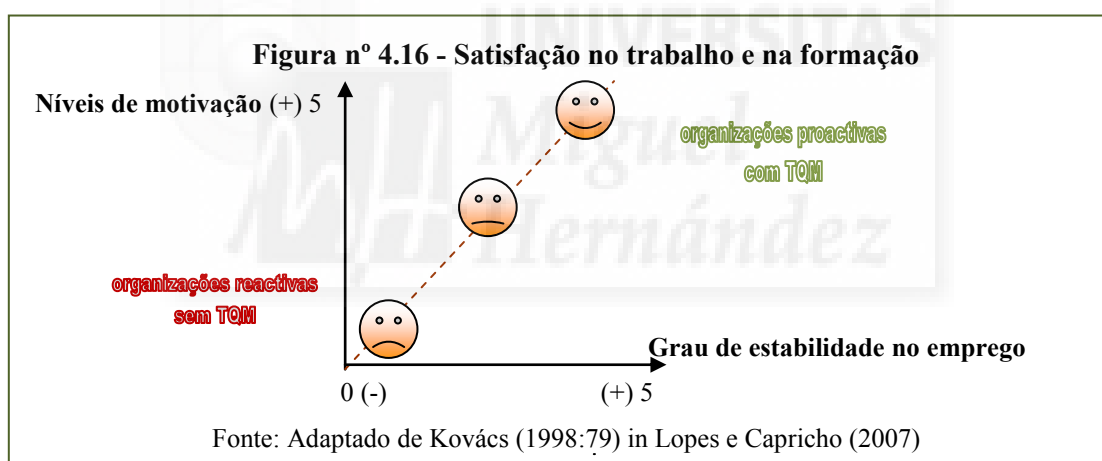


Para Tao et al. (2007) a metodologia 6 Sigma pode ser direccionada para medir a *performance* da organização com base na satisfação dos clientes/consumidores, utilizando uma matriz designada de “matriz da *performance* da satisfação dos consumidores”, cujos itens de qualidade são definidos pelos próprios clientes e permitem medir a sua satisfação, podendo ainda relacionar numa matriz o índice de satisfação da empresa com o índice de satisfação da concorrência. Se a organização usar, em simultâneo, estas duas matrizes de avaliação da qualidade da *performance* é possível medir e verificar os itens que estão fora de controlo, utilizando o controlo estatístico do processo, cujos resultados vão permitir à organização melhorar a eficiência e a eficácia da qualidade, tendo em conta a *performance* das empresas/instituições concorrentes.

Para Tao et al. (2007) a aplicação do método 6 Sigma na selecção de fornecedores de serviços de Internet permitiu a generalização do método à selecção dos fornecedores de qualquer serviço, para verificar quais são os pontos que estão centralizados em torno da linha diagonal da matriz, cuja localização é designada por zona vantajosa, e os que estão fora, e têm de ser corrigidos. O conceito de DMAIC usado neste método ajuda a descobrir a (s) inconformidade (s) que é preciso corrigir para obter as metas de competitividade pretendidas (Tao et al., 2007).

Segundo vários autores (Deming,1986; Oakland, 1993,1999; Mackdonald, 1994; Bank,1998) para que a organização continue a melhorar a qualidade é necessário procurar a melhoria, o que se traduz em saber perguntar e ouvir nas seguintes questões: ajudar as pessoas, deixando que estas se envolvam no processo; atribuir poderes e proporcionar aos líderes operacionais o tempo, os recursos e o apoio necessário; permitir que os trabalhadores contestem a organização, aceitando as suas reclamações e sugestões, sobre a maneira de fazer o trabalho.

Os colaboradores e as organizações devem substituir os velhos mapas obsoletos e dignificar o trabalho tornando-o estável, qualificante e motivador, sob pena de este proporcionar situações onde a desmotivação leva as pessoas a desaprenderem em vez de aprenderem (Figura n.º 4.16).



Cláudio (1995) opina que as “formas desqualificantes de organização do trabalho”, na sua relação com a aprendizagem, nem sempre são uma oportunidade para aprender e aplicar os conhecimentos aprendidos. As aprendizagens tendem a ser diferenciadas de acordo com a situação específica de cada organização e quanto mais qualificado e estável for o emprego, maiores são as possibilidades de aprender e satisfazer os colaboradores (in Kóvacs, 1998:76).

A propósito da aprendizagem *versus* desaprendizagem, Argyris (1994), citado por Moniz (1998:62), refere que a criação de rotinas defensivas, que se reforçam a si próprias, são um dos factores que conduzem a um empobrecimento de competências e consequentemente a situações de trabalho onde as pessoas já não aprendem e revelam grande desmotivação e insatisfação.

Para avaliar a satisfação dos clientes externos, destacamos, a nível europeu o modelo índice de satisfação do consumidor ECSI - European Customer Satisfaction Index (Capricho, 2001) e o

modelo ServQual, de Parasuraman et al. (1985,1991). Este último modelo, permite avaliar a qualidade do “pacote” e introduzir melhorias, corrigindo as lacunas que resultam da diferença entre a qualidade percebida e as diferentes percepções dos intervenientes no processo, em cada nível/fase da prestação do serviço, ao detectar as cinco lacunas na qualidade dos serviços relacionadas com as cinco dimensões da qualidade: Tangibilidade; Fiabilidade; Capacidade de resposta; Segurança e Empatia (Lopes e Capricho, 2007-311 e Ekinci,1999:263).

Segundo Jiménez (2005), num ambiente globalizado e dinâmico como o actual, onde a incerteza é a única certeza possível, para as empresas triunfarem é necessário um plano que transforme a informação pertinente do negócio em conhecimento inteligente (“Business Intelligent”) para que tomem as decisões estratégicas correctas. Daí que o principal activo das organizações seja o seu C.H., até porque estratégia sem inteligência é apenas a suposição e o risco de tomar decisões com base em informação obsoleta que pode pôr em causa a competitividade da empresa.





PARTE III - ESTUDO PREPARATÓRIO DA INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PARTIDA (Análises de indicadores e estudos secundários das empresas de A. T. em Portugal e comparação com Espanha).



CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO GLOBAL E CONCEPTUAL DO TURISMO E DO ALOJAMENTO TURÍSTICO – A QUALIDADE DA OFERTA DE A. T. EM PORTUGAL E O CONTRIBUTO DO ESTADO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

5.1 – O fenómeno global do Turismo e do Alojamento Turístico (A.T.) - estrutura conceptual, evolução histórica, impactos e sustentabilidade.

Segundo Ruschmann (1997:19) o desenvolvimento do turismo processou-se em três fases: a fase pioneira que teve início no século XVIII, com a descoberta de comunidades receptoras atractivas, normalmente de grande beleza natural que se transformaram lentamente em centros de férias, localizados junto ao mar; a 2ª fase iniciou-se no final do século XIX, chamada de “Belle Époque”, fez surgir um turismo elitista que não respeitava a natureza e estimulava a especulação imobiliária; a 3ª fase corresponde ao turismo de massas, ocorreu entre os anos 50 e 80 do século XX e caracterizou-se pelos excessos urbanísticos e outros que agrediam o património natural e cultural.

O agravamento das condições de vida no meio urbano tem conduzido grande parte da população a procurar refúgio em outras regiões, com beleza natural e longe das grandes cidades, para passarem fins-de-semana e férias, conduzindo os turistas para a fuga das cidades e à procura da paisagem verde, porque “O homem urbano, agredido em seu próprio meio passa a agredir os ambientes alheios” sendo um ciclo vicioso negativo que é necessário evitar (Ruschmann,1997:19).

Cooper et al. (2001:38-39) citam Leiper (1990), que refere o turismo como “ uma experiência essencialmente humana, desfrutada, esperada e lembrada” pelo turista como algo de importante que vai lembrar durante vários anos. O turista é o actor do sistema turístico, cujo modelo básico, simples, útil e aplicável, foi concebido por Leiper, tendo em conta as três regiões geográficas fundamentais que interagem em termos de transacções e impactos para oferecer o produto/serviço turístico: “a região geradora de viajantes, a região de destino e a região das rotas de trânsito”.

Tendo em conta o modelo de Leiper (1979,1990) acima referido, o turismo é visto como uma actividade multidimensional e multifacetada, que inclui muitas pessoas e negócios e que pode ser definida como “uma gama ampla de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam para proporcionar uma experiência de viagem” (in Cooper et al., 2001:40).

O turismo pode ser definido na perspectiva da oferta e da procura. Na perspectiva da procura organizações como a WTO (1994) e UNSTAT (1994), definiram o turismo como “as actividades das pessoas que viajam ou permanecem em lugares que não são o seu ambiente normal, por lazer, trabalho ou outras razões”. Esta definição de natureza mais técnica pretende

diferenciar as viagens turísticas, das outras, o que inclui a avaliação do período da estadia (mínimo 1 noite, máximo 1 ano), do propósito da visita e da distância a que fica o local visitado (Cooper et al., 2001:42).

Quando consideramos o turismo numa perspectiva da oferta, existem dois tipos de definição, a conceptual e a técnica. Numa abordagem conceptual, Leiper (1979:400) define este sector de actividade como “uma indústria que inclui empresas, organizações e instalações destinadas a servir as necessidades e os desejos específicos dos turistas” (in Cooper et al., 2001:43).

Em termos conceptuais o desenvolvimento de um turismo sustentável é “aquele que atende às necessidades dos turistas actuais, sem comprometer a possibilidade de usufruto dos recursos pelas gerações futuras” (World Commission of Environment and Development, 1987, in Ruschmann, 1997:10), i.e., um turismo que não coloque em perigo o ambiente natural e social.

Nos países nórdicos, é considerado como turista, todo o estrangeiro que entre no país, mas, na Suíça, terá de pernoitar pelo menos uma noite em “alojamento hoteleiro colectivo” ou em “alojamento privado” que seja explorado por terceiros, implicando o seu pagamento, o que não acontece se o visitante for proprietário de uma 2ª residência (Colás, 2003).

Se atendermos ao conceito de turista definido pela OMT, um visitante só é considerado turista se respeitar o seguinte: “que todo o visitante passe, pelo menos, uma noite num estabelecimento de alojamento colectivo ou num alojamento privado”. Porém, quando o alojamento é do tipo privado subsistem dúvidas, como no caso das 2ªs residências (OMT, 2001:18).

Segundo Cooper et al. (2001:45), os turistas podem ser entendidos, na prática, “como um grupo heterogéneo, com personalidades, demografias e experiências diferentes” que podem tipificar-se de acordo com dois critérios, a sua residência permanente e a natureza das suas viagens. Se atendermos ao primeiro critério podemos considerar dois tipos de turistas: os turistas residentes, ou domésticos, e os não residentes ou internacionais. De acordo com a natureza/motivos das viagens podemos obter várias categorias: lazer e recreação; profissionais e de negócios; e outros propósitos turísticos.

O mesmo autor refere que numa abordagem contemporânea é tida em conta na classificação o impacto produzido pelo turismo na envolvente, o que fez surgir duas novas categorias de turismo e turistas: o turismo de massas e o turismo personalizado ou alternativo (Id. Ibid:46).

A tipologia, como método de investigação sociológica, pretende classificar os turistas tendo em conta algumas particularidades, destacando-se entre elas as diferentes motivações e comportamentos dos turistas. Segundo Cooper et al. (2007:239), podemos distinguir dois tipos de turistas, os turistas de pacote e os turistas independentes, que se diferenciam, basicamente no seguinte: 1) os turistas de pacote – que estão, normalmente, relacionados com o consumo de recursos ocidentais e com altas taxas de crescimento, com grande impacto na economia local; 2) os turistas independentes – que se adaptam ao meio envolvente natural e social e estão

relacionados com taxas de crescimento baixas, sendo frequente a aquisição de propriedades no local que visitam.

Ruschmann (1997) considera que um desenvolvimento sustentável da actividade turística deve ser planeado de forma sistemática, utilizando uma metodologia científica, para se conseguir desenvolver um turismo sustentável com um desenvolvimento equilibrado do turismo em harmonia com a envolvente, que preserve as regiões receptoras de turistas e que satisfaça ao mesmo tempo todos os *stakeholders*. Daí o nascimento de outras formas de turismo tais como: “alternativo”, “verde”, “responsável” e “ecológico”, entre outros. Porém, tais denominações nem sempre se destinam a preservar o potencial turístico do país e por vezes são usadas para atrair turistas de países mais desenvolvidos, com maior poder de compra (Salvador et al., 2010). Numa abordagem mais técnica, da actividade turística, tendo em conta a classificação internacional padronizada das actividades turísticas (SICTA) e as recomendações da OMT, esta indústria destina-se sobretudo ao lazer, recreação e viagens de negócios e inclui actividades como: restauração, táxis, atrações locais, companhias aéreas, hotéis, parques nacionais, entre outras (OMT, 2001). O conceito de actividade turística não é pacífico e alguns investigadores referem que este só deve incluir actividades de lazer e recreativas não remuneradas como o termalismo, as viagens religiosas, as visitas a familiares e amigos, enquanto outros têm uma visão alargada, considerando as viagens relacionadas com a profissão, os negócios e o alojamento nas 2^{as} residências.

Quanto ao alojamento em 2^a residência, o conceito que predomina e é consensual para Callizo (1991), Gómez (1987), Valenzuela (1976), Jurdao (1979), Miranda (1985), Fraguell (1994), in Colás (2003:34-35), é o de que as 2^{as} residências, também designadas por “turismo familiar”, “ou “turismo residencial”, sejam consideradas como uma componente da actividade turística.

O conceito de alojamento ou acomodação, designado por alojamento, quando se materializa em estabelecimentos hoteleiros, é de todas as actividades, a maior e a mais necessária no sector turístico. Daí que as instalações de alojamento existam em todos os locais turísticos.

Na actividade turística existe grande variedade e heterogeneidade de alojamento/alojamento, que pode ser em pequenas empresas familiares, ou grandes organizações, integradas ou não em grupos internacionais, que operam no mercado turístico global. Estas são organizações turísticas e hoteleiras que operam individualmente, associados ou em consórcios, com uma gestão independente, em nome de terceiros ou no regime de franquia e fornecem só alojamento ou vários serviços turísticos.

Na actividade de alojamento existem diferentes modalidades de alojamento, e tipologias, com diferentes preços e padrões de qualidade, que vão do baixo custo, ao luxo, e podem fornecer, respectivamente, apenas serviços mínimos e parciais, ou serviços completos, em *resorts*, hotéis,

motéis, apartamentos e casas de alojamento, no campo, na praia ou na cidade, por conta própria, alugadas, ou em regime de *time-sharing*, em locais móveis ou fixos (Cooper et al., 2001:351).

A actividade alojamento turístico, parece não fazer sentido por si só, porque a motivação do turista/viajante está associada a um produto turístico mais amplo, sendo considerada como uma das componentes mais importantes para o desenvolvimento dos destinos turísticos, podendo, em alguns casos, ser a sua principal atracção, pela especificidade do serviço e pela visibilidade que adquiriu por se situar num local estratégico, ou pela diversidade de produtos/serviços que oferece (Id. Ibid.).

Conforme os critérios estatísticos do INE (Portugal) entende-se por estabelecimento de alojamento turístico todo aquele que fornece dormidas a turistas. Os estabelecimentos de alojamento dividem-se em dois grupos principais, e cada grupo pode subdividir-se segundo a respectiva subtipologia discriminada nos seguintes pontos (INE, 2011:127; MEI, 2008): 1) Alojamento turístico colectivo que inclui “estabelecimentos hoteleiros, estabelecimentos similares e outros estabelecimentos de alojamento colectivo, tais como: residências turísticas; parques de campismo; marinas; alojamento colectivo n.e.; e alojamento especializado” (estabelecimentos de saúde, campos de férias, transportes públicos de passageiros e centros de conferências); 2) Alojamento turístico privado, do qual fazem parte “alojamento arrendado (quartos em casas particulares, habitações arrendadas a particulares ou a agências profissionais), outros tipos de alojamento privado (casa de férias, alojamento fornecido gratuitamente por familiares ou amigos) e outro alojamento particular n.e.” (não especificadas).

O conceito de 2ª residência, como alojamento turístico, também não é pacífico, porque têm sido usados conceitos diferentes em vários países. O conceito do INE (Portugal e Espanha) diz que a 2ª residência se enquadra no conceito de turismo residencial, definido pela OMT, no caso de os visitantes/utilizadores não usarem a casa por períodos superiores a 12 meses consecutivos.

Porém, a definição do conceito de turista e de turismo residencial, embora com base nas definições de organismos internacionais, não é consensual, continuando a suscitar diferentes interpretações nos meios académicos, empresariais e governamentais, e a dar origem a diferentes aplicações nos vários países (OMT, 2001; INE, 2011). Devido a esta e outras dificuldades, relacionadas com a pesquisa empírica, a tipologia 2ªs residências não será devidamente analisada, embora em termos teóricos não possa ser ignorada porque influencia a qualidade e a sustentabilidade do alojamento hoteleiro.

O Turismo e o Ambiente sempre estiveram intimamente ligados, pois só depois de se conhecer bem os impactos ambientais, é possível legislar adequadamente, de forma a manter uma certa harmonização entre Turismo, Alojamento Turístico, Ambiente e Desenvolvimento Sustentado.

A construção de alojamento implica sempre o consumo de solo para além de alguma destruição da paisagem. A delapidação de recursos naturais para construir, escassos, não recuperáveis e/ou

recicláveis, tem inevitáveis impactos na economia e na sociedade, cujas consequências poderão ser mais graves se a concentração de residências e apartamentos for muito grande e decorrer num período de tempo e espaço relativamente curto, como acontece em algumas regiões junto ao mar, onde provoca a erosão costeira e mudanças bruscas na qualidade de vida dos seus habitantes (Colás, 2003; Bauer, 1976, in Módenes, 1998; Salgaro, 1995; Martinez, 2003).

Os *resorts* turísticos, construídos junto ao litoral, destroem zonas de areal que correm o risco de desaparecer o que pode causar a diminuição dos turistas e até pôr fim ao turismo naquela região (Alonso et al., 2002a). O impacto negativo do desenvolvimento de *resorts* turísticos no litoral, já se faz sentir em algumas regiões, como no Algarve, devido à construção de empreendimentos com grandes áreas exteriores e estradas de acesso o que pode vir a inviabilizar a sustentabilidade do turismo (Alonso, et al., 2002). Alguns dos efeitos negativos verificados, com o “boom” das 2^{as} residências, no sul de Espanha, junto às praias, provocou a escassez de bens, o aumento dos preços de vários produtos essenciais, multiplicação do tráfego e as praias superlotadas, com a consequente deterioração da qualidade de vida e da sustentabilidade do turismo (Diaz e Loures, 2006:16; Gómez e Capricho, 2007).

Estes factos já se verificam, na época alta, na região do Algarve, à semelhança do que tem acontecido no sul de Espanha, com a consequente deterioração da qualidade do ambiente, para além do elevado consumo do solo, que é um bem escasso, simbolizando a destruição do turismo pelo próprio turismo (Diaz e Loures, 2006:16) e uma ameaça ao desenvolvimento sustentável.

As 2^{as} residências, integradas ou não nos resorts, já são um fenómeno à escala mundial, cujos efeitos são apresentados sinteticamente no quadro n.º 5.1.

Quadro n.º 5.1 - Condições de crescimento e impacto do turismo residencial		
Condições de crescimento	Efeitos positivos	Efeitos negativos
1-Áreas no litoral com centros de ócio baseados na oferta sol e praia.	Contribuem na criação de riqueza e emprego que melhora a qualidade de vida.	Contribuem para delapidar e degradar o ambiente e diminuir a qualidade de vida.
2-Espaços próximos de grandes cidades urbanas.	Contribuem para dinamizar o consumo interno e a produção de bens locais.	Aumento do consumo e do preço do solo e de outros recursos escassos.
3-Regiões com escassa densidade demográfica e fortes fluxos de migração.	Diminuem as diferenças económicas ao valorizar algumas regiões e ao evitar a desertificação.	Contribuem para a criação de alojamento paralelo o que prejudica as receitas colectivas.
4-Territórios onde se desenvolvem outras formas de turismo, ócio e tempo livre.	Por serem secundárias exigem mais serviços de manutenção e conservação.	Por serem secundárias têm menos serviços complementares.
Fonte: Adaptado de Martínez (2003:71); Gómez e Capricho (2007)		

Nas 2^{as} residências em empreendimentos turísticos da região mediterrânica, nomeadamente no Sul de Espanha e nas Ilhas Baleares, que se destina a segmentos de população estrangeira, média/alta e alta com grande poder aquisitivo, praticamente os turistas não estabelecem relação com a comunidade, nem os empreendimentos estão bem enquadrados no património local (Salvá-Tomás, 2006; Diaz e Loures, 2006; Martins, 2004). Em alguns destes casos, existem espaços isolados de segregação sociocultural, onde as preocupações ambientais são descuradas, como os efeitos do impacto na erosão do areal, o que já acontece no litoral português.

Para conhecer e analisar o fenómeno do turismo residencial e os impactos do seu desenvolvimento, integrado ou não em *resorts*, temos de ter em conta “o número de residências, a densidade em cada região, as características do espaço onde se localizam” (Colás, 2003:58) e os seus efeitos (positivos e negativos). Nos países Nórdicos estes impactos foram minimizados criando cidades turísticas no litoral designadas por “ociurbes” (Salgaro, 1995; Cori e Lemi, 2002) (in Martínez, 2003), com características opostas às dos *resorts*, evitando excessos (www.ietcat.org.abril/).

Como existem muitas semelhanças culturais entre os dois países ibéricos, podemos pensar que os resultados dos impactos das 2^{as} residências adquiridas/construídas serão semelhantes em tudo, o que não acontece, pois apesar de em alguns casos podermos aprender com a experiência espanhola, também existem diferenças substanciais. A compra/construção de 2^{as} residências, incrementada na anterior década, pelo segmento dos emigrantes portugueses, com maior poder aquisitivo, não se enquadram no património arquitectónico da região, sobretudo na região norte do país, sendo muitas vezes, idênticas às residências dos países onde estes emigrantes residem, ao contrário das 2^{as} residências dos emigrantes espanhóis (Diaz e Loures, 2006:16).

A atractividade das ilhas Baleares deve-se ao clima e às facilidades nas acessibilidades e nos serviços de saúde e segurança social, o que tem contribuído para o desenvolvimento do turismo de massas, cujo impacto transformou uma sociedade ruralista em urbanista, tendo resultado num espaço de migração europeia (Salvá-Tomás, 2006; Diaz e Loures, 2006; Martins, 2004).

O desenvolvimento do turismo tem tido grandes repercussões, às quais os governos não podem deixar de estar atentos, devido aos seus impactos, que vão desde o ordenamento e uso do território até à modificação da paisagem, com reflexos ambientais e sociais em todo o território (Martínez, 2003; Colás, 2003), para assegurarem a sustentabilidade, das regiões e dos países.

Para além dos impactos negativos que o turismo pode vir a ter no desenvolvimento sustentável, que é necessário minimizar, segundo vários investigadores, citados por Cunha (2004), o aquecimento Global do Planeta está a provocar graves alterações climáticas, cujas consequências são praticamente imprevisíveis, nomeadamente na sustentabilidade do turismo.

Uma das consequências mais referidas nos estudos do clima é “a subida o nível das águas do mar” que já se está a fazer sentir em muitos países, incluindo a região mediterrânica, pelo que o

clima deve ser considerado, nesta região, como uma variável exógena bastante incerta que pode vir a sofrer alterações significativas devido à subida das águas do mar, em que Portugal pode vir a ser dos países mais afectados, devido à extensão da sua costa e ao facto de no litoral se concentrar a maioria da população e as actividades que mais riqueza criam, como o turismo.

5.2 – O turismo numa perspectiva global e as tendências de evolução.

No actual contexto de globalização o mercado turístico mundial tem vindo a registar um crescimento sustentado desde os últimos 50 anos, devido, por um lado, ao desenvolvimento tecnológico das vias de comunicação e dos transportes, o que facilitou as deslocações, e por outro, ao prolongamento da vida humana conjugado com a redução dos períodos de trabalho, e com a melhoria do nível de vida das populações, permitindo férias pagas, mais tempo livre e mais dinheiro para viajar e ser turista.

Estas mudanças globais reflectiram-se positivamente na actividade turística, com impactos no seu crescimento e desenvolvimento, para o qual muito contribuiu a redução dos preços das comunicações e transportes e as alterações no comportamento dos turistas. Actualmente há indícios da inversão desta tendência, as pessoas que fazem turismo gastam menos tempo e têm menos dinheiro para viajar, contrariando as condições do início da 1ª década do século XXI.

Apesar de se poder afirmar que o turismo tem crescido de forma sustentada o seu crescimento não tem sido uniforme ao longo do tempo em todos os continentes. No final do século XX e início do século XXI esta actividade, na Europa, registou um maior abrandamento do lado da procura, devido à crise económica e financeira. Porém, os países emergentes têm vindo a registar um elevado crescimento na actividade turística (OMT, 2007, 2008, 2010 e 2013), mas ainda pouco sustentável.

O contexto económico mundial, após ultrapassado o choque da crise financeira de 2008, parecia mostrar sinais de recuperação, mas a situação voltou a agravar-se nos anos seguintes, sobretudo na Europa e Estados Unidos da América, que apresentaram um fraco desempenho, embora a economia americana esteja a recuperar mais depressa que a europeia. A tendência de diminuição de turistas foi contrariada, pelo crescimento das economias de países emergentes como a China, Índia e Brasil, o que ajudou a melhorar a situação económica do turismo.

A actividade turística envolveu em 2010 um universo de 940 milhões de turistas, em todo o mundo. Segundo os dados disponíveis da OMT, o ano de 2010, registou uma recuperação com um crescimento homólogo de 6,6%, o mais elevado desde 2005, verificando-se uma tendência de recuperação da quebra registada em praticamente todas as regiões do globo no período entre 2008 e 2009, já considerada a pior crise da década (Quadro nº 5.2).

Quadro n.º 5.2 - Chegadas de turistas por regiões									
Descrição	Chegadas 2000 Milhões	Chegadas 2010 em Milhões	Chegadas (%) Quota Mercado (2010)	Variação (%) 2009/2008	Variação (%) 2010/2009	Crescimento médio 2000/2010 (%)	Crescimento médio 2010/11 (%)	Varição 2012 /11	2020 (%) Quota mercado Prev.
Economias avançadas	417	498	53	-4,3	5,1	1,8	4,7	3,7	-
Economias emergentes	257	442	47	-3,2	8,3	5,6	5	4,3	-
Mundo	675	940	100	-3,8	6,6	3,4	4,8	4	100
Europa	385,6	476,5	50,7	-4,9	3,3	2,1	6,2	3,4	45,9
Ásia e Pacífico	110,1	203,8	21,7	-1,7	12,7	6,3	6,4	7	26,6
Américas	128,2	149,8	15,9	-4,9	6,4	1,6	4,1	4,1	18,1
África	26,5	49,4	5,3	3,7	7,3	6,4	-1	6,4	5
Médio Oriente	24,1	60,3	6,4	-4,3	14,1	9,6	-5,6	-5,4	4,4
Espanha	46,4	52,7	5,6	-8,8	1	-	7,6	n.d.	-
Portugal	12,1	(1)12,3	1,3	-7,5	6,6	n. d.	n. d.	n. d.	-

Fonte: Adaptado de World Tourism Organization (em 25 de Julho de 2011) (<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-30/international-tourism-maintains-momentum-despite-challenges>) OMT(2013) em Abril/2013.-
Nota(1): Como os Serviços Oficiais do Turismo Português deixaram de efectuar a recolha de informação das entradas foi considerado o valor de 12,3, igual ao de 2007, tendo em conta os hóspedes estrangeiros e os passageiros desembarcados, que têm valores semelhantes nos anos de 2007 e 2010, ou seja se a rubrica “hóspedes estrangeiros” e passageiros desembarcados é semelhante em 2007 e 2010, por extrapolação considerámos valores idênticos para as chegadas em 2007 e 2010 (PENT, 2010b:17).

No caso da Europa, em 2010, na sequência das mudanças no contexto económico internacional, com uma ténue recuperação económica, os países com maior actividade turística, registaram, alguns sinais de recuperação já que de 2008 para 2009 apresentaram variações negativas. Porém, a recuperação na Europa não permitiu um crescimento sustentado na chegada de turistas, sendo o crescimento registado (3,3%) menos de metade do crescimento nos países emergentes, e a taxa de variação foi a mais baixa do conjunto das regiões de destino mais importantes (Quadro n.º 5.2).

Comparando o valor das chegadas em todo o Mundo, no ano de 2010 verificou-se um aumento de cerca de 39%, face a 2000, muito aquém do esperado, devido à forte contracção da actividade turística, durante a diminuição da actividade económica, registada nos países desenvolvidos, o que fez baixar a taxa média de crescimento da última década para cerca de 3,4%. Porém, o decréscimo verificado no crescimento médio das chegadas, em todo o mundo, entre 2000 e 2010, foi travado, devido ao crescimento das economias emergentes (+5,6), sobretudo pelo crescimento de alguns países do continente asiático, como China e Índia.

Nesta década, as economias avançadas, registaram subidas reduzidas, de 1,8 % em média, por ano (OMT, 2007, 2008 e 2011). Todavia, estas economias têm vindo a crescer menos,

registando um crescimento de +3,7% em 2012, enquanto a Europa oscilou, intercalando uma ligeira recuperação em 2011 (+6,2%), com uma descida em 2012, para 3,4%, o que confirma o impacto da crise (Quadro n.º 5.2). Devido aos factos acima referidos, estão em causa as previsões que vinham a registar-se desde a década de 60 do século XX, com crescimentos médios anuais previstos de 5% em todo o mundo.

Na análise do quadro n.º 5.2 verificamos, pelas variações negativas entre 2009/08, o impacto da crise na actividade turística, em indicadores importantes, como a chegadas de turistas, que apresenta uma variação negativa global de 3,8 p.p., mais acentuada nas economias avançadas com -4,3 p.p., valores que têm vindo a ser recuperados para +3,7 p.p. em 2012. Os sinais da recuperação da crise no ano de 2010 face a 2009 são visíveis nas chegadas de turistas que registam um crescimento mundial de 6,6 p.p., com as economias emergentes a serem o seu motor ao apresentarem uma taxa superior às economias avançadas, em 3,2 p.p., contribuindo para que o crescimento médio mundial da última década se situasse nos 3,4 p.p.. Esta tendência inverteu-se em 2012, com as economias avançadas e emergentes a registarem uma descida no Mundo de 0,8 %, entre 2011 e 2012 e um crescimento homólogo de 6,6 p.p. devido à recuperação em 2010 que desceu para 4 p.p., em 2012, pelo que a sustentabilidade do turismo continua em causa.

Na comparação das quotas de mercado dos diferentes continentes verifica-se que a Europa detinha uma quota de mercado de cerca de 57% no início da década (2000), mas, tem vindo a perder mercado para países da Ásia/Pacífico e Médio Oriente, situando-se no ano de 2010 em cerca de 51% da quota do mercado mundial. O mesmo tem acontecido com as Américas que perderam no período em análise (2000-2010) cerca de 3 %, da quota de mercado (reduzindo de 19% para 16%), decréscimo que não foi maior devido ao crescimento, nos últimos anos, do Brasil, uma das economias emergentes, que registou, na última década, uma taxa média de crescimento anual de 1,6 p.p.. Portugal e Espanha, acompanharam as tendências das economias avançadas, mas Portugal alcançou um crescimento superior (UNWTO, 2011) (Quadro 5.2).

As economias emergentes cresceram, em média, três vezes mais do que as economias avançadas, que perderam, em média, cerca de 9% da quota de mercado (diminuíram de 62% para 53%) no período em análise. No ranking dos países emergentes, destaca-se a China que em 2010 passou a ocupar a 3ª posição nas chegadas, superando a Espanha, e a 4ª posição nas receitas superando a Itália, apontando para alterações significativas no mercado mundial nos próximos anos (Id. Ibid.).

As previsões para 2020 apontam uma diminuição na quota da Europa em 5 p.p., a favor dos países emergentes da Ásia/Pacífico, que devem registar um crescimento idêntico de (5 %). Todavia, os resultados de 2012, não confirmam esta tendência e as Economias Avançadas estão a recuperar. Analisando as três regiões do Mundo que registaram maior número de chegadas de

turistas, uma delas encontra-se no Nordeste Asiático (111,6 milhões) e duas na Europa, onde se destacam as seguintes regiões: o Mediterrâneo (169,7 milhões) e a Europa Ocidental (153,6 milhões). Em 2010 estas três regiões representavam 46,3% do total de chegadas de turistas a nível mundial (Id. Ibid.).

A Espanha foi em 2010, o 2º país de destino europeu, com um volume anual de chegadas de 52,7 milhões de turistas, estando entre os quatro principais destinos mundiais logo a seguir à China, que registou entre 2000 e 2010 uma subida de 6,3 milhões de turistas. No ranking mundial dos países receptores com maior receita, os EUA estão em 1º lugar, seguidos da Espanha, o 1º país da Europa com mais receitas. Em 2012, a China revelou-se o 1º país emissor de turismo do mundo e contribuiu para ultrapassar a barreira dos mil milhões (1035 M) de chegadas de turistas (OMT, 2010 e 2013).

A Europa, apesar de ter perdido quota de mercado, continua a liderar no mercado receptor, com uma quota de mercado de 50,7%, em 2010, nas chegadas e com uma quota de cerca de 52,5% na emissão de turistas em 2011. Porém, a bacia mediterrânea, continua a ser um dos destinos preferidos, acabando por receber grande parte dos turistas europeus (80%) (Quadro n.º 5.2/5.3).

Na análise do quadro n.º 5.3, o indicador das receitas confirma o período negro entre 2009/08 para o Turismo, registando variações negativas em todos os continentes (excepto no Médio Oriente), à semelhança do indicador das chegadas e em contraste com o período seguinte (2010-2009), que mostra sinais de recuperação em quase todos os continentes, com contribuições positivas, excepto na Europa, que registou uma diminuição de 0,4p.p.. Portugal destaca-se porque descolou relativamente à Europa e à Espanha com um crescimento positivo de 4,7 p.p..

Quadro n.º 5.3 - Comparação das receitas dos países receptores considerando a origem dos turistas							
Mercados (por grupos)	Receita (%) 2008	Receita (%) 2010	Variação (%) (2009/2008)	Variação (%) (2010/2009)	Variação (%) 2011/2010	Variação (%) 2012/2011	Origem turistas 2011 (%)
Mundo (Milhões de euros)	639	693	-5,6	4,7	4,8	4,1	940 (M.ano)
Economias avançadas	-	63,1	-6,5	4,4	6	4,3	-
Economias emergentes	-	36,9	-3,8	5,1	2,6	3,6	-
Europa	50,2	44,2	-6,7	-0,4	5,2	2,3	52,5
Ásia/Pacífico	22,2	27,1	-0,7	12,8	7,9	5,9	21,9
Américas	20,1	19,8	-9,9	5	5,2	6,8	16,5
África	3,2	3,4	-4,1	4	2,1	5,2	3
Médio Oriente e "outros" (2)	4,3	5,5	0,8	14,4	-14,4	-2,2	6,1
Espanha	6,6	5,7	-13,7	-1,2	8,6	1,2	-
Portugal	1,2	1,1	-12	4,7	7,2	5,6	-

Fonte: Adaptado de UNWTO (2011) em <http://mkt.unwto.org/sites/hll/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf> em18-08-11; EGATUR(2011); OMT(2013) em Abril/2013e Junho 2013; BP (2013)

Nota (2):O valor de "outros" corresponde a 3milhões

Nas receitas, a Europa perdeu a precária liderança, que registava em 2008, com 50,2% das receitas mundiais, passando em 2010 para cerca de 44,2%, decrescendo em termos percentuais cerca de 6% para os outros continentes, sobretudo para a Ásia/Pacífico que registaram, no mesmo período, um aumento de 4,9%. As maiores perdas na quota de mercado ocorreram em 2009, e a recuperação da actividade turística verificada em 2010, não foi suficiente para atingir os valores de 2008, porque tem estado a processar-se mais lentamente na Europa. (UNWTO, 2011; INE, 2011) (Quadro 5.3).

Apesar da tendência para a diminuição percentual do crescimento do turismo no Continente Europeu, a favor dos potenciais mercados emergentes da Ásia/Pacífico, a Europa está a recuperar e ainda existem potencialidades de crescimento nos destinos ibéricos, sobretudo em Portugal, que registou em 2010 uma taxa positiva superior à dos principais competidores europeus de 6,6 p.p., tais como: Espanha (1%); Croácia (4,8%); Turquia (5,9%); e Grécia (1,5%) (IET,2011).

5.3 – O impacto económico do “Alojamento Turístico” no desenvolvimento do turismo no destino Portugal - comparação com Espanha.

Em 2010 a contribuição directa da indústria turística para o PIB foi de 5%, quer para Portugal quer para Espanha. Porém a contribuição total da actividade turística para o PIB foi superior em Espanha cerca de 14,3 % enquanto para Portugal foi de 13,8%, menos 0,5%. No emprego a contribuição directa para Portugal foi de 6,5% e para Espanha de 7,3%, menos 0,8%, enquanto a contribuição total foi de 16,8% para Portugal e de 12,6% para Espanha (Quadro nº 5.4).

Quadro nº. 5.4 - Impacto da actividade turística na economia em 2010			
Impactos	Portugal	Espanha	Diferenças
PIB - contribuição directa	5%	5%	-
PIB - contribuição total	13,8%	14,3%	-0,5%
Emprego - contribuição directa	6,5%	7,3%	-0,8%
Emprego - contribuição total	16,8%	12,6%	+4,2%
<i>Superavit da Balança Turística (crescimento)</i>	11,9%	3,4%	+8,5%

Fonte: WTTC (2011); INE (2011); IET (2011:95,98)

Em termos de emprego, Portugal regista um peso superior, devido à contribuição indirecta do turismo, onde a contribuição total apresenta, uma diferença significativa na criação de emprego em outras actividades, relacionadas com a actividade turística (+4,2%), relativamente a Espanha. Este facto também pode querer dizer que algumas das empresas portuguesas que operam em sectores de actividade relacionados com o turismo, utilizam mais mão-de-obra intensiva que em Espanha.

Apesar de não existir informação recente quanto ao peso do emprego nas diferentes actividades turísticas em Portugal, os dados de 2008 publicados pelo INE (2010) e pelo TP (2010a e TP2011a), nas actividades da restauração e do alojamento têm respectivamente, um peso de 51% e 15%, indicando que o peso nestas duas actividades é muito semelhante nos dois países.

No conjunto das actividades turísticas coexistem diferentes padrões de produtividade, mas, o alojamento em Espanha é o que tem maior produtividade no emprego, considerando o valor acrescentado das principais actividades turísticas, registando também maior valor acrescentado na produção, enquanto o transporte aéreo é a actividade turística que tem a menor percentagem de valor neste país. O sector de alojamento hoteleiro é o de maior peso tendo, em conta o rácio valor acrescentado na produção/emprego das actividades turísticas (IET, 2011: 82,97 in INE).

Os impactos positivos da recuperação económica, em 2010, reflectiram-se na actividade turística ibérica, nomeadamente no alojamento, embora com oscilações ao longo do ano, pelo que ambos os países obtiveram resultados positivos nos principais indicadores. Porém, a comparação entre os principais indicadores dos dois países foi afectada, devido a alterações nas metodologias de recolha e tratamento estatístico em Portugal, que já não regista a informação relativa às entradas de turistas (a falta do indicador “chegadas” desde 2008 prejudica a comparação da actividade turística com outros países e a comparação com anos anteriores em Portugal). As análises efectuadas tendo em conta o número de hóspedes, que aumentou em 2010, leva-nos a confirmar que os dois países ibéricos melhoraram os resultados decorrentes desta actividade, devido ao aumento da procura na Europa, após um período de resultados negativos associados à crise económica global, o que podemos observar nos seguintes indicadores (INE, 2010; IET, 2011:25-26):

1- Em Espanha, os turistas internacionais que chegaram, em 2010, cresceram 1%, após alguns anos de diminuições. A maior parte das subidas registadas verificaram-se devido ao maior dinamismo dos mercados italiano e nórdico em detrimento dos tradicionais mercados emissores. O mercado interno registou uma descida nas viagens de 5,5% relativamente a 2009, devido à diminuição das viagens de fim-de-semana (efeito da crise), que habitualmente eram realizadas para as vivendas secundárias;

2- Em Portugal o total de hóspedes no ano de 2010 foi o mais elevado dos últimos cinco anos, aproximando-se dos números observados em 2007. Esta tendência de recuperação nas dormidas não foi uniforme nem suficiente para a recuperação e para ultrapassar as diminuições registadas nos valores dos dois últimos anos (2008 e 2009), situando-se em ao nível dos resultados de 2006, com menos -0,5 p.p.;

3- Considerando o aumento dos hóspedes (sobretudo estrangeiros), os valores das chegadas situam-se próximos dos registados em 2007, ano anterior à crise, Portugal poderá ter

registado em 2010 face a 2009 uma variação positiva de 6,6%, semelhante ao crescimento registado na actividade turística mundial, recuperando parte das perdas apresentadas em 2009.

O aumento do total anual de hóspedes deve-se ao aumento da procura turística, após a crise.

Os indicadores relativos ao número de hóspedes e número de dormidas em 2010 aproximou-se dos observados em 2008, mostrando uma recuperação. Contudo, a recuperação nas dormidas não foi suficiente para ultrapassar os valores de 2009, devido ao agravamento da crise internacional e europeia. Analisando a evolução destes dois importantes indicadores – número de hóspedes e número de dormidas verificou-se na última década, que apresentam movimentos contrários, enquanto o número de hóspedes tem vindo a crescer, o número de dormidas por hóspede decresceu, o que se explica, em parte, pelas estadias com uma duração mais curta, indicando um aumento da procura à custa de estadias de menor duração (Quadro n.º 7.5 e 7.6).

As actividades que mais se relacionam com o turismo são o alojamento, a restauração e as agências de viagem. O alojamento, ao representar a maior parte das actividades agregadas do turismo, pelo seu peso no sector, acaba por marcar o comportamento e as tendências do mesmo, e esta actividade em Espanha, à semelhança de Portugal, tem tido uma evolução positiva comparativamente às outras duas actividades, cuja tendência de evolução negativa tem sido difícil de prever (IET, 2011).

Todavia, o impacto do sector turístico não se esgota no transporte (terrestre, aéreo, marítimo) e no alojamento, embora estas actividades sejam as mais importantes. Existem outras actividades directamente relacionadas com o turismo, tais como: tecnologias informação; serviços a empresas; comércio; restauração; operadores turísticos; agências de viagens; cruzeiros; marinas; casinos e actividades recreativas e outras não directamente relacionadas com o turismo, mas que são igualmente importantes para o seu desenvolvimento, como a saúde e a educação.

A análise da informação atrás referida permite confirmar a importância do turismo nos países ibéricos em termos do seu impacto no PIB, no Emprego e na Balança de Pagamentos, verificando-se que, os anos de crise e de recuperação afectaram os dois países, embora com impactos diferentes, nas várias actividades económicas relacionadas com o turismo. O sector de alojamento é o mais produtivo o que o torna menos vulnerável às crises económicas.

5.3.1 – O efeito dinamizador do Turismo Residencial no subsector Alojamento Turístico e o seu impacto no desenvolvimento económico sustentável.

No Algarve, tal como em outras regiões da Península Ibérica, o crescimento das residências secundárias tem sido um fenómeno muito frequente, a par de outro alojamento residencial, embora o alojamento em 2^{as} residências seja das que mais predomina, impulsionando o crescimento da vertente imobiliária turística (Lebre e Soares, 2006), agora em queda, situação

que poderá constituir-se numa oportunidade para fazer o seu relançamento de forma controlada e regulamentada, não pondo em causa o desenvolvimento sustentável da região ibérica.

Depois da adesão à UE, o acesso às negociações no mercado de capitais ficou facilitado para o negócio imobiliário. O incremento exagerado das 2^{as} residências na região ibérica nas últimas décadas, sobretudo no litoral, deveu-se às melhorias registadas nos rendimentos das famílias e ao acesso facilitado e aos preços atractivos do crédito no mercado europeu. Este facto, registado nos países da zona euro, não justifica a ausência de legislação adequada que dificultasse os movimentos especulativos e protegesse a qualidade de vida das populações (Mihaljeck, 2005).

A tendência de crescimento desenfreado das 2^{as} residências, não tem condições para se manter, actualmente devido à crise financeira, em que mercados e operadores financeiros têm criado dificuldades acrescidas no acesso ao crédito, dos governos, das empresas e das famílias, dos dois países, que se têm reflectido na diminuição do investimento e do rendimento da população activa, sobretudo da classe média, a que mais viaja e a que tem sido mais penalizada (BP, 2011).

O turismo residencial apresenta na opinião de Coutts (2006) os seguintes pontos fracos nos países ibéricos que podem e devem ser corrigidos, antes de se relançar de novo esta tipologia de turismo como mostra o quadro n.º 5.5.

Quadro n.º 5.5 - Matriz comparativa dos pontos fracos no turismo residencial entre os dois destinos ibéricos	
Pontos fracos - Portugal	Pontos fracos – Espanha
Dependência do Mercado Inglês e Alemão	Dependência do Mercado Inglês e Alemão
Desequilíbrio entre a oferta e a Procura (sazonalidade)	Desequilíbrio entre a oferta e a Procura (sazonalidade)
Dependência do turismo Sol e Praia	Grande dependência do turismo Sol e Praia
Mercado emergente	Mercado saturado no litoral
Fonte: Coutts (2006) Conferência ILM & THR, “Turismo Residencial que Futuro?”	

Os países da Europa que mais investiram em imobiliária, são os que estão a ser mais penalizados com a recessão porque o conceito de riqueza relacionada com bens imóveis, considerada desde sempre a mais segura, por estar associada a um bem escasso que é o terreno, está a mudar e deixou de ser valorizada pelos mercados, conduzindo à insolvência das empresas, das famílias e dos países.

As políticas de turismo e o modelo adoptado na actividade turística da região ibérica, devem ser pensados e reorientados considerando as duas perspectivas, a holística e a multidimensional, com base em estudos científicos, para evitar erros semelhantes aos que já aconteceram, sobretudo no sul de Espanha, melhorando a *performance* dos destinos e dos produtos. O modelo de referência deve apostar na qualidade nas suas múltiplas vertentes, de forma a permitir

adequar as necessidades de alojamento às necessidades das populações circundantes, sem pôr em causa a qualidade do produto turístico e a sustentabilidade do ambiente natural e social (Gómez e Capricho, 2007).

A criação de um novo modelo de turismo sustentável para a região mediterrânea, deve preocupar-se em minimizar os aspectos negativos ao nível social e ambiental da actividade turística sem descuidar os aspectos económicos, procurando contribuir para o equilíbrio dos vários sistemas envolvidos, ao nível macro, inclusive ao nível financeiro, porque quando este sistema está desequilibrado arrasta inevitavelmente todos os outros, inclusive o sistema institucional (Lopes e Capricho, 2007).

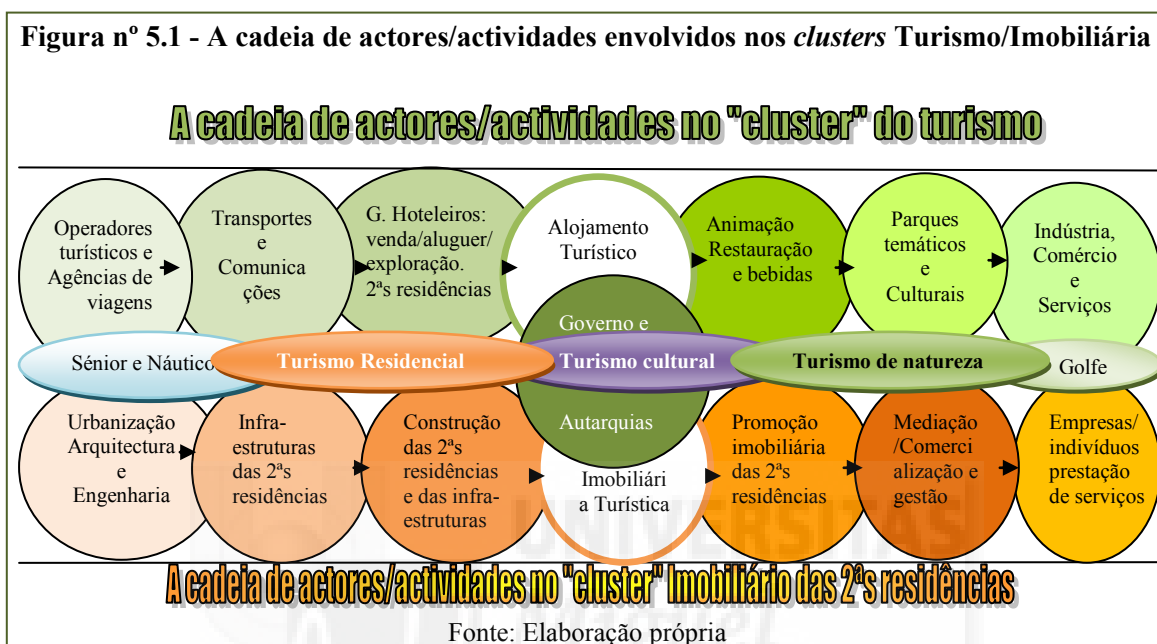
O turismo residencial tem efeitos positivos que devem ser considerados, nomeadamente os económicos, dos quais se destaca o combate à sazonalidade, um dos problemas da actividade turística na região ibérica, mas os efeitos negativos, nomeadamente na vertente do alojamento, devem ser minimizados ou corrigidos, sempre que ponham em causa a sustentabilidade do projecto e da região. A fidelização gerada pelo turismo residencial é para alguns dos autores um dos mais importantes efeitos económicos positivos, porque permite reduzir a sazonalidade, apesar do efeito substituição no alojamento, penalizando sobretudo as estadias em hotéis (Guerrero, 2006).

O efeito dinamizador do turismo residencial tem provocado crescimento e desenvolvimento em vários sectores de actividade envolvendo diferentes actores nos *clusters* do turismo e do imobiliário e em toda a organização administrativa da sociedade desde o governo, às autarquias, através do aumento da procura de bens e serviços, ao longo da cadeia de valor e em todas as actividades envolvidas, tais como: construção, reabilitação, restauração, manutenção do comércio, serviços, móveis e utensílios, recreação e lazer, aluguer de automóveis, transportes e outros (Guerrero, 2006).

Pela análise da figura n.º 5.1, podemos verificar como as diversas actividades envolvidas, a montante e a jusante, se relacionam com o turismo residencial ao longo da cadeia de valor, tendo este subsector funcionando em Espanha, como núcleo central no alojamento turístico. Os actores envolvidos movem-se ao longo da cadeia de actividades do turismo, desenvolvendo outros produtos e serviços, que directamente ou indirectamente se relacionam com o subsector turismo residencial, cujo impacto, ainda pode ser reforçado com as actividades do golfe e do turismo sénior, envolvendo além da administração pública os dois *clusters* de empresas do Turismo e do Imobiliário.

Firmino (2006:47-48) ao referir o efeito multiplicador da actividade turística cita vários autores que mencionam os reflexos dos “efeitos económicos directos, indirectos e induzidos” no crescimento do volume de negócios das empresas, no aumento do nível de vida da população e consequentemente num Estado mais rico. Estes efeitos positivos podem ser dinamizados pelo

turismo residencial, logo que a conjuntura económica seja favorável aos países ibéricos, mas o seu impacto só será importante se esses países não recorrerem a importações significativas para satisfazer os turistas, e se a qualidade e sustentabilidade dos destinos for previamente assegurada (Figura nº 5.1).



Quanto ao impacto económico positivo do turismo residencial que se repercute nas populações – devido à contribuição dos turistas com impostos e taxas, o que só é sentido de forma indirecta caso sejam feitas melhorias nos serviços públicos pelas autarquias, aplicando as receitas para melhorar ou modernizar as infra-estruturas públicas (Colás, 2003 e Martínez, 2003).

O impacto do turismo residencial, na perspectiva ambiental, também pode ser benéfico para a paisagem e para o ambiente natural e social, se as segundas residências resultarem da recuperação de habitações degradadas ou em ruínas, ou até da conservação de um património histórico que se poderia vir a perder, caso tenham em conta a arquitectura tradicional do lugar e sejam devidamente integradas em termos paisagísticos (Id. Ibid.).

Os impactos ambientais negativos são dos mais referidos e devem-se ao facto desta tipologia de turismo, tal como o turismo em geral, apontar para actividades que tendem a delapidar recursos escassos e a destruir a qualidade ambiental, sem a qual, será difícil continuarem a existir. No turismo residencial os impactos negativos para o destino são maiores do que em outras tipologias pelo que esta actividade deve ser controlada e deve contribuir com mais receitas para serem aplicadas no desgaste das infra-estruturas e na prevenção da degradação do ambiente (Id. Ibid.).

5.3.2 – O efeito dinamizador do Turismo de Natureza no Alojamento Turístico e o seu impacto no desenvolvimento económico sustentável.

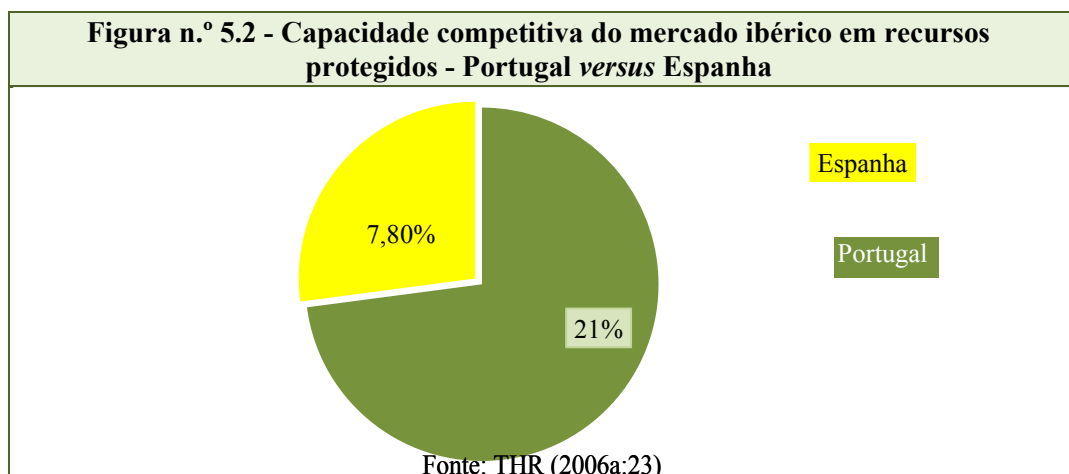
O turismo rural e de natureza apresentam grande potencial de desenvolvimento futuro na região ibérica, tem vindo a consolidar-se na Europa, a um ritmo lento mas imparável, registando-se desde 1997 até 2004 um crescimento médio de 7%, podendo ser considerado como uma das alternativas ao turismo de sol e praia, porque este produto está maduro e em fim de ciclo de vida, necessitando de ser rejuvenescido embora o seu desaparecimento não seja previsível devido à elevada procura. Contrariamente, o turismo rural ainda se encontra numa fase de crescimento, que tem sido facilitada pelas políticas governamentais que pretendem melhorar o desenvolvimento económico das áreas rurais (Cooper et al., 2007:46-47), embora esse efeito não tenha sido muito visível em Portugal.

Segundo o estudo da Anetura (THR, 2006a), a procura de Turismo de Natureza, ou turismo activo, em Portugal, estima-se em cerca de 500.000 pessoas, das quais 96% são oriundas do próprio país, o que acontece de forma semelhante em Espanha. Dos 4% de clientes estrangeiros, a maioria são visitantes que viajaram por outros motivos. Embora exista uma percepção positiva de Portugal como destino de Turismo de Natureza, para os operadores há impedimentos ao seu desenvolvimento e crescimento como a deficiente organização da cadeia de valor (THR, 2006a:24).

A origem da oferta de turismo ligada à natureza está no desejo/motivação principal do turista em interagir e usufruir da natureza para vivenciar experiências com valor simbólico, que podem resultar da simples contemplação (sol e praia) ou da realização de actividades ao ar livre como a participação num *touring*, até ao desenvolvimento de várias actividades desportivas no destino (THR, 2006a) contribuindo para o seu desenvolvimento económico.

Esta modalidade de turismo, focado na atractividade natural de locais turísticos pode ser, por si só, uma motivação única para o turista visitar o local. Porém, Cooper et al. (2007: 347) referem que “para a maioria das atracções sobreviverem e florescerem, outros elementos do produto turístico devem ser oferecidos, ao nível complementar, para além da qualidade e preço, para dar suporte à atracção e oferecer ao turista as superestruturas e infra-estruturas de apoio” como o alojamento.

O turismo de Natureza tem mais expressão em Espanha que em Portugal, apesar das áreas protegidas em Portugal, já em 2006 representarem 21% do seu território, enquanto em Espanha só representavam 7,8% do território Espanhol. A legislação portuguesa respeitante a “Áreas Protegidas” já consagrava, nesta época, cinco tipologias na sua classificação: Parque Nacional, Parque Natural, Reserva Natural, Monumento Natural e Paisagem Protegida (Figura n.º 5.2).



O turismo de natureza, estimulado pela procura interna, registou em Espanha, em 2010, uma diminuição de 1,9% nas viagens e de 3,4% nas dormidas. Em Portugal também deve ter diminuído mas a informação é escassa não permitindo a comparação (IET, 2011:68; TP, 2010).

Segundo Cooper et al. (2007:347-348) o turismo de natureza complementado com atracções turísticas está a adquirir importância como base em inovações que melhoraram a qualidade e a sustentabilidade, o que implica uma nova gestão dos recursos e um eficiente controlo da capacidade de carga dos turistas, relacionado com o papel do sector público *versus* privado.

Para que Portugal e Espanha possam competir com êxito como destinos de Turismo de Natureza, seja na vertente *soft* ou *hard*, não é suficiente confiar nos factores considerados básicos/essenciais, como abundantes recursos naturais, atractivos e diferentes, devidamente protegidos e limpos, porque existem outros factores que podem ser a chave do sucesso para esta modalidade de turismo, tais como: recursos adequados, organizados e preparados para o seu uso; regulamentação clara e rigorosa que garanta a protecção/conservação da envolvente natural; oferta variada e complementar de empresas especializadas que possibilitem aos turistas/consumidores vivenciarem experiências inesquecíveis, que estes tenham vontade de recomendar e de repetir (Id. Ibid:18).

Se o turismo de Natureza for do tipo *hard* as exigências para reduzir a insegurança do turista, são maiores porque esta modalidade envolve mais riscos. Neste turismo, quer seja na modalidade *hard* ou *soft*, “as experiências devem ter um alto conteúdo de entretenimento, aprendizagem e prazer estético, valorizando aspectos intangíveis, como os conteúdos, que devem ser compatibilizados com as actividades a desenvolver pelos turistas/consumidores desta modalidade de turismo (Id. Ibid.).

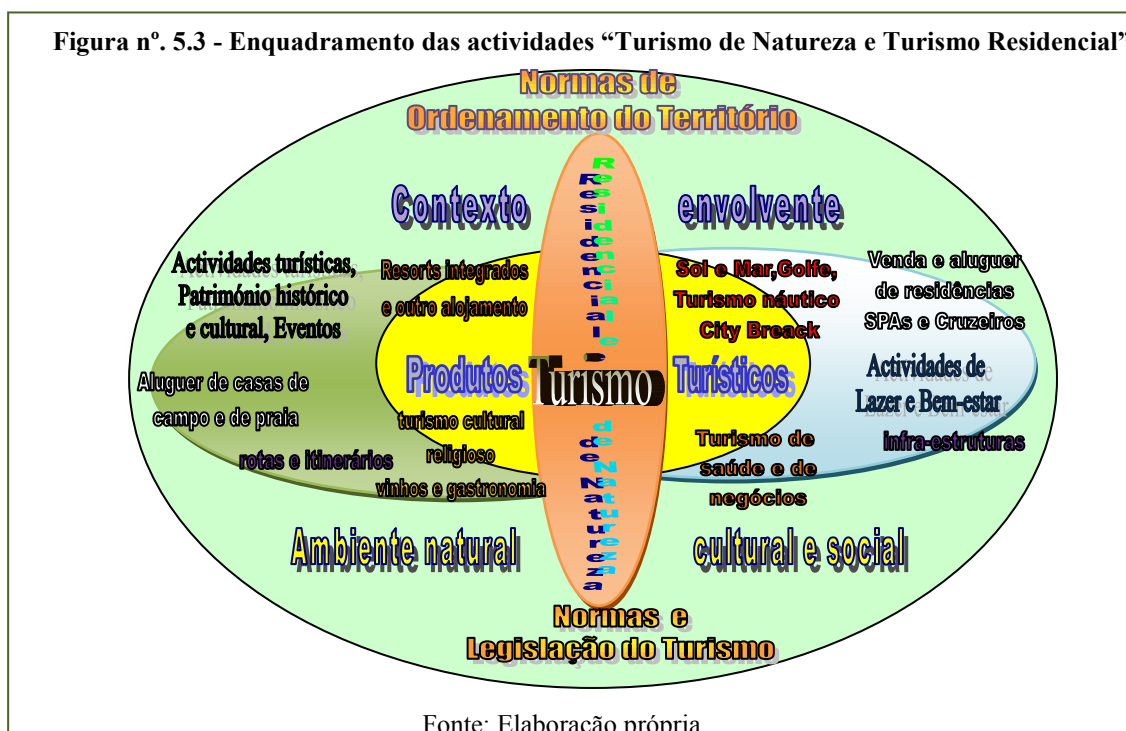
Para melhorar a competitividade do destino Portugal, na modalidade turismo de Natureza, numa perspectiva de curto/médio prazo, o país deve centrar os seus esforços na “procura secundária”, (interna e externa) que devem ser repartidos entre empresas, autarquias e governo (THR, 2006a).

5.3.3 – O desenvolvimento do *cluster* “Turismo - Lazer” e o seu impacto na qualidade sustentável do subsector Alojamento Turístico.

Nos Governos de Portugal da última década, as entidades oficiais têm dado grande relevância ao sector do turismo, considerando este sector como estratégico para o desenvolvimento económico de Portugal, em parte pela necessidade de equilibrar a Balança Corrente, e têm mostrado vontade de alterar o modelo de desenvolvimento vigente para criar condições que permitam maior crescimento do valor acrescentado do sector, mas em termos práticos, para além do apoio aos projectos turísticos designados de PIN, os resultados alcançados são manifestamente insuficientes.

Portugal possui recursos e potencialidades turísticas extraordinárias quer para o “turismo de natureza”, que é possível desenvolver em praticamente todas as regiões, quer para o “turismo residencial”, que se for permitido em algumas regiões de forma controlada, pode vir a ter um peso crescente na economia do país e contribuir para desenvolver o “*cluster* Turismo - Lazer como um sector estratégico ” referido no PENT, publicado em 2007 (MEI, 2008a; MEI, 2007).

Nesta perspectiva, o enquadramento legal das actividades “turismo residencial” e de “turismo de natureza” devem ter em conta o ambiente natural, cultural e social onde se movem, assim como todas as actividades a montante e a jusante com as quais se relacionam, podendo o *cluster* turismo-lazer servir de alavancagem para a economia, se for assegurada a qualidade dos produtos/serviços, a sustentabilidade das empresas/destinos, e forem minimizados os seus impactos, demográficos, económicos, sociais e ambientais (Figura n.º 5.3).



O alojamento turístico, nomeadamente na vertente do turismo residencial, deve ser sempre integrado na componente hoteleira, onde tem potencialidades de crescimento e de impacto económico positivo no desenvolvimento de várias actividades relacionadas com este subsector, logo que existam condições de mercado e condições legislativas para o seu desenvolvimento.

A legislação a criar, para o sector turístico, deverá entender que todo o sector do Alojamento inclui para além dos hotéis e resorts, o turismo residencial e o turismo de natureza, assim como as restantes tipologias que estão relacionadas com o subsector Imobiliário Turístico, porque consomem alojamento, e daí que, ambos os sectores (turístico e imobiliário) devam ser considerados, numa perspectiva holística (Gómez e Capricho, 2007; Augusto et al., 2010), criando um enquadramento legislativo que esteja à altura das novas necessidades e de um turismo cada vez mais exigente, onde a qualidade dos destinos - quer em termos de recursos quer em termos paisagísticos-, se torne fulcral, para permitir que os novos turistas possam usufruir, com todo o conforto, da natureza e recuperar do elevado *stress* diário a que estão sujeitos nas grandes cidades (Figura nº. 5.3).

O produto/serviço alojamento turístico, como qualquer produto turístico, é um produto compósito, e o turista/cliente do alojamento turístico (*resort*, hotel, restaurante etc.) só reconhece a qualidade se esta também existir no ambiente envolvente, natural e social. A qualidade interna das empresas, apesar de imprescindível, já não é suficiente para responder às exigências do turista/consumidor, que é o seu principal avaliador, só reconhecendo que um produto/serviço é de qualidade quando se verificam em simultâneo as duas perspectivas (interna e externa) (Lopes e Capricho, 2005).

Para melhorar a qualidade nos estabelecimentos turísticos foram desenvolvidas as seguintes acções: “redinamização dos trabalhos da Comissão Técnica de Normalização para o turismo – CT 144, que visam um debate alargado sobre a qualidade no turismo. Portugal através dos seus órgãos próprios tem participado em simultâneo ao nível da normalização na elaboração das normas ISO para a qualidade, destacando-se as normas para o sector da restauração e bebidas e as normas para o sector de alojamento (TER e TH), relevantes para a classificação de empreendimentos turísticos, estando prevista uma pontuação adicional para os estabelecimentos certificados (TP 2011b.18).

Ao nível da qualidade urbana, ambiental e paisagística foram registadas melhorias na qualidade da envolvente ao abrigo do programa “Polis XXI (2007-2013)”, envolvendo esforços efectuados pelos municípios. A “Política de Cidades POLIS XXI” assumiu os seguintes objectivos para o período 2007-2013: qualificar e integrar os distintos espaços de cada cidade; fortalecer e diferenciar o capital humano, institucional, cultural e económico de cada cidade; qualificar e intensificar a integração da cidade na região envolvente; inovar nas soluções para a qualificação urbana.

Na opinião de Lebre e Soares (2006), é necessário articular políticas, estratégias, instrumentos de gestão e normas para o turismo e ordenamento do território, que nos posicionem na competição internacional com uma oferta de qualidade para o turismo e lazer que funcionam como alavancas do desenvolvimento socio-económico do país. Estes autores referem a urgência de um planeamento atempado e uma correcta execução, com novos objectivos sectoriais para turismo e lazer.

As últimas gerações dos Planos de Ordenamento do Território (Directores, Municipais e Regionais) já integram o turismo e o lazer mas, estas actividades ainda não estão devidamente enquadradas nos Planos Sectoriais de Turismo, porque os conceitos de turismo e de lazer têm sido vistos como conflitantes em relação ao ambiente, provocando um deficiente enquadramento dos empreendimentos e investimentos, que se traduzem em lacunas no planeamento das actividades em que aparecem associados e na afectação dos respectivos espaços (Lebre e Soares, 2006).

5.4 – Planeamento da actividade turística e “Alojamento Turístico” - As estratégias e políticas do Estado e o seu contributo para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo em Portugal.

A qualidade dos projectos, na imobiliária turística, deve ser medida, verificando os factores de sustentabilidade, como a capacidade de carga e outros, evitando que sejam aprovados negócios especulativos ou pouco sustentáveis, como novos empreendimentos em regiões de grande erosão, situação que aconteceu na praia de La Barcam (Ilhas Canárias) fazendo desaparecer parte do areal (Martins, 2004; Alonso et al. (2002a), contrariamente ao que sucedeu com o *resort* Sidi-Fredj, construído na costa da Argélia, onde foram impostos limites ao turismo e a aplicação dos princípios de sustentabilidade para não prejudicar o ambiente (Fadli e Sibley, 2004 e WTTC, 2000).

Nesta perspectiva, a sustentabilidade é defendida por diversos autores como Lewis (1996-1997) e Streiner (1997, 21-22) citados por McHarg (1997 e 2001), que inspiraram o autor a criar um modelo biofísico interactivo baseado em princípios (in Nery, 2001). Segundo Mcharg (2000) a distribuição de espaços livres deve corresponder a um processo natural, sendo o próprio território a mostrar, por processos naturais, espaços intrinsecamente idóneos para actividades verdes.

No modelo de McHarg, as configurações da paisagem territorial e os padrões e tipologias de alojamento que dele resultam têm em conta a interacção entre fluxos de matéria e energia, que o autor descreve como: “a paisagem é concebida como o resultado de uma articulação histórica gradual e racional entre os processos de transformação e mudança, próprios do meio natural e

aqueles que são gerados pela localização das actividades humanas definidas como manifestações culturais”, i.e., este processo é entendido como resultante da relação harmoniosa entre meio físico, natural e social (McHarg 1992, 2001 in Nery, 2001; Mcharg, I.L., 2000; Augusto et al., 2010).

Segundo Marsili (2001) a adaptação e avaliação do impacto urbanístico, sobre o sistema natural, é uma questão central, que inclui processos naturais e culturais que devem ser estudados numa perspectiva de mudança para o Paradigma Ecológico, que ponha termo aos complexos problemas ambientais e privilegie um novo planeamento urbanístico, que dê origem a um novo urbanismo do território tornando-o mais sustentável e atractivo para o turista. O enfoque deve ter em conta duas perspectivas: 1) a perspectiva holística - em que a ecologia da paisagem é vista como uma interacção de ecossistemas; 2) a perspectiva multidimensional - que integre as ciências urbanas, tais como: Economia e Sociologia urbana; Antropologia e Geografia urbana; Arquitectura e Ecologia.

O planeamento da capacidade de alojamento deve ponderar e corrigir as condições que facilitaram o crescimento de *resorts* junto ao litoral, destruindo zonas de areal e a elevada concentração do turismo residencial em alguns locais turísticos, para minimizar os seus efeitos negativos e potenciar os efeitos positivos do seu desenvolvimento. Estes impactos devem ser analisados e evitados (após a recuperação da economia), sendo planeados com uma organização do tipo espacial.

O planeamento de empreendimentos turísticos futuros, e outros, a aprovar pelo governo e/ou administração local deverão ter em conta estudos científicos nas várias vertentes, de forma a implementar um plano de gestão costeira integrado, que permita regular a actuação da intervenção humana junto da costa e minimizar os efeitos destrutivos das variações climáticas (CE, 2000).

A respeito do ambiente, Cunha (2004) refere: “las interacciones espacio-temporal entre los agentes, factores e procesos ambientales” devem ser caracterizados de forma detalhada, para permitir a análise e elaboração de um modelo conceptual, que permita verificar a evolução da costa portuguesa e efectuar uma criteriosa gestão ambiental e territorial, como fazem em outros países.

O Plano Estratégico Nacional para o Turismo de Espanha refere que o país está a tomar medidas, para minimizar os impactos negativos do desenvolvimento do sector imobiliário, aprovando leis similares às de outros países europeus que proíbem a construção a menos de cem metros do mar, permitem destruir um empreendimento velho por cada novo que seja construído, regulamentando a utilização de águas residuais nos campos de golfe (MEI, 2007:42). No litoral português, os problemas já são idênticos, mas as medidas para os minimizar são raras e não têm sido eficazes.

As questões ambientais, não só devem ser objecto de enquadramento legal adequado, como de acções concretas - quer por parte dos agentes económicos, quer por parte do Estado -, que minimizem as alterações climáticas e incentivem os cidadãos a preservar mais o ambiente, tendo o governo responsabilidades acrescidas no cumprimento do “protocolo de Quioto”, que caso não seja respeitado o país terá de suportar as penalizações previstas (Gómez e Capricho, 2007). Só uma política de investimento em energias renováveis e de promoção da eficiência energética permitirá alcançar os níveis de energia consumida, previstos no protocolo de Quioto, a partir de fontes renováveis, metas já assumidas por Portugal para reduzir a dependência energética (situação que segundo a Agência Portuguesa do Ambiente (2011) foi superada, além do previsto, em 2010).

Segundo a interpretação da lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e do Urbanismo, feita pelo XVII Governo Português, que nas Grandes Opções do Plano para o período de 2005/2009:100,124), relativamente às políticas de ordenamento do território e das cidades, “foram fixados três grandes objectivos: 1-“Salvaguarda e valorização dos recursos do território no quadro de uma estratégia de D. S.; 2-Coesão territorial, promovendo a integração do espaço nacional, ao fazer participar todas as regiões no processo de desenvolvimento e assegurar a igualdade de oportunidades e a equidade no acesso a infra-estruturas, equipamentos colectivos e serviços de interesse geral; 3-Integração competitiva do país e das regiões nas dinâmicas supra-nacionais, em particular no espaço ibérico e europeu, através da qualificação e projecção internacional do sistema urbano e do apetrechamento do território com as infra-estruturas necessárias para o século XXI”.

Os objectivos previstos nas “Grandes Opções do Plano” e o seu cumprimento impunham que as políticas de ordenamento do território e das cidades” fossem vistas como espaços de convergência e coordenação das diversas políticas com impacto territorial, sendo fundamental que para além de se valorizar o papel do Plano Nacional nas políticas de ordenamento do território e dos Planos Regionais de ordenamento do território” que existissem condições políticas e económicas para as levar à prática, o que não se veio a concretizar (Grandes Opções do Plano 2005/2009).

Porém, na definição dos objectivos para o turismo, foi referido nestes Planos, por estes mesmos governos o seguinte: “A estratégia de promoção e desenvolvimento do turismo deve atender às múltiplas dimensões do sector, nomeadamente ao seu potencial para o seguinte: aumentar as receitas externas; diminuir o défice da balança comercial, combater o desemprego, valorizar o património natural e cultural, atenuar as assimetrias regionais” e melhorar a qualidade de vida .

O futuro do turismo “ deve passar por uma perspectiva de sustentabilidade ambiental, económica e social, no quadro de um novo modelo de desenvolvimento que privilegie a qualidade, quer seja a qualidade ambiental do destino turístico ou a qualidade dos

empreendimentos e serviços turísticos”, como refere o preâmbulo introdutório das Grandes Opções do Plano (2005-2009). O XIX Governo confirmou no Plano Estratégico (revisto) para o período de 2013-2015 que a nova visão para o turismo deve ter como eixo central a sustentabilidade de Portugal enquanto destino turístico.

O actual Governo Constitucional (XIX) considera o turismo como um sector prioritário para a estratégia de desenvolvimento do país conforme é afirmado na Resolução de Conselho de Ministros nº24/2013, que efectuou a revisão do PENT para o período de 2013 a 2015 (D.R. nº 74 de 16-04-13).

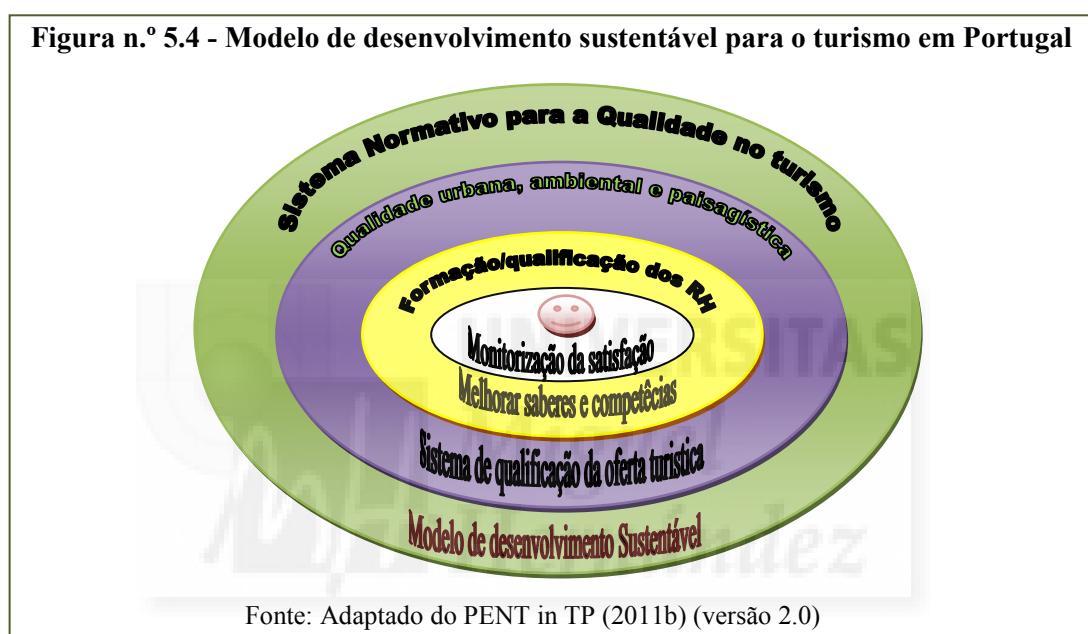
O PENT revisto critica o governo anterior por irrealismo nos objectivos numéricos que são corrigidos para objectivos menos ambiciosos, mas em termos qualitativos mantem a mesma linha estratégica do Plano anterior. O XIX Governo reforça a intenção de apostar na qualidade do turismo referindo que “o turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço (...) e na excelência ambiental e urbanística,” ideias que são reforçadas na alínea a) do mesmo capítulo afirmando que Portugal deve ter o “crescimento mais alinhado com os princípios do desenvolvimento sustentável” (D.R. nº 74, capítulo II a) e b) (2013) à semelhança de outros destinos europeus.

As reduzidas melhorias conseguidas no período de 2005 a 2009, ao nível do sector turístico, referidas na proposta de revisão do Plano Estratégico (PENT) versão 2.0 para vigorar até 2015, não apresentam os desvios nem as verdadeiras causas dos insucessos (PT, 2011b), indicando que não foi efectuado um verdadeiro e cuidado diagnóstico da situação real, o que inviabiliza a partida, o sucesso de qualquer plano de melhoria da qualidade e da sustentabilidade (Anexo 6).

A revisão ao Plano (2006-2015) em 2011 (versão 2.0) (Anexo 6) assume que as metas/objectivos previstos na versão anterior ficaram aquém do que se pretendia mas mantém uma lógica de continuidade, considerando os mesmos dez produtos definidos em 2007, e tem como grande prioridade o aumento das receitas, referindo o seguinte: “Um importante objectivo que o sector deve interiorizar é o crescimento de receitas superior ao das dormidas em linha com a maior qualificação e diferenciação que se pretende” (PT, 2011b) mas, implementar estratégias para melhorar a qualidade de vida e reduzir o défice, ao mesmo tempo, são metas de difícil execução no curto prazo ou até irrealizáveis.

A proposta de revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo (versão 2.0), apresentada para apreciação da opinião pública em 2011, pelo Turismo de Portugal-TP, alargou o período do anterior Plano Estratégico do Turismo (2007-2009) até ao ano 2015, referindo a necessidade de ajustamento nos objectivos inicialmente previstos, em termos de crescimento, devido à crise, e introduz o objectivo da necessidade de um desenvolvimento sustentável no turismo (TP, 2011b). O Turismo de Portugal, IP, tem assumido a responsabilidade pela liderança e pela dinamização dos processos de certificação nas empresas do sector do turismo, envolvendo todos os seus

actores e criando normas para melhorarem a qualidade nos seguintes domínios: na certificação da qualidade do produto/serviço; nos sistemas de requalificação da oferta e na monitorização da satisfação dos turistas (Figura n.º 5.4) seguindo um modelo de desenvolvimento sustentável. Porém, o processo tem sido demasiado lento e a formação a desenvolver nas áreas da normalização, qualificação da oferta e satisfação dos turistas, ainda não conseguiu grande visibilidade, pois o processo de aquisição e partilha de conhecimentos é longo e complexo, embora seja um caminho seguro, para consolidar vantagens competitivas que garantam a sustentabilidade das empresas no longo prazo.



Porém, ainda falta fazer uma reflexão, com base em factos, relativamente ao desempenho da actividade no período anterior (2007-2009) para se iniciar a revisão do Plano Estratégico para o Turismo com base num diagnóstico credível, identificando os desvios, as ameaças e as oportunidades da situação actual, assim como os pontos fortes e fracos do destino Portugal. A revisão de um Plano Estratégico desta natureza devia implicar uma negociação que envolvesse todos os actores, empresas e organismos públicos, de acordo com os princípios consagrados na Lei de Bases do Turismo para em conjunto apresentarem à opinião pública uma proposta que fosse consensual (PT, 2011b).

As linhas orientadoras do Plano Estratégico do (PENT), na versão 2.0 proposta, em termos de substância não sofreram grandes alterações. A nova versão do Plano refere que os produtos em desenvolvimento devem envolver, para além das empresas, as entidades públicas “enquanto catalisadoras do processo e garantes da coerência e níveis de qualidade” referindo-se especificamente à necessidade de se estruturar a oferta do turismo de natureza, através da

melhoria das “condições de visitação, dos recursos e da formação de recursos humanos” (TP, 2011b:11-12).

O PENT (versão 2.0) pretende intensificar a produção estatística e promover a desburocratização dos serviços centrais do turismo na relação com o investidor e com o cidadão em geral; esta versão aposta na promoção da marca Portugal como um destino turístico de qualidade (TP, 2011b:11-12). A revisão do Plano em 2013 dá “ênfase à marca «Destino Portugal» como agregadora das várias ofertas, contribuindo também para reforçar a identidade nacional e a coesão do território”.

5.5 – Caracterização da oferta de alojamento e a qualidade, rentabilidade e sustentabilidade do subsector Alojamento Turístico.

O alojamento hoteleiro, integrado no contexto turístico, na maioria das vezes não tem uma lógica própria, porque as escolhas dos destinos não são feitas em função do hotel; pelo contrário, estas resultam da opção do turista/viajante por determinado destino e ficam condicionadas às ofertas de alojamento existentes e aos serviços de apoio que a actividade turística, entendida em sentido mais amplo, proporciona, quer a razão da viagem tenha sido trabalho ou lazer (Cooper et al., 2007:384).

Segundo estes autores, uma experiência de alojamento, raramente se constitui como motivação suficiente para uma estadia num local distante, sendo necessário que existam outras motivações no turista associadas à componente hoteleira, embora esta possa ser vista como parte da estrutura turística, tendo cada vez mais capacidade de inovação para atrair novos turistas e investidores.

No alojamento o subsector dos hotéis é o que tem maior visibilidade impacto e importância no conjunto das actividades turísticas, sendo responsável pelo maior número de empregos e pelo nível mais elevado das receitas turísticas. Porém, as mudanças registadas na procura obrigaram a grandes mudanças e à requalificação do sector, onde o hotel típico do século XIX, com cerca de 30 quartos, junto a zonas turísticas, gerido por empresas familiares, tem dado lugar a grandes redes hoteleiras, geridas por grupos económicos, que oferecem um leque de produtos de alojamento variado “que vão desde o *budget* até ao luxo, e apostam em nichos de mercado específicos, adaptando os seus produtos/serviços às exigências de mercado para satisfaz estes nichos (Cooper et al., 2007:385).

O produto turístico “alojamento” tendo em conta os seus aspectos tangíveis, é composto na sua essência pelo produto imobiliário, e por isso, tem como factores críticos a qualidade da localização, as acessibilidades e a sua qualidade/categoria turística. O preço não é considerado crítico neste segmento, contrariamente ao habitacional e de serviços, e a qualidade/variedade

das características/atributos poucas vezes é garantida e certificada, o que dificulta a escolha do consumidor, a fixação do preço (Oliveira, 2000) e a monitorização da qualidade.

Os produtos do subsector alojamento turístico são cada vez mais individualizados e intangíveis, com uma componente de serviços muito elevada, onde o ambiente envolvente, interno e externo, é também apreciado, pelo que sem descurar a qualidade do serviço, torna-se necessário que a componente tangível, mais fácil de avaliar e monitorizar, seja de elevada qualidade.

A componente tangível - embora seja a menos valorizada pelo cliente/turista, que tende a dar mais importância aos aspectos intangíveis, só não é mais valorizada porque à partida o cliente/turista já escolheu, antecipadamente, o padrão de qualidade que o satisfaz em termos tangíveis, o que não acontece com os aspectos intangíveis, mais difíceis de avaliar, embora a consolidação das características das marcas estejam a dar o seu contributo para uma maior avaliação da opção feita.

Quando o cliente identifica, *a posteriori*, falhas de qualidade nos aspectos tangíveis, que vão desde as falhas relacionados com a construção e o conforto do imóvel até aos serviços de alimentação e outros, como estas são mais fáceis de identificar, conseqüentemente, também são um alvo frequente para reclamações e pedidos de indemnização o que não acontece com os aspectos intangíveis que dependem mais da subjectividade de cada um dos clientes/utentes (Cooper et al., 2007:394).

Para estes autores o alojamento em hotel tem uma natureza distinta dos outros sectores de actividade, porque abrange diferentes áreas, sendo possível resumi-la em três aspectos fundamentais: a dificuldade em combinar e gerir aspectos tangíveis e intangíveis, dependendo desta combinação e da tipologia do hotel a qualidade do produto/serviço; a inseparabilidade entre produção e consumo distinguindo esta actividade por produzir um produto/serviço sem durabilidade, situação que pode conduzir a práticas de *overbooking* e o facto de serem produtos/serviços perecíveis.

O sector de A.T. tem de responder a múltiplos e variados interesses de diferentes *stakeholders* que moldam a procura de alojamento, pelo que a tipologia da Imobiliária Turística deve saber responder com qualidade às necessidades de conforto dos turistas que procuram dormida, em cada segmento de mercado, mas também de recreio, animação, desporto, boa gastronomia, etc. Pretende-se e é desejável que a imobiliária saiba responder às necessidades de alojamento turístico e este às necessidades do turismo, definindo em conjunto os padrões de qualidade para cada segmento e permitindo que o sector turístico exija da actividade imobiliária o planeamento das competências/saberes dos R.H e da qualidade necessária à sustentabilidade dos empreendimentos, sem esquecer que o alojamento deve estar ao serviço do turismo, e este ao serviço da comunidade (Graaskamp, 1934-88, in Barros 2000; Monteiro, 2002; Vellas e Bécherel,1999).

O produto “alojamento turístico” tem uma componente imobiliária forte, que se caracteriza pela rigidez da oferta, devido ao facto de esta estar localizada num determinado território, o que dificulta a flexibilização necessária para esta se transformar e deslocar com a mesma rapidez com que a procura se transforma e movimenta. Por outro lado, a oferta terá de ser mais abrangente, para dar resposta cabal às diversas motivações da procura, que tende a alargar-se, adaptando-se a diferentes conjunturas económicas e sociais (Lebre e Soares, 2006).

O alojamento turístico pode ser enquadrado entre a pirâmide da procura turística e a oferta de produtos imobiliários tendo em conta que a sua evolução tende para sistemas cada vez mais complexos e especializados no sector do turismo e no sector do imobiliário (Figura n.º 5.5). Daí que nenhuma destas actividades possa ser analisada em separado, porque o alojamento turístico é que alimenta a actividade da Imobiliária turística fazendo ambas parte do fenómeno turístico.



Esta nova realidade implica que os investidores/gestores dos empreendimentos turísticos apostem em sistemas integrados, com elevados padrões de qualidade onde, numa perspectiva holística, ambas as vertentes, Imobiliária e Turística, respectivamente, tangível e intangível, estejam devidamente integradas. Os imóveis destinados à actividade turística devem ser planeados tendo em conta as necessidades de todos os *stakeholders*, o que inclui melhorar simultaneamente a qualidade global (dos produtos/serviços turísticos das empresas e dos destinos) (Lopes e Capricho, 2007).

Os empreendimentos hoteleiros devem estar inseridos nas comunidades locais interagindo e contribuindo para melhorar a qualidade de vida, para que a sustentabilidade da envolvente seja

garantida, o que pode ser conseguido, se existir um planeamento global, que inclua todos os parceiros e tenha em conta todas as especificidades desde o início do projecto. Daí a importância da acção adequada e atempada do Estado (Monteiro, 2002:57; Barros, 2000:34; Vellas e Bécherel,1999).

Estas novas cadeias de hotéis adoptaram uma nova cultura de gestão que tende a conciliar a antiga hospitalidade das pequenas unidades com o critério do lucro, influenciadas por grandes companhias asiáticas a operar nos EUA, e conseguiram conciliar os serviços de excelência com a lucratividade. Estas novas organizações introduziram mudanças nos objectivos de gestão e através de uma cultura de qualidade e da cooperação atingiram a excelência e a sustentabilidade no longo prazo (Id. Ibid.).

O sector hoteleiro na busca de uma maior rentabilidade e autonomia também tem procurado, em alguns casos, integrar verticalmente outros negócios não turísticos, fornecendo aos seus hóspedes outros produtos hoteleiros do tipo *budget* como casas alugadas e campismo. O alojamento nas empresas turísticas, como em outras actividades, tem evoluído no sentido de fidelizar os seus clientes e quando atinge a fase madura do seu negócio num determinado destino, tende a evoluir, para a oferta de “turismo residencial”, integrado ou não na exploração de “*Resorts*”, que na sua maioria já contemplam a possibilidade do turista/cliente ser também um parceiro do negócio, ao introduzir a opção de compra/arrendamento de parte do empreendimento (Barros, 2000).

Os empreendimentos turísticos integrados, do tipo *resort*, apresentam forte crescimento e integram várias componentes do “alojamento classificado de turístico; as residências para 1ª e 2ª habitação em apartamento ou moradia, e os lotes de terreno”. Estes empreendimentos dispõem de infra-estruturas de apoio que ajudam a combater a sazonalidade, tais como: campos de golfe; outros equipamentos desportivos; gestão/concessão de áreas de entretenimento e lazer; fornecimento de serviços a residentes hóspedes e visitantes; etc. (Carvalho, 2006:121). Para Carvalho, (2006) a maioria das ocupações hoteleiras com carácter turístico correspondem a turistas deslocados, com finalidades de recreio, e fazem parte de uma rede de comercialização internacional que abrange as companhias de aviação, os hotéis, os operadores turísticos, que são os produtores dos conteúdos dos programas de viagem, e as agências de viagem, com quem estes negociam o “pacote”. Por sua vez, as agências de viagem, são os que distribuem ao público os programas dos operadores e que os vendem.

Barros (2000) refere que o alojamento do tipo recreativo está a sofrer alterações, para satisfazer melhor os turistas, que valorizam, cada vez mais, atracções do tipo artificial, parques de atracções, espectáculos, monumentos e outras, valorizando menos o tempo que passam nos quartos, enquanto os espaços envolventes, onde têm lugar as atracções, são mais valorizados como as piscinas, os campos de golfe, os campos de ténis e outros espaços de lazer. As

empresas, imobiliárias e turísticas, que concebem ou adquirem estes espaços devem ter em conta estes factos para garantir a rentabilidade do investimento feito e a sobrevivência e rentabilidade do próprio empreendimento.

5.5.1 – Alojamento em hotéis, sua localização e características dos serviços prestados.

Segundo Barros (2000) o produto final “alojamento em hotéis” que o sector imobiliário fornece ao sector turístico, na maioria dos casos, teve como primeira prioridade uma estratégia baseada no factor “localização” que pode funcionar como factor distintivo. Daí que seja comum classificar as instalações hoteleiras, atendendo a este factor e às características próprias que em cada tipologia o produto “alojamento em hotel” apresenta, tais como: Hotéis centrais – localizados nos centros das grandes cidades e destinados a vários segmentos de mercado; Hotéis urbanos - localizados em cidades mais pequenas ou na periferia das grandes cidades junto a locais de interesse para determinado segmento de mercado; Hotéis de passagem - localizados perto de aeroportos ou outros locais onde o acesso a meios de transporte é facilitado destinam-se a segmentos de mercado que valorizam muito este factor, por isso, dispõem de instalações mais simples, mas que permitem automatizar os serviços ou reduzi-los ao mínimo, incluindo-se neste tipo de hotéis os motéis, as pousadas e o turismo de habitação; Hotéis de férias - localizados em zonas com condições especiais de atracção, naturais ou artificiais para o gozo de férias, que se destinam a segmentos de mercado que normalmente, valorizam um conjunto alargado de serviços, onde existem instalações complementares de recreação e lazer em espaços exteriores, situando-se normalmente nos seguintes locais: praia, neve, lagos, termas, etc.; e os Hotéis de luxo, devido ao seu elevado prestígio e nível de conforto, são eles próprios que se constituem como atracção, incluindo no seu interior quase tudo o que os seus clientes necessitam. A procura deste produto tem evoluído, existindo alguns hotéis de luxo que dispõem, igualmente, no seu exterior jardins suspensos de rara beleza e outras atracções. As atracções podem ter influência no tempo de estadia, pelo que os hotéis de luxo têm de ser concebidos com serviços e espaços que permitam uma estadia mais longa, como quartos e espaços maiores, serviços de apoio aos hóspedes, agências de viagem e outras atracções e facilidades.

Nestes hotéis o preço de construção/installação é normalmente bastante elevado, assim como o conjunto de serviços especializados que fornecem, devido à ocupação de espaços com áreas superiores, que permitam serviços personalizados o que torna a sua gestão mais complexa.

Segundo Cooper, et al. (2007:387-392) o alojamento deve ser tipificado atendendo às diferentes características dos serviços prestados, que variam com o local da prestação, revelando contrastes significativos nesta actividade, com produtos/serviços de alojamento prestados em modalidades como: *camping*, navios, cruzeiros, hotéis, apartamentos, casas de campo, etc.. No alojamento

em hotéis fazenda, hotéis *inns* ou do tipo *Guesthouse, bad and breakfast*, o regime da prestação do serviço pode variar entre aluguer, *time-share* ou por conta própria. Em termos de conceito, o alojamento em hotel, pode ter vários significados, porque esta actividade utiliza os conceitos de forma ampla, o que dificulta a sua classificação e comparação. Nesta perspectiva, tanto pode significar estar hospedado numa pequena unidade hoteleira, de tipo familiar, com apenas pequeno-almoço, ou estar hospedado num luxuoso hotel ou *resort* com direito a uma panóplia de serviços que incluem divertimentos, tratamentos, animação, etc. (Cooper et al., 2007).

O alojamento em estabelecimentos hoteleiros - que é o objecto do nosso estudo-, tendo a mesma tipologia e dependendo da região onde se localizam, apresentam algumas diferenças nos serviços prestados, pois na Europa os *Guesthouse e bad and breakfast* oferecem um serviço de alojamento flexível e sazonal de baixo custo, que inclui dormida e pequeno-almoço, em ambiente familiar, muito semelhantes aos serviços prestados nos *inns*, localizados nos EUA e Canadá. Porém, esta tipologia de unidades hoteleiras, nestes dois países, tendem a ser mais abrangentes nos serviços e sofisticados na estratégia, como acontece com os *inns* neste último país, onde são agrupados por temas ou critérios, como a idade do hotel, chegando a ser construídos com objectivos específicos e a incluírem serviços de restaurante e salas de conferências devidamente equipadas (Id. Ibid.).

Presentemente, assiste-se a um aumento dos serviços prestados na hotelaria para fazer face à crescente concorrência, com a disponibilização de vários canais de televisão e outros recursos, como a possibilidade de preparar chá e café, como acontece nos hotéis do tipo *budget*, mas, na maioria dos casos, apresentam serviços mínimos e um produto muito semelhante (Id. Ibid.).

As tendências no produto/serviço alojamento hoteleiro apontam para a focalização dos esforços da empresa no seu *core business*, a alojamento, verificando-se uma maior terciarização dos serviços de alimentação, entretenimento e outros, fornecendo um produto/serviço de baixo custo com altos rendimentos e garantindo ao cliente/turista o acesso aos serviços através de uma rede de fornecimentos externos (Cooper et al., 2007). Porém, na maioria destas empresas não é a qualidade que aparece como primeiro objectivo, mas o lucro de curto prazo.

Paralelamente, nos hotéis a operar em segmentos com rendimentos médios, assiste-se à criação de grupos e redes hoteleiras internacionais, semelhantes ao modelo americano do *Holiday inn* que oferecem serviços padronizados, com um nível de qualidade razoável, a preços comuns, garantindo a qualidade do padrão de serviço através de um rigoroso controlo e a fidelização do cliente/hóspede, reduzindo o risco na escolha de alojamento. Nos segmentos de altos rendimentos, surgem os *resorts* e hotéis de charme a oferecer um conjunto de serviços diversificados e de alta qualidade (Id. Ibid.).

5.5.2 – Alojamento turístico em Segundas Residências e o desenvolvimento do turismo residencial.

A expressiva procura de 2^{as} residências nas últimas décadas e a sua crescente valorização conduziu a evolução da oferta até “empreendimentos residenciais de vocação turística”, integrados em *resorts* que foram o motor dos sectores de alojamento turístico (Neto, 2006; Martínez, 2003) em Espanha.

A oferta das 2^{as} residências para fins turísticos varia entre a opção de compra, aluguer, *time-sharing* e exploração e dirige-se à procura de uma ou várias residências, unifamiliares, na modalidade de apartamento, moradia, normalmente com serviços associados e de recreação, para satisfazer necessidades de alojamento em férias, fins-de-semana e outras (Barros, 2000).

O desenvolvimento do turismo urbano só é possível se existir um quadro cultural e de desenvolvimento das condições administrativas e de gestão atractivo (Urbain, 2002). Deve existir um plano urbano para o turismo que combine espaço, tempo e cultura e deve ter como base o respeito pelos valores do ambiente, prevenindo os riscos de concentração e definindo os limites de capacidade urbana. Se o alojamento em 2^{as} residências for bem planeado pode contribuir para a recuperação de alguns centros históricos e para a preservação do seu património cultural.

5.5.3 – Alojamento em “Resort” e a sustentabilidade do turismo moderno.

Os *resorts* são um produto turístico complexo, característico do turismo moderno, que criou um novo espaço a partir dos espaços já ocupados pelo turismo tradicional, com uma nova filosofia, ora em filiação ora em ruptura com o próprio turismo. O produto *resort* apesar de ter sido criado para o turismo e pelo turismo tende, em parte, a sair do turismo (Volier, 2002).

O conceito de “resort” não está perfeitamente definido, porque existem neste produto propriedades que são comuns aos hotéis de férias e aos motéis, causando confusão nos operadores e clientes/ consumidores. Há que identificar as propriedades essenciais deste tipo de alojamento, uniformizar e divulgar a sua classificação, facilitando a escolha dos agentes económicos (King e Whitelaw, 2003).

A promoção/construção imobiliária ao conceber este tipo de empreendimento deve ter em conta a qualidade e a sustentabilidade do turismo, e definir, desde o planeamento da construção, os factores de sustentabilidade do projecto e a maneira de os medir, não descurando os cuidados especiais a ter quando o *resort* se localizar no litoral. A evolução do nível de sustentabilidade pode medir-se nos três níveis, através de testes que avaliam os indicadores de sustentabilidade:

económica; sociocultural; e ambiental (Fadli & Sibley, 2004; Mazaro, 2010; Vellas e Bécherel;1999).

Os *resorts* modernos são cada vez mais sofisticados, funcionando de forma integrada com um “mix” residencial (Hotéis; residências; SPAs, golfe, e outros) em sistema misto, que visa satisfazer um *portfólio* de clientes/turistas/investidores com diferentes necessidades e diferente mobilidade (Id. Ibid.).

Segundo estes autores, esta nova geração de *resorts* aposta em projectos bem planeados que reflectem uma nova abordagem ao desenvolvimento do turismo, orientada para a organização espacial, com uma estrutura atomizada, que permite uma harmoniosa integração na natureza.

O plano de negócio do *resort* deve assentar numa gestão criteriosa que beneficie das economias de escala que resultam da alta concentração de turistas e definir, no modelo a construir, para cada (sub) segmento: os padrões de qualidade do produto/serviço e do destino baseados em estudos de mercado; o *design* da construção e o modelo de negócio que responda cabalmente aos requisitos dos potenciais compradores (Middleton e Clarke, 2001). A promoção e comercialização dos *resorts* assentam num plano de marketing, com objectivos claros e metas a cumprir, para que a estratégia de vendas tenha em conta os aspectos intangíveis da qualidade dos serviços que o cliente/turista mais valoriza no momento da decisão da compra (Bordas 2006; Middleton e Clarke, 2001).

O desempenho dos R.H. no alojamento em *resort* tem um papel determinante na inovação para melhorar a qualidade, devendo existir um sistema de compensação justo que os motive a criar cenários propícios ao divertimento e ao bem-estar dos clientes/turistas/proprietários (Bordas, 2006).

O produto *resort* para além de satisfazer as necessidades de uma procura sofisticada, dos novos turistas, destina-se também a satisfazer um sector turístico em evolução, que inclui, as necessidades das empresas turísticas do subsector alojamento, entre outras, tais como: 1.- fidelizar os clientes por longos períodos e investir em estratégias de longo prazo com mais segurança; 2.- alargar a sua componente de serviços relacionados com o produto turístico e criar mais valor (gestão de condomínios, serviços de aluguer, serviços de manutenção, eventos, etc.); 3.- atrair novos clientes, através dos proprietários dos apartamentos/habitações que também são parte interessada no seu aluguer, partilhando custos e responsabilidades; 4.- diversificar o negócio investindo em novos negócios que qualificam o destino, atraem mais turistas/hóspedes e combatem a sazonalidade, tais como SPAS, Complexos desportivos, Healths clubs, Golfe, Parques infantis, Eventos culturais, etc.

O produto/serviço *resort* é uma componente fundamental em qualquer destino turístico que precisa de combater a sazonalidade e ser competitivo, porque consegue atingir vários segmentos, em diferentes épocas do ano, com várias modalidades de *resorts*, tais como: os de

estrutura única, “Plannet resort communities” com diferentes alojamentos e serviços; Megas/Fantasy com diferentes alojamentos e entretenimento; Boutiques/resorts com dimensão reduzida, alta exclusividade e qualidade; e alojamento e serviços focalizados nos negócios/reuniões (Carvalho, 2006).

5.5.4 – Alojamento em Espaço Rural e o desenvolvimento do Turismo de Natureza.

Existem várias tipologias de estabelecimentos no turismo em espaço rural e turismo de natureza que se destinam ao alojamento dos hóspedes praticantes desta modalidade. Estes estabelecimentos são de reduzida dimensão, na sua maioria estão localizados em espaços rurais e dispõem de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, que lhes permitem “preservar e valorizar o património arquitectónico, histórico, natural e paisagístico de determinada região”, não podendo exceder mais de 15 unidades (excepto no caso de hotéis rurais). Estes empreendimentos em Portugal podem classificar-se em grupos diferentes atendendo às características distintas do alojamento, tais como (TP, 2010:60-70 e THR, 2006a): Turismos de Aldeia – Os turistas são alojados num conjunto de casas de campo contíguas da mesma aldeia/freguesia, exploradas por uma única entidade; Turismo de Habitação - Os turistas são alojados em habitações situadas em palácios e solares particulares, de elevado valor arquitectónico, histórico ou artístico, localizados em espaços rurais ou urbanos; Agro-turismo – os turistas são alojados em explorações agrícolas onde têm a possibilidade de acompanharem e participarem nas actividades diárias; Casas de campo – Os turistas são alojados, de forma familiar, em casas rústicas particulares, situados em aldeias e espaços rurais que se integram na arquitectura típica do local onde se situam, respeitando as suas características; Hotéis rurais – Os turistas ficam alojados em hotéis rurais que respeitaram a traça arquitectónica e os materiais de construção, dominantes na região onde estão implantados.

Este produto integra como uma das suas componentes básicas a modalidade de “Alojamento em espaço rural” e várias actividades complementares, cujo processo dinâmico e inter-relacionado de crescimento/desenvolvimento competitivo, inclui diversas fases: o planeamento da oferta do produto/destino, o desenvolvimento da oferta, o reforço da competitividade, a diversificação e aprofundamento da oferta e o marketing (THR, 2006a:54; Middleton e Clarke, 2001).

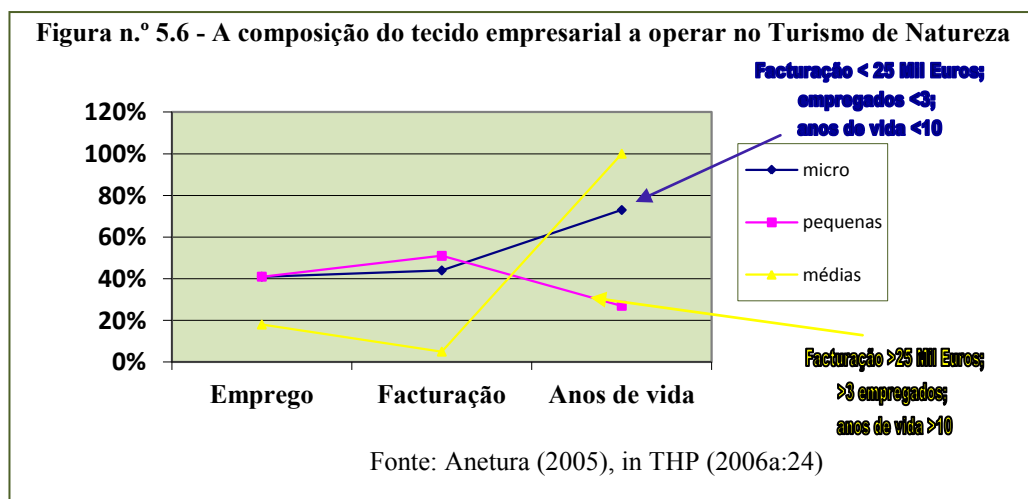
Para o desenvolvimento do produto “Alojamento em espaço rural”, quando devidamente integrado no turismo de natureza, é necessário que sejam criadas condições básicas que passam pelo correcto ordenamento do território, regulamentação da actividade do turismo de natureza, valorização de recursos e atracções, criação de infra-estruturas equipamentos, etc.. Para melhorar a competitividade em toda a cadeia de valor do produto, inclusive no “Alojamento em

espaço rural”, é necessário apostar na inovação tecnológica, na melhoria da qualidade dos serviços, e na adequação das competências/qualificações dos R.H., tendo em conta a especificidade deste turismo para satisfazer necessidades e motivações de novos clientes/turistas, em novos segmentos (THR, 2006a).

Urbain (2002) refere que existe uma cumplicidade tácita entre o rural e o urbano e a necessidade de irrigação tranquila de um mundo pelo outro, em detrimento de uma industrialização turística do campo, o que vai revitalizar o campo com outros valores e conhecimentos, valorizando-o e atribuindo-lhe outras funções, acautelando, no entanto, para as residências secundárias (que já lá existem), um papel histórico que se inscreve numa relação de complementaridade geográfica e uma outra forma de desenvolver o campo, cujas causas têm a ver com a evolução profunda das mentalidades e dos comportamentos sociais, que só se verificam se as 2^{as} residências não se “massificarem”.

Segundo a consultora TRH (2006a:6-25), as *best practices* a implementar para melhorar a qualidade da oferta e a visibilidade no Turismo de Natureza são as seguintes: desenvolver um sistema de marcas de qualidade específicas; desenvolver selos específicos para diferenciar as ofertas relacionadas com o turismo de natureza; aplicar um sistema de qualidade e de eco-compatibilidade aos equipamentos e infra-estruturas turísticas usadas nesta modalidade; planear e realizar cursos de formação, para os R.H., nas áreas da qualidade, segurança, gestão ambiental, tecnologias limpas e outras; adoptar normas de qualidade na informação turística e unificar os sistemas de sinalização; desenvolver serviços de emergência médica nas áreas naturais de uso turístico (THR, 2006a: 6-25).

A falta de cooperação entre os diversos operadores e prestadores de serviços tem funcionado como um obstáculo para a articulação e comercialização de ofertas integradas, para além da reduzida dimensão do mercado, da fragilidade e inexperiência do tecido empresarial, constituído por micro e pequenas empresas onde faltam R.H. especializados (THR, 2006a) (Figura n.º 5.6).



Portugal deve criar condições para avançar com uma oferta especializada, com maior rentabilidade, direccionada para segmentos mais exigentes, com motivações específicas, apostando num turismo do tipo *hard* e num posicionamento no mercado internacional como destino de qualidade.

O produto “alojamento em espaço rural” na tipologia turismo-habitação ainda é recente na utilização de edifícios históricos, antigos palácios ou grandes residências abandonadas que foram restauradas para este fim, permitindo dar a conhecer o património cultural, paisagístico e gastronómico em regiões do interior, quase desertificadas, com benefícios para essas regiões, em termos de desenvolvimento económico e de preservação do seu património (Barros, 2000).

Para garantir a competitividade das empresas e do destino Portugal é necessário assegurar padrões de qualidade nos processos, produtos e serviços que satisfaçam os clientes/consumidores e sejam melhores que os da concorrência, em termos de binómio preço/qualidade, onde não poderá haver falha que possam pôr em causa a qualidade do serviço prestado, pois os erros e riscos de segurança e outros podem ser fatais para o turista/consumidor, sobretudo no turismo do tipo *hard* (THR, 2006a).

5.5.5 – Os requisitos específicos da qualidade da oferta de Alojamento Turístico e a rentabilidade e sustentabilidade deste subsector.

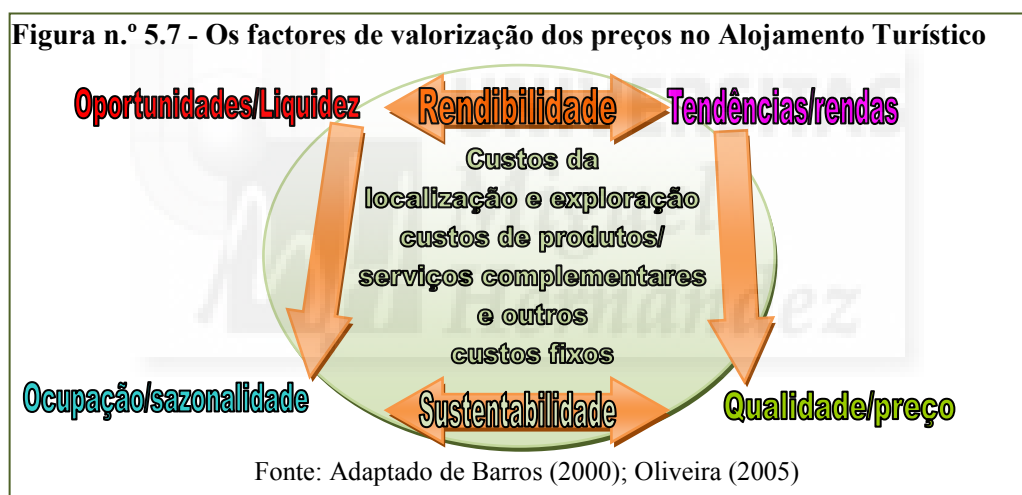
Existem locais turísticos em ambientes naturais e sociais únicos em termos de atractividade, o que os distingue como destinos de qualidade, porque estão na moda, têm melhores acessibilidades, infra-estruturas e ambiente natural e social, satisfazendo completamente as exigências dos clientes e permitindo às empresas auferirem lucros superiores, apesar da sazonalidade. Isto não significa que estes locais continuem atractivos por muito tempo, até porque o cliente é cada vez menos fiel (Torrent, 2003).

A rentabilidade do alojamento para fins turísticos, devido ao elevado custo das instalações, depende directamente da sua capacidade, do preço unitário médio da dormida e da taxa de ocupação, e indirectamente dos encargos totais de exploração e do nível de qualidade. Daí que depois de construído o empreendimento e iniciada a sua exploração, com determinado número de dormidas e nível de qualidade, os factores que poderão modificar de forma radical essa rentabilidade são a ocupação e os preços médios das dormidas (Barros, 2000).

A qualidade/atractividade da envolvente onde o imóvel turístico se integra e as suas acessibilidades e centros de interesse são de extrema importância para a valorização dos destinos turísticos e para o aumento da sua ocupação, aspectos que podem ser melhorados, embora as modas e as deslocalizações tenham impacto no preço (Oliveira, 2005; Barros, 2000).

A qualidade total do produto, em termos tangíveis, é um factor controlável, permitindo diferenciá-lo e subir o preço, mas esta também depende de factores intangíveis, cada vez mais valorizados pelo turista/cliente/investidor, que podem ser melhorados através dos saberes e competências dos R.H.. Porém, estes nunca poderão corrigir os efeitos das más decisões estratégicas aquando do planeamento/construção do projecto e da escolha da localização, que não consideraram, desde o seu início, as necessidades do mercado, em termos de qualidade e de sustentabilidade (Mazaro, 2010).

O método de análise da rentabilidade de Barros (2000), parece muito simplista, porque enfatiza demasiado o factor sazonalidade e o seu impacto na rentabilidade das unidades hoteleiras em exploração, em detrimento de outros factores como modas, taxas de juro; rendas, valores intangíveis e outros factores contingentes, igualmente importantes, que derivam da confiança dos investidores no mercado, tendo influência na formação do preço e na sua variação, sendo igualmente importantes no cálculo da rentabilidade do empreendimento (Figura n.º 5.7).

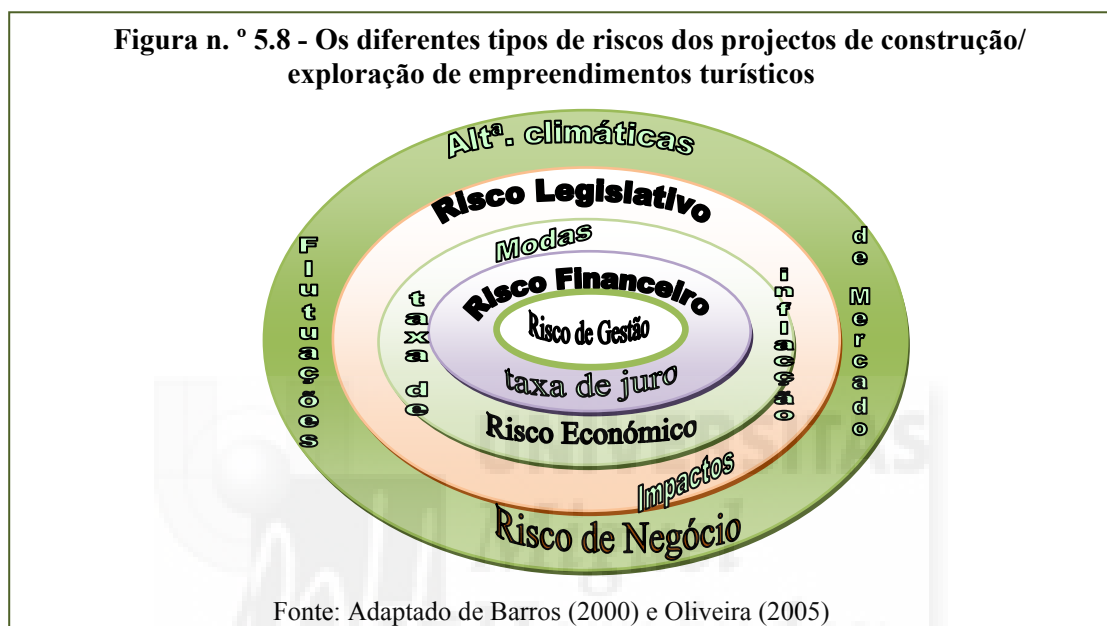


Barros (2000) considera os custos do negócio e outros, como se fossem todos custos fixos e o binómio qualidade/preço, como um factor rígido, cenário que só é possível no curto prazo, pois no médio e longo prazo todos estes factores são variáveis, estão interligados e interagem entre si, contribuindo para a formação do valor/preço e para a rentabilidade e sustentabilidade do imóvel.

Nos empreendimentos de luxo, o valor dos rendimentos diários tem de ser bastante elevado para que estes sejam rentáveis devido aos elevados encargos dos investimentos (conservação e manutenção) e de um conjunto de serviços acrescidos, mais especializados, que tem de suportar, por se destinar a um segmento muito exigente (Barros, 2000; Oliveira, 2005).

A complexidade e risco inerentes à especificidade de novos empreendimentos turísticos, devido à sua componente imobiliária implicam elevados padrões de qualidade, em todas as fases do

ciclo de vida do projecto (desde conceber a ideia/conceito e escolher a localização até ao pós-venda). O processo de decisão do projecto deve basear-se em estudos de viabilidade que analisam os riscos financeiros, económicos, legislativos, ambientais e outros, e avaliam as alternativas, tendo em conta a utilidade do produto/empreendimento e o seu impacto, no ambiente natural e social e na qualidade de vida dos cidadãos, presente e futura (Barros, 2000) (Gómez e Capricho, 2007) (Figura n.º 5.8).



Os preços dos empreendimentos turísticos, novos ou em uso, são influenciados pelos custos de produção/exploração e pelo preço do terreno, que não se deprecia, influenciando o preço médio do alojamento e consequentemente a sua rentabilidade. O retorno do capital investido no activo “imóvel turístico, tem cada vez mais riscos, devido à volatilidade no mercado e às exigências legislativas de qualidade e sustentabilidade (Barros, 2000; Vellas e Bécherel, 1999).

Os projectos de construção/exploração para novos empreendimentos turísticos hoteleiros estão sujeitos a várias restrições, consumidoras de diferentes recursos, com exigência de meios financeiros elevados, o que torna difícil a sua execução por uma só empresa. Estes grandes projectos, normalmente, são executadas por várias empresas envolvendo diversas parcerias (empresas promotoras, empresas de construção e os proprietários dos imóveis, hoteleiros e financiadores) o que torna difícil a divisão de responsabilidades, quanto aos impactos na envolvente e quanto ao apuramento dos custos de indemnização/compensação em caso de incumprimento (Oliveira, 2005). Daí a necessidade de um controle rigoroso por parte das empresas e dos poderes públicos, devido aos riscos inerentes a estes projectos para salvaguardarem os interesses colectivos das populações.

O estado natural dos terrenos, que estão na base da construção das sociedades actuais, nomeadamente dos destinos turísticos, são na sua maioria melhorados pelo homem (o caso da recuperação de áreas submersas nos Países Baixos, que assenta num rigoroso sistema de qualidade) (Bank, 1998) que lhes adiciona mais valor, embora muitas das suas características os tornem logo à partida diferentes, por vezes, inimitáveis, devido aos factores naturais que vão condicionar a qualidade dos empreendimentos turísticos, tais como: Exposição solar; Relevo; Panorâmica; Clima; Fauna e flora circundantes; Natureza do solo e do subsolo, entre outros (Barros, 2000:15; Bank, 1998).

Segundo a teoria de Alfredo Marshall, citado por Barros (2005), os terrenos devem ser atribuídos à mais rentável das utilizações que lhes possa ser oferecida, mas esta teoria é demasiado economicista e sem preocupações de sustentabilidade. Daí a necessidade de regulamentar devidamente o sector da imobiliária turística, até porque este sector tem grande impacto no desenvolvimento da economia e na criação de riqueza global, pois é inegável o vínculo estabelecido entre a promoção imobiliária e o desenvolvimento do turismo, nomeadamente no alojamento e nos seus efeitos no desenvolvimento económico.

5.6 – O impacto das melhorias de qualidade nos estabelecimentos de Alojamento Turístico e a sustentabilidade do sector turístico em Portugal.

A actividade turística é uma actividade que deve ser considerada no seu todo, tendo em conta os seus impactes, positivos e negativos, o que implica uma análise integrada do sistema turístico, para conseguir otimizar a riqueza, o desenvolvimento e o bem-estar social por ele gerado, minimizando a delapidação de recursos, que sempre ocorre, sobretudo nas zonas mais sensíveis. Se estas preocupações forem ignoradas e a produção/consumo de recursos turísticos não forem devidamente planeados, o que inclui um acordo entre os principais *stakeholders*, podemos estar a pôr em causa a qualidade dos recursos, a sustentabilidade da actividade turística e a qualidade de vida das populações (Cooper, et al., 2007; Buhalis e Costa, 2006; Vellas e Bécherel, 1999). Estes autores referem os prejuízos que decorrem de uma estratégia que lidere pelos custos e ignore a sustentabilidade.

A qualidade e a sustentabilidade são indissociáveis, exigindo os mesmos requisitos, porque só garantido a qualidade ambiental, a cooperação e equidade social e a rentabilidade económica, se conseguirá um desenvolvimento sustentável ao nível das empresas e dos destinos turísticos, sendo necessário apostar na formação/aprendizagem e no conhecimento da envolvente para inovar e criar novas oportunidades para mudar, repensar os propósitos e voltar a melhorar, reiniciando um novo ciclo (Vellas e Bécherel, 1999; Capricho, 2001; Lopes e Capricho, 2007).

A globalização do fenómeno turístico e os excessos que o turismo de massas provocou a nível mundial alertaram a opinião pública para a pertinência de garantir a sustentabilidade dos destinos turísticos e das empresas, situação que tem preocupado a União Europeia, que respondeu com o lançamento da “Agenda para um turismo europeu sustentável e competitivo”, em Outubro de 2007 (TP, 2010).

Segundo Cooper et al. (2007) as novas exigências dos consumidores com maior consciência ecológica e ambientalista e as práticas de algumas empresas turísticas, que apenas apostavam no turismo de massas e nos lucros de curto prazo, criou uma grande pressão crítica por parte dos cidadãos, exigindo que as empresas do sector assumissem maiores responsabilidades, na preservação do ambiente natural e social (Vellas e Bécherel,1999; Mazaro, 2010). Estas empresas fizeram “a descoberta tardia da relevância do conceito de desenvolvimento sustentável” e só ao registarem decréscimos nas vendas compreendem que a questão da sustentabilidade tem de ser tida em conta e deve ser estratégica tal como a qualidade (Mazaro, 2010; Archer e Cooper,1994:87).

A agenda para um turismo europeu sustentável e competitivo prevê que os destinos vençam os seguintes desafios: sazonalidade; impacto do transporte turístico; melhor qualidade no emprego; melhor qualidade de vida; minimizar os impactos negativos; preservar e melhorar o património; possibilitar um período de férias a todos; utilizar o turismo para alcançar o D.S. (TP, 2010b).

A publicação da Lei de Bases do Turismo, em 2009, permitiu que Portugal avançasse mais um passo, ao definir a sustentabilidade como um dos grandes princípios orientadores para o desenvolvimento da actividade turística no país, consolidando a estratégia que tinha sido definida pelo anterior governo no Plano Estratégico Nacional do Turismo (TP, 2011b).

O PENT (2006-2009), revisto em 2010 (PENT 2009-2015) (versão 2.0), prevê a operacionalização de um conjunto de acções para o crescimento do sector turístico no horizonte temporal entre 2006 e 2015, e concede as competências institucionais para a sua execução, ao organismo público “Turismo de Portugal” que ficou indigitado pelo governo para dinamizar a oferta e procura turística (envolvendo os sectores público e privado) e contribuir para a realização dos objectivos e das linhas de desenvolvimento, previstas no plano, nomeadamente programas de qualidade, excelência no capital humano, conhecimento e inovação, eficácia do relacionamento Estado-empresa (TP, 2010b).

Na perspectiva do Turismo de Portugal (2010b:18) o turismo sustentável é o que garante o seguinte: 1) rentabilidade económico-financeira dos actores envolvidos; 2) valorização cultural e paisagística dos recursos e da biodiversidade; 3) eco-eficiência nos produtos/serviços turísticos e nos destinos; 4) investimento no capital humano; 5) diversidade cultural que evidencie o valor específico do produto/serviço e do destino; 6) acessibilidade de todos independentemente das suas condições. Porém, o abandono, em tempo de crise, da última

condição não deve fazer perigar as restantes, sob pena de comprometermos a sustentabilidade no sector turístico (Id.Ibid.).

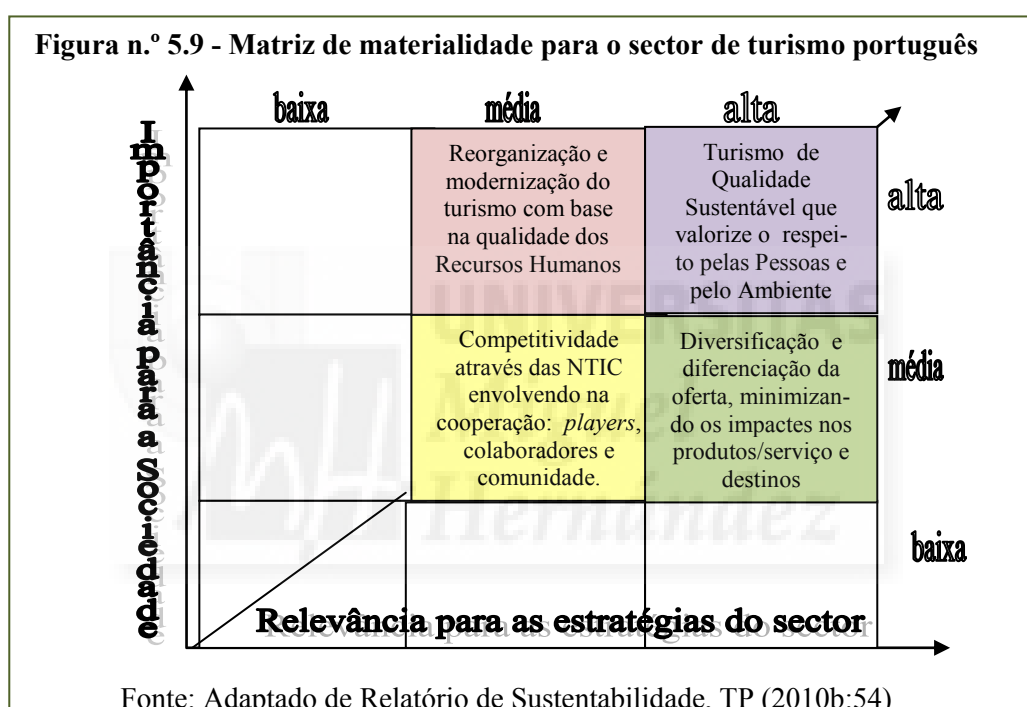
O desenvolvimento sustentável do turismo só será conseguido se as empresas turísticas apostarem numa cultura de qualidade sustentável. Neste processo, as instituições governamentais devem assumir um papel de “reguladoras e licenciadoras”, legislando, medindo e avaliando os impactos no ambiente para garantir a sustentabilidade, penalizando as empresas/instituições incumpridoras e contribuindo com incentivos para as que conseguirem o melhor desempenho ambiental (Augusto et al., 2010).

O Instituto Turismo de Portugal (TP, 2010b) identificou 15 agentes estratégicos (ONG para o Ambiente; Associações patronais; Associações culturais; Poderes públicos; Outros) que foram consultados para participarem na definição do papel do sector Turístico, visto como um importante “agente de mudança” na criação de riqueza e emprego na economia portuguesa, na identificação das estratégias para fazer face aos novos desafios que este sector enfrenta, ao nível económico-social e ambiental, e como canal privilegiado para divulgar conhecimentos e promover o envolvimento entre escolas, empresas e comunidades locais, na melhoria da qualidade e da sustentabilidade.

O Turismo de Portugal (2010b), depois de consultar os principais *stakeholders* do sector turístico, efectuou o diagnóstico da situação do sector em Portugal, tendo detectado os seguintes desafios prioritários: cooperação entre os agentes do sector; operacionalização de um turismo mais sustentável; diferenciação da oferta de forma a responder à sazonalidade tendo em conta as exigências do turista em termos económicos, sociais e ambientais (TP, 2010b:52,53). Este diagnóstico foi publicado no Relatório de Sustentabilidade de 2009 e refere explicitamente que para além das limitações económicas dos empresários, existem várias barreiras ao sucesso do sector que é necessário derrubar, para melhorar a oferta turística, tais como: falta de informação e sensibilização; burocracia no licenciamento; dispersão no investimento; deficiente visão; falta de transparência e articulação dos empresários; fraco relacionamento entre os empresários do sector (Id. Ibid.).

O Turismo de Portugal (2010b:54) - considera o turismo como uma ferramenta para alcançar o desenvolvimento sustentável e, tendo em conta o diagnóstico efectuado aos principais *stakeholders*, a legislação de enquadramento do sector, os documentos de referência (Lei de Bases do Turismo, PENT, Agenda para um Turismo Europeu Sustentável e Competitivo, Plano de Acção Turismo Europeu mais Sustentável e Carta Europeia de Turismo Sustentável), as acções de *Benchmarking* (em Espanha, Eslovénia, Nova Zelândia, Suécia, Reino Unido e Irlanda) e os desafios apontados no relatório de sustentabilidade (2008), identificou as seguintes prioridades estratégicas: o impacte do transporte turístico; a preservação dos recursos naturais e patrimoniais; a qualidade dos serviços; a cooperação e as parcerias entre os agentes envolvidos.

Para ajudar as empresas/instituições a dar uma resposta conjugada a estas questões o TP ip apresenta no seu relatório a “Matriz de Materialidade Turismo em Portugal” com a definição das estratégias para o sector que classificou em três níveis de importância/relevância (baixa, média e alta) para a sociedade e para o sector do turismo, considerando-as, tal como nós, fundamentais para o sector turístico melhorar a qualidade e a competitividade. A matriz proposta pelo TP (2010b), foi por nós reformulada em termos de prioridades tendo em conta que a qualidade é sobretudo uma questão cultural que depende das pessoas, por isso deve ser o primeiro objectivo, pois sem qualidade não há competitividade nem existe sustentabilidade (Figura n.º 5.9).



O Instituto do Turismo de Portugal pretende liderar o debate da sustentabilidade entre os vários intervenientes do sector caracterizando a sua visão do turismo como “uma acção concertada que envolve áreas prioritárias, tais como: a qualificação da mão-de-obra; o impacte ambiental e social; a gestão da sazonalidade; e a capacitação para a sustentabilidade” (TP, 2010b:55).

As empresas e instituições do sector de alojamento que apostam no turismo sustentável devem definir como objectivo estratégico global alcançar a qualidade numa perspectiva sustentável, repensando os seus propósitos para fazer certo o que é certo no momento certo, para a organização e para a sociedade, o que implica um Planeamento estratégico da qualidade (Lopes e Capricho, 2007).

O Turismo de Portugal, elabora há dois anos consecutivos os seus relatórios de sustentabilidade, onde assume de forma clara e inequívoca as suas preocupações com a qualidade e a

sustentabilidade. Depois de analisarmos os resultados do inquérito realizado pelo TP aos estabelecimentos turísticos e publicados no relatório de sustentabilidade de 2009, verificamos que existiam à data, muitas áreas a melhorar, em termos de preocupações ambientais e sociais e no combate ao desperdício, nomeadamente na formação dos R. H., das quais destacamos, os seguintes aspectos, positivos e negativos, tendo em conta as limitações da amostra (taxa de resposta 44%) (Anexo nº 7).

1-Aspectos positivos: Dos estabelecimentos turísticos entrevistados, 93,6% fazem a separação dos resíduos, 85,7 % têm sistemas de climatização reguláveis pelo cliente e cerca de 51% dos estabelecimentos revelou preocupações ambientais com início na compra/construção do imóvel. A grande maioria dos estabelecimentos hoteleiros têm fácil acesso aos transportes (84%), os colaboradores recebem formação sobre práticas ambientais (82%), elaboram um contrato de trabalho efectivo com grande parte dos colaboradores (70%) e avaliam a satisfação dos seus clientes (86%).

2-Aspectos negativos: O envolvimento dos estabelecimentos turísticos em acções sociais na comunidade é bastante reduzido (26 %), a formação dos colaboradores é no geral bastante baixa, nos aldeamentos turísticos (6%). Na redução do desperdício de água existem 79% de estabelecimentos sem fazerem o seu aproveitamento, 81,4% dos estabelecimentos turísticos não têm sistemas automáticos para desligar o ar condicionado caso as janelas estejam abertas e só cerca de 27% dos estabelecimentos hoteleiros fazem uma recolha selectiva dos resíduos (Anexo nº 7).

Em 2009, foram desenvolvidos vários projectos no âmbito do turismo com o apoio do TP dos quais destacamos: 16 projectos de conservação do património cultural, apoiados pela linha de financiamento PIT, no valor de 9,8 milhões de euros; 19 projectos associados à realização de eventos em zonas de jogo concessionadas, com apoio financeiro específico de 22,8 milhões de euros e 100 projectos destinados à criação de empreendimentos turísticos diferenciadores apoiados pelos incentivos do QREN, com um investimento de 106 milhões de euros (TP, 2010b:31-32).

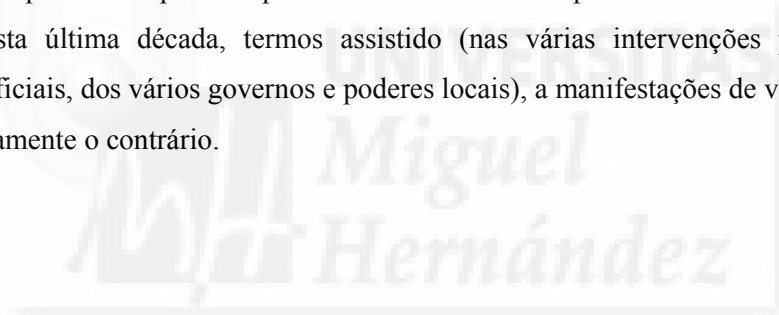
Os projectos, acima referidos, todos eles visam de forma directa ou indirecta as questões da qualidade dos produtos e dos destinos, sendo a única forma de permitir assegurar a sustentabilidade ambiental do sector “ como também o cumprimento das restantes orientações previstas na Lei de Bases, tais como: a democratização do acesso às práticas do turismo, a valorização da entidade cultura e o envolvimento do sector privado na execução das políticas do turismo” (TP, 2010b:18).

Segundo Guedes (2006:3), já existem alguns *resorts* em Portugal que integram o turismo residencial e são espaços turísticos de qualidade com características internas próprias que podem ser o ponto forte da promoção de uma imagem qualificada do turismo no destino

Portugal como acontece com o caso da Quinta do Lago no Algarve, onde as áreas de construção e os espaços verdes são equilibrados, e existem serviços de alojamento complementar de grande qualidade, mas nas áreas vizinhas aparece alojamento menos qualificado o que desqualifica estes destinos turísticos.

Segundo um inquérito realizado em 2005 pela Agência do Arade aos turistas nesta região do Algarve, a mais importante região turística do país, o alojamento foi considerado de boa qualidade, num conjunto de 30 atributos, mas o caos urbanístico aparece como a primeira causa da insatisfação dos turistas e a fraca conservação dos edifícios tradicionais é a sétima causa a defraudar as suas expectativas, razões que levam os turistas a não voltar nem recomendar este destino (Silva, 2006).

No cruzamento da informação obtida no inquérito (Arade em 2005), sobre níveis de importância e grau de satisfação dos turistas, foram consideradas como áreas prioritárias para melhorar a qualidade os sistemas de abastecimento de águas, o tratamento e recolha de lixo e a criação de jardins e espaços verdes, o que reflecte a importância da envolvente na qualidade do alojamento e o fraco desempenho dos poderes públicos na melhoria da qualidade dos destinos turísticos, apesar de nesta última década, termos assistido (nas várias intervenções públicas e nos documentos oficiais, dos vários governos e poderes locais), a manifestações de vontade que vêm dizendo exactamente o contrário.



CAPÍTULO 6 – SIMPLIFICAÇÃO DO NOVO MODELO CONCEPTUAL PROPOSTO (GEQS), PLANEAMENTO E FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES.

6.1 – Os objectivos do novo modelo de “Gestão Estratégica de Qualidade Sustentável” e as vantagens que resultam da sua implementação nas empresas/instituições.

O novo modelo “GEQS” pode vir a ser um modelo de referência para implantar e desenvolver sistemas de qualidade sustentáveis em empresas turísticas que apostam nas pessoas, nos seus saberes, na sua criatividade e flexibilidade e acreditam que essa aposta será a génese do seu êxito no longo prazo. Estas instituições já entendem o conceito de qualidade, numa perspectiva mais alargada, o que em termos teóricos e filosóficos inclui a sustentabilidade nos dois níveis, no nível macro, relacionado com a qualidade externa, e no nível micro relacionado com a qualidade interna. O novo modelo de “GEQS” aposta nos activos intangíveis, tal como o modelo de Gestão da *Performance* de Pinto (2006), o modelo “Controlo Integrado da Qualidade” de Ishikawa (1995) e os modelos que apostam nas competências distintivas do Capital Humano, considerado como um dos factores essenciais para melhorar a qualidade. Daí a necessidade de recorrer a modelos complementares como o BSC (Kaplan e Norton, 2001) e o modelo Navigator (Edvinsson e Malone, 1998) e escolher estratégias que ajudem a organização a gerir toda a informação e conhecimento.

A criação do novo modelo visa aproveitar, para além da complementaridade dos modelos base, o carácter opcional e a flexibilidade de adesão de cada um dos modelos, para que essas características façam parte do modelo “GEQS”, que sendo um modelo de cariz global quer manter uma identidade própria e a flexibilidade necessária para cada organização aderente seleccionar os *timings* e as prioridades na implementação dos modelos, mais adequados a cada fase do ciclo estratégico e a cada etapa evolutiva, de acordo com o modelo “Valores contrastantes das culturas *versus* estratégias de qualidade” (Figura nº. 4.8) e de Cameron e Quinn (1999) (in Lopes e Capricho, 2007).

O novo modelo “GEQS” possibilita que as organizações façam escolhas estratégicas, conscientes e individualizadas, na construção de um sistema de qualidade sustentável, ao evidenciar as vantagens e as lacunas de cada um dos modelos que o integram, permitindo com a sua utilização diferentes enfoques com lideranças adequadas. Este novo modelo “GEQS” ao pretender que as organizações aderentes adoptem as estratégias para melhorar a qualidade da sua *performance* de acordo com a organização interna, estágio evolutivo e cultural, e realidade do mercado, (Johnson, 2003) é um modelo inovador que permite respostas estratégicas diferenciadas e personalizadas às necessidades internas e de mercado, podendo ser aplicado em todas as organizações de vários (sub) sectores de actividade.

O novo modelo foi concebido com a finalidade de contribuir para uma evolução moderna e sustentável, em termos conceptuais e práticos, das organizações aderentes, ao manter um núcleo cultural com valores estáveis, facilita a avaliação, o diagnóstico, a responsabilização e o *feed-back* do desempenho da organização, reconhecendo e premiando as pessoas que contribuíram para as melhorias obtidas nos processos, produtos e serviços, nos clientes, na sociedade e nos resultados-chave, como está previsto no modelo de Excelência, um dos seus pilares, sem deixar de reconhecer a importância de avaliar a estratégia. As melhorias alcançadas, em todos os sectores, níveis de gestão e fases/etapas evolutivas tendem a reflectir-se na *performance* da organização, no ambiente natural e social e na qualidade de vida dos cidadãos, tornando as empresas mais competitivas e sustentáveis (Lopes e Capricho, 2007; EFQM, 2010; Andrade, 2010; Zanca e Costa, 2009).

O novo modelo assume como objectivo implementar e desenvolver estratégias competitivas de diferenciação com base na qualidade e na sustentabilidade, considerando, à semelhança do modelo EFQM, que a flexibilidade é uma vantagem competitiva importante. O modelo “GEQS” pretende que cada organização, de acordo com a sua individualidade e características próprias, escolha outros modelos complementares que possam contribuir para facilitar a sua transformação, permitindo que cada organização escolha o seu caminho para alcançar a Excelência, a Eco-eficiência e a TQM.

O novo modelo “GEQS” visa facilitar o alinhamento de uma estratégia permanente, que pretende alcançar a TQM sustentável, com as restantes estratégias competitivas de mudança e ajustamento, a executar em cada fase/etapa do ciclo de vida das organizações, permitindo que estas ao adoptarem o novo modelo se comprometam com o Modelo de Excelência que já integra o instrumento BSC, porque estes dois modelos complementam-se ao articularem uma visão estratégica partilhada em torno de objectivos específicos com uma resposta estratégica global centrada e orientada para a melhoria do desempenho (EFQM, 2003, 2010; Quesado e Rodrigues, 2009).

O novo modelo proposto prevê que o sistema de qualidade sustentável funcione de forma integrada nas organizações, em cada ciclo estratégico, desde o planeamento dos objectivos até à sua revisão, o que vai implicar, sempre que a organização pretenda iniciar um novo ciclo, novas mudanças para reflectirem os ajustamentos necessários que resultaram do controlo, avaliação e *feed-back*, da realização dos objectivos e do seu impacto na envolvente (Ishikawa, 1995; Oakland, 1999; Juran, 1997; Boon, et al., 2007; Quesado e Rodrigues, 2009; Zanca e Costa, 2009; Andrade, 2010).

O modelo de referência “GEQS” proposto ao apostar em objectivos ambiciosos e ao apoiar-se em todos os modelos estudados, pretende conseguir uma maior eficácia e eficiência em todo o processo de mudança, para (re) formular, implementar e executar uma estratégia da qualidade

total sustentável nas organizações, que assegure a cooperação e o diálogo permanente com todos os *stakeholders* (parceiros de negócio, fornecedores, colaboradores, clientes e cidadãos).

A possibilidade de avaliação das melhorias conseguidas, através do modelo de avaliação da EFQM, considerando as alterações de pontuação propostas para equilibrar a avaliação dos resultados e a integração do modelo BSC, tem como finalidade permitir detectar e corrigir as lacunas que podem ocorrer na realização da estratégia da qualidade, durante todo o ciclo de gestão, e premiar as equipas e os seus R.H. pelos bons resultados (EFQM, 2003-2010; Kaplan e Norton, 2001; Lancaster, 2004).

O novo modelo GEQS ao integrar as vantagens dos principais modelos que o compõem consegue colmatar, pela complementaridade, as lacunas existentes nos modelos estudados, contribuindo para criar sinergias e melhorar a gestão do ciclo estratégico nas organizações, desde a formulação da estratégia até à sua reformulação garantindo maior sucesso nos sistemas de qualidade (Pinto, 2006; Deming, 1986; EFQM, 2010) o que, conseqüentemente, vai resultar em mais qualidade, aumentando a competitividade da empresa/instituição no longo prazo.

6.2 – O contributo específico dos modelos, principais e complementares, para a criação do novo modelo “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”.

De entre os modelos investigados, que serviram de inspiração à criação do novo modelo global “GEQS” só foi considerada a integração de seis modelos base, tais como: 1) o modelo da EFQM (2003, 2010); 2) o modelo de certificação ISO (9000); 3) o modelo de “Gestão da *Performance* de Pinto” (2006) cuja adaptação inclui o modelo PCIRCA; 4) o “Modelo integrado das escolas de pensamento estratégico”; 5) “Liderança para a qualidade - Modelo síntese”; e 6) o modelo “Valores contrastantes das culturas *versus* estratégias de qualidade”.

O modelo “GEQS” inspirou-se na filosofia TQM, na “Organização que aprende” de Senge (1990), no Controlo Integrado da Qualidade de Ishikawa (1995) e no modelo de “Gestão da *Performance*” (Pinto, 2006), porque todos estes modelos reconhecem os R.H. e os seus saberes como o recurso mais importante das organizações, um dos pressupostos do novo modelo.

As organizações só aprendem se as pessoas que as integram também aprenderem e entenderem a aprendizagem/formação como uma variável estratégica que permite melhorar os conhecimentos e competências e, conseqüentemente, a qualidade do desempenho da organização. As organizações que aprendem e adoptam a filosofia TQM inspiraram o novo modelo “GEQS” na flexibilidade das estruturas, no ambiente tecnológico e na organização do trabalho, para que todos incorporem e aproveitem os resultados da aprendizagem e se centrem nos saberes e na cultura para melhorar a qualidade sustentável (Marques e Cunha, 1996; Cunha, 1999, Senge, 1990; Senge et al., 2000).

O modelo de certificação da ISO 9000 (IPQ, 2005, 2008, 2010a) e o modelo EFQM (1999, 2003, 2010) (IPQ, 2007; APQ, 2004), apesar de fazerem parte do novo modelo, também foram modelos inspiradores, em termos conceptuais e estruturais, no uso de uma linguagem comum de comunicação com base na qualidade e na sustentabilidade, tendo em conta, respectivamente, a importância da qualidade na M.C. do desempenho e o contributo da sustentabilidade para o Desenvolvimento Sustentável (DS). Segundo o novo modelo é de grande utilidade, o apoio do Modelo de Excelência da EFQM (2010), que explicita os conceitos e critérios a seguir para obter bons resultados e melhorar a qualidade da *performance* da organização, sendo necessário que este tenha uma abordagem do tipo TQM, e defina como estratégia a seguir a diferenciação pela qualidade. Os propósitos da qualidade e da sustentabilidade fazem parte dos valores culturais das organizações eco-eficientes (Willums, 2003), das organizações que aprendem (Senge, 1990), e também do novo modelo “GEQS”. Daí que as empresas devam planear em conjunto a “Qualidade Sustentável “como um grande objectivo depois da análise da envolvente e de definir as estratégias de diferenciação com base no “Modelo integrado das escolas de pensamento estratégico”.

O Modelo da Certificação ISO e o Modelo de Excelência da EFQM deram um contributo muito importante para o novo modelo porque se complementam, pois em termos filosóficos, o primeiro modelo apoia-se nos valores da Qualidade Total e o segundo modelo assenta nos valores do Desenvolvimento Sustentável, ambos imprescindíveis numa gestão moderna. Estes valores são necessários para assegurar o sucesso dos sistemas de TQM sustentáveis e já se encontravam implícitos nas interpretações de “Sistema de Qualidade”, defendidas por Ishikawa (1995) e por Taguchi, in Sangüesa et al. (2006:20), mas, ainda não estão devidamente evidenciados nos actuais modelos de qualidade, nomeadamente na versão do modelo da EFQM (2010), que parece ter evoluído mais no sentido da lucratividade do curto prazo que no sentido da TQM sustentável.

O modelo de qualidade certificada da ISO (2008) ainda não integra os valores do desenvolvimento sustentável de forma explícita, não evidenciando que estes valores, afins da qualidade, fazem parte da filosofia TQM, o que nos leva a supor que a ISO faz uma interpretação restritiva desta filosofia, ignorando o alargamento do conceito de qualidade às questões da segurança, do ambiente (natural e social) e da responsabilidade social corporativa (RSC), para fazer face às novas exigências que derivam da pressão crítica das organizações e dos *stakeholders*, nomeadamente dos potenciais e actuais clientes/consumidores (IPQ, 2008; Carroll, 1996, 2000).

O modelo “Controlo Integrado da Qualidade Total” (CIQT) de Ishikawa (1995), para além de ter sido inspirador da filosofia da TQM, deu um importante contributo para o desenho do novo modelo nas questões estruturais, ao fornecer como base para a estrutura organizacional informal

os “círculos de qualidade”, que funcionam paralelamente à organização, designados na cultura ocidental por “grupos/equipas de melhoria”, que têm como actividade averiguar as verdadeiras causas da falta de qualidade e corrigi-las (Ishikawa, 1995; António, 2006).

O modelo GEQS ao adoptar como um dos seus pilares o Modelo integrado das Escolas de Pensamento Estratégico” que integra as várias escolas de Mintzberg, sintetizadas por Rosa e Teixeira (2002), como um dos seis pilares, permite, com base nestas escolas, que as organizações possam, através de uma abordagem configuracionista, formular, implementar e ajustar as estratégias de diferenciação (do tipo competitivo) com as estratégias do tipo permanente, que sejam mais compatíveis com os objectivos da TQM sustentável e mais adequadas à fase evolutiva da gestão e ao ciclo de vida da organização, considerando os ensinamentos dos vários autores que destacamos: Porter (1980); Andrews (1971); Mintzberg (1978,1991,1994); Mintzberg e Quinn (1991); Prahalad e Hamel (1990); Quinn (1980) e Chaffee (1985), in Rosa e Teixeira (2002) e outros.

O novo modelo pode funcionar como um guia facilitador das escolhas estratégicas para as empresas/instituições, tendo para isso, integrado o modelo “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006) como um dos modelos base. Este modelo facilita a (re) formulação das estratégias de mudança nas organizações, o que vai permitir que o novo modelo, se torne também num modelo facilitador, ao adquirir toda a flexibilidade operacional deste modelo base, para realizar as mudanças que forem necessárias e melhorar a *performance* das organizações.

O modelo da “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006) também contribui para enfatizar a importância da procura permanente das verdadeiras razões do sucesso ou insucesso das estratégias de qualidade e não apenas dos seus efeitos, como já era praticado nos “círculos de qualidade”. Este autor concebeu o seu modelo de Gestão da *Performance* para que as organizações possam avaliar as estratégias, os resultados, os desvios e as verdadeiras causas, em todo o ciclo estratégico e analisou algumas das lacunas que, se não forem corrigidas, conduzem ao insucesso dos Sistemas de Qualidade, propondo um modelo integrado. Porém, focou-se em demasia nas NTIC e nas questões estruturais, esquecendo as questões filosóficas, conceptuais e estratégicas que os modelos de realização das estratégias de qualidade não podem ignorar.

O modelo proposto GEQS, prevê realizar o ciclo estratégico através de um novo modelo PCIRCA, concebido com os contributos dos modelos RADAR, M.C. de Deming e “Gestão da *Performance*”. A aplicação do modelo RADAR, uma das componentes do modelo EFQM, embora tenha uma lógica idêntica ao ciclo PDCA e ao ciclo de melhoria do modelo de “Gestão da *Performance*”, é demasiado complexo na implantação e no desenvolvimento dos Sistemas de Qualidade, focando-se mais nos resultados financeiros que nas melhorias da qualidade.

O novo modelo “GEQS”, ao complementar o modelo integrado das “Escolas de Pensamento Estratégico” com o apoio dos modelos “Liderança para a qualidade-modelo síntese” e “Valores

contrastantes das culturas *versus* estratégias de qualidade”, pode definir claramente a estratégia de qualidade e ajustá-la ao líder ou à equipa de liderança, que mais se adequa à fase evolutiva da organização e à sua cultura. Estes modelos, pilares do modelo “GEQS”, funcionam como suporte no apoio à decisão, para suprir as lacunas na liderança e na cultura, dos modelos ISO e EFQM (Quinn et al., 1990 e Cameron e Quinn, 1999, in Lopes e Capricho, 2007).

Os modelos “Liderança para a qualidade-modelo síntese” e o modelo “Valores Contrastantes das culturas *versus* estratégias de qualidade”, pilares do modelo “GEQS”, facilitam a constituição de equipas motivadas com as características mais adequadas aos sistemas de gestão e cultural da organização. Este modelo prevê uma liderança transformacional, que utiliza o *empowerment*, delega o poder e dá o exemplo, motivando os colaboradores a criarem valores culturais e boas práticas adequadas a cada etapa do ciclo estratégico (Lopes e Capricho, 2007).

Apesar da importância que têm os papéis desempenhados pelos seis modelos base (pilares que integram o modelo de “GEQS”) na gestão dos Sistemas de Qualidade Sustentáveis, será sempre a complementaridade que resulta da sua utilização conjunta que pode criar efeitos sinérgicos para a organização tornando-a mais competitiva e sustentável. Porém, em alguns casos, estes efeitos podem não ser suficientes para conduzir com êxito a implementação do mega projecto/processo da qualidade sustentável estando, por isso, previsto o contributo específico de outros modelos e instrumentos, que facilitam a operacionalização do modelo global proposto.

Este facto está patente na necessidade que as organizações têm de complementarem a certificação da qualidade com a certificação em outras áreas afins para garantirem a qualidade tais como: A Segurança e Saúde; o Ambiente e a Responsabilidade Social Corporativa. Os modelos de certificação da qualidade e do ambiente ao integrarem nos seus requisitos os padrões de qualidade da ISO, estandardizados e reconhecidos em todo o mundo, e um conjunto de orientações para a sua implementação e controlo, quando aplicados em conjunto com os critérios/conceitos do modelo da EFQM, facilitam a criação das estruturas organizativas necessárias e estimulam o uso de ferramentas para comunicar, controlar e avaliar a estratégia de gestão da qualidade, planeada e certificada, conduzindo as empresas a evoluir para a TQM sustentável (EFQM, 2010; ISO, 2008).

Segundo o modelo “GEQS”, as estratégias de mudança devem ser facilitadas com outros modelos e instrumentos de gestão mais específicos que possam facilitar a aplicação do novo modelo, como o *Benchmarking*, o *Empowerment*, o BSC, o CRM etc. (Kaplan & Norton, 1997, 2004, 2008; Oakland, 1993,1999; Quinn, 1996; Rodrigues, 1998;Trullenque e Liqueete, 2002).

Dos modelos complementares que podem contribuir para melhorar a qualidade destacamos o modelo da M.C. de Oakland (1993) que facilita as práticas de M.C. do sistema de qualidade, no contexto filosófico da TQM, e o modelo do BSC, integrado com o modelo EFQM. A utilização conjunta do modelo integrado das escolas de pensamento estratégico, adaptado de Rosa e

Teixeira (2002), com o modelo do BSC de Kaplan e Norton (2001) e com o modelo EFQM permite um melhor alinhamento, das diferentes estratégias e facilita a comunicação e o controlo dos desvios, assim como maior focagem nos recursos necessários para simultaneamente melhorar a produtividade, a competitividade e a sustentabilidade ao caminhar para a TQM.

O papel do marketing estratégico como instrumento de planeamento do Sistema de Qualidade, sobretudo o marketing relacional são muito importantes na gestão dos relacionamentos em todas as fases/etapas do ciclo estratégico e evolutivo da empresa para fidelizar os clientes, podendo a empresa utilizar o CRM como um modelo complementar e facilitador (Pedron, 2006).

O apoio conjunto de vários modelos e instrumentos diferentes, para além dos seis modelos base, justifica-se pela necessidade de corrigir lacunas que possam continuar a persistir nas organizações, mesmo depois de ter sido implementada, toda a base filosófica, conceptual e estrutural dos modelos base, porque cada organização tem a sua própria especificidade (Senge, 1990, 2000; Quinn, 1996).

6.3 – A síntese das tarefas a realizar em cada fase do ciclo estratégico do novo modelo (GEQS) e o contributo dos diferentes modelos.

A (re) formulação, a comunicação e a operacionalização da estratégia no novo modelo de referência “GEQS” resulta da conjugação das tarefas de todos os modelos que o integram com as tarefas suplementares inerentes à aplicação de outros modelos e instrumentos, que sendo compatíveis, possam facilitar a sua aplicação, em cada fase do ciclo estratégico, e melhorem a sua eficácia e eficiência, cuja discriminação pode ser analisada no quadro do anexo 8.

No modelo de “GEQS”, as fases do ciclo estratégico e os objectivos específicos pretendidos em cada fase, assim como o contributo de cada um dos modelos na correcção de lacunas, foram discriminados com base na abordagem crítica efectuada aos modelos estudados, para que as suas vantagens e inconvenientes possam ser devidamente compreendidos e ponderados pelas empresas/instituições, em cada uma das fases do seu ciclo estratégico (Anexo 8).

A discriminação das tarefas, a realizar em cada etapa/fase do ciclo estratégico da gestão no modelo “GEQS”, resultaram dos ensinamentos dos autores e modelos estudados que integram o ciclo estratégico do novo modelo, cuja síntese deu origem ao modelo PCIRCA, tais como: modelo RADAR, roda de Deming e modelo de “Gestão da *Performance*” (Pinto, 2006; EFQM, 2003, 2010; Deming, 1986). A síntese das tarefas a desenvolver na aplicação do modelo PCIRCA, em cada fase do ciclo estratégico são as seguintes (Anexo nº 8):

1ª Fase - Planear os resultados/objectivos e estratégias – a organização analisa a envolvente e formula os objectivos/resultados que pretende e as estratégias que são necessárias para os alcançar, com enfoque em estratégias de diferenciação, que sejam adequadas e possam ser

permanentemente ajustadas; planeia a implementação, realização e desenvolvimento do projecto “Sistema de Qualidade Sustentável”; e seleciona uma equipa de liderança ajustada às necessidades da organização e à sua cultura, motivando-a a definir resultados ambiciosos, mas possíveis de alcançar.

O novo modelo de “GEQS” prevê, nesta fase, uma “negociação alargada” dos objectivos da qualidade sustentável com todos os *stakeholders* para que os resultados planeados permitam satisfazer todas as suas necessidades, considerando, por isso, essencial a adesão das organizações ao modelo da EFQM, que ao contrário de outros modelos como o modelo de “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006), e o modelo de certificação da ISO 9000, já contempla a negociação de objectivos com os parceiros de negócio, assim como a assunção das responsabilidades sociais e ambientais incentivando as empresas a certificarem-se nas áreas afins da qualidade (IPQ, 2010, 2010a, 2010b).

2ª Fase – Planear a comunicação dos resultados/objectivos e implementar a estratégia - pretende-se planear e comunicar a implementação das estratégias seleccionadas, sendo necessário efectuar os seguintes passos: planear uma estrutura organizacional que facilite a mudança e a comunicação e seja adequada ao desenvolvimento de um sistema integrado e sustentável do tipo TQM; definir os valores e “as boas práticas” que facilitam a cooperação e a interacção e que estimulam a criação de uma cultura que aposta na inovação/aprendizagem e motiva os R.H. na implementação do projecto comum “GEQS”; definir os modelos, instrumentos, métodos e ferramentas que assegurem o desenvolvimento, controlo e avaliação sistemática de um sistema de qualidade, assente nas pessoas, na prevenção e nos zero defeitos, que garanta a melhoria contínua no longo prazo.

O modelo de “GEQS” pretende, nesta fase, que a organização adira à certificação pela norma 9001:2008, da família ISO 9000, para que esta facilite a criação de uma estrutura organizativa do tipo “amigável”, que permita a compatibilidade entre as várias normas, como no caso das normas para o ambiente, família ISO 14000, e entre outras normas relacionadas com a qualidade, de outras instituições tais como a norma da Segurança OHSAS 18001, correspondente à NP 4397; e a norma da Responsabilidade Social SAI 8000, correspondente à norma NP 44 96 (APCER, 2009, 2010; IPQ, 2000a, 2000b, 2000c, 2004, 2005, 2008, 2008a, 2008b, 2010; SAI, 2007; ISO, 2008). A adesão ao modelo da EFQM é também crucial nesta fase, porque além de fornecer um conjunto de critérios/conceitos compatíveis com a filosofia TQM, e integrar o BSC, facilita a comunicação na linguagem da qualidade e a criação de uma estrutura de aprendizagem e avaliação para avaliar os resultados, comunicá-los e corrigi-los à medida que a estratégia é implementada (Benavent, 2001).

Para gerir um projecto de gestão do conhecimento, como o projecto TQM, o modelo “GEQS” prevê, de acordo com Sezões (2007), que a organização desenvolva ciclos de inovação, mais

curtos e produtivos, que permitam melhorar a produtividade, maximizar resultados e otimizar a *performance*, visando obter os seguintes objectivos: potenciar a experiência acumulada na empresa; divulgar as boas práticas, através das NTIC (Freire e Cunha, 2007); aumentar os níveis de qualidade e aprendizagem que melhorem o serviço prestado e o desenvolvimento de novas competências (Learning Organization); e otimizar estruturas minimizando custos (modelo da eco-eficiência).

O novo modelo “GEQS” pretende utilizar, nesta fase, tal como prevê o modelo de “Gestão da *Performance*” de Pinto (2006), um sistema em rede, apoiado nas NTIC, para tirar partido de todos os sistemas de informação que existem ou possam vir a existir na empresa para comunicar e monitorizar a realização da estratégia, e usar um conjunto de instrumentos e ferramentas de gestão como o BSC, o CRM e o ERP que facilitam a gestão participada e a resolução de problemas, contando com o Marketing Relacional para recolher as ideias e contributos dos *stakeholders*, melhorar o produto/serviço e fidelizar os clientes (Levy e Powell, 2000).

3ª Fase – Planear a realização da estratégia e dos resultados – Nesta fase pretende-se planear a gestão da execução da estratégia através de equipas de liderança para a qualidade e desenvolver uma estrutura organizacional que facilite a mudança e a comunicação e seja adequada à criação e desenvolvimento de um sistema integrado de qualidade total sendo necessário o seguinte: consolidar os valores e as “boas práticas” que facilitem a criação de um clima organizacional de cooperação e interacção e estimulam a consolidação de uma cultura de qualidade; promover a prática da aprendizagem/ inovação, para motivar os colaboradores na realização e desenvolvimento de um projecto comum de qualidade; aplicar um conjunto de modelos, instrumentos, métodos e ferramentas previstas na 2ª fase que assegurem a resolução dos problemas e a certificação da qualidade assim como o compromisso com a M.C. para que o sistema evolua na direcção da TQM.

Segundo o novo modelo de “GEQS”, na fase da realização, as organizações devem desenvolver sistemas integrados de gestão da qualidade sustentável, aderindo conjuntamente, em termos formais, a outras certificações em áreas afins à qualidade, como a segurança e saúde, ambiente e responsabilidade social, o que lhes permite melhorar a qualidade e a sustentabilidade em simultâneo e ao mesmo tempo, deviam consolidar o seu comprometimento com o modelo de excelência da EFQM, porque estes dois modelos complementam-se ao permitirem que as organizações sejam certificadas, apostem na TQM e venham a ser reconhecidas como organizações Excelentes e Sustentáveis.

A adesão simultânea aos dois modelos permite corrigir parte das lacunas conceptuais, filosóficas e de comunicação, que se encontram no uso de apenas um dos modelos base, pelo seguinte (Lopes e Capricho, 2007; Santos e Gonzáles, 2007:1): O modelo das normas de certificação da qualidade ISO, para além da certificação, permite a evolução do sistema para a

TQM, e ainda é compatível com outras normas, com estruturas designadas “amigáveis” que certificam áreas afins da qualidade; 2) O modelo de liderança e auto-avaliação da EFQM pode complementar algumas das lacunas das normas de certificação ao permitir efectuar a auto-avaliação e o diagnóstico, fornecendo o *feed-back* para melhorar o desempenho da organização e antecipando a correcção das inconformidades antes da avaliação dos auditores externos; 3) O modelo de liderança da EFQM incentiva a organização a apostar numa liderança com visão e inspiração, que motive os R.H. a tornar a organização mais eco-eficiente e inovadora, e promova a construção de alianças e parcerias que melhorem o desempenho, interno e externo, facilitando o reconhecimento da organização como excelente e responsável.

Nesta fase, da realização da estratégia, a certificação pela norma ISO 9004 torna mais fácil criar o ambiente propício e os princípios de exigência necessários, para que toda a organização reflita sobre a qualidade, averiguando as verdadeiras causas da falta de qualidade, e efectue as alterações necessárias para eliminar as lacunas e inconformidades detectadas e desenvolvendo acções de M.C. O modelo de gestão da qualidade das normas ISO 9000, especificamente a norma 9004:2009, aconselha o melhor caminho para evoluir na direcção da TQM e é compatível com o modelo “GEQS”, direccionado para M.C. da qualidade da *performance*, contrariamente ao modelo EFQM que não é explícito quanto às questões filosóficas da qualidade e quanto à estratégia a seguir, o que fundamenta as vantagens da sua utilização conjunta (EFQM e TQM) (IPQ, 2009, 2010b).

O modelo de “GEQS”, para realizar a estratégia adopta modelos e instrumentos semelhantes aos previstos no modelo de Gestão da *Performance* de Pinto dos quais destacamos, os modelos de “Gestão do conhecimento” e do “Capital intelectual”, e os instrumentos, *Benchmarking* e BSC, para além de outros modelos e ferramentas mais específicos da gestão da qualidade como o 6 Sigma, e modelos de gestão financeira, como o sistema ABC e ABM. Alguns destes modelos e ferramentas também servem para controlar, avaliar e rever a qualidade (Pinto, 2006).

4ª Fase- Planear Controlar/Monitorizar, Avaliar e Melhorar- pretende-se controlar e efectuar a avaliação da qualidade de forma sistemática e desenvolver o *feed-back*, a M.C., e a recompensa, para ajustar permanentemente os valores, as estratégias e as práticas às mudanças da organização e da envolvente. Este novo modelo “GEQS” considera essencial que na fase de controlo seja adoptado um sistema inspirado no “Controlo Integrado da Qualidade Total” de Ishikawa (1995), que faça parte do sistema de gestão e garanta a utilização sistemática dos meios necessários. Este modelo explicita que a organização, para evoluir na qualidade, deve controlar de forma integrada a qualidade de todos os produtos, serviços e processos, o que inclui o controlo de todas as suas actividades, em todos os negócios, necessitando de efectuar o controlo estatístico das variações da qualidade e a gestão orçamental dos custos totais da

qualidade, o que inclui a prevenção para evitar falhas e defeitos (Juran, 1980,1997; Ishikawa,1995; Crosby 1979,1992; Montgomery, 2001).

Nesta fase do novo modelo, em que se pretende fazer a avaliação da estratégia, para além de se ter em conta os ensinamentos do modelo inspirador “Controlo Integrado da Qualidade”, o modelo de “GEQS”, pretende utilizar um conjunto de instrumentos, modelos e ferramentas de gestão, para controlar, avaliar, melhorar e recompensar os R.H. pelas melhorias de qualidade obtidas, como prevê o modelo de Gestão da *Performance*, sendo de grande utilidade o modelo PCIRCA para avaliar se a estratégia planeada corresponde à realizada. Para Mintzberg et al. (1998) as pessoas definem as estratégias de uma maneira, mas utilizam-nas de outra e nem se apercebem da diferença, o que justifica o seu controlo e avaliação (in Teixeira e Diz, 2005:29).

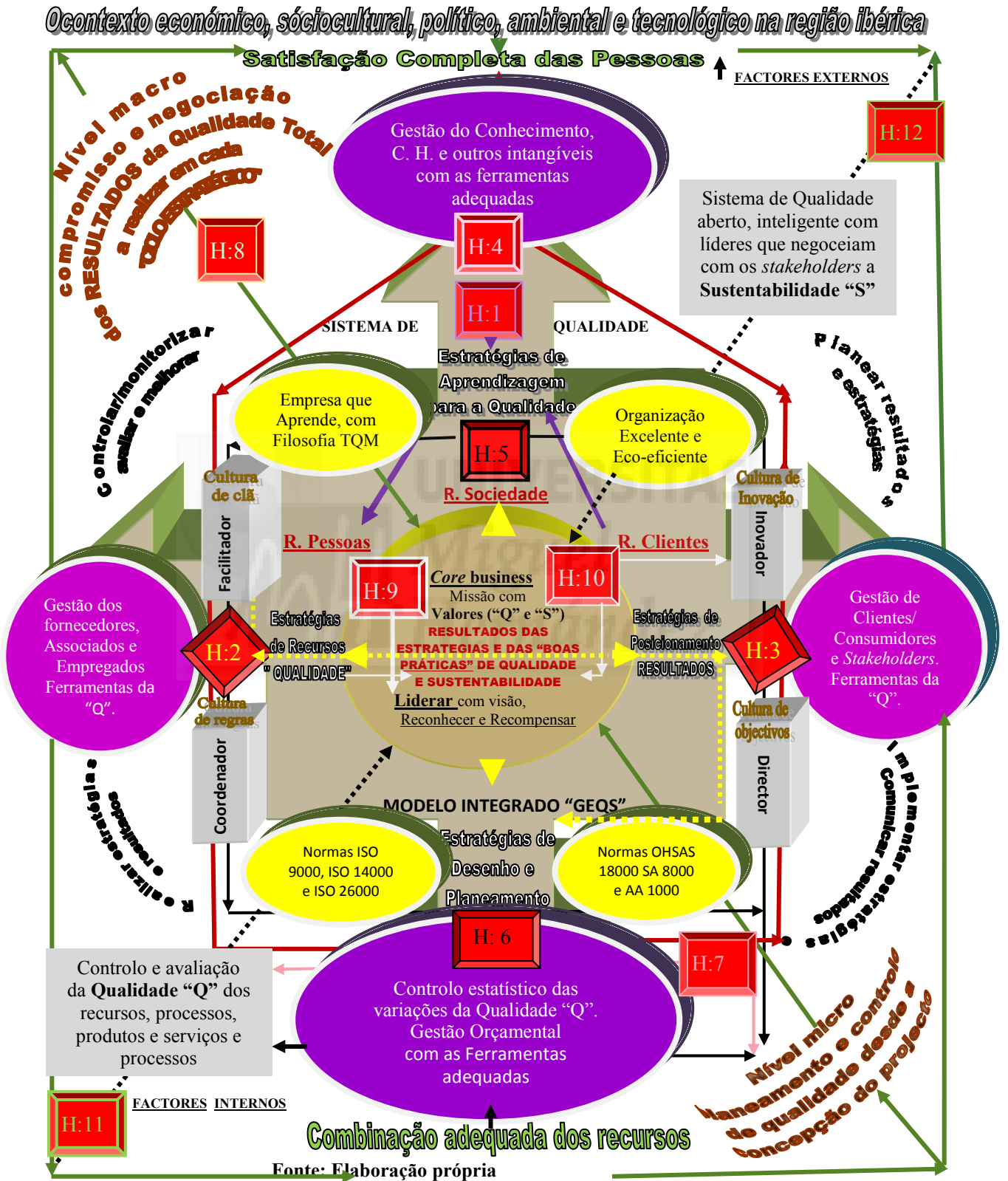
Para efectuar o controlo e a avaliação da qualidade, para além destes instrumentos, o novo modelo ainda prevê que a organização considere necessários outros modelos, instrumentos e ferramentas como o modelo ServQual (Ekinci,1999; Álvés, 2003), o *Benchmarking* (Bendell, 1996), o BSC (Kaplan e Norton, 2004), o pensamento sistémico (Senge, 1990), o Marketing Relacional (Marques, 2003; Kotler, 2003; Kotler et al., 2009a; Antunes, 2004; Schmitt e Sarkis, 2009) e até ferramentas ainda mais específicas do controlo da qualidade, que quando devidamente articuladas e utilizadas em conjunto, permitem relacionar os sintomas de falta de qualidade e as inconformidades, com as verdadeiras causas, ajudando a medir, a controlar, a avaliar e a melhorar a qualidade na empresa.

6.4 – O modelo conceptual proposto “GEQS”- versão simplificada-, e o planeamento e fundamentação das hipóteses.

6.4.1 – O modelo conceptual proposto “GEQS”- versão simplificada.

O modelo simplificado GEQS resulta da integração dos modelos mais conhecidos pelas empresas para gerir sistemas de qualidade, conjugando o modelo ISO, o modelo de Excelência da EFQM, o modelo TQM, já referidos no estudo teórico, com os modelos mais importantes da gestão estratégica e com os instrumentos/ferramentas de gestão mais utilizados na gestão das empresas. Esta conjugação tem um triplo objectivo: definir explicitamente as estratégias globais, de ajustamento e de mudança que as empresas devem seguir em cada fase do ciclo estratégico, omissas nos modelos citados; divulgar os instrumentos e ferramentas mais indicados para a operacionalização de uma estratégia de mudança para a qualidade; e apresentar soluções para compatibilizar as estratégias e práticas adequadas a cada fase do ciclo estratégico.

Figura nº. 6.1 - Modelo simplificado de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável (GEQS).



O novo modelo “GEQS” também reformula as fases do ciclo que resultaram da fusão do modelo RADAR (com uma linguagem pouco adequada para os sistemas de qualidade), com o ciclo de M.C. de Deming, (adequado à qualidade mas demasiado simplista para os sistemas actuais) e com o ciclo do modelo proposto por Pinto (2006), tornando o ciclo estratégico mais simples e com uma linguagem mais adequada para gerir os novos Sistemas de Gestão da Qualidade Sustentável (Figura N° 6.1).

O modelo simplificado que apresentamos tem como propósito uma melhor compreensão do modelo de GEQS, desenvolvido no capítulo 4, tornando visível a relação entre as hipóteses e as variáveis consideradas relevantes que vão fazer parte do estudo empírico. Estas variáveis, embora demasiado genéricas devido à multiplicidade de factores que agregam - a qualidade é uma questão transversal que numa abordagem alargada se relaciona com todas as áreas da empresa, embora necessite do apoio especial da GRH e do Marketing-, permitem relacionar as hipóteses teóricas com as práticas das empresas, verificadas através das respostas obtidas no questionário desenvolvido e tratado estatisticamente na 4ª parte desta tese – a parte empírica. A pesquisa empírica tem como objectivo caracterizar a problemática relacionada com as estratégias e práticas de qualidade vivenciadas pelas empresas do sector de Alojamento Turístico e testar a utilidade do novo modelo proposto de “GEQS”, numa situação particularmente difícil de recessão, à qual este sector, devido à sua especificidade, é particularmente sensível, situação que nos foi relatada, em algumas das entrevistas pessoais, pelos empresários e gestores de topo.

6.4.2 – As hipóteses formuladas e a sua fundamentação.

Depois da revisão bibliográfica e de desenhar a proposta do novo modelo global “GEQS” para cada uma das fases da investigação, as hipóteses a formular e a verificar emergem naturalmente para as duas fases da investigação, assim como as perguntas a colocar na pesquisa empírica a efectuar através do questionário definitivo que foi apresentado aos directores/gestores das empresas de A.T. A verificação das hipóteses foi efectuada sobretudo depois de obter os resultados do tratamento estatístico dos dados da pesquisa empírica pelo programa de estatística “SPSS” sendo estes também complementados com a informação recolhida nas entrevistas com alguns dos gestores/administradores das empresas inquiridas e com as análises dos dados estatísticos obtidos na consulta de fontes oficiais de informação e outras fontes secundárias como o INE e o TP.

As hipóteses (1 a 10) formuladas no âmbito da 1ª fase da investigação apoiada no corpo teórico da bibliografia principal são as seguintes:

H1: As empresas de A.T., com sucesso em Portugal, apostam na mudança cultural e organizacional baseada em estratégias com enfoque em intangíveis (C.H., RSC, etc.), para obter vantagens competitivas sustentáveis.

As empresas turísticas do subsector A. T. que têm obtido êxito, apostam na mudança organizacional e cultural, com base em estratégias centradas em factores intangíveis que são os mais valorizados pelos clientes/consumidores, especificamente no Capital Humano (C.H.) e na Responsabilidade Social Corporativa (RSC) com a finalidade de melhorar o desempenho e obter vantagens competitivas sustentáveis, porque contrariamente à tecnologia o conhecimento é dificilmente imitável. As empresas que em Portugal apostam na modernização mudam a cultura organizacional com base em estratégias de diferenciação centradas na qualidade e em saberes únicos e consideram da maior relevância o enfoque nos factores intangíveis, como a marca e outros em detrimento dos factores tangíveis, fundamentando que os intangíveis são os que mais contribuem para o aumento da qualidade e conseqüentemente da competitividade e sustentabilidade da empresa e do destino, o que também foi confirmado na revisão bibliográfica (Hitt et al., 2002, Porter, 1980, 1989; António, 2006; Senge et al., 2000; Prahalad e Hamel, 1990, 1994; Sezões, 2007; Kaplan e Norton, 2004).

H2: As empresas de A.T., em Portugal, adoptam estratégias de diferenciação pela qualidade, criando mais valor, para atender à procura de alta qualidade dos seus clientes/consumidores e obter a sua fidelização.

As empresas de A. T. a operar no país, independentemente da região onde estão localizadas, adoptam estratégias de diferenciação pela qualidade nos segmentos de mercado em que se posicionaram, para satisfazerem as exigências de elevada qualidade, do seu público-alvo, ao nível da qualidade dos produtos/serviços, ao nível da *performance* da organização e ao nível da qualidade dos destinos, com localizações únicas, para obter a satisfação e a fidelização dos seus clientes, em detrimento dos preços baixos. A estratégia de diferenciação pela qualidade é referida por vários autores como uma das mais utilizadas pelas empresas para melhorarem a competitividade (Porter, 1980, 1999; Rosa e Teixeira, 2002). Estas empresas conseguiram satisfazer a procura de elevada qualidade dos seus clientes/consumidores, obter a sua fidelização e ao mesmo tempo melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços, reduzindo custos e poluição e melhorando o ambiente natural e social, o que se reflectiu em mais sustentabilidade económica, social e ambiental, opinião que é partilhada pelos autores consultados (Buhalis, 2000; Moutinho; 2000; Kotler, 2003; António 2006).

H3: As empresas de A.T., em Portugal, adoptam estratégias de diferenciação pelos baixos custos, para aumentar as vendas, porque os seus clientes/consumidores têm preferência por preços baixos.

As empresas com actividade em Portugal, tendo em conta a situação económica da região e do país, o ciclo de vida do seu produto/serviço e as necessidades do seu público-alvo optaram por adoptar estratégias de diferenciação pelos custos baixos, reduzindo os custos dos factores de produção para terem maior margem, ou para baixar os preços ao consumidor sem baixar as margens de venda, o que pode fazer disparar as vendas, obtendo mais lucros no curto prazo, devido a maiores economias de escala. Estas empresas apostam na flexibilidade tecnológica e no trabalho precário e privilegiam nas suas opções, os preços baixos em detrimento da qualidade como é referido por vários autores (Porter, 1980; Rosa e Teixeira, 2002; Kotler, 2003; António 2006; Teixeira e Diz, 2005). Também tentam conciliar o nível de qualidade com o preço, o que é mais difícil no curto prazo. Os clientes/consumidores, devido à situação de crise, têm salários mais reduzidos, razão pela qual pressionam as empresas para baixar os preços pois de outro modo não conseguem continuar a comprar, ignorando as preocupações com a qualidade e a sustentabilidade (Senge et al., 2000).

H4: Os sistemas do tipo TQM só satisfazem as pessoas se forem adequados ao perfil de gestão das empresas de A.T., em Portugal, e ajustados ao seu mercado, tendo mais sucesso se as empresas e os seus líderes/gestores apostarem na qualidade sustentável.

A Qualidade Total na perspectiva sustentável reflecte a ideia da gestão das empresas acerca do perfil dos clientes/consumidores que procuram Alojamento no destino Portugal, retirada da percepção que estes manifestaram ter em relação à importância da qualidade e da sustentabilidade, podendo, na ausência de produtos/serviços com os requisitos referidos, dificultar a sua fidelização (Ekinici, 1999, 2002; Kotler, 2003), o que, na opinião de vários autores, fará com que estes clientes/consumidores optem por se alojarem em outras regiões, destinos ou países, com maior qualidade e sustentabilidade, condicionando o desenvolvimento do turismo em determinada região ou país (Mendes, 2004; Buhalis, 2000; Moutinho, 2000). Os sistemas de gestão evoluídos como o modelo de Excelência, o modelo TQM e o modelo da Sustentabilidade que as empresas de A.T. desenvolvem em Portugal, à semelhança do verificado em empresas de outros países, só evoluem se o sistema de gestão evoluir e só serão capazes de satisfazer todas as pessoas (clientes, fornecedores, accionistas, colaboradores, investidores, etc.) se forem adaptados ao perfil de gestão das organizações e ajustados ao seu mercado, como referem MacDonald (1994), Oakland (1999), Ishikawa (1995) e outros autores. Os ensinamentos dos mais importantes investigadores da qualidade (Crosby, 1979; Deming, 1986; Juran, 1997; etc.) referem que os sistemas de qualidade só obtêm sucesso se conseguirem responder a todas as necessidades de todos os envolvidos no processo de transformação da empresa. O processo de mudança e o processo de negócio devem ser conduzidos por líderes/gestores que apostam na qualidade, cujo conceito, na sociedade moderna, só faz sentido se for entendido na perspectiva sustentável (Lopes e Capricho, 2007; Pitcher, 1997; Quinn, 1996;

Jarra, 1997). Os sistemas do tipo “GEQS”, quando estão adaptados ao perfil de gestão das organizações e estas são dirigidas por líderes/gestores inovadores que utilizam os instrumentos e as ferramentas adequadas e adoptam modelos de gestão integrados, ecoeficientes e socialmente responsáveis, fazem com que as empresas evoluam na qualidade sustentável, o que segundo vários autores citados na literatura, facilita o seu ajuste às mudanças do mercado conduzindo-as ao sucesso (Senge et al., 2000; Quinn, 1996; Antunes, 2004; Boon, et al., de 2007, Andrade 2010).

H5: Os líderes/gestores que implementam e desenvolvem estratégias de qualidade nas empresas de A.T., em Portugal, não utilizam modelos de gestão integrada o que os impede de potenciar os benefícios e evitar as lacunas na aplicação de cada um dos modelos em separado.

Os líderes/gestores que implementam e desenvolvem estratégias de qualidade em empresas de A.T., localizadas em Portugal, ficam impedidos de potenciar os benefícios e as vantagens de sistemas integrados, mais eficazes, que permitem obter sinergias, porque, no geral, utilizam os modelos de gestão da qualidade separadamente, o que os impede de evitar as lacunas de cada um dos modelos apresentados e de utilizar a sua complementaridade (Pinto, 2006, Kaplan e Norton, 2001, 2004). As empresas de A. T., tendem a implementar um dos modelos de gestão da qualidade mais conhecidos, tais como: Excelência; TQM; Sustentabilidade/ecoeficiência; e Certificação da Qualidade ISO. Neste último caso é previsível que algumas das empresas certificadas, evoluam para a TQM como o próprio modelo prevê mas, a aplicação de mais de um modelo e de instrumentos e modelos complementares, como novas metodologias, ferramentas e instrumentos, não é gerida de forma integrada, o que torna difícil combinar as melhores estratégias com as melhores práticas e evitar as omissões de cada um dos modelos (Oakland de 1999; Kaplan e Norton, 2001, 2004; Pinto, 2006; Kotler, 2003; Andrade, 2010; ISO 9001:2008).

O desenvolvimento do sistema TQM sustentável depende de condições favoráveis que podem ser melhoradas através da implementação de um modelo integrado de gestão estratégica, que actue como facilitador interno, através da integração dos diferentes modelos, metodologias e ferramentas de apoio compatíveis, para combinar as melhores estratégias com as melhores práticas e garantir a eficiência e eficácia do ciclo estratégico (Ishikawa, 1995, Kaplan e Norton, 2001, 2004 e Pinto, 2006).

H6: A implementação e o desenvolvimento sustentável do sistema TQM nas empresas de A.T., em Portugal, depende de condições favoráveis, que podem ser potenciadas pela aplicação de um modelo integrado que seja um facilitador interno do tipo “GEQS” e garanta a eficácia do ciclo estratégico.

O sucesso do desenvolvimento dos sistemas de qualidade do tipo TQM e a sua sustentabilidade pode depender da implementação de um modelo integrado do tipo “GEQS” que atenda aos factores internos e externos e potencie as vantagens da complementaridade ao actuar como um facilitador interno na integração e compatibilização dos diferentes modelos, metodologias e ferramentas, garantindo a eficácia em todas as fases do ciclo estratégico, e como facilitador externo ao avaliar as oportunidades/ameaças da envolvente e ao prever a negociação dos objectivos/resultados com os stakeholders (Kaplan e Norton, 2004; Pinto, 2006; Sezões, 2007). As empresas de Alojamento Turístico alvo deste estudo, não adoptando um sistema único que integre todos estes modelos mais importantes para gerir qualidade (modelo EFQM, modelo TQM modelo de certificação ISO, modelo de Sustentabilidade, Organização que aprende, BSC, CRM, e outros), desde a avaliação da envolvente até à construção de parcerias com os *stakeholders*.

No entanto, acreditamos que é possível e mais vantajoso para a empresa utilizar um modelo teórico global do tipo "GEQS", que prevê a análise da envolvente e a negociação de objectivos e resultados ambiciosos com os principais *stakeholders* para definir a estratégia adequada visando alcançar os objectivos/resultados pretendidos e planeados, tendo em conta os valores, conceitos e orientações dos principais modelos referidos, para implementar e desenvolver Sistemas de Qualidade Sustentáveis, conjugando as melhores estratégias com as melhores práticas para melhorar a eficácia e eficiência, tornando as empresas do sector mais competitivas e sustentáveis (Solotani, 2003; Guilbert e Veshi, 2004; Boon et al., 2007; Sezões, 2007; Cardona, 2007; Cunha, 2007).

H7: Nas empresas de A.T., em Portugal, que implementaram e desenvolvem sistemas de qualidade, com êxito, os seus líderes/gestores, planeiam os projectos de mudança e cumprem as fases/etapas do ciclo estratégico, melhorando em cada novo ciclo os resultados de desempenho.

Os sistemas de qualidade, nas organizações das sociedades modernas tendem a evoluir para uma filosofia holística, que opera de forma integrada, e permite a criação de uma estrutura e de uma cultura de qualidade facilitadora da descentralização, da prevenção da cooperação e da sua divulgação (Quinn, 1996; Senge et al., 2000, Santos e Santos, 2003; Willums, 2003). Estes sistemas mais evoluídos são muito complexos, porque incluem no Sistema de Qualidade outras áreas afins como a segurança e saúde, o meio ambiente e a responsabilidade social, e para conseguirem ser eficazes devem ser dirigidos por uma liderança com *empowerment*, exercida em equipas, que dão o exemplo e facilitam a delegação de poderes, conseguindo desta maneira, que os objectivos de qualidade planeados sejam cumpridos, avaliados e permanentemente ajustados às necessidades dos mercados e da envolvente (Quinn, 1996; Pitcher, 1997; Senge et al., 1990, 2000, Andrade, 2010). Como todos os mais importantes investigadores da qualidade

referem insistentemente nos seus ensinamentos, sem uma liderança empenhada e responsável pela qualidade simplesmente não é possível desenvolver Sistemas de Qualidade (Deming, 1986; Ishikawa, 1995; Juran, 1997). As empresas de A.T. que implementam e desenvolvem sistemas de qualidade em Portugal, com sucesso planeiam e negociam o projecto de mudança organizacional com as principais partes interessadas, incluindo com o Estado, e os seus líderes/gestores cumprem com rigor o ciclo estratégico, em cada fase/etapa do projeto monitorizando e melhorando continuamente os resultados de desempenho através de ferramentas e instrumentos adequados, em quatro níveis: Clientes, Estratégias, Pessoas e Sociedade (Norton e Kaplan, 2001,2004; Sezões de 2007, EFQM, 2003, 2010).

H8: As empresas de A.T., em Portugal, que evoluíram no seu sistema de gestão e são competitivas no turismo sustentável, cumprem o ciclo estratégico e os padrões de qualidade para alcançarem os resultados negociados com os *stakeholders*.

O modelo de desenvolvimento que tem sido implementado nos últimos anos pelos poderes públicos, para o sector de turismo no país, atribui ao subsector de A.T. um papel bem definido que visa contribuir para o desenvolvimento holístico e sustentável do turismo em Portugal, o que pressupõe a exigência de padrões de qualidade negociados (TP, 2006, 2009,2011), nos três níveis, de modo a garantir a sua sustentabilidade: ao nível dos produtos/serviços e processos; ao nível da qualidade da *performance* das empresas; e ao nível da sociedade (EFQM, 2010, Santos e Santos, 2003; Andrade, 2010). As empresas de A.T. que evoluíram no seu sistema de gestão para serem mais competitivas no turismo sustentável, elaboram planos para controlar os resultados e as estratégias, de qualidade e sustentabilidade, que são negociadas com os *stakeholders*, durante o ciclo estratégico - desde o início do projecto até ao pós - venda (Anthony, 2006; Pinto, 2006; Juran,1997; Ishikawa, 1995; Sangüesa et al., 2006) - para conseguirem melhorar sistematicamente os resultados de desempenho nos quatro níveis (Clientes, Estratégia, Pessoas, e Sociedade), o que, na opinião de vários autores, só é possível se os colaboradores da organização inovarem e tornarem os produtos/serviços/processos mais ecológicos e amigos do ambiente, contribuindo para melhorar a qualidade das empresas e destinos com impacto em toda a sociedade (EFQM, 2010; Willums, 2003). O desenvolvimento do subsector A.T. é um fenómeno turístico com grande impacto social, económico e no ordenamento do território, que apresenta em Portugal e em Espanha tendências evolutivas de crescimento semelhantes, tal como em outros países e regiões, podendo de acordo com os autores citados, contribuir de maneira relevante (devido ao conjunto de actividades com ele relacionadas), para o desenvolvimento sustentável do turismo e da economia, contribuindo, conseqüentemente, para melhorar a qualidade de vida das populações nas regiões turísticas e outras (Comissão Europeia, 2002.; Cooper et al., 1998, 2001; Philips e Moutinho, 2000).

H9: As empresas de A.T. em Portugal que implementam e desenvolvem sistemas de qualidade total têm como variáveis estratégicas críticas do seu sucesso as “boas práticas” e as políticas de gestão adequadas, sobretudo as que se relacionam com a Gestão dos Recursos Humanos.

As empresas de A.T. em Portugal que desenvolvem sistemas de qualidade consideram que o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas que lá trabalham são um dos fatores críticos do seu sucesso e que a Mudança, a Aprendizagem/Formação e a Inovação são variáveis estratégicas para implementar, realizar, melhorar e garantir a qualidade, como também sustentam alguns dos autores estudados (Ishikawa, 1995; Senge et al., 1990, 2000; Brillman, 2000; Solotani, 2003; Guilbert e Veshi, 2004; António, 2006; Coelho, 2006, 2007; Boon, et al., 2007; Andrade, 2010).

As empresas que desenvolvem sistemas de Qualidade Total, com sucesso, além de considerarem as variáveis estratégicas já referidas também desenvolvem um conjunto de “boas práticas” de gestão relacionadas com as políticas adequadas na G.R.H. e com a utilização de vários instrumentos e ferramentas, tais como: *Benchmarking*; Grupos de M.C., Controle estatístico do processo, 6 Sigma, Balanced Scorecard, modelo ServQual, entre outros, que são importantes para a monitorização da qualidade segundo confirmam as pesquisas efectuadas por vários autores estudados e citados (Kaplan e Norton, 2001, 2004, Pinto, 2006; Sezões de 2007, Boon, et al., 2007; Quesado e Rodrigues, 2009).

O envolvimento e o comprometimento das pessoas com o objetivo comum de qualidade, particularmente os que trabalham na área da GRH são essenciais para monitorizar/controlar a qualidade, condição fundamental para garantir a qualidade dos produtos/serviços/processos, assegurar a melhoria contínua e obter sucesso no sistema de qualidade, como consideram vários dos autores citados na revisão da literatura (Ekinci, 1999, 2002; Kaplan e Norton, 2001, 2004, Pinto, 2006; Sezões, 2007; Boon, et al., 2007; Quesado e Rodrigues, 2009; António 2006).

H10: As estratégias de qualidade sustentável nas empresas de A.T., em Portugal, assim como em Espanha, só obtêm sucesso quando os seus objectivos são compreendidos e partilhados através de políticas e práticas inovadoras, com mais valor para os stakeholders.

A implementação de uma filosofia de qualidade nas empresas de A.T. que estão a desenvolver a sua actividade no destino Portugal, tal como outras empresas com actividade em Espanha, somente são eficazes se os objectivos definidos no âmbito da qualidade forem claros e se estiverem em consonância com a formulação, implementação e realização de estratégias de mudança que apostam preferencialmente na qualidade/inovação e em políticas de cooperação centradas nos colaboradores da empresa, situação que foi estudada por vários autores (Oakland, 1993; 1999; Benavent, 2001; Andrade, 2010; Santos e Gonzalez, 2007; Santos (ed.), 2005).

A implementação e desenvolvimento de estratégias de qualidade sustentáveis nas empresas de A.T. que operam em Portugal, só terão sucesso se forem bem comunicadas e se os valores da qualidade e do desenvolvimento sustentável forem entendidos, aceites e partilhados por todos os colaboradores, de acordo com mudanças inovadoras que criam mais valor para os *stakeholders* cuja satisfação deve ser sistematicamente avaliada (Hitt et al., 2002; Truñó Masson, 2006; Andrade 2010; Willums, 2003; Neves, 2003; Santos (ed.), 2005). As empresas sabem que para desenvolverem estratégias de qualidade sustentáveis e obterem sucesso os valores e os objectivos da qualidade sustentável devem ser vistos por todos os colaboradores como objetivos comuns partilhados, o que conduz ao aparecimento de empresas eco-eficientes com um novo ambiente de trabalho que incentiva as práticas inovadoras que reduzem os custos, criam mais valor intangível e melhoram os produtos, serviços e processos, satisfazendo completamente todas as partes interessadas, como é referido por muitos dos autores citados na revisão bibliográfica (Zanca e Costa, 2009; Antunes, 2004; Cordeiro, 2004; Pinto, 2006; Boon, et al., 2007; GEMI, 2004, em Santos (ed.), 2005).

As hipóteses (11 a 12) formuladas no âmbito da 2ª fase da investigação são as seguintes:

H11: Para o A.T. ser o motor do turismo sustentável, no destino Portugal, e satisfazer segmentos de elevados rendimentos é necessário negociar com o Estado um modelo estratégico de desenvolvimento que defina o seu papel de regulador na melhoria da qualidade sustentável na região ibérica.

O subsector de alojamento turístico (A.T), embora apresente tendências de crescimento, não tem por si só, condições, para responder a novos segmentos de mercado, nomeadamente aos segmentos de maior rendimento como turismo residencial, turismo rural, turismo de habitação, golfe, etc., nem para funcionar, nas próximas décadas, como um dos motores do D.S. do turismo em Portugal (Moutinho, 2000; Lillnank, 2003; CTP, 2005; Cooper et al., 2007; TP, 2011). As estratégias evolutivas das empresas a operarem em Portugal no subsector Alojamento Turístico têm como objectivo modernizarem-se e melhorarem a competitividade, em consonância com as estratégias e políticas definidas pelos poderes públicos no modelo de desenvolvimento do turismo sustentável. Porém apesar dos esforços de alguns organismos públicos, este facto não tem sido suficiente para o A.T ser o motor do D.S. do turismo em Portugal e satisfazer os segmentos mais exigentes e de maior rendimento, sendo necessário um modelo de desenvolvimento estratégico negociado com todos os *stakeholders*, que defina o papel do Estado na correcção dos desequilíbrios entre oferta e procura e na melhoria da qualidade e da sustentabilidade dos recursos essenciais para preservar a sustentabilidade da região ibérica (Buhalis, 2000; Voultzaki, 2000; Kotler, 2003; Cooper et al., 2007; TP, 2008, 2009, 2010, 2011; Firmino, 2007).

H12: As empresas de A.T., em Portugal estão a perder competitividade na região ibérica porque se limitam a oferecer um produto/serviço que pensam reflectir as expectativas dos seus clientes, em vez de construírem alianças e com o apoio do governo praticarem a M.C. da qualidade e da sustentabilidade.

As empresas de A.T. a operar em Portugal estão a perder competitividade, particularmente para Espanha, porque se limitam a reflectir no produto/serviço oferecido a percepção que têm das expectativas dos seus clientes em vez de apostarem na melhoria contínua da qualidade e minimizarem os impactos sociais e ambientais. Os meios de informação em Portugal têm referido que as empresas de A.T. são menos competitivas no destino ibérico, embora não existam estudos científicos recentes que o comprovem. A razão pode ser porque estas empresas, na sua maioria são de muito pequena dimensão e não fazem estudos de mercado nem avaliam sistematicamente as novas necessidades dos seus clientes, limitando-se apenas a oferecer um produto/serviço que pensam reflectir as suas expectativas em vez de se aliarem e em conjunto praticarem a melhoria contínua da qualidade na perspectiva sustentável e se ajustarem ao mercado (Deming, 1986; Parasuraman e Berry; 1985, 1994; Oakland, 1999; TP, 2011).

Como não existe um modelo estratégico para o desenvolvimento do turismo sustentável, construído através de alianças e parcerias entre empresas do subsector e os poderes públicos, que defina o que pretendem para o destino Portugal, as empresas também não constroem alianças entre si que garantam a qualidade e a sustentabilidade das regiões onde actuam, agindo individualmente, de acordo com a sua visão de qualidade que reflecte apenas a ideia da gestão de cada uma destas empresas acerca do perfil dos clientes que procuram Alojamento no destino Portugal. Caso não existam nos produtos/serviços, nas empresas e nos destinos os requisitos exigidos pelos clientes/consumidores, é difícil fidelizá-los e estes podem optar por outras regiões e países, com maior qualidade e sustentabilidade, condicionando o desenvolvimento do turismo em determinada região ou em todo o país (Parasuraman e Berry, 1985,1994; Ekinci, 1999, 2002; Cooper et al., 2007)

6.4.3 – As variáveis do modelo e sua relação com as hipóteses e com as perguntas apresentadas no inquérito de investigação empírica.

No desenho do novo modelo simplificado “GEQS” apresentado na figura nº 6.1 podemos verificar as seguintes relações entre as hipóteses e as variáveis assinaladas no texto seguinte a *bold* que permitem a interpretação do novo modelo proposto (Quadro 6.1):

1. A **hipótese 1**, devido à sua importância, está localizada dentro da designada “casa da qualidade” (desenhada com linha vermelha) e assinalada no modelo a lilás. Esta hipótese relaciona-se com as estratégias de aprendizagem e com os valores da qualidade, que resultam

dos saberes e conhecimentos das pessoas que trabalham na empresa estando representadas na variável “**Estratégias**” negociadas com os *stakeholders* e na variável “**Pessoas**” focadas em intangíveis como a aprendizagem, a cultura, a inovação e a RSC. Estas estratégias visam melhorar o capital intelectual e humano da empresa e envolver os R.H. na mudança, inovação e melhoria contínua, criando as condições internas, “**Factores internos**”, favoráveis para operacionalizar o Sistema de Qualidade Sustentável, integrando na cultura da empresa os valores e a linguagem própria da qualidade e do D.S., assim como as “boas práticas” de reconhecimento e recompensa, para que todos os *stakeholders* fiquem satisfeitos. Estas estratégias de ajustamento com base na inovação, no conhecimento, no marketing relacional, na eco-eficiência e na RSC, visam a sustentabilidade da empresa e também estão representadas na variável “**Sustentabilidade**”.

No quadrado desenhado a preto, que representa o novo modelo “GEQS”, podemos visualizar as **hipóteses 2 e 3**, colocadas sobre a linha preta, uma em cada um dos lados da casa (junto à linha vermelha), estabelecendo relações com a envolvente específica, pois as estratégias competitivas de ajustamento ao mercado previstas nestas hipóteses dependem das forças competitivas da envolvente e estão representadas na variável “**Estratégias**” seleccionadas pelos líderes/gestores da empresa, assinaladas no modelo “GEQS” pelas linhas a tracejado de cor amarela.

2. A **hipótese 2** está mais relacionada com os recursos e a diferenciação pela qualidade estando representada na variável “**Qualidade**” mais relacionada com o modelo TQM.

3. A **hipótese 3** está mais relacionada com a liderança pelos custos e com a variável “**Resultados**” para obter resultados financeiros imediatos que garantam a sustentabilidade económica da empresa.

4. O Sistema de Qualidade representado pela “casa da qualidade”, segundo o modelo “GEQS” corresponde à variável “**Sistema de Qualidade**” sustentável e está representado na **hipótese 4** (no cimo do telhado da casa, sobre a linha vermelha, assinalada a cor rosa), sendo apoiado pelos “**Factores internos**” da cultura e liderança – que incluem o modelo de “Liderança para a qualidade-modelo síntese” e o modelo dos “Valores contrastantes das culturas *versus* estratégias da qualidade”, para facilitarem a gestão do Sistema de Qualidade pelos diversos modelos (Excelência; TQM, Sustentabilidade, etc.) -, e pela utilização das metodologias, instrumentos e ferramentas mais adequadas. Estes factores internos, previstos na hipótese 4, também estão relacionados com as **hipóteses 5 e 7** e dizem respeito às funções dos líderes/gestores da empresa, que são os pilares essenciais para implementar e desenvolver a qualidade, representada na variável “**Qualidade**”, ao seleccionarem estratégias permanentes de aprendizagem e de (re) desenho e planeamento que permitem desenvolver o “**Sistema de Qualidade**” adequando-o ao sistema de gestão da empresa. Porém, grande parte das empresas, implementam vários modelos separados para gerirem a qualidade e serem competitivas, como

está previsto **na hipótese 5**, situação que não lhes permite corrigir as lacunas de cada um dos modelos, nem obter as sinergias da utilização de um **“Modelo integrado”** do tipo “GEQS”, previsto na **hipótese 6**, para efectuar a Gestão Estratégica da Qualidade e criar as condições internas necessárias ao envolvimento de todos os colaboradores no objectivo comum da qualidade. As **hipóteses 5 e 6** representam a necessidade de um modelo integrado do tipo “GEQS” para gerir o Sistema de Qualidade com eficácia e eficiência.

5. A implementação da filosofia TQM através de uma estratégia de qualidade sustentável, representada na variável **“Qualidade”**, deve ser operacionalizada por um modelo do tipo “GEQS” como refere a **hipótese 5** (assinalada a preto e localizada dentro da casa, sobre a linha preta, no seu topo), que representa a estrutura organizacional que é necessário transformar, utilizando os instrumentos e ferramentas adequadas, como as NTIC, que facilitam a informação, a comunicação e o investimento no Sistema de Qualidade para que este produza resultados e tenha sucesso o que também depende da utilização adequada de **“Factores internos”** mais ou menos facilitadores, como a liderança, a cultura e a utilização de um **“Modelo Integrado”** que permita avaliar os impactos da implementação do Sistema de Qualidade e a sua evolução.

6. As organizações para obterem sinergias devem gerir o Sistema de Qualidade com um modelo do tipo “GEQS”, que seja um facilitador interno e externo, como prevê a **hipótese 6** (localizada sobre a linha preta do modelo GEQS, assinalada a preto), que está na base da sua estrutura organizacional. A adopção do novo modelo “GEQS” facilitador é um dos **“Factores internos”** que permite gerir melhor o “Sistema de Qualidade” e corresponde à variável **“Modelo Integrado”**, ao adoptar uma estrutura sólida para lhe servir de suporte, apoiada num sistema de planeamento, controlo e melhoria de resultados, representada na variável **“Ciclo estratégico”**, base organizacional do sistema de gestão e do Sistema de Gestão da Qualidade.

7. Para controlar os desvios e melhorar a qualidade é necessário planear o Sistema de Controlo da Qualidade, situação que não pode ser negligenciada como refere a **hipótese 7** (situada na base da casa, assinalada a cor rosa), que prevê o planeamento e controlo do Sistema de Qualidade pelos líderes/gestores para que a empresa obtenha os resultados de desempenho previstos, representados na variável **“Resultados”**. Esta hipótese refere a importância de planear a mudança e assegurar o ciclo estratégico, integrando os recursos e as vantagens de todos os modelos para gerir a qualidade sustentável durante todas as fases do ciclo estratégico ao que corresponde a variável **“Ciclo estratégico”**, assegurando o êxito da implementação e do desenvolvimento do projecto “GEQS”. Estas duas hipóteses (7 e 6) referem-se, respectivamente, ao Sistema de Qualidade representado na variável **“Sistema de Qualidade”** que deve ser ajustado ao perfil de gestão da empresa, e ao **“Modelo integrado”** do tipo “GEQS” que gere o sistema. O modelo “GEQS” pode integrar o Modelo de Excelência da EFQM, inspirado nos valores do Desenvolvimento Sustentável (DS) e o modelo da “Learning Organization”, ambos

comuns na cultura europeia, e outros modelos do tipo TQM, comuns na cultura japonesa, assim como outros modelos complementares, destacando-se o modelo da Sustentabilidade da organização GEMI, associado à cultura americana, que inclui as normas de certificação, nomeadamente as normas da S.S.T. e da R.S.C., visando atingir resultados sustentáveis.

8. No espaço compreendido entre o quadrado a verde e o quadrado a preto encontram-se assinaladas as várias etapas da variável “**Ciclo estratégico**” onde está colocada a **hipótese 8** que representa o modelo “PCIRCA” para gerir o ciclo de gestão do Sistema de Qualidade no novo modelo “GEQS”, relacionando o respectivo ciclo estratégico com os objectivos/resultados, planeados e negociados com os *stakeholders*, para cada fase do ciclo, representados na variável “**Resultados**” que definem o caminho a percorrer para obter sucesso na “**Qualidade**” e alcançar a Excelência e a TQM sustentável. Da realização dos resultados de desempenho e da relação de confiança desenvolvida com os *stakeholders* mais próximos, como accionistas e colaboradores, depende, em parte, a competitividade e sustentabilidade da empresa.

Dentro da empresa, localizadas no coração da “casa da qualidade”, no centro do modelo “GEQS”, estão as **hipóteses 9 e 10** (assinaladas a cinzento), relacionadas com o investimento em políticas inovadoras e sustentáveis com base nos R.H. e nos valores da qualidade “Q” e da sustentabilidade “S”, essenciais para garantir o desenvolvimento do Sistema de Qualidade e a sua melhoria, representadas nas variáveis “**Sustentabilidade**”, “**Estratégias**”, “**Práticas**” .

9. A **hipótese: 9** está relacionada com boas “**Práticas**” e políticas de gestão, consideradas como variáveis estratégicas críticas, relacionadas com a GRH, e com a variável “**Pessoas**” que representa as pessoas que trabalham na empresa, cujo bom desempenho deve ser avaliado, reconhecido e recompensado, através de instrumentos adequados “**Factores internos**”, para garantir o êxito dos modelos de gestão da qualidade e dos sistemas TQM sustentáveis, porque são os colaboradores que mantêm em funcionamento o Sistema de Qualidade representado na variável “**Sistema de Qualidade**” e garantem os objectivos satisfação dos *stakeholders* e sustentabilidade da empresa, representados na variável “**Sustentabilidade**”.

10. A **hipótese 10** está localizada junto ao “core business” e relaciona-se com as “**Práticas**” inovadoras ao nível dos produtos, serviços e processos que garantem o cumprimento e a revisão dos padrões da qualidade - avaliados periodicamente, através de instrumentos como o “modelo conceptual para a criação de valor intangível” e a avaliação da satisfação pelo modelo ServQual-, com vista a assegurar a “**Sustentabilidade**” da empresa e da envolvente, nas vertentes económica, social, ambiental e institucional, correspondendo a objectivos de qualidade “Q” e sustentabilidade “S” cada vez mais ambiciosos para satisfazerem completamente os clientes/consumidores.

No quadrado com a cor verde (assinadas com a mesma cor), estão colocadas duas das hipóteses a verificar, relacionadas com a envolvente geral e específica que correspondem a variáveis designadas por “**Factores externos**”, relacionadas com as **hipóteses 11 e 12**.

11. A **hipótese 11** refere-se ao papel regulador do Estado que está representado na variável “**Factores externos**” e às estratégias e políticas de qualidade sustentáveis, negociadas com os *stakeholders*, com impacto no desenvolvimento sustentável que será avaliado pela variável “**Sustentabilidade**”, da empresa e do destino turístico, contribuindo para melhorar a competitividade da região e para a satisfação e fidelização dos clientes/consumidores.

12. A **hipótese 12** - que representa as expectativas na qualidade sustentável, dos clientes/consumidores do mercado ibérico -, tem maior influência na variável “**Qualidade**” dos produtos, serviços e processos, e das empresas e destinos, mas as expectativas dos clientes/consumidores nem sempre são compreendidas e satisfeitas pelas empresas e os poderes públicos, devem minimizar os conflitos entre os turistas, as empresas e os restantes *stakeholders*, o que está relacionado com a variável “**Factores externos**” como o poder dos clientes, dos fornecedores e do Estado, para negociar novos padrões de qualidade para os produtos/serviços que melhorem a competitividade das empresas e do destino Portugal.

Quadro nº 6.1- A relação das hipóteses com as principais variáveis e perguntas (p) do questionário		
Hipóteses	Principais variáveis	Perg. (p) factores
H1: As empresas de A.T., com sucesso em Portugal, apostam na mudança cultural e organizacional baseada em estratégias com enfoque em intangíveis (C.H., RSC, etc.), para obter vantagens competitivas sustentáveis (1-Modelo de Excelência, 2- Modelo sustentabilidade, 3- Modelo TQM, 4 Metodologias/ferramentas e instrum. da qualidade).	Pessoas, Factores intern., Estratégias, Sustentabilidade →	p10, p11, p13, p15, p17, p21. factores: 1, 2, 3, 4
H2: As empresas de A.T., em Portugal, adoptam estratégias de diferenciação pela qualidade criando mais valor para atender à procura de alta qualidade dos seus clientes/consumidores e obter a sua fidelização (1-Modelo de Excelência, 2- Modelo sustentabilidade, 3- Modelo TQM, 4 Metodologias/ferramentas e instrum. da qualidade).	Estratégias, Resultados, Qualidade, Sustentabilidade →	p11, p13, p18, p24. factores: 1, 2, 3 e 4
H3: As empresas de A.T., em Portugal, adoptam estratégias de diferenciação pelos baixos custos, para aumentar as vendas porque os seus clientes/consumidores têm preferência por preços baixos. (1-Modelo de Excelência 2- Modelo Sustentabilidade, 3- Modelo TQM, 4-Metodologias, Instrumentos e Ferramentas da Qualidade).	Estratégias, Resultados, Sustentabilidade Factores → internos .	p11, p17, p18 p24, e os factores: 1,2, 3 e 4
H4: Os sistemas do tipo TQM, nas empresas de A.T. em Portugal, só satisfazem as pessoas se forem adaptados ao seu perfil de gestão e ajustados ao mercado, tendo mais sucesso quando as empresas e os líderes/gestores apostarem na qualidade sustentável. (1-Modelo de Excelência, Modelo Sustentabilidade, 3- Modelo TQM, 4- Metodologia, Instrum. e ferramentas “Q”, 5-Impacto da impl. TQM...).	Sistema de Qualidade, Pessoas, Fact. internos, Modelo integrado Sustentabilidade →	p14, p15, p16, p17, p18, p21, p25, factores: 1, 2, 3, 4 e 5.
H5: Os líderes/gestores que implementam e desenvolvem estratégias de qualidade nas empresas de A.T., em Portugal, não utilizam modelos de gestão integrada o que os impede de potenciar os benefícios e evitar	Qualidade, Estratégias, Factores intern.,	p16, p19,p20 p21, p22,

as lacunas na aplicação de cada um dos modelos em separado. (1-Modelo de Excelência, 2- Modelo Sustentabilidade, 3-Modelo TQM 4- Metodologia, Instrum. Ferramentas “Q”, 5-Impacto da impl. TQM...)	Modelo → integrado, Sustentabilidade	factores: 1; 2 , 3, 4, e 5
H6: A implementação e o desenvolvimento sustentável do sistema TQM nas empresas de A.T., em Portugal, dependem de condições favoráveis, que podem ser potenciadas com a aplicação de um modelo integrado que seja um facilitador interno do tipo “GEQS” e garanta a eficácia do ciclo estratégico (1-Modelo de Excelência, 2- Modelo Sustentabilidade, 3-ModeloTQM 4-Metodologia, Instrumentos e Ferramentas da Qualidade, 5-Impacto da implementação TQM...).	Ciclo estratégia- co, Modelo integrado. → Resultados; Sistema de Qualidade, Factores inter.	p19,p20 p21 e p22 e factores; 1, 2, 3,4 e 5
H7: Nas empresas de A.T., em Portugal, que implementaram e desenvolvem sistemas de qualidade, com êxito, os seus líderes/gestores, planeiam os projectos de mudança e cumprem as fases/etapas do ciclo estratégico, melhorando em cada novo ciclo os resultados de desempenho (1-Modelo de Excelência, 2 – Modelo Sustentabilidade 3-Modelo TQM, 4-Metodologias, Instr. e Ferramentas da Qualidade, 5-Impacto da implem. da TQM..., 6-Papel do Estado).	Factores externos e internos, Ciclo estratégico, Sistema de Qualidade, → Resultados.	p12,p14, p16,p20 p21,p22 factores: 1; 2, 3, 4, 5 e 6.
H8: As empresas de A.T., em Portugal, que evoluíram no seu sistema de gestão e são competitivas no turismo sustentável, cumprem o ciclo estratégico e os padrões de qualidade para alcançarem os resultados negociados com os <i>stakeholders</i> . (1-Modelo de Excelência, 2 –Modelo Sustentabilidade, 3-Modelo TQM, 4 Metodologias, Instrumentos e Ferramentas da Qualidade, 6-Papel do Estado).	Resultados, Qualidade, Factores → externos, Ciclo estratégico, Sustentabilidade	p12, p14, p19, p20 p21, p23, factores: 1, 2, 3, 4 e 6.
H9: As empresas de A.T. em Portugal que implementam e desenvolvem sistemas de qualidade total têm como variáveis estratégicas críticas do seu sucesso as “boas práticas” e políticas de gestão adequadas, sobretudo as que se relacionam com a GRH (2 – Modelo Sustentabilidade 3-Modelo TQM, 4 Metodologias, Instrum. e Ferramentas da Qualidade, 5-Impacto da implementação TQM...).	Factores inter., Pessoas, → Práticas Sistema de Qualidade, Sustentabilidade	p14, p15, p20, p21, p22 ,p25 factores: 1, 2 , 3, 4 e 5
H10: As estratégias de qualidade sustentável nas empresas de A.T., em Portugal, assim como em Espanha, só obtêm sucesso quando os seus objectivos são compreendidos e partilhados através de políticas e práticas inovadoras, com mais valor para os <i>stakeholders</i> . (1-Modelo de Excelência, 2 – Modelo Sustentabilidade, 3-Modelo TQM, 4 Metodologias, Instrumentos e Ferramentas da Qualidade).	Práticas, Resultados, Sust entabilidade, Estratégias, Factores internos. →	p13,p14, p20, p21, p22, p25 Factores: 1, 2, 3 e 4
H11: Para o subsector A.T. ser o motor do turismo sustentável, no destino Portugal, e satisfazer segmentos de alto rendimento é necessário negociar com o Estado um modelo estratégico de desenvolvimento que defina o seu papel de regulador na melhoria da qualidade sustentável na região ibérica. (1-Modelo de Excelência, 2 – Modelo Sustentabilidade, 3-Modelo TQM, 4 Metodologias, Ferramentas e Instrumentos da Qualidade, 5-Impacto da Implementação TQM., 6-Papel do Estado).	Modelo integrado, Factores internos e externos, Qualidade, Sus tentabilidade →	p13,p18, p19,p20, p23, p24, p25 Factores: 1,2,3,4,5 e 6.
H12: As empresas de A.T. em Portugal estão a perder competitividade na região ibérica porque se limitam a oferecer um produto/serviço que pensam reflectir as expectativas dos seus clientes, em vez de construir alianças e com o apoio do governo praticarem a M.C. da qualidade e da sustentabilidade (1-Modelo de Excelência, 2–Modelo Sustentabilidade, 3-Modelo TQM, 4 Metodologias, Ferramentas e Instrum. da Qualidade, 5-Impacto da Implem. da TQM., 6-Papel do Estado).	Qualidade, Factores externos e internos, Resultados, Sustentabilidade →	P13,p18, p19,p20, p23, p24, p25 factores: 1;2,3, 4 e 6.
Nota 1: As variáveis de caracterização da empresa e de identificação dos inquiridos podem relacionar-se com qualquer uma das hipóteses. A cor da seta permite identificar as hipóteses no modelo simplificado “GEQS”.		

PARTE IV - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA



CAPÍTULO 7 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO E DESENHO DO MODELO DE TRATAMENTO DOS DADOS - CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR E DA AMOSTRA NAS EMPRESAS DE ALOJAMENTO TURÍSTICO.

7.1 – Caracterização da oferta do sector Alojamento Turístico e o desenvolvimento da actividade A.T. e do Turismo em Portugal (estudo baseado em fontes secundárias).

A actividade turística em Portugal, em 2010 (INE, 2010:40) registou em termos económico-financeiros resultados positivos nos principais indicadores, mas a dinâmica de crescimento ao longo do ano foi instável, com evolução negativa nas dormidas, nos primeiros meses, seguida de uma forte recuperação nos meses de verão e um crescimento moderado nos restantes meses.

O alojamento dos portugueses residentes, em estabelecimentos turísticos, em 2010, ano da recuperação, registou cerca de 68,1 milhões de dormidas, associadas às deslocações turísticas, menos 15% do que o verificado em 2009. Desse número, cerca de 53,9 milhões corresponderam a dormidas em Portugal e 14,2 milhões a dormidas no estrangeiro (INE, 2011:34).

Em Julho de 2010, a capacidade disponível nos meios de alojamento turístico colectivo em camas era superior em 1,2% à observada em 2009. Se considerarmos as modalidades de alojamento em estabelecimentos hoteleiros, no seu conjunto, em termos de representatividade, obtemos uma quota de 57,7% da oferta total, a que correspondem 279 506 camas. Nesta modalidade os hotéis têm um peso correspondente a cerca de 53,4%, a que correspondem 149 347 camas (Quadro nº 7.1).

Quadro n.º 7.1 - Capacidade – cama por tipologia de estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)								
Tipologia de alojamento/ Capacidade	Capacidade em unidades		Variação (%) 2001/05	Capacidade em unidades		Variação (%) 2006/10	Crescim. médio (%) (2001/10)	Pessoas Serviço 2010
	2001	2005		2006	2010			
Hotéis	104439	126445	+21,1	127423	149347	+17,2	+4,3	28 599
Hotéis- Apartamento	30403	34614	+13,9	35215	37879	+7,6	+2,5	5 024
Pousadas	2334	2216	-5	2273	2637	+16,0	+1,3	836
Aldeamentos	13026	13439	+3,2	12347	15543	+25,9	+1,9	1 658
Apartamentos	31413	37769	+20	36504	32562	-10,8	+0,4	2 611
Outros	47050	49331	+5	50275	41538	-17,4	-1,2	8724
Total	228665	263814	+15,4	264037	279506	+5,9	+2,2	47 452

Fonte: TP (2010) no site: LivroAnuariodasEstatísticas%202009.pdf; INE:2010 “Inquérito à permanência dos Hóspedes e outros dados na Hotelaria 2010

Os estabelecimentos de alojamento hoteleiro empregavam em média, 24 trabalhadores em 2010 sendo esta actividade a que apresentava mais pessoas ao serviço, com cerca de 47 452 pessoas,

valor que representava um acréscimo de 2,8%, relativamente ao ano anterior. Na mesma data, os parques de campismo registavam 2 841 trabalhadores e um aumento (+0,6 p. p). de pessoal em relação a Julho de 2009, o que já não aconteceu nas colónias de férias, que reduziram o pessoal ao serviço em 13,1% empregando 1 104 trabalhadores, em Junho de 2010 (Quadro n.º 7.1).

No ano de 2010, os hotéis são a modalidade de estabelecimento hoteleiro com maior capacidade de oferta, com 53,4 % das camas disponíveis, e que mais emprega, com 60% das pessoas ao serviço. Nesta tipologia, os estabelecimentos de 4 e 5 estrelas representam 71%, e empregam 20406 pessoas, o que corresponde a 43% do total de Pessoas ao serviço (Quadros n.º 7.1 e 7.2).

Em número de estabelecimentos na tipologia hotéis e hotéis apartamento, verificamos que a requalificação dos hotéis ainda está no seu início porque das unidades instaladas apenas 43% corresponde aos estabelecimentos com mais qualidade (5 e 4 estrelas), enquanto 57% dos estabelecimentos pertencem a categorias inferiores a quatro estrelas (Quadro n.º 7.2).

Quadro n.º 7.2 - A oferta de alojamento turístico em hotéis segundo a tipologia, em 2010							
Tipologia /NUTS	Cinco estrelas	Quatro estrelas	três estrelas	Duas e uma estrela	Total	Hotéis Apartamento	Peso por região em%
Norte	7	50	55	39	151	5	17,7
Centro	5	31	103	47	186	6	21,8
Lisboa	22	66	50	21	159	12	19,5
Alentejo	2	15	22	9	48	8	6,4
Algarve	15	43	33	11	102	65	19
Açores	0	20	16	3	39	4	4,9
Madeira	11	33	13	2	59	35	10,7
Total	62	258	292	132	744	135	100
Fonte: TP (2011c)							Total=879

As regiões com a oferta mais qualificada é a região de Lisboa com 22 estabelecimentos hoteleiros de cinco estrelas e 66 de quatro estrelas, representando 27,5 % do total da oferta nestas categorias, seguindo-se a região do Algarve e Porto ambas com cerca de 18%. Porém, globalmente a região da Madeira é a mais qualificada com 75% do parque hoteleiro classificado em categorias de qualidade superior. A região Centro é a que apresenta o maior número de estabelecimentos classificados em categorias inferiores, com 81% da oferta hoteleira em estabelecimentos classificados com apenas 3, 1 e 2 estrelas. Os hotéis-apartamento têm maior expressão no Algarve (48%) e na Madeira (26%). As restantes regiões apenas registam 26% de estabelecimentos com esta tipologia (Quadro n.º 7.2).

A oferta de capacidade no alojamento, medida em camas, cresceu em termos globais, cerca de 15,4%, no período entre 2001 e 2005, percentagem semelhante à registada no crescimento deste

indicador na região do Algarve (+15,4%), mas, as regiões que mais cresceram foram o Centro, os Açores e o Alentejo, respectivamente, com acréscimos de 76,8%, 75,3% e 23,5%. Neste período a única região que não cresceu foi Lisboa, registando -10,3% (Quadro 7.3).

Quadro n.º 7.3 - Capacidade-camas por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)								
Regiões/ Camas	Capacidade em camas (Milhares)		Varia- ção (%) região	Capacidade em camas (Milhares)		Varia- ção (%) região	Varia- ção (%) Média anual	Taxa L. Ocupa- ção 2010
	2001	2005		2006	2010			
Norte	29523	34631	+17,3	35504	38386	+8,1	+3,0	32,4
Centro	20099	35539	+76,8	36607	38920	+6,3	+9,4	28,6
Lisboa	53628	48095	-10,3	47986	53756	+12,0	+0,02	44,3
Alentejo	7318	9036	+23,5	9323	11899	+27,7	+6,3	28,3
Algarve	86751	99982	+15,3	97524	98980	+1,5	+1,4	41,1
Açores	4814	8438	+75,3	8436	8699	+3,1	+8,0	34,1
Madeira	26532	28093	+5,8	28657	28866	+0,7	+0,88	48,2
Total	228665	263814	+15,4	264037	279506	+5,9	+2,2	38,7
Fonte: TP (2010) no site: LivroAnuariodasEstatisticas%202009.pdf; INE:2010 “Inquérito à permanência dos Hóspedes e outros dados na Hotelaria 2010”								

No período compreendido entre 2006 e 2010, a capacidade de alojamento continuou a crescer mas de uma forma mais moderada (5,9%), registando uma desaceleração de crescimento de 9,5%. As regiões que mais cresceram foram o Alentejo com 27,7%, Lisboa com 12% e Norte com 8,1%, enquanto a região da Madeira, logo seguida da região do Algarve, foram as que menos cresceram, registando neste período, ligeiros aumentos de capacidade, de mais 0,7%, e 1,5%, respectivamente, seguindo a tendência já registada desde o período anterior (2001 a 2005), em que estas regiões cresceram menos, na sua capacidade hoteleira (Quadro 7.3).

Quer a Madeira quer o Algarve, por serem as regiões do país onde o turismo, nas últimas décadas do anterior século, mais se desenvolveu, parece-nos razoável, que neste novo século, o seu crescimento tenda a diminuir sob pena de estas regiões perderem qualidade e deixarem de ser sustentáveis, devido à destruição maciça da paisagem e à massificação do turismo, pelo que as construções devem ser objecto de restrições, por parte dos poderes públicos e autárquicos.

Em 2010 as regiões que apresentam maiores taxas de ocupação são Lisboa, o Algarve e a Madeira, apresentando as taxas correspondentes de 44,3%, 41,1% e 48,8%, como se esperaria devido ao elevado desenvolvimento da actividade turística nestas regiões. As taxas com menor ocupação são os destinos emergentes do Alentejo e Centro, que apresentaram aumentos espetaculares na sua capacidade hoteleira (Quadro nº 7.3). Estes estabelecimentos deviam apostar mais em estratégias de qualidade e sustentabilidade que diferenciasssem o produto

alojamento, sobretudo na componente dos serviços, em vez de continuar a apostar no crescimento desenfreado de empreendimentos hoteleiros que ficam desocupados parte do ano e apresentam baixos níveis de rentabilidade.

Tendo em conta o crescimento médio anual da capacidade hoteleira, as regiões que apresentaram um crescimento mais significativo na década 2001/2010, foram a região Centro, os Açores e o Alentejo aumentando em média, respectivamente, 9,4%, 8% e 6,3% (Quadro 7.3). No ano de 2010 o sector da hotelaria registou variações homólogas positivas, nos proveitos totais, com cerca de 1 808 milhões de euros relativamente ao ano anterior, e nos proveitos de aposento, com 1 226 milhões e um acréscimo de 3% em ambos (INE, 2011:45,103). Em termos de resultados, tendo em conta o contributo das diferentes tipologias para os proveitos por aposento, os hotéis foram os que mais contribuíram com 68,5%, embora com taxas de ocupação inferiores durante toda a última década. Os hotéis-apartamento vêm a seguir aos hotéis com 11,9%, contribuindo com menos 56,6% de proveitos, uma diferença bastante significativa, apesar de terem registado uma taxa de ocupação superior em 2,9%. (Quadro n.º 7.4).

Quadro n.º 7.4 - Taxas de ocupação – cama por tipologia de estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)								
Alojamento/ Ocupação	Ocupação entre 2001 e 2005		Variação por tipologia 01/05	Ocupação entre 2006 e 2010		Variação por tipologia 06/10	variação média anual 01/10	Provei tos aposent o (%) 2010
	2001	2005	2005-01	2006	2010	2010-06	2001/10	
Hotéis	52,3	46,9	-5,4	50,0	41,4	-8,6	-1,09	68,5
Hotéis-Apartam	56,9	51,2	-5,7	53,6	44,3	-9,3	-1,26	11,9
Pousadas	49,1	50,5	+1,4	51,1	44,1	-7,0	-0,50	1,5
Aldeamentos	45,8	43,2	-2,6	40,7	32,9	-7,8	-1,02	3,6
Apartamentos	48,0	40,0	-8,0	37,6	35,6	-2,0	-1,24	5,6
Outras	n.d.	n.d.	-	n.d.	n.d.	-	-	8,9
Global	51,7	46,6	-5,1	48,3	38,7	-9,6	-1,3	100

Fonte: TP (2010) Livro Anuário das Estatísticas 202009.pdf no site: www.proturismo.turismodeportugal.pt

Os aldeamentos, os apartamentos e as pousadas foram as tipologias que menos proveitos por aposento registaram, em 2010, respectivamente com 3,6%, 5,6% e 1,5% dos proveitos totais por aposento, mas as pousadas apresentaram uma taxa de ocupação em 2010, com 44,1%, registando a menor diminuição na taxa de ocupação média, ao longo da década, sendo a tipologia que menos decresceu (Quadro n.º 7.4).

Relativamente aos resultados da hospedagem, medidos pelos proveitos totais, obtidos pelos estabelecimentos hoteleiros, tendo em conta a tipologia do estabelecimento, os hotéis mantêm a

maior quota com 70% do total de proveitos, para a qual contribuíram sobretudo as unidades de cinco e quatro estrelas (75,8% do total da tipologia) (INE, 2011:25).

A região que menos turistas hospedou, entre 2005 e 2009, foi a região dos Açores, com uma quebra na quota, neste período de 0,3%, apresentando uma tendência de abrandamento na procura. Esta região deixou de responder positivamente ao investimento efectuado pelas empresas no aumento da capacidade hoteleira que se estava a desenvolver a uma taxa média anual de 8%. No período anterior, entre 2001 e 2005, esta região registou o segundo mais elevado crescimento na capacidade da oferta de alojamento (75,3%) (Quadros n.º 7.5 e n.º 7.3).

Contrariamente, a região Norte e Centro, recuperaram facilmente da crise, registando aumentos na variação da quota de hóspedes de 2,3% e 0,3%, entre 2005 e 2009. Estas regiões apresentaram crescimentos anuais significativos na oferta da capacidade de alojamento, respectivamente 3% e 9,4%, o que permitiu acompanhar as necessidades da procura, devido ao crescimento dos hóspedes, residentes e não residentes, nestas regiões (Quadro n.º 7.5 e n.º 7.3).

Quadro n.º 7.5 - hóspedes por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)								
Regiões/ Dormidas	hóspedes em 2005 11 470 Milhares		Quota total (%) por região 2005	hóspedes em 2009 12 927 Milhares		Quota total (%) por região 2009	Varia- ção quota 2005/ 2009	Variação (09/05) Quota Proveitos (05/09)
	Não Residen- tes	Resi- dentes		Não resi- dentes	Resi- dentes			
Norte	634	1292	16,8	851	1616	19,1	+2,3	+1,5
Centro	536	1234	15,5	611	1433	15,8	+0,3	+0,6
Lisboa	2006	1231	28,2	2248	1387	28,1	-0,1	0
Alentejo	153	425	5,0	158	497	5,1	-0,1	-0,4
Algarve	1734	896	22,9	1708	1032	21,2	-1,7	-0,9
Açores	132	185	2,8	127	201	2,5	-0,3	-0,5
Madeira	762	250	8,8	775	283	8,2	-0,6	-0,9
Total	5957	5513	100	6478	6449	100		

Fonte: TP (2010) LivroAnuariodasEstatísticas%202009.pdf, INE:2010

Porém, a região de Lisboa, no mesmo período, apresentava uma situação oposta à dos Açores, enquanto os investidores diminuían a oferta de capacidade de alojamento, reduzindo-a entre 2001 e 2005 em cerca de 10,3%, dando origem à menor taxa média de crescimento anual (0,02), mas os hóspedes continuavam a preferir o destino Lisboa, que apresentou um crescimento moderado neste período, mantendo uma quota de cerca de 28,1% ao longo da década, o que lhe permitiu manter a liderança no destino dos hóspedes (Quadro n.º 7.5).

De acordo com a análise dos quadros anteriores, as regiões de Lisboa e Açores, respectivamente, os destinos com maior e menor quota de hóspedes, registam ofertas na capacidade de alojamento, contrárias, que no caso dos Açores indica uma oferta de alojamento

hoteleiro sobredimensionada, sem ser ajustada às necessidades da procura (excepto no Porto e em Lisboa), com dificuldade em se ajustar às oscilações da procura, tendo em conta as escolhas feitas pelos hóspedes. Estes factos justificam, em parte, as reduzidas taxas de ocupação.

Em 2010, Lisboa, Algarve e Madeira, concentraram o número mais elevado de dormidas do país (71,9%), com respectivamente, 23,1%, 35,4%,13,4%, totalizando uma percentagem semelhante à registada nos proveitos, mas inferior em 4 p.p. relativamente ao período homólogo. Porém, neste indicador, o peso das principais regiões turísticas continuam a manter-se (INE:2011:86). A quota nas dormidas, correspondente aos turistas estrangeiros, em 2009, foi de cerca de 63,7% tendo registado uma descida de 3,5%, relativamente a 2005, quase o dobro do verificado nos hóspedes, que foi de 1,8%, confirmando a tendência para estadias mais curtas (Quadro n.º 7.6).

Quadro n.º 7.6 - Dormidas por “NUTS” em estabelecimentos hoteleiros destacando as escolhas dos estrangeiros (inclui hotéis e similares apartamentos e aldeamentos)								
Regiões/ dormidas	Dormidas em 2005 35 521Milhares		Quota não resi dentes (%) 2005	Dormidas em 2009 36 457 Milhares		Quota não resi dentes (%) 2009	Varia ção da quota Dormi das (09/05)	Provei tos totais 2009 (Milh euros)
	Não resi dentes	Resi dentes		Não residentes	Residen tes			
Norte	1279	2159	5,4	1740	2530	7,5	+2,1	207,6
Centro	1080	2217	4,5	1293	2455	5,6	+1,1	179,1
Lisboa	5130	2127	21,5	5513	2393	23,7	+2,2	492,8
Alentejo	245	695	1,0	267	837	1,2	+0,2	57,6
Algarve	10651	3163	44,6	9280	3648	40,0	-4,6	521,8
Açores	655	481	2,7	515	490	2,2	-0,5	49,2
Madeira	4833	806	20,3	4606	890	19,8	-0,5	255,9
Total	23873	11648	100	23214	13243	100		1764,0

Fonte: TP (2010) Livro Anuário das Estatísticas 2009.pdf; INE:2010 “Inquérito à permanência dos Hóspedes e outros dados na Hotelaria 2010

Ao analisar as dormidas registadas em estabelecimentos hoteleiros, verificamos que desde 2001 as regiões que concentraram mais dormidas são o Algarve, Lisboa e Madeira, apresentando em 2009, respectivamente quotas de 35,5% e 21,7% e 15,1% , totalizando em conjunto 72,3%.

As regiões que mais decresceram nas quotas dos hóspedes e das dormidas foram o Algarve e a Madeira, respectivamente, com -1,7% e -3,4 no Algarve, e com - 0,6% e -0,9% na Madeira para o que para o que terão contribuído a desaceleração económica e a redução da estadia média (Quadro n.º 7.7). Contrariamente, as regiões Norte e Centro, apresentam uma tendência para um maior crescimento quer nos hóspedes quer nas dormidas (Quadro n.º 7.7).

As tendências negativas entre 2005-2009, apresentadas nos indicadores dos proveitos, das dormidas e dos hóspedes, não se registaram só no Algarve e na Madeira, mas em quase todas as regiões turísticas, devido ao chamado período negro no turismo em 2008-2009, embora o

Algarve e a Madeira tenham liderado nas descidas nos hóspedes e nas dormidas, sendo que esta última região apresentou um decréscimo menor na variação das dormidas (0,9) que no Algarve (Quadro n.º 7.7).

Quadro n.º 7.7 - Enquadramento regional da oferta de Alojamento no período entre 2005 e 2009 e as tendências evolutivas dos proveitos									
Regiões/ Quota de Mercado	Proveitos totais 2010	Proveitos			Dormidas			(%)	(%)
		(%) Quota 2009	(%) Quota 2005	Variação (2009-2005)	(%) Quota 2009	(%) Quota 2005	Variação (2009-2005)	Variação na Quota hóspedes (05/09)	Variação Proveitos (2001/2010)
Norte	218,3	11,8	10,3	+1,5	11,7	9,7	+2	+2,3	+2,9
Centro	187,7	10,1	9,5	+0,6	10,3	9,3	+1	+0,3	+11,9
Lisboa	525,3	27,9	27,9	0	21,7	20,4	+1,3	-0,1	+1,4
Alentejo	59,5	3,3	2,9	-0,4	3	2,6	+0,4	-0,1	+3,9
Algarve	541,1	29,6	30,5	-0,9	35,5	38,9	-3,4	-1,7	+1,4
Açores	48,9	2,8	3,3	-0,5	2,8	3,2	-0,4	-0,3	+4,7
Madeira	226,7	14,5	15,6	-0,9	15,1	15,9	-0,9	-0,6	-1,8
Total	1807,5	-	-	-	-	-	-	-	+2,06

Fonte: TP (2010:20/22) e INE (2011)

Ao efectuar a análise por região, tendo em conta os três principais indicadores, hóspedes, dormidas e proveitos a região que apresentou a melhor *performance* de crescimento foi a região Centro, que conseguiu manter-se a crescer nos três indicadores (Quadro n.º 7.7).

Na análise dos três indicadores, acima referidos, verificamos, depois de 2005, que as variações dos proveitos normalmente acompanham as variações positivas e negativas dos hóspedes, o que significa que apresentaram tendências semelhantes, mas com variações superiores nos proveitos, o que nos indica que existem ajustamentos ao nível dos preços.

No território continental, tendo em conta os indicadores proveitos totais e proveitos por aposento, todas as regiões cresceram em 2010, relativamente a 2009, mas, as que se distinguiram foram a região de Lisboa, logo seguida pela região do Algarve e Norte (INE, 2011); Açores e Madeira registaram uma redução nos proveitos (Quadros n.ºs 7.6 e 7.7).

Atendendo ao crescimento médio anual dos proveitos, em cada região, no período entre 2001 e 2010, também se verificou que as regiões onde os proveitos menos cresceram foram as três principais regiões turísticas, Lisboa e Algarve (com um crescimento anual de 1,4%) e a Madeira, que registou um decréscimo anual de -1,8%, sendo esta última região que registou a maior perda anual nos proveitos. As regiões, consideradas como destinos emergentes do Centro, Alentejo e Açores foram as que apresentaram maiores crescimentos médios anuais,

respectivamente, 11,9%, 3,9%, 4,7%, onde surgiram alguns empreendimentos turísticos de elevada qualidade (Quadro n.º 7.7).

Estas mudanças no comportamento das variáveis analisadas indicam que existem alterações na procura das regiões para alojamento, em Portugal, e que os destinos mais maduros estão a perder mercado, para outras regiões com diferentes potencialidades, para além do sol e mar.

As construções e o congestionamento nas regiões turísticas em vias de saturação, devem ser corrigidos antecipadamente pelas empresas e autarquias, para não colocar em risco a qualidade e a sustentabilidade da região, porque se o esforço de prevenção não for feito, será o próprio mercado a penalizar essas regiões e empresas, pelo desinteresse dos investidores e turistas, devido à elevada degradação da paisagem e das condições de vida (Capricho, 2005; Vellas e Bécherel, 1999), sendo necessário assegurar três níveis de sustentabilidade: a qualidade de vida; a economia de bem-estar; e os limites ambientais. Estas mudanças no comportamento das variáveis analisadas indicam que existem alterações na procura do alojamento, em Portugal, e que os destinos mais maduros estão a perder mercado, para outras regiões com diferentes potencialidades, para além do sol e mar.

7.2 – A oferta de alojamento em espaço rural e habitacional e o desenvolvimento do turismo de natureza.

O turismo rural poderá ser uma alternativa para a requalificação e modernização do nosso parque hoteleiro em regiões onde a actividade turística ainda está pouco desenvolvida, evitando que, para aumentar o fluxo turístico, haja uma maior sobrecarga nas três principais regiões turísticas, Lisboa, Algarve e Madeira, permitindo, ao mesmo tempo, diversificar com novos produtos, focalizando menos a oferta turística no produto “Sol e Mar” (Quadro n.º 7.8).

Quadro n.º 7.8 - Capacidade, dormidas e taxa de ocupação por “NUTS” em Turismo Rural								
Regiões/Capacidade, Dormidas e Ocupação	Capacidade		Variação (%)	Dormidas (Milhares)		Variação (%)	Taxas ocupação 2005	Taxas ocupação 2009
	Número de camas							
	2005	2009		2005	2009			
Norte	4647	5274	13,5	130,6	228,2	74,7	8,5	12,6
Centro	2570	3014	17,3	102,8	157,1	52,8	10,9	14,4
Lisboa	297	320	0,8	24,8	16,8	-32,3	22,1	13,7
Alentejo	1880	2697	43,4	90	232,5	158,3	15,3	29,2
Algarve	333	517	55,3	33	84,6	156,4	22,6	49,8
Açores	583	841	44,3	27	39	44	15,4	13,3
Madeira	482	548	13,7	44,2	61,1	38,2	29,2	20,2
Total	10792	13211	22,4	452,5	819,3	81,1	13,6	18,4

Fonte: TP (2010, 30) Livro Anuário das Estatísticas 2009

Em Portugal, no ano de 2009, estavam registados 1193 estabelecimentos que tinham capacidade (em camas) para 13 211 turistas que registaram 819,3 Milhares de dormidas. As regiões que registaram mais dormidas nesta modalidade, no ano em análise, foram as regiões Norte e Alentejo, respectivamente com 228,2 e 232,5 milhares de dormidas, correspondendo a cerca de 56% do total de dormidas (TP, 2010).

Em 2009, existiam 1 193 estabelecimentos com 13 211 camas, sendo que as regiões Norte e Centro, com 63% da capacidade, apresentavam uma quota de 47% das dormidas, mas o Alentejo foi a região que mais cresceu em dormidas. Esta tipologia de turismo registou um crescimento nas dormidas entre 2005-2009 de 81,1% (TP, 2011:26-30) (Quadro n.º 7.8).

Quadro n.º 7.9 - A capacidade por tipologia e região dos estabelecimentos de alojamento em espaço rural e de Habitação										
Modalidade / Unidades	Estabelecimentos			Camas			NUTS/ Unidades	Estabelecimentos		
	2005	2009	Variação %	2005	2009	Variação %		2005	2009	Variação
Turismo de Habitação	248	250	0,8	2838	2924	3	Norte	461	493	32
Turismo em Espaço Rural	416	430	3,4	4099	4381	6,9	Centro	244	264	20
Agroturismo	147	143	-2	1846	1810	-1,9	Lisboa	28	26	-2
Casas Campo	234	319	36,3	1744	2306	32	Alentejo	166	204	38
Hotel Rural	n.d.	42	n.d.	n.d.	1506	n.d.	Algarve	31	38	7
Turismo aldeia	8	9	12,5	265	284	7	Açores	74	112	38
							Madeira	49	56	7
Total Global	1053	1193	13	10792	13211	22		1053	1193	140

Fonte: TP -Turismo de Portugal (2010:26-30) (n.d.- dado não disponível)

Para responder às necessidades de alojamento da procura de turismo em espaço rural e de habitação registou-se, em Portugal, no período entre 2005 e 2009, um crescimento de cerca de 13%, no número de estabelecimentos e 22% no número de camas, mas em 2010 diminuiu cerca de 7% o número de estabelecimentos e cresceu 4% a capacidade de alojamento (camas). Embora não exista informação disponível quanto ao número de hóspedes, as taxas de ocupação são bastante baixas, em todas as regiões, sendo o Algarve a região com maior taxa de ocupação, em 2009, embora ainda inferior a 50%, existindo um excesso de capacidade subaproveitada no país (Quadro n.º 7.9) (INE,2010).

7.3 – Definição do modelo de investigação empírica e as tarefas e metodologias a desenvolver em cada etapa.

A definição do modelo de pesquisa empírica na “Parte 4” - " Investigação Empírica" é desenvolvido com base na bibliografia complementar (Capítulos 7 e 8), mas tem a sua origem no primeiro capítulo da Introdução, com "O plano e a metodologia de desenvolvimento da

investigação", que define os objetivos da pesquisa, o modelo conceptual de análise e o plano de desenvolvimento da tese. No Capítulo 6, são formuladas e argumentadas as hipóteses para serem verificadas. A 4ª parte da tese, a fase da investigação empírica, desenvolve-se com o planeamento e a realização do trabalho empírico, baseado no modelo de orientação da pesquisa empírica, tendo em conta os objectivos da tese e as limitações detectadas no trabalho de campo. Designa-se de investigação empírica o processo de recolha e análise dos dados de natureza empírica que tem como objetivo verificar as hipóteses de partida para encontrar possíveis explicações teóricas dos factos a investigar. O processo de investigação que foi seleccionado para o estudo empírico tem uma natureza exploratória, porque pretende encontrar associações e interacções entre as variáveis e os factores objecto de observação para permitir desenhar as tendências futuras para o subsector de A.T.. Segundo Veal (1997), são estudos de natureza exploratória as investigações que para além de explicarem as razões do estado das coisas também pretendem desenhar tendências e fazer previsões.

Para realizar um estudo empírico uma das condições é a construção de um modelo de análise com um conjunto de conceitos articulados entre si, com base na revisão da literatura e de outras pesquisas, presumindo-se que são logicamente relacionados, para antecipadamente se formularem as hipóteses de partida apresentadas para verificação. No domínio do estudo da metodologia científica em termos de trabalho empírico existe uma multiplicidade de abordagens e grande diversidade de modelos metodológicos com diferentes argumentos, umas vezes contraditórios outras vezes complementares, com vantagens e desvantagens, que devem ser devidamente ponderados, tendo em conta o tipo de estudo, os objetivos da investigação e as características da amostra (Quadro 7.10).

Quadro nº 7.10 - Comparação de abordagens metodológicas complementares				
Método indutivo	1-Observação	2-Hipóteses	3-Experimentação	4-Tese
Método dedutivo	1-Hipóteses	2- Observação	3- Experimentação	4-Tese
Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (1991)				

Dois dos métodos mais conhecidos e aplicados são o método hipotético-dedutivo (Popper) e o método indutivo (Claude-Bernard), conforme referem Lakatos e Marconi (1991). Estes métodos têm o mesmo número de etapas, mas os caminhos para o desenvolvimento do estudo são diferentes. Porém se forem ambos usados na mesma investigação podem ser complementares.

No estudo das ciências sociais, especialmente no turismo, a abordagem metodológica deve ser sistémica e holística privilegiando diferentes métodos que integrem em simultâneo a teoria e a prática (Costa, 1996). Destacam-se os estudos qualitativos e quantitativos, a indução e a dedução combinando diferentes metodologias, para explicar melhor a grande complexidade do fenómeno turístico e a crescente interdependência entre as variáveis que o compõem. Daí que

alguns especialistas tenham sugerido o método da triangulação (Boterill, 2001) que permite a convergência de métodos minimizando as limitações da utilização de apenas um dos métodos (Cooper et al., 1998, 2003, 2007).

A definição do modelo de investigação empírica é desenvolvido com o objetivo de conseguir obter informações de natureza quantitativa e qualitativa. Segundo Jamal et al. (1999), a informação qualitativa obtida pela técnica de Delphi, como o brainstorming, permite conseguir a opinião de especialistas e pode complementar os modelos económicos de natureza quantitativa. Segundo Cooper et al. (2001). Os métodos quantitativos são muito importantes, apesar das suas limitações, porque permitem obter resultados mais objetivos, que na opinião do Veal (1997) podem ser transmitidos de forma simples e sucinta mesmo se resultarem de dados complexos.

Com a realização do trabalho de campo, através de entrevistas pessoais e com as respostas obtidas no questionário, podemos conseguir uma amostra significativa e representativa do tecido empresarial do sector de alojamento turístico, que permita ter a opinião de especialistas e ao mesmo tempo a informação de dados quantitativos que permitam o tratamento estatístico.

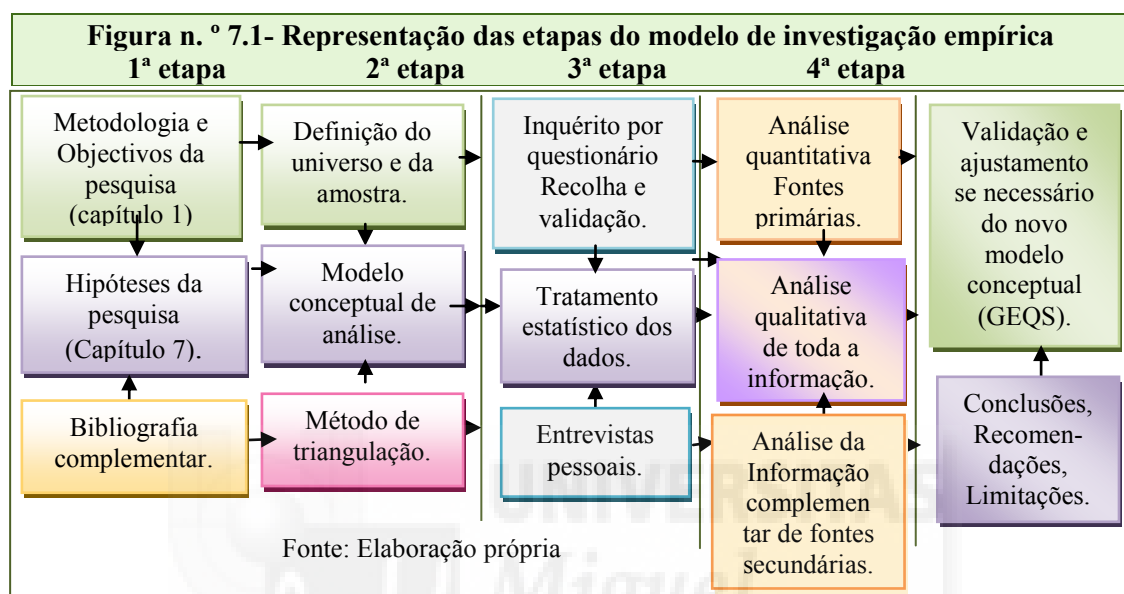
O tratamento dos dados visa identificar as relações e interações entre as variáveis e os factores mais relevantes, para verificar o novo modelo proposto, caracterizar as estratégias e práticas de qualidade das empresas do sector e analisar as correlações que sejam mais significativas. No desenho e definição do modelo a verificar, temos preocupações de natureza teórica, mas também da sua aplicabilidade, já que pretendemos que este modelo funcione como uma referência para implementar e desenvolver sistemas de qualidade nas empresas de A. T.

A informação do tipo qualitativo obtida através de entrevistas pode ser complementada com análise documental às empresas representadas na amostra e com estudos de fontes secundárias.

A informação qualitativa referida foi obtida, neste caso, pela própria, com base em entrevistas pessoais em algumas das empresas. A informação relevante obtida através de entrevistas pessoais, tem como objectivo esclarecer dúvidas e complementar a informação quantitativa, para conseguir um conhecimento mais aprofundado sobre as verdadeiras causas dos fracassos e as razões explicativas do sucesso dos sistemas de qualidade no subsector de hospedagem com o objetivo de melhorar o modelo a recomendar às empresas do subsector, tornando-o mais eficaz.

A amostra será determinada segundo o método de conveniência (Maroco, 2003), recorrendo à base de dados da Empresa "Mais Turismo" para seleccionar, os Gerentes/Diretores/Gestores, que desempenhem funções na direcção das empresas do sector, e por quotas, considerando dentro do possível, as mesmas proporções entre a amostra, de acordo com as regiões turísticas definidas pelo governo, de acordo com as "NUTS II", critério que é usado pelos organismos oficiais nas estatísticas do sector (INE, TP, etc.). Também se pretende que a amostra por quotas possa representar o maior número de tipologias de alojamento e o seu peso relativo.

Na distribuição dos questionários não foram estabelecidas preferências e todas as empresas da base de dados foram contactadas, através de carta enviada por *e-mail*, independentemente de terem, ou não, sistema de qualidade, e do modelo de qualidade que utilizam ou pensam utilizar. Pretende-se que a pesquisa empírica desta tese se desenvolva segundo as etapas desenhadas no "modelo de pesquisa empírica", apresentado na Figura n.º 7.1.



Este modelo de investigação empírica subdivide a pesquisa empírica em quatro etapas de trabalho cujas principais tarefas a desenvolver são as seguintes: 1ª etapa - a definição do universo e da amostra a ser estudada tendo em conta os objectivos do estudo, as hipóteses de pesquisa, o modelo conceptual de análise e a definição das metodologias utilizadas; 2ª etapa - o desenvolvimento do trabalho de campo, que inclui a preparação e envio do questionário, apresentação do inquérito por questionário aos entrevistados, respectiva recolha da informação e validação dos questionários, entrevistas pessoais e tratamento estatístico dos dados; 3ª etapa - análise crítica dos dados, que inclui o desenvolvimento de análises qualitativas e quantitativas da amostra, desenvolver análises de informação complementar, cruzar e comparar as informações obtidas, 4ª etapa - Validação e ajustamento, conclusões e recomendações, que incluem além do referido, propostas de novas linhas de investigação. As tarefas a serem executadas em cada uma das etapas seguem o modelo orientador e são descritas da 1ª à 3ª etapa nos seguintes subtítulos 7.3.1; 7.3.2 e 7.3.3. A 4ª etapa é descrita no Capítulo 9.

7.3.1 – A definição do universo e da amostra e as metodologias a utilizar na investigação empírica.

1ª Etapa – esta etapa inicia-se com a definição do universo e da amostra tendo em conta o (s) modelo (s) de referência e as hipóteses de partida definidas no âmbito desta pesquisa. O modelo conceptual de referência foi desenhado no Capítulo 4 e é designado por "GEQS". As hipóteses de partida, em número de 12, foram fundamentadas no Capítulo 6.

O universo em estudo incluiu as empresas do subsector Alojamento Turístico em hotéis e estabelecimentos similares a operar em Portugal (inclui aldeamentos e apartamentos e turismo em espaço rural), que possam adoptar estratégias e práticas de qualidade, ou que já as tenham adoptado, com o objetivo de melhorar a qualidade e a sustentabilidade.

A definição da amostra por região e por tipo de estabelecimento a investigar inclui as empresas de A.T. que constam na base de dados da empresa "Mais Turismo", publicado em 2012 pela AHP, que contém todos os estabelecimentos turísticos legais que estão localizados em território Português (incluindo as ilhas da Madeira e Açores). Na base de dados da empresa "Mais Turismo" encontram-se cerca de 1577 endereços de estabelecimentos com as seguintes tipologias: 1100 Hotéis e similares (6 Resorts, 38 Pousadas, 35 Estalagens) 143 Apart-hotéis, 53 aldeamentos, 205 apartamentos e 76 unidades de Turismo em Espaço Rural. A publicação em 2012 de "Portugal Hotel Guide" foi elaborada a pedido da "Associação de Hotéis de Portugal (AHP)" que divulga os mais importantes estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal, por região, após um estudo realizado pela empresa “Mais Turismo” pedido para o efeito.

A amostra recolhida tipifica as empresas de várias maneiras, sendo de destacar as mais relevantes: por dimensão, considerando o total de trabalhadores (Comissão das Comunidades, 96/280CE de 03/04/96); por tipologia de estabelecimento; situação face à certificação; região em que se localiza; etc.. De acordo com as "NUTS II", foram definidas sete regiões: Porto e Norte de Portugal, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Madeira e Açores.

A definição das metodologias de análise, teve em conta os vários autores estudados no decorrer desta investigação e foram utilizados vários métodos de pesquisa, tal como referem Veal (1997), Baidal Rebollo e Baydal (2001), Lakatos e Marconi (1991), Boterill (2001), Jamal et al. (1999), Hudson, (1998) in Firmino (2007) e Cooper et al (1998, 2001, 2007), Tribe (2001), Costa (1997), Aaker (2001), Maroco (2003), entre outros autores, porque para estudar o fenómeno da qualidade no turismo, o mais indicado é adoptar uma metodologia transversal, numa abordagem funcionalista, com diferentes métodos (apesar do nível de utilização ser diferente) , tais como: método histórico; método descritivo; método comparativo; método estatístico; método de análise indutivo e dedutivo; métodos de análise interpretativa; métodos de análise empírica; métodos de abordagens críticas; análise de dados primários e análise de dados secundários com

base em estudos de outros pesquisadores; Processo de Análise Estratégica Externa (PAEE), que inclui legislação, vários estudos secundários, informações divulgadas por órgãos governamentais e outros; informações de revistas da especialidade; informações recolhida nas empresas e em eventos turísticos, seminários e congressos; métodos exploratórios; métodos de natureza qualitativa e quantitativa; o recurso a observação directa; o conhecimento informal e o método da triangulação.

O método por nós considerado como o mais adequado para o estudo empírico em turismo foi o "método da triangulação", porque como já foi referido é uma metodologia convergente que permite a utilização conjunta de métodos de análise quantitativos e qualitativos (Hudson et al, 1998) para se estudar o mesmo fenómeno, permitindo tirar partido da sua complementaridade (in Firmino (2007).

O trabalho de campo foi desenvolvido com base em fontes primárias obtidas pela própria que resultou dos dois inquéritos por questionário apresentados aos Gerentes/ Diretores/Gestores das empresas do sector "Alojamento Turístico": O questionário exploratório e o questionário final. Também foram consultadas fontes secundárias para confirmar informação estatística relevante. A versão final do inquérito por questionário deve reflectir os resultados exploratórios e as eventuais correções necessárias na sua estrutura, para atender aos objetivos da investigação de doutoramento e obter uma amostra que seja representativa do universo a estudar e a versão definitiva foi apresentada à população alvo definida no ponto 1. O inquérito traduz, em parte, a necessidade de conhecer as características específicas das empresas do subsector A.T., e inclui perguntas de preenchimento obrigatório e não obrigatório, de três tipos, dicotómicas, semi-fechadas, abertas e perguntas formuladas com base numa escala de Likert (de 1 a 5). O objectivo da fiabilidade das escalas e da diversidade nas perguntas visa permitir maiores possibilidades de respostas aos inquiridos e responder às preocupações que estão subjacentes nas hipóteses da investigação (Sánchez, M. & Sarabia, F.J. (1999) e Abascal y Ildefonso (2005).

A informação obtida na versão final do questionário - depois de apresentada ao público-alvo e da obtenção e selecção da informação correspondente a uma amostra representativa e significativa-, foi transferida da Base de Dados onde foi guardada para ficheiros em Excel e em SPSS onde foi processada estatisticamente nos respectivos programas.

7.3.2 – Desenvolvimento do trabalho de campo, desenvolvimento do questionário, constituição de uma amostra valida e tratamento estatístico dos dados.

Na **2.ª Etapa** - "Desenvolvimento do trabalho de campo" vão ser descritas sequencialmente nas seguintes subetapas:

A elaboração/adaptação do inquérito por questionário da investigação empírica no âmbito da tese inicia-se com a primeira versão do inquérito por questionário que foi elaborado com o propósito de desenvolver um primeiro trabalho de pesquisa empírica no subsector de A.T. Este questionário foi apresentado às empresas do deste subsector, especificamente às empresas com projectos na área da Imobiliária Turística, com finalidades exploratórias, para permitir corrigir eventuais lacunas, i.e., a 1ª versão do questionário foi validado junto de um número significativo de empresas do subsector de alojamento turístico (cerca de 30), para se obter a primeira amostra própria. Os resultados da pesquisa exploratória foram publicados e a experiência foi utilizada para elaborar o inquérito por questionário definitivo, tendo em conta as eventuais correcções e os ajustes necessários, que também resultaram dos novos objectivos de carácter mais alargado, do projeto de investigação doutoral. As empresas de Alojamento Turístico, com projetos imobiliários em Portugal eram em número reduzido e a informação era escassa e pouco rigorosa, devido à ausência de estudos científicos, revelando-se insuficiente para prosseguir com os estudos ao nível do doutoramento. O projecto inicial foi alargado às empresas de A.T. no âmbito do doutoramento e o questionário final foi desenvolvido tendo em vista os resultados da amostra exploratória, depois de ajustado aos objetivos gerais e específicos desta tese. As perguntas que fazem parte do inquérito por questionário (versão final) resultaram da necessidade de formular as hipóteses de partida e de verificar a aplicabilidade da proposta do modelo conceptual de referência, através de uma amostra válida.

O questionário definitivo (Anexo 9) foi desenhado a partir do software da “LimeService”, disponível *on-line* no *site* da empresa “LimeService” com o título "Estratégias e práticas de Qualidade no alojamento hoteleiro" e foi tornado disponível para o público-alvo através do seguinte endereço electrónico: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/26164/lang-pt/>.

Este primeiro endereço não era compatível com alguns dos sistemas informáticos das empresas, que avisaram não conseguir aceder ao *link* do questionário. Para resolver este problema, foi necessário recorrer a um especialista em informática e criar outro endereço alternativo: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/index.php/>.

O questionário final foi construído com 32 perguntas e divide-se em quatro partes: A caracterização da empresa; O Perfil de Gestão da Empresa; O Perfil de Qualidade da empresa; A identificação do respondente. A empresa “LimeService”, disponibilizou o *software* para desenhar o questionário e garantiu a armazenagem da informação obtida nas respostas, com segurança e privacidade, até à sua transferência para o computador pessoal da doutoranda.

A apresentação dos inquéritos por questionários ao público-alvo foi efectuada em dois momentos: 1º - apresentação do questionário exploratório, pessoalmente, aos Gerentes/Diretores das empresas que participaram nas feiras anuais do Imobiliário e do Turismo de Lisboa (BTL); 2º - o questionário corrigido foi distribuído na sua versão final a todos os elementos da amostra

- Directores/Gestores/Gerentes de todas as empresas de A.T. -, que constavam na base de dados da empresa “Mais Turismo” publicados no livro "Portugal Hotel Guide" em formato digital (AHT, 2012) com endereço electrónico. Cerca de 10% dos endereços revelaram-se desactualizados ou desactivados devido a alterações ou encerramento das unidades.

A recolha da informação dos inquiridos por questionário deu-se no início de Fevereiro de 2013. O questionário final, enviado por *e-mail*, esteve disponível *on-line* entre os meses de Junho de 2012 até Janeiro de 2013. Durante os seis meses a seguir à sua disponibilização, foram desenvolvidos vários esforços para obter informações complementares e o maior número de respostas possível ao questionário, de acordo com a seguinte calendarização: **i)** - Em 21 de Junho do ano de 2012, foi enviado, pela primeira vez, o *link* de acesso ao questionário através de *e-mail*, para todos os Gestores/Directores/Gerentes de todos os estabelecimentos incluídos na base de dados "Mais Turismo", com a respectiva carta de apresentação (Anexo nº 10).

ii) Durante os meses de Agosto e Setembro de 2012 foram enviadas duas cartas (Anexos nº s 11 e 12) para esclarecer dúvidas e relembrar aos Gestores/Gerentes /Directores da importância de se obter um número de respostas mais representativo para permitir concluir o estudo com êxito.

iii) Durante os meses de Outubro e Novembro as cartas anteriores com os *links* de acesso ao questionário foram reencaminhadas para os endereços electrónicos pessoais de todos os directores e gerentes que se mostraram indisponíveis para colaborar depois de efectuadas algumas entrevistas pessoais pelo telefone e pessoalmente.

Após a obtenção de uma amostra considerada representativa e significativa a informação obtida nos questionários, em linguagem SQL, foi transferida da base de dados da "LimeServy.com", para o programa SPSS (versão 21) e para o programa de Excel onde foi analisada com o objetivo de detectar e eliminar possíveis respostas anómalas ou incoerentes.

A marcação das entrevistas e a realização das mesmas processou-se durante os meses de Julho e Agosto de 2012. Os Gerentes/Directores/Gestores das empresas que ainda não tinham respondido foram contactados pelo telefone, sobretudo das empresas localizados na ilha da Madeira (região que apresentava menos respostas completas) ou das empresas do Continente, cujas respostas suscitavam dúvidas e os dirigentes que se mostraram disponíveis para colaborar foram entrevistados. As maiorias dos responsáveis contactados são especialistas em turismo e forneceram informações valiosas que complementaram os dados de natureza quantitativa. Alguns dos Gestores/Gerentes/Directores entrevistados apontaram como dificuldade em responder ao questionário, o excesso de trabalho nos meses de Verão, mas nos meses seguintes surgiram outras dificuldades como o fecho temporário de algumas unidades hoteleiras para férias, formação e manutenção. Outras unidades, devido à crise, fecharam definitivamente e os meios públicos de comunicação anunciaram na época, que só no Algarve encerraram cerca de 40% dos estabelecimentos.

A análise do número de respostas apresentadas no quadro nº 7.11 permite concluir que esta pesquisa empírica obteve cerca de 25,5% de respostas do total da população-alvo (1577 unidades hoteleiras), o que corresponde a 403 questionários, mas destes 359 questionários, com cerca de 89% das respostas, estavam completos o que significa uma média de 1,12 respostas.

Quadro nº 7.11 - Contagem das respostas do questionário definitivo	
Cálculos	Resultados
Contagem das respostas completas	359
Soma total de respostas	403
Média	1.12
Valores nulos são ignorados nos cálculos Q1 e Q3 calculados utilizando <u>método 'minitab'</u>	

Os questionários incompletos foram excluídos da análise estatística, mas foram tidos em conta, para obter informações úteis que vão ser consideradas na análise qualitativa e nas conclusões da tese. As perguntas abertas, que o *software* não controlou, foram analisadas com especial atenção e foram retiradas as respostas que poderiam causar distorções nos resultados da pesquisa. Principalmente nas perguntas a p4 e a p9a-2, onde foram detectados erros, tais como: A pergunta p4 “Volume de vendas real” foi preenchida várias vezes com zeros, resultado pouco provável, indicando que foi intencional para não divulgarem os seus rendimentos. Estas respostas foram corrigidas eliminando este campo, não obrigatório que passou a ter resposta nula; também foram limpos, alguns campos de respostas, com erros na pergunta p9a-2, relativos à "taxa de ocupação", porque algumas das resposta não foram apresentadas em percentagem como tinha sido solicitado.

As perguntas obrigatórias foram respondidas corretamente porque o programa utilizado não permite continuar a responder e alerta para os erros cometidos, facilitando a sua correção. As respostas em branco das perguntas não obrigatórias foram tratadas estatisticamente como "valores em falta".

A amostra obtida é do tipo não aleatório, o que significa que o seu tamanho depende do investigador e do universo a estudar. Segundo alguns autores, para se obterem bons resultados no tratamento informático, o número de casos a tratar deve ser cinco vezes maior do que o número de variáveis. Porém, não há consenso nesta matéria e há outros autores que consideram esta exigência excessiva (Moreira, 2009), pelo que foi considerada apenas como uma orientação.

Relativamente às entrevistas realizadas, destacam-se os longos diálogos com os entrevistados que permitiram à doutoranda compreender melhor as respostas e obter informações sobre outras questões importantes que não faziam parte das perguntas do inquérito. As análises dos factos e das fontes secundárias, com dados oficiais (pontos 7.1 e 7.2), assim como a leitura de revistas da

especialidade, para além do conhecimento directo da doutoranda, por ter trabalhado no sector hoteleiro e por contactar quase diariamente com profissionais do turismo, foram adquiridos conhecimentos e experiências que seguramente vão permitir uma visão dos factos que não seja meramente interpretativa e especulativa, mas que também reflita a experiência vivida, que não deixará de estar presente na interpretação dos resultados deste estudo.

O tratamento estatístico dos inquéritos considerados válidos no programa SPSS (versão 21) pretende processar os dados dos questionários, em estatística descritiva utilizando uma metodologia do tipo quantitativo. Numa primeira subetapa pretendeu-se obter as frequências, médias, modas, medianas, desvios, etc., para posterior análise dos dados com o objectivo de caracterizar os elementos da amostra e os líderes/gestores respondentes. Numa segunda subetapa a informação foi processada no programa de "SPSS" (versão 21) para obter o tratamento estatístico em análise factorial de componentes principais com rotação "varimax", para as variáveis que o permitiram.

A análise estatística, através da análise factorial, foi complementada por testes estatísticos complementares para obter informações consideradas relevantes das quais destacamos: os testes de análise discriminante para avaliar a possibilidade de correlações entre variáveis e factores na matriz de "Pearson e Spearman", tendo sido realizados os testes paramétricos. Na apresentação dos resultados das correlações, optou-se por apresentar apenas a matriz de Pearson, por questões de espaço, embora os resultados e as suas tendências tenham sido confirmados nas duas matrizes (Pearson e Spearman), que quase sempre apresentam resultados semelhantes.

Dos testes Paramétricos realizados destacamos os seguintes testes e a sua finalidade (Pereira, 1999; Maroco, 2003): a) Testes "t" de Student para amostras não relacionadas, com a finalidade de verificar se existiam diferenças significativas entre as médias dos dois grupos de casos independentes; b) Testes "t" para amostras relacionadas com o objectivo de comparar as médias de duas variáveis do mesmo grupo; c) Testes "t" para amostras não relacionadas, com o propósito de comparar as médias de uma variável para dois grupos de casos independentes "Crosstabs"; d) Testes de "Levene", aplicados para verificarmos a homogeneidade das variâncias entre duas amostras diferentes da população; e) Teste da normalidade dos dados, aplicados para verificarmos se os dados provêm de uma população normal, como os testes de "Kolmogorov-Smirnov" e de "Shapiro-Wilk", f) testes ANOVA (análise de variância), utilizados para compararmos as variâncias de duas ou mais variáveis independentes e confrontarmos os resultados com a variância total, complementando os testes "t" que só podem ser usados com duas situações diferentes (Pereira, 1999); g) testes ANOVA, aplicados para comparar as médias de duas ou mais populações diferentes de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes, através da variância estimada dos grupos, a variância residual designada e a variância estimada dos factores em estudo (Fisher, 1935, citado por Maroco,

2003); h) testes de comparação múltipla, que permitiram a avaliação das diferenças entre as diversas médias verificando se estas são estatisticamente diferentes (testes de Bonferroni e Tukey); i) testes MANOVA (multivariada análise de variância), que permitiram identificar as diferenças entre grupos relativamente a uma das variáveis compósitas (Maroco, 2003:148); j) testes de comparação de médias e respectiva representação gráfica, que tornam possível a ilustração das diferenças entre médias e traçar os perfis de gestão e de qualidade do A.T. .

As informações relevantes foram utilizadas para verificar as hipóteses considerando os resultados obtidos e tendo como referência o novo modelo proposto, assinalando ao longo do Capítulo 8 as afirmações válidas e inválidas das hipóteses e alertando para eventuais falhas e imperfeições que podem resultar de possíveis avaliações incorrectas das variáveis e dos factores. Para complementar as metodologias do tipo quantitativo utilizadas no tratamento das respostas consideradas válidas, nesta amostra, recorreremos sempre que possível a metodologias do tipo qualitativo que permitiram dar mais suporte factual à informação obtida.

7.3.3 – Análise e interpretação dos resultados e verificação das hipóteses de investigação - Análises Estatísticas.

Na **3ª etapa** - A análise crítica dos dados, inclui a realização de várias análises qualitativas e quantitativas à informação recolhida dos inquiridos por questionário e por outros métodos complementares, tendo em conta o modelo de referência proposto, das quais destacamos as seguintes: 1) Caracterizar o perfil dos Gestores/Gerentes/Diretores das empresas que fazem parte da amostra, tendo em conta as suas respostas relativamente às habilitações literárias, aos anos de experiência e ao sexo do respondente; 2) Caracterizar o perfil das empresas de A . T. que fazem parte da amostra de acordo com a sua situação, tendo em conta as respostas dos seus Gestores/Gerentes/Diretores, em termos de estatuto jurídico-legal, localização, situação económico-financeira, tipologia do estabelecimento, situação face à certificação e outra informação relevante, que contribua para sua caracterização; 3) Analisar as estratégias e práticas das organizações que adoptam modelos de gestão de qualidade, tendo como base a revisão de literatura e os modelos estudados, considerados no modelo proposto); 4) Analisar e interpretar os principais factores que resultarem da análise factorial e de outros testes complementares (testes Levene e t-Student; testes de correlações de Pearson e Spearman; testes Anova e Manova; representação gráfica dos resultados) e efectuar comparações entre eles; 5) Análise comparativa entre os principais factores que resultarem da análise factorial tendo como referência o novo modelo proposto e os modelos de gestão da qualidade estudados na revisão bibliográfica, tais como: Modelo de Excelência; Modelo de Sustentabilidade/Ecoeficiência; Modelo TQM; Modelo de Certificação ISO e outros modelos complementares estudados; 6)

Análise e interpretação dos principais resultados dos vários testes efectuados e verificação das hipóteses formuladas, considerando as variáveis críticas mais importantes para o sucesso dos sistemas de qualidade sustentáveis, dos quais destacamos: o desempenho dos R.H., em particular o desempenho das equipas de liderança; as estratégias de mudança para melhorarem a *performance* da empresa; a gestão do conhecimento e outros recursos intangíveis; e as boas práticas de gestão em especial as relacionadas com os R.H. 7) Análise e interpretação das relações estabelecidas entre os principais factores e as variáveis e modelos facilitadores internos e externos, tendo em conta o modelo de referência e os subsistemas de informação da empresa, nomeadamente o subsistema de controlo da qualidade e as ferramentas e instrumentos utilizados para melhorar a qualidade, assim como o subsistema de informação que gere as relações com os *stakeholders*, sobretudo com o parceiro “Estado”; 8) Analisar os factores relevantes que resultaram da análise factorial e relacioná-los com outros factores e variáveis que sejam críticas para a implementação e realização com sucesso de sistemas de qualidade total sustentáveis no subsector, nomeadamente os relacionados com variáveis que possam criar um ambiente interno e externo facilitador e que possam contribuir para a sustentabilidade e sucesso da empresa; 9) Efectuar análises comparativas e críticas dos diferentes perfis de gestão e de qualidade das organizações do subsector e classificá-las, tendo em conta o modelo de gestão da qualidade que utilizam, o seu posicionamento no mercado e a sua *performance*, tendo como referência o modelo proposto; 10) Analisar de maneira crítica o ambiente específico do turismo, as estratégias da qualidade das empresas e o seu impacto sobre a envolvente, assim como o papel do governo para garantir a competitividade e a sustentabilidade do sector e do destino Portugal; 11) Efectuar análises dos grupos de empresas com melhor perfil, tendo em conta o perfil desejável de acordo com o novo modelo de referência, para identificar as melhores estratégias e práticas do subsector e a forma mais eficaz para as replicar, assim como as causas dos erros e a melhor maneira de os evitar.

A análise interpretativa e crítica dos resultados será feita na perspectiva de Tribe (2001) e Popper (1992) (in Firmino, 2007) e certamente vai reflectir as diferentes fontes de informação consultadas, sem descurar as experiências vividas e os conhecimentos adquiridos de forma factual, que permitem uma análise crítica dos resultados de natureza qualitativa. Com as entrevistas realizadas foi possível perceber que alguns Gestores/Gerentes/Diretores desempenham funções em várias unidades hoteleiras, especialmente nas regiões da Madeira, do Algarve e de Lisboa e Vale do Tejo, as regiões turísticas mais importantes, o que indica que 25,5% das empresas que responderam, representam um peso superior à percentagem referida porque, neste caso, só responderam a um questionário.

A análise dos resultados teve como primeiro objectivo caracterizar as empresas respondentes e verificar as hipóteses formuladas, assim como analisar o seu perfil, na gestão e na gestão da

qualidade, tendo em conta as estratégias e as práticas de qualidade por elas adoptadas e, sempre que possível, retirar daí conclusões sobre a qualidade da oferta do subsector de A. T.. Para verificar as hipóteses foi necessário avaliar a qualidade das estratégias e práticas das empresas numa tripla perspectiva, sobre a adequação dos produtos e serviços às exigências dos seus clientes, sobre a qualidade dos seus sistemas de gestão e sobre as melhorias da qualidade da envolvente, o que permitiu concluir sobre as tendências evolutivas e seus impactos no desenvolvimento sustentável do turismo no destino Portugal, tendo como referência o novo modelo proposto. Os casos mais significativos foram relacionados com outros factores ou variáveis que pudessem ajudar a explicar melhor o sucesso ou fracasso dos sistemas de qualidade nas empresas de A. T.

7.4 – Caracterização das empresas e dos Gestores/Diretores/Gerentes respondentes - Estatística descritiva (baseada nas médias, desvios padrões e gráficos de frequências).

7.4.1 – Caracterização do perfil dos Gestores/Diretores/Gerentes respondentes das empresas do subsector Alojamento Turístico.

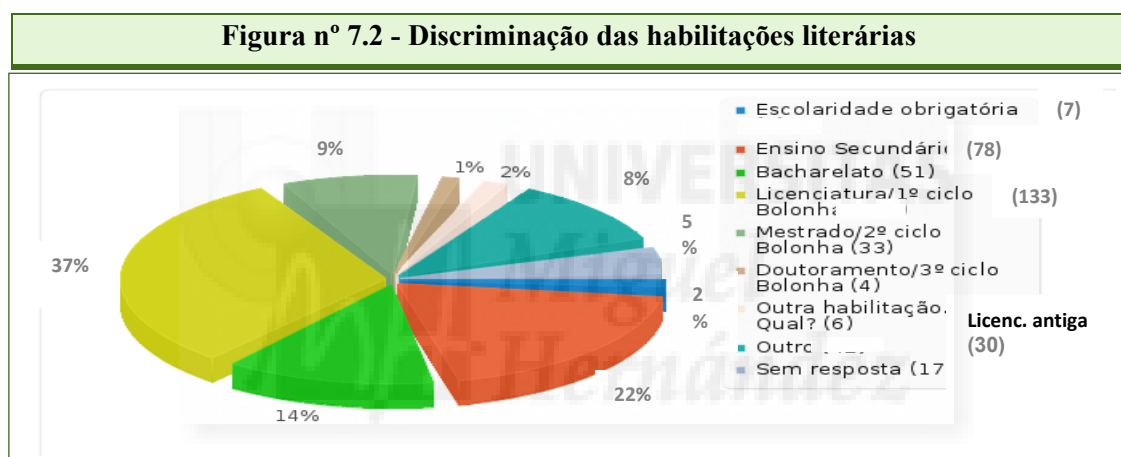
Dos 359 respondentes, quase todos Gestores/Gerentes/Diretores, a maioria pertenciam ao mais alto nível da hierarquia, ao nível da gestão de topo das empresas. Cerca de 47,6% dos respondentes (171) têm a mais alta posição na empresa, enquanto 33,4% (120 pessoas), pertenciam ao segundo nível. Apenas cerca de 19% eram de uma hierarquia de posição inferior, dos quais apenas 6% estão situados em níveis hierarquicamente inferiores a três. Isto é importante porque cerca de 81% dos inquiridos, 291 pessoas são directamente responsáveis pelas estratégias/política de qualidade e pela sua aplicação nas empresas de A.T. (Quadro 7.12).

Quadro nº 7.12 - Qual o nível hierárquico do respondente (p27)?					
(Atribua 1 ao nível mais alto)	Frequenc	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
1	171	47,6	47,6	47,6	
2	120	33,4	33,4	81,1	
3	47	13,1	13,1	94,2	
Respostas	12	3,3	3,3	97,5	
Válidas	6	1,7	1,7	99,2	
	1	,3	,3	99,4	
	2	,6	,6	100,0	
Total	359	100,0	100,0		

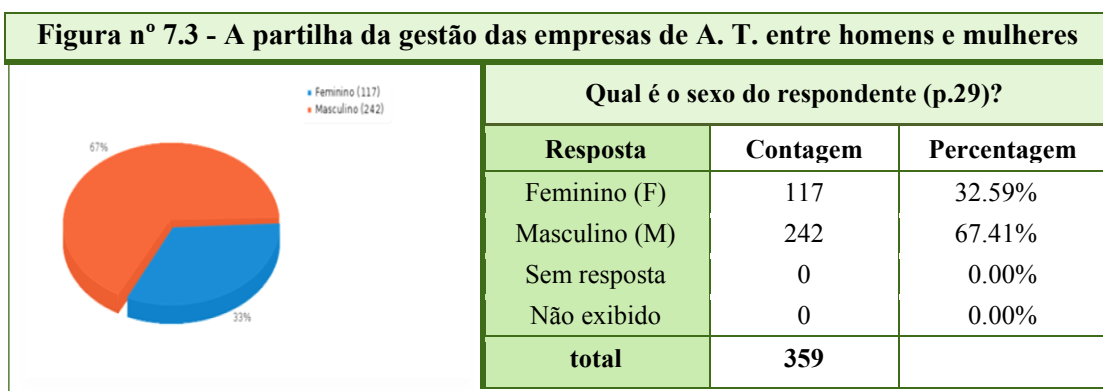
Relativamente às habilitações literárias (p28) a maioria dos entrevistados (52%) têm o primeiro grau de Bolonha, ou tem o grau de Bacharel, antes de Bolonha, que em termos de anos de estudo são equivalentes a cerca de três anos de estudo no ensino superior (Quadro nº 7.13).

Quadro nº 7.13 - Quais são as habilitações literárias do respondente (p.28)?		
Resposta	Contagem	Percentagem
Escolaridade obrigatória (1)	7	1,9
Ensino Secundário (2)	78	21,7
Bacharelato (3)	51	14,2
Licenciatura/1º ciclo Bolonha (4)	133	37,1
Mestrado/2º ciclo Bolonha (5)	33	9,2
Doutoramento/3º ciclo Bolonha (6)	4	1,1
Licenciatura Antiga(7)	6	1,7
Outra habilitação. Qual?	30	8,4
Sem resposta	17	4,7
Não exibido	0	100

Os licenciados, antes de Bolonha, cerca de 2%, com 4 ou 5 anos de licenciatura, fizeram questão de referir especificamente esse facto, e apenas 11% dos respondentes têm classificações mais graduadas ao nível de Mestrado /Doutoramento (Figura nº 7.2 e 7.13).



Os Gestores/Gerentes/Diretores com qualificação ao nível da licenciatura ou superior totalizam 49,5%, enquanto os restantes 50,5% ainda não adquiriram maior qualificação, e cerca de 24% têm apenas o ensino secundário ou inferior, indicando o baixo grau de literacia na gestão de topo dos hotéis. Com formação específica em gestão hoteleira só existem 8%, embora 94% desempenhem funções de nível superior, revelando uma fraca relação entre estas duas variáveis.

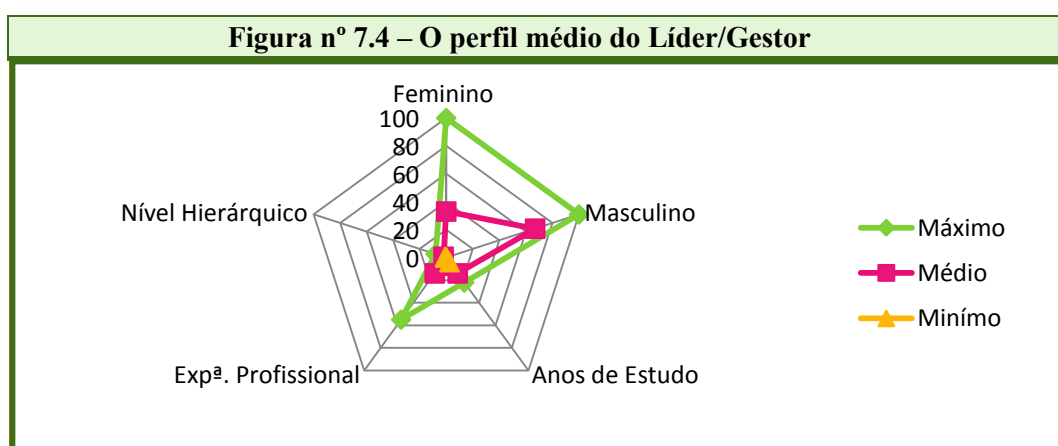


Relativamente à percentagem de Homens e Mulheres que gerem as empresas de A.T., a percentagem de mulheres é cerca de 33%, representando menos da metade da taxa dos homens, que são cerca de 67% na gestão dos estabelecimentos hoteleiros (Figura nº 7.3). Na análise factorial (Capítulo 8) é analisada a gestão no masculino versus feminino.

O número de anos de experiência profissional dos respondentes é em média de catorze anos, sendo bastante alargado e diversificado o ranking de experiências que vai desde um nível de experiência muito reduzido (0 anos) até uma experiência de quase uma vida, cerca de 55 anos (Quadro nº 7.14). No caso desta amostra, a experiência média perde significado, porque os casos são muito diferentes entre si o que torna difícil de relacionar a experiência com a qualidade das estratégias de gestão e com as boas práticas de gestão, sobretudo na GRH.

Quadro nº 7.14 - O perfil do entrevistado					
		p27- Nível hierárquico	p28 (Anos de Estudo)	p29-Sexo)	P30-Anos de experiência
N	Valid	359	359	359	349
	Missing	0	0	0	10
Mean		1,82	14	1,67	14,04
Std. Deviation		1,052	-	,469	9,905
Minimum		1	4	1	0
Maximum		8	22	2	55
Sum		652	-	601	4899

O perfil dos líderes/gestores que responderam ao questionário pode ser definido como um gestor de topo que tem em média 14 anos de experiência e 14 anos de estudo, é maioritariamente masculino e tem uma licenciatura pós Bolonha ou equivalente (Quadros nº. 7.13, 7.14 e Figura nº 7.4).



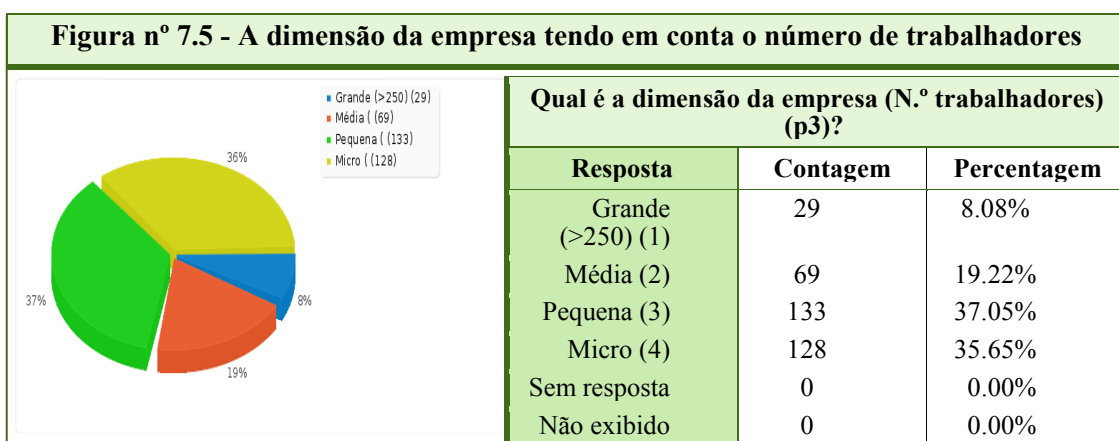
No subsector A.T. as gestoras são cerca de metade dos gestores, mas os anos de estudo, a experiência e o nível hierárquico são semelhantes, significando perfis médios idênticos.

7.4.2 – Caracterização da situação das empresas respondentes do subsector Alojamento Turístico.

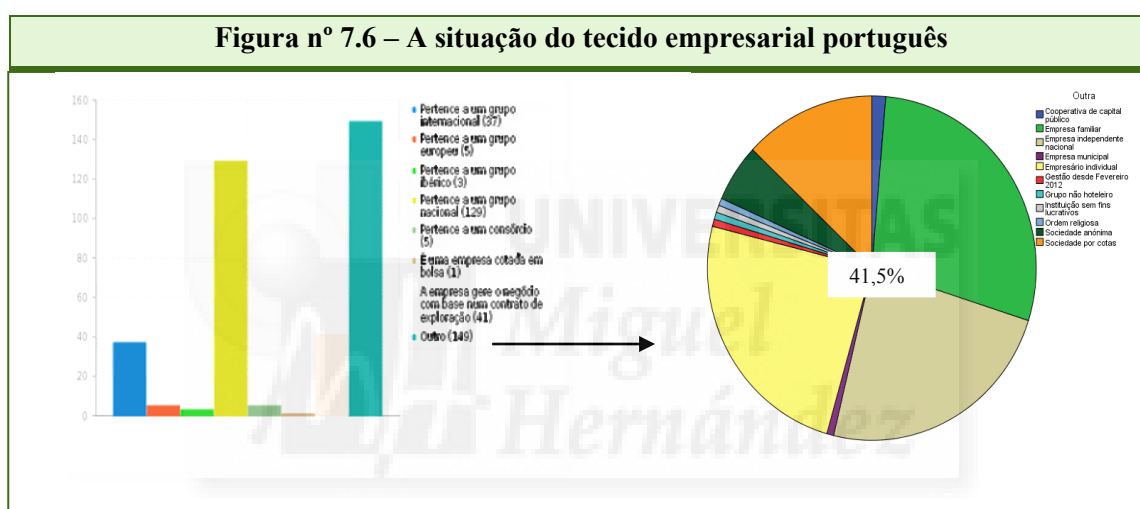
Na identificação do estatuto jurídico-legal das empresas que foram inquiridas e responderam, apenas 58,5% se enquadram nas respostas que estavam pré-definidas e as restantes 41,5% referem-se a "outras situações" diferentes. Das empresas que responderam em relação às situações apresentadas 36% pertencem a um grupo nacional, cerca de 11% têm um contrato de exploração e apenas 10,3% pertencem a um grupo internacional, o que revela um nível de internacionalização fraca (Quadro nº 7.15 e Figura nº 7.5).

Quadro nº. 7.15 - Identifique a situação da empresa respondente (p1).		
Resposta	Contagem	Percentagem
Pertence a um grupo internacional (1)	37	10,31%
Pertence a um grupo europeu (2)	5	1,39%
Pertence a um grupo ibérico (3)	3	0,84%
Pertence a um grupo nacional (4)	129	35,93%
Pertence a um consórcio (5)	5	1,39%
É uma empresa cotada em bolsa (6)	1	0,28%
A empresa gere o negócio com contrato de exploração (7)	41	11,42%
Outros casos	149	41,50%

A amostra recolhida neste estudo, junto das empresas do subsector de A.T. em Portugal, confirma que as pequenas empresas estão em maioria, como se pode observar na Figura nº 7.5, onde cerca de 73% das empresas que fazem parte desta amostra (261 empresas), classificam-se como pequenas e micro empresas, devido ao reduzido número de trabalhadores que empregam, em muitos dos casos membros da mesma família, em que um dos membros é o gerente. Estes resultados confirmam a representatividade da amostra relativamente ao seu universo.

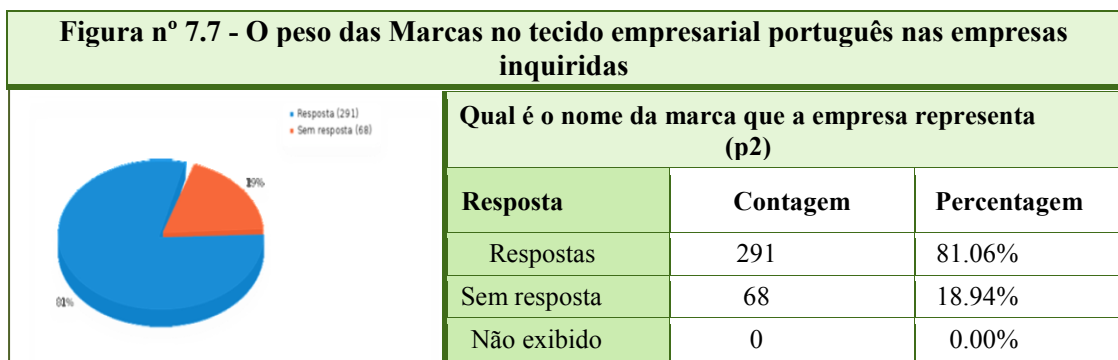


A Figura 7.6 representa as outras situações onde se podem encontrar desde cooperativas de interesse público até ordens religiosas. Daí a dificuldade dos Gestores/Gerentes/Diretores respondentes se enquadrarem nas situações mencionadas na pergunta (p1) porque em termos jurídicos apresentam uma grande diversidade de situações e cerca de 3% identificam-se em mais do que uma situação, como pode ser visto no quadro nº. 7.15, no qual as percentagens totalizam 103%. As estatísticas oficiais informam que o tecido empresarial no subsector Alojamento Turístico, tal como em outros sectores de actividade económica em Portugal, têm em média cerca de 80% de pequenas empresas, sendo maioritariamente composto por pequenas empresas familiares, geralmente empresas em nome individual geridas pelo próprio ou sociedades por quotas (INE, 2010).

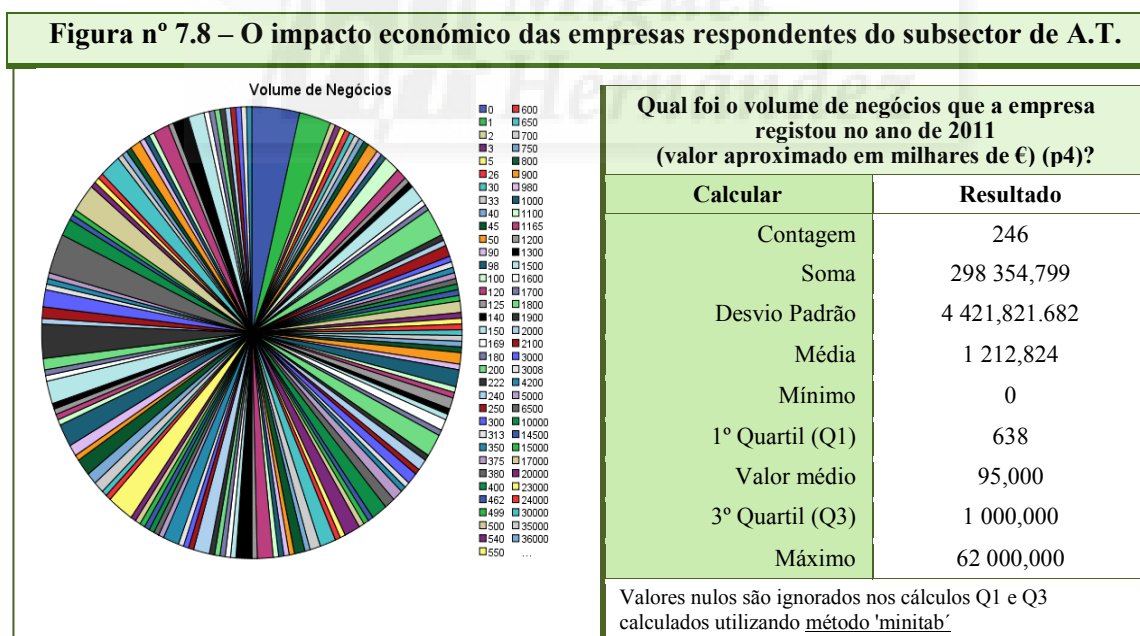


Na figura nº. 7.6, podemos confirmar o elevado peso das empresas que pertencem a grupos nacionais (gráfico de barras em amarelo), assim como os que se enquadram em outras situações (cerca de 41,5%) (gráfico de barras, em azul). Os gráficos em baixo reflectem a complexidade da realidade do tecido empresarial português difícil de tipificar e explicar. Nesta figura também podemos observar que existem apenas 3 empresas respondentes que pertencem a grupos ibéricos a operar em Portugal o que inviabilizou a comparação com Espanha no estudo empírico, à semelhança da análise comparativa efectuada no estudo teórico. Na análise estatística (Capítulo 8) será importante verificar se as variáveis que caracterizam a empresa e o seu estatuto influenciam o modelo de gestão da qualidade e as estratégias e práticas de gestão das empresas. Das empresas que foram questionadas sobre o nome da marca, 19% preferiram não mencionar a marca que representam, talvez por questões de confidencialidade, porque algumas das empresas inquiridas responderam como anónimas, o que revela, em parte, uma cultura de desconfiança e medo que ainda prevalece numa pequena parte das empresas portuguesas. Porém, a maioria, 291

dos inquiridos, cerca de 81% dos Gestores/Gerentes/Directores inquiridos, responderam com transparência e espírito de colaboração, assumindo a marca que representam (Figura nº 7.7).



A mesma situação foi observada quando se perguntou aos inquiridos para mencionarem a quantia referente ao volume de negócios. O sigilo foi uma das razões citadas por alguns dos inquiridos para não continuarem a responder ao questionário, referindo, quando contactados nas entrevistas, que este tipo de informação era confidencial, demonstrando desconfiança, quando na realidade esta informação financeira é divulgada anualmente à administração fiscal e a outras entidades governamentais para fins tributários e estatísticos (Figura nº.7.8).

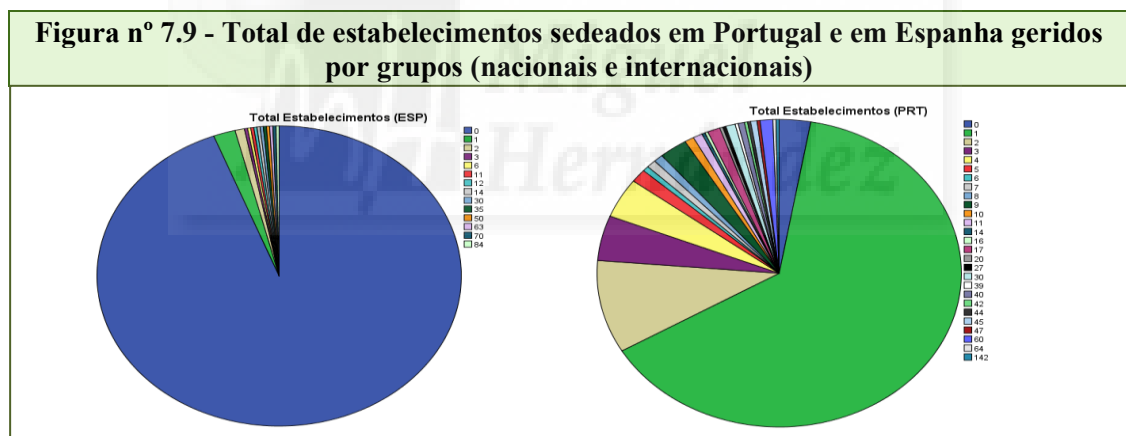


Os dados da base de dados relativo à pergunta p4 (Figura 7.8) foram corrigidos, porque alguns Gerentes/Gerentes/Directores responderam com valores anómalos, como já foi referido, e as respostas foram consideradas como inválidas (missing values). No entanto, é possível que existam outras incorrecções que não foi possível detectar, embora o valor médio esteja dentro dos limites da razoabilidade, tendo em conta alguns estudos secundários e os resultados

divulgados nas estatísticas oficiais. Das 246 empresas inquiridas, que responderam à pergunta, p4, cerca de 68% do total da amostra, apresentaram em média, após as correções, volume de negócios de 1.212,824 milhares de euros em 2011, com um impacto de 298 354, 799 milhares de euros na economia (Figura 7.8).

Em análises posteriores vamos relacionar o volume de negócios com variáveis como o modelo de gestão da qualidade adoptado e outras, para verificar se as apostas na qualidade estão associadas a melhores resultados.

Algumas das empresas (portuguesas e estrangeiras) sedeadas em Portugal pertencem a grupos internacionais e nacionais que gerem grandes cadeias hoteleiras, com um elevado número de estabelecimentos em Portugal e Espanha (Figura n.º 7.9). Esta amostra confirma a realidade da indústria hoteleira em Portugal, com um grande número de pequenas unidades hoteleiras e alguns grandes grupos. Todavia, sendo um tecido muito fragmentado, tende para a concentração, com grandes empresas a pretenderem diferenciar-se e a dominar o mercado (Figura n.º 7.9). A certificação, em Portugal ainda pode ser uma forma das empresas de A.T. se diferenciarem, num contexto externo globalizado e competitivo; no entanto, não significa necessariamente que estas empresas apresentem mais qualidade.

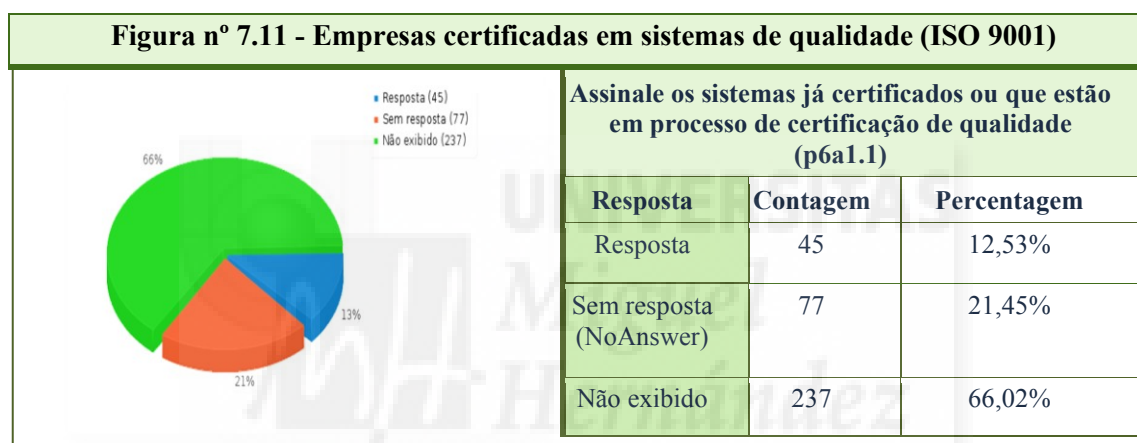


Em Portugal, contrariamente a Espanha, as empresas de A.T. não têm aderido com entusiasmo ao processo de certificação. Na amostra deste estudo existem cerca de 66% de empresas que não estão certificadas nem iniciaram processos de certificação (Figura 7.10).

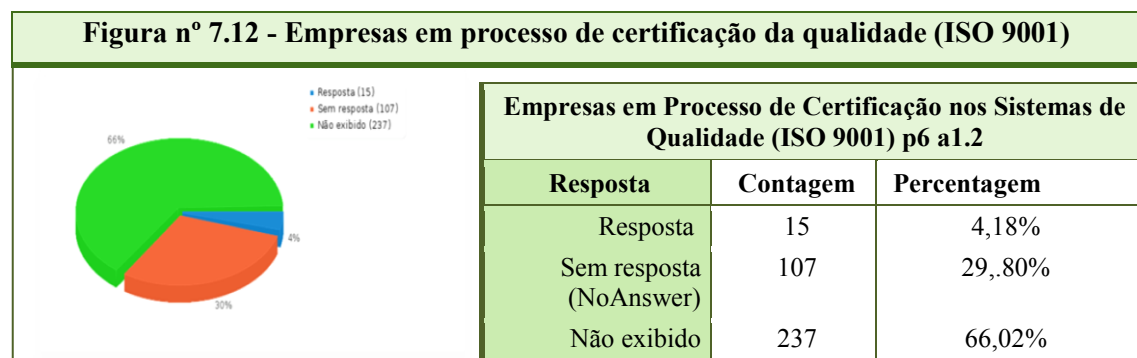


Muitas das pequenas/micro empresas não têm os R.H. e financeiros, e os conhecimentos necessários para implementar sistemas de certificação o que não significa que haja despreocupação com a qualidade. Porém, a certificação é importante para estas empresas conquistarem novos clientes e mercados, podendo vir a representar, os primeiros passos de um processo evolutivo da qualidade até à TQM .

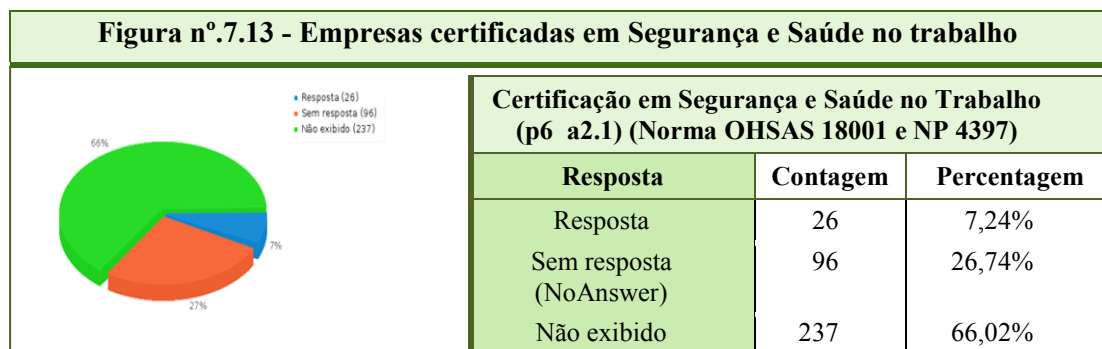
De todas as empresas inquiridas neste estudo somente estão certificadas ou em processo de certificação cerca de 34%, e destas, apenas 12,5% estão certificadas ou a certificarem-se em sistemas de qualidade, o que representa uma pequena ilha de 45 empresas. As restantes (21,5%) são certificadas ou estão em processo de certificação em áreas afins da qualidade e outras. (Figura nº.7.11). Esta pesquisa, no Capítulo 8, irá confirmar se as empresas certificadas são mais competitivas e se o modelo ISO substitui ou complementa modelos como a TQM e a EFQM.



Em processo de certificação de sistemas de qualidade, existem 15 empresas, o que corresponde a 4,18%. Apesar da área da qualidade apresentar uma percentagem baixa é a única com algum dinamismo, porque nas outras áreas os processos de certificação são ainda mais reduzidos. Se acrescentarmos às empresas certificadas pela qualidade as 15 empresas em processo de certificação (Figura nº 7.12) a percentagem de empresas com sistemas de qualidade aumenta para 16,71%, passando a ser a área de certificação mais importante no Alojamento Hoteleiro.



As empresas certificadas em Sistemas Segurança e Saúde no Trabalho, pela norma OHSAS 18001 e pela norma NP 4397 (uma tradução da primeira adaptada à legislação do trabalho portuguesa), são apenas 7,2% das empresas inquiridas nesta amostra, cerca de 26 empresas (Figura nº.7.13).



Num sector como o turismo, onde a Segurança é fundamental e onde a legislação é abundante e completa, portuguesa e europeia, ainda é mais difícil de compreender as razões para as empresas de A.T., investirem tão pouco na área de Segurança e Saúde. Aumentar a Segurança significa menos acidentes de trabalho, menos tempos de paragens, melhor ambiente, mais saúde, mais qualidade e mais produtividade, justificando-se que as empresas considerem esta certificação como prioritária por três ordens de razões: 1 - permite desenhar um sistema de Segurança que garanta um alojamento seguro ao incluir toda a legislação da UE e Portuguesa; 2 – o cumprimento do padrão da norma é avaliado periodicamente por auditores externos que asseguram o seu cumprimento e de toda a legislação em vigor em Portugal; 3-sem Segurança na A.T. não pode existir qualidade.

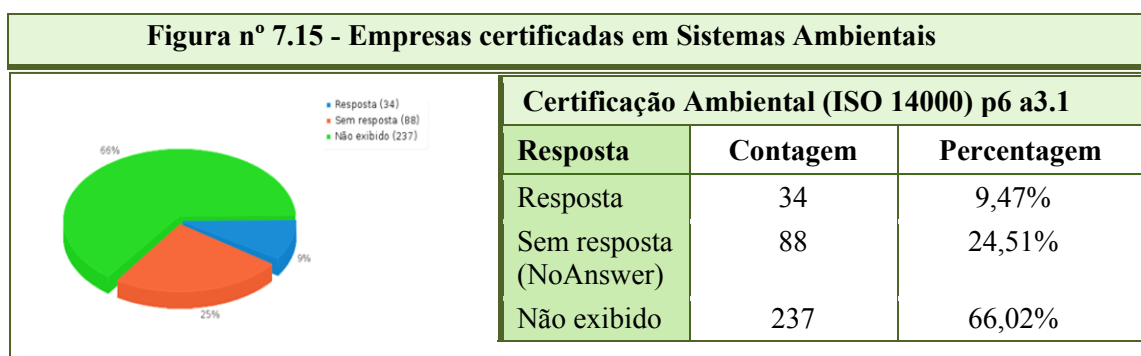
Relacionada com a Segurança e Saúde no trabalho existe também a certificação em Segurança Alimentar, uma das normas que regista maior adesão por parte das empresas de A.T. que por ser uma área muito sensível, pode pôr em risco a saúde pública, sendo também das áreas mais fiscalizadas pelo governo, que para além de elevadas penalizações para as empresas incumpridoras, nos casos mais graves, a entidade fiscalizadora (ASAE), poderá mandar encerrar o estabelecimento.

Relacionada com a Segurança e Saúde no trabalho existe também a certificação em Segurança Alimentar, uma das normas que regista maior adesão por parte das empresas de A.T. que por ser uma área muito sensível, pode pôr em risco a saúde pública, sendo das áreas mais fiscalizadas pelo governo, que para além de elevadas penalizações para as empresas incumpridoras, em casos mais graves poderá conduzir ao encerramento do estabelecimento pela entidade fiscalizadora (ASAE).

As empresas da amostra que referem estar certificadas na área da Segurança Alimentar são cerca de 16% (Figura nº 7.14) e quase todas se certificaram pela norma HACCP, cuja importância foi referida nas entrevistas pessoais pelos Diretores/Gerentes, enquanto a ISO 22000 que também certifica neste domínio, ainda é pouco conhecida e utilizada pelas empresas deste sector.



Relativamente às questões ambientais, a situação das empresas respondentes não é mais optimista do que em relação às normas anteriormente referidas, apesar das questões do ambiente estarem na moda e fazerem parte de todas as campanhas de marketing das empresas (Figura nº 7.15). As empresas certificadas pela norma 14 001 são apenas cerca de 9,5%, mesmo quando grande parte dos estabelecimentos inquiridos confirmam que as questões ambientais são fundamentais para a preservação da qualidade dos destinos. Nas entrevistas pessoais foi possível verificar que os empresários deste subsector têm grandes preocupações nesta área, mas raramente associam a norma ao ambiente interno (igualmente importante), questões que a norma também contempla, i.e., para além do ambiente físico as empresas também se devem preocupar com o ambiente social e melhorá-lo, sendo uma das condições para a obtenção da certificação ambiental (Figura nº 7.15).



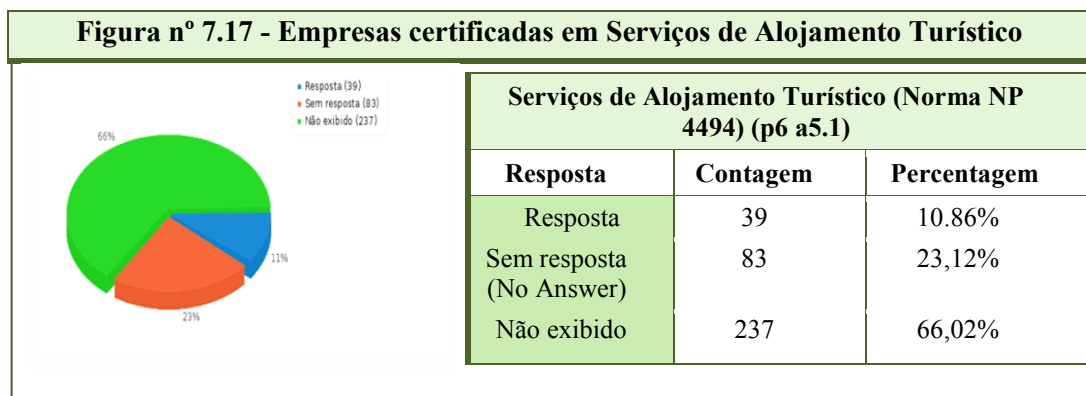
Assim como o ambiente, a responsabilidade social corporativa já entrou no léxico quotidiano das empresas e dos consumidores. Algumas empresas multiplicam esforços para contemplar nos objectivos sociais a RSC, preocupando-se especialmente em divulgá-la. Temos assistido a

poderosas campanhas de marketing que relacionam as preocupações das empresas com o analfabetismo, praias limpas, acções filantrópicas etc.. No entanto, na realidade em Portugal as empresas certificadas em responsabilidade social são menos de 5% (Figura nº. 7.16).

As Associações portuguesas, ONGS e outras, têm feito esforços para melhorar a responsabilidade social das empresas em Portugal e recentemente publicaram uma nova norma, NP 4469, inspirada na norma ISO 27000 que visa certificar as empresas em RSC (Figura nº. 7.16). As empresas de A.T. precisam de dar mais atenção à importância desta norma que inclui a responsabilidade do cumprimento de legislação no âmbito do direito internacional, num sector de actividade que está em permanente relação com pessoas de diferentes nacionalidades e culturas sendo essencial melhorar a RSC interna e externa das empresas deste subsector.



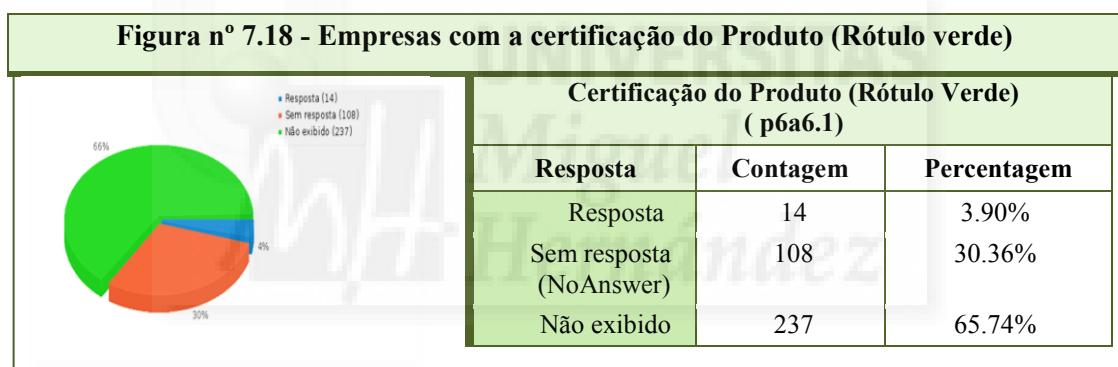
A norma de alojamento Turístico, NP 4494, é a seguir à norma da qualidade e da segurança alimentar a mais utilizada pelas empresas A.T.. Esta norma de certificação de serviços regista 10,9% de certificações, e como norma portuguesa recente significa que está a mobilizar as empresas do sector a melhorarem o seu desempenho, o que é positivo (Figura nº. 7.17).



Todavia, não podemos deixar de referir que esta norma não tem padrões internacionais, no entanto ela atende à especificidade do sector, mas quanto mais caminhamos para o específico,

mais se perde o significado que pode ter para a competitividade das empresas os padrões de qualidade reconhecidos em todo o mundo, que no sector do turismo têm uma importância redobrada, devido à globalização dos mercados. Também temos que distinguir as normas de certificação, em normas que incluem toda a organização, como a norma da qualidade ISO, e as que apenas dizem respeito aos produtos ou serviços. Sem querer minimizar a sua importância, estas últimas não permitem a transformação profunda de toda a organização, nem a sua evolução para a Qualidade Total.

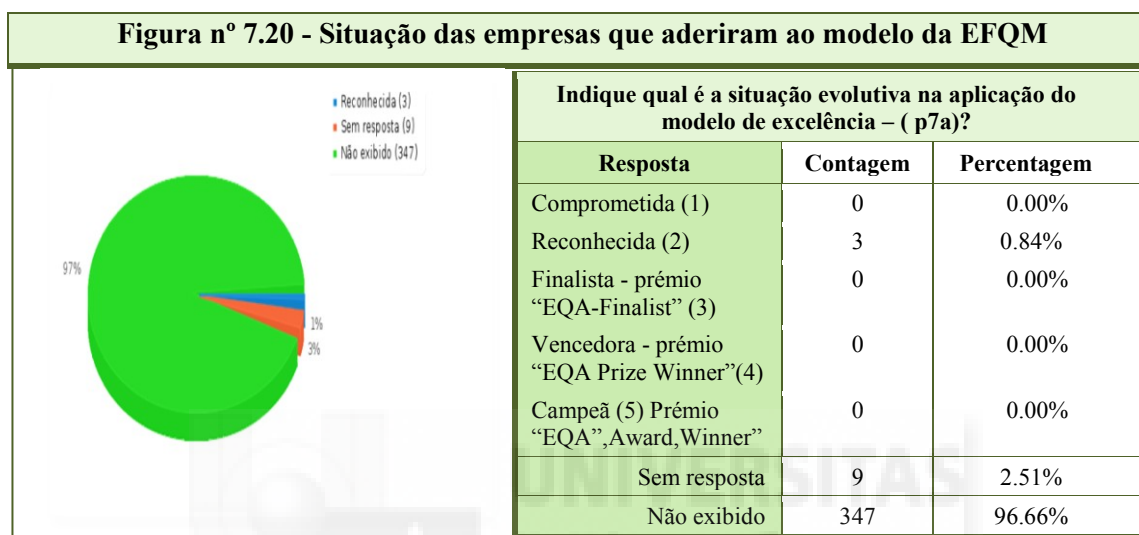
As normas de certificação do produto, de maneira idêntica à norma anterior, apenas dizem respeito ao produto turístico, o que é importante para melhorar a sua qualidade, mas ignoram a qualidade do desempenho organizacional. Em Portugal existem regras específicas para certificar produtos, mas são pouco adoptadas pelas empresas do Alojamento Turístico. Porém, a certificação do selo verde tem tido alguma adesão por parte dos hoteleiros, por ser reconhecida ao nível europeu e estar relacionada com o meio ambiente. Nesta amostra, existem 3,9% de unidades hoteleiras que certificaram o seu produto com a etiqueta verde (Figura 7.18).



A certificação de produtos e serviços turísticos é fundamental para melhorar a qualidade e a competitividade das empresas, por isso consideramos importante que mais empresas se certifiquem, mas estas certificações nunca poderão substituir uma certificação mais alongada como a da qualidade que mude a cultura da empresa e transforme a sua *performance*.



Depois de verificarmos a baixa adesão das empresas portuguesas aos processos de certificação, Também se constata uma situação semelhante em relação ao modelo de excelência EFQM. Das empresas inquiridas apenas 3,3% aderiram ao modelo EFQM, o que corresponde a cerca de 12 empresas, mas só três delas são reconhecidas pela EFQM como empresas excelentes e as restantes não referem qual é a sua situação. Como não referem especificamente qual é a sua situação, pressupomos que deve ser de comprometimento inicial (Figura n.º 7.20).



Este estudo empírico pretende confirmar se apesar da fraca aderência formal ao Modelo de Excelência, este modelo é utilizado pelas empresas do sector A.T. para melhorar a qualidade.

As classificações de estrelas em hotelaria, embora sejam um indicador de qualidade, nem sempre correspondem ao nível de qualidade que indicam. A relação das estrelas com a qualidade tem a ver com activos tangíveis como instalações e outros, aspectos físicos interiores e exteriores que ainda são valorizados pelos hoteleiros e clientes. Nesta amostra as tipologias com médias mais elevadas são os hotéis de 4 e 3 estrelas enquanto os de 5 estrelas estão pouco representados, o que corresponde à realidade do tecido empresarial no subsector de A.T. em Portugal (Quadro n.º 7.16).

O peso de cada uma das tipologias (TP, 2010) encontra-se no ponto 7.1 deste capítulo no quadro 7.2 permitindo comparar os resultados do estudo empírico (Quadro n.º 7.16) com os resultados das estatísticas publicadas pelos órgãos oficiais, obtendo-se os seguintes resultados: o peso dos hotéis de 5 estrelas é de 7%, quase igual ao da amostra (7,8%); os hotéis de 4 estrelas (*) e de 1 e 2 estrelas pesam, respectivamente, 29%, e 15%, apresentando diferenças, relativamente à amostra de 3% para os hotéis de 4 estrelas e de 1% para os hotéis de 1 e 2 estrelas mantendo-se a proporcionalidade; os apart-hotéis e os hotéis de 3 estrelas são os que registaram as diferenças maiores relativamente à amostra, respectivamente de -6% e -8% (Quadro 7.2 e 7.16).

Quadro nº 7.16 - Qual é a Tipologia de Alojamento dos estabelecimentos turísticos da amostra (p9)?																	
Statistics		Hotéis 5*	Hotéis 4*	Hotéis 3*	Hotéis 1* e 2*	Estalagem	Motel	Pousada	Hotel-Apartamento	Aldeamento	Apartamento	Turismo Habitação	Turismo rural	Turismo Residencial	PN - Projectos de Interesse Nacional-Resort	Charme ou Luxo	Outra tipologia
N	Valid	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		,08	,26	,27	,14	,01	,00	,05	,07	,03	,04	,04	,10	,01	,03	,00	,02
Std. Deviation		,269	,442	,443	,344	,075	,053	,224	,255	,157	,194	,194	,297	,117	,173	,053	,148
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sum		28	95	96	49	2	1	19	25	8	14	14	35	4	11	1	8
Percentiles	25	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	50	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	75	,00	1,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Percentagen		7,80	26,5	26,7	13,7	0,28	0,56	5,29	6,96	2,23	2,79	3,90	9,47	1,11	3,06	0,28	2,23
																	4,46

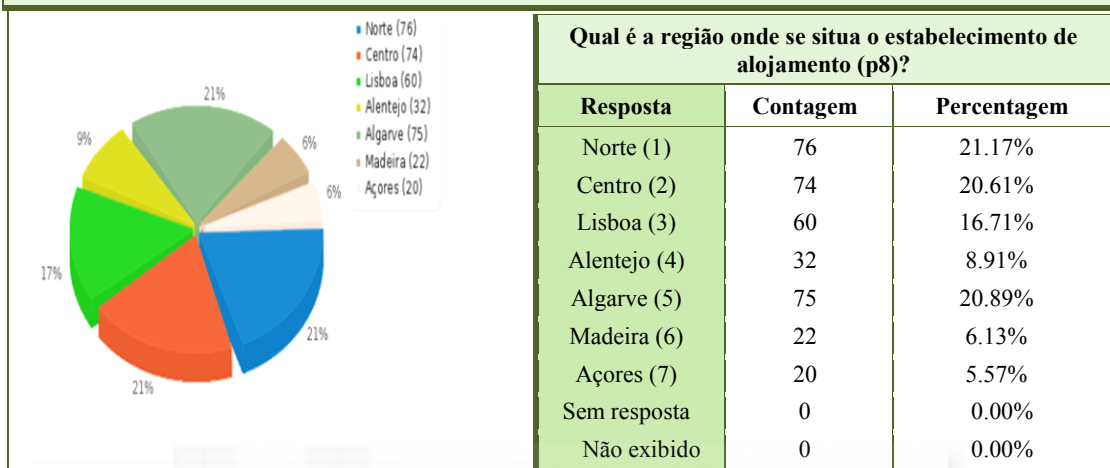
Quanto à localização dos estabelecimentos, por região, o Norte foi das regiões que mais colaborou nesta pesquisa empírica, representando cerca de 21,2 da amostra. Esta região, em 2010, tinha cerca de 17,7% das unidades hoteleiras em Portugal, apresentando tendências de crescimento. Os resultados obtidos indicam que a amostra desta região é representativa deste universo.

As regiões Centro e Algarve estão representadas na amostra com percentagens idênticas cerca de 21%, enquanto as unidades hoteleiras registadas, nas estatísticas de 2010, indicam um peso igual de 21% nas unidades hoteleiras da região Centro e de 19% na região do Algarve, o que significa que a amostra também é representativa do universo, nestas duas regiões. Quanto à região de Lisboa e Vale do Tejo, as estatísticas de 2010, referem que esta região é responsável por 19,5% do total de unidades do país, embora nesta amostra apenas represente cerca de 17%, mas a diferença de 2,5%, não é muito significativa, até porque há alguns gestores que gerem várias unidades em Lisboa, exigindo este facto, uma análise dos resultados mais cuidadosa (Figura nº. 7.21 e Quadro nº 7.2).

As tipologias de alojamento mais importantes são os hotéis que correspondem a cerca 79% da capacidade instalada em 2010, e esta rubrica inclui as pousadas, as estalagens e os *resorts*; a restante capacidade diz respeito aos apartamentos e aldeamentos, mas o seu peso é de apenas 17%. O turismo rural, considerado em “outros”, representa 4% da capacidade instalada (os parques de campismo, colónias de férias e pousadas da juventude não constam nos cálculos) (Quadro nº 7.1). Se utilizarmos os mesmos critérios para analisar a amostra obtida verificamos que o peso do Alojamento Turístico na tipologia mais importante “hotéis e similares”,

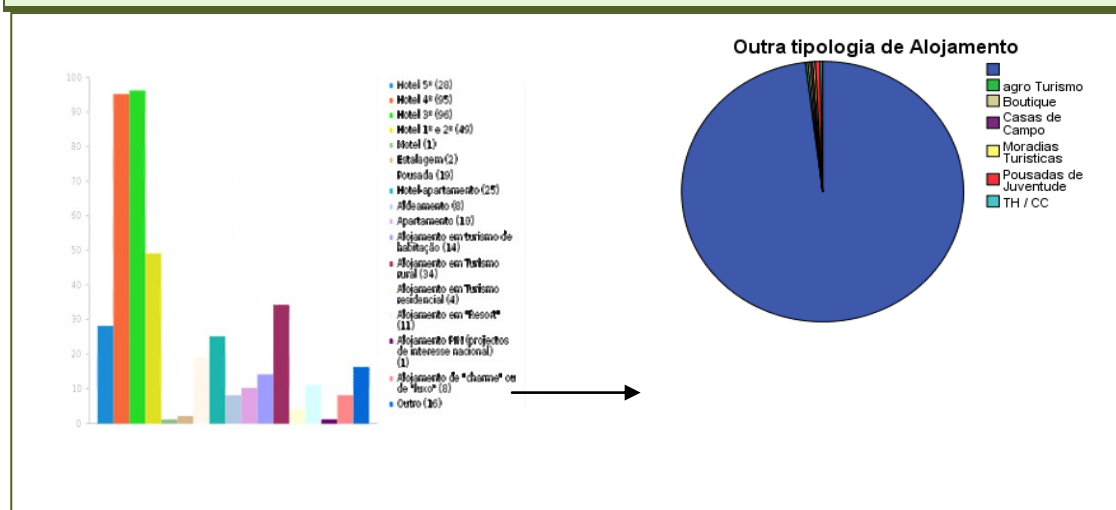
representa cerca de 83,5% no total da amostra e o turismo rural cerca de 9,47%, enquanto as restantes tipologias de alojamento só pesam cerca de 12% da amostra. Todas as tipologias estão representadas, mas nos "aldeamentos e apartamentos" a quota é inferior ao seu peso real (cerca de 5%) (Quadro nº 7.1 e Figura 7.22).

Figura nº 7.21 - Localização das empresas inquiridas de acordo com as "NUTS II"



Estas duas últimas tipologias por terem uma estrutura administrativa diferente da estrutura dos hotéis, não foi possível obter um número de respostas idêntico, por ser mais difícil contactar os responsáveis). No caso do turismo rural é possível que este também esteja incluído em outras tipologias, porque existe turismo rural em hotéis. Esta duplicação no turismo rural poderá estar próxima de 4% a 5%, mas de acordo com os dados oficiais, não põe em causa a preocupação de equilibrar os pesos das várias tipologias, que embora não seja uma preocupação específica deste estudo, também foi tida em conta. Das "outras tipologias" não especificados a mais importante é a das pousadas representada a vermelho, como pode ser visto na figura 7.22.

Figura nº 7.22 - Os estabelecimentos de alojamento turístico por tipologia

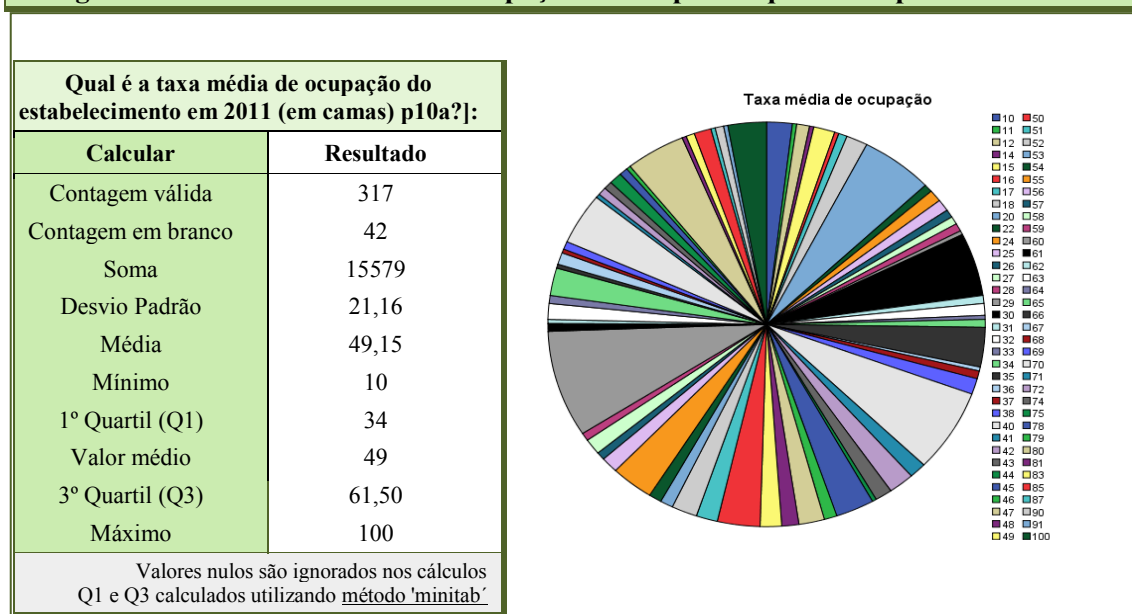


As regiões do Alentejo e Açores, apesar de apresentarem, em 2010, tendências de forte crescimento, o seu peso são bastante reduzidos em relação às regiões anteriormente mencionadas, representando, respectivamente, 6,4% e 4,9% das unidades do Alojamento Turístico instaladas no país, enquanto na amostra o seu peso é de 9% e 6%. Estes resultados permitem afirmar que apesar das tendências de crescimento a amostra também é representativa destas regiões (Figura n.º 7.21). Relativamente à região da Madeira, o peso da amostra de apenas 6% foi inferior ao seu peso real, cerca de - 4,7%, que em 2010 representavam cerca de 10,7% das unidades hoteleiras no país (Quadro n.º 7.2). Todavia, como os Gestores/Gerentes/Diretores gerem várias unidades do mesmo grupo, a amostra pode ser mais representativa do que, uma primeira análise dos números, possa indicar.

A informação sobre a capacidade não foi considerada como resposta válida nos testes estatísticos porque continha alguns valores errados. A resposta pedida foi em número de camas, para comparar com Espanha, mas ao analisar a base de dados verificámos que muitos dos respondentes, consideraram a capacidade em número de dormidas em vez de camas. Questionados nas entrevistas sobre esta questão, foi referido que este indicador era pouco utilizado, não estando disponível.

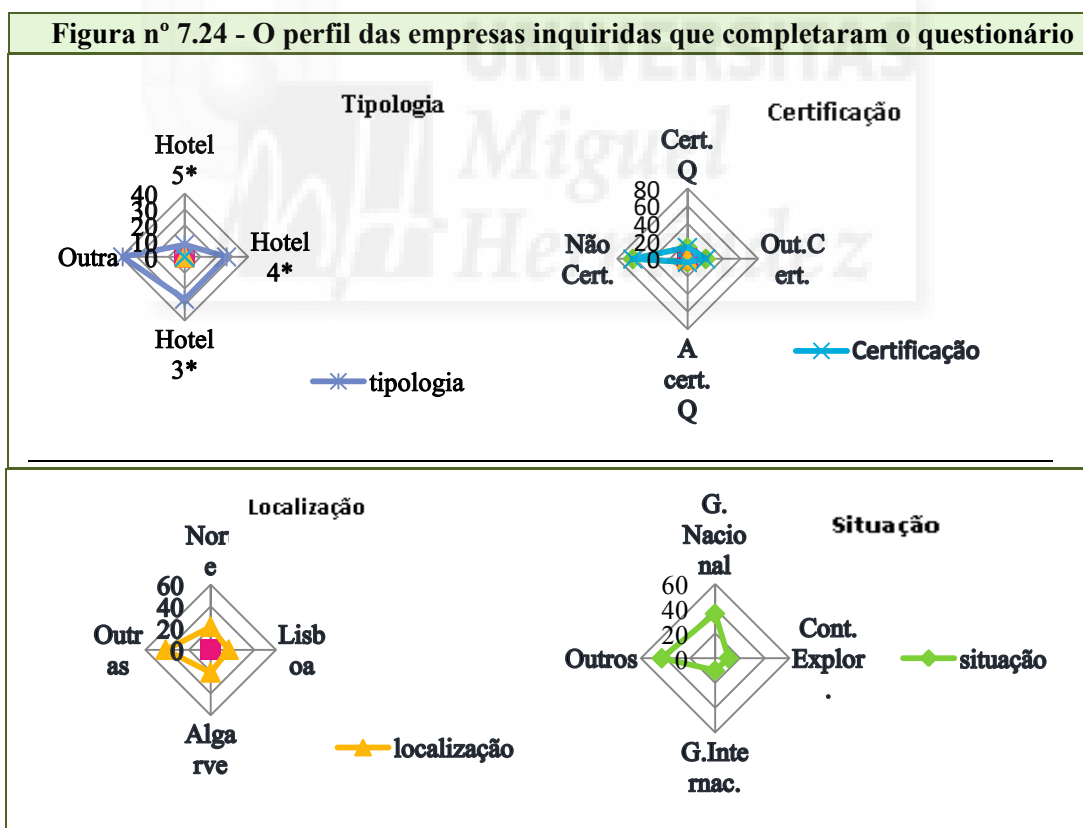
A taxa de ocupação pode ser bastante variável, dependendo de fatores externos e internos, tais como a localização e a capacidade das unidades hoteleiras para melhorarem a qualidade/ inovação e serem atractivas, conquistando novos mercados na época baixa. A taxa de ocupação global publicada em 2010 é mais baixa do que a registada nesta amostra, situando-se em 38,7%, inferior a Espanha, revelando a fraca competitividade do sector em Portugal (Quadro 7.4 e Figura n.º 7.23).

Figura n.º 7.23 - A taxa média de ocupação das empresas que fazem parte da amostra



Porém, a taxa de ocupação média anual que resultou da amostra é de cerca de 49%, sendo mais alta que a revelada nos dados oficiais. Este facto deve-se, porque algumas unidades (42 unidades), responderam em branco e talvez as taxas de ocupação mais baixas não tenham sido reveladas. A taxa de ocupação média anual que resultou da amostra é de cerca de 49%, sendo mais alta que a revelada nos dados oficiais. Este facto deve-se, em parte porque algumas unidades (42 unidades), responderam em branco e talvez as taxas de ocupação mais baixas não tenham sido reveladas.

Para caracterizar o perfil médio das empresas respondentes, usando as variáveis, tamanho, localização, tipo de estabelecimento e situação face à certificação em qualidade ISO obtemos o perfil que pode ser visto na figura n.º 7.24. O tecido empresarial de A. T. no destino Portugal, apesar de dual no sucesso obtido é composto sobretudo, por pequenas empresas não certificadas que predominam na região Centro, maioritariamente hotéis de 1 e 2 e 3 estrelas e algumas grandes empresas que pertencem sobretudo a grupos nacionais, hotéis de 4 estrelas que estão presentes nas principais regiões turísticas, dos quais a maioria estão certificadas pela qualidade.





CAPÍTULO 8 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE QUALIDADE NO SECTOR ALOJAMENTO TURÍSTICO E VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES – ANÁLISES ESTATÍSTICAS COM SPSS.

8.1 – Interpretação global dos resultados da análise factorial e do conjunto dos factores obtidos depois da rotação varimax.

A análise factorial é uma técnica de análise exploratória que foi desenvolvida por Spearman com o objectivo de atribuir uma quantificação a factores que não são directamente observáveis, usando as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar os factores comuns e as relações estruturais que ligam os factores às variáveis (Maroco, 2003).

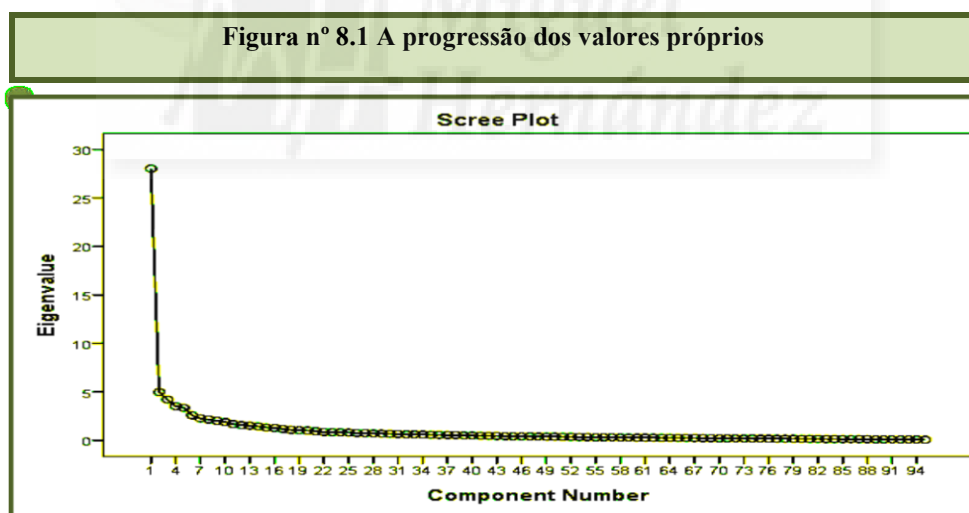
A análise factorial em componentes principais com rotação varimax foi efectuada com as variáveis do questionário, pontuadas numa escala de Likert (de 1 a 5) considerando como válidas para tratamento estatístico, das 403 respostas obtidas, apenas as 359 empresas inquiridas que completaram o questionário, ao responderem a todas as perguntas obrigatórias. Seguidamente foi colocada a hipótese nula que considera não existirem correlações entre as variáveis a tratar em análise factorial de componentes principais e foram elaborados os testes de validade da análise factorial “KMO and Bartlett's Test” (Moreira, 2009:192) (Quadro nº 8.1).

Depois da análise dos testes de validade KMO and Bartlett's Test (Quadro nº 8.1) de acordo com a tabela apresentada por Pereira (1999:76), a análise em componentes principais foi considerada muito boa para um valor de KMO de 0,932, situado no intervalo entre 0,9 e 1, tendo em atenção os resultados da análise do Bartlett's Test, que apresenta um nível de significância de 0,000 inferior a “sig=0,05” o que também é considerado muito bom, fomos conduzidos ao seguinte resultado: rejeitámos a hipótese nula que afirmava não existir correlação entre as variáveis iniciais e optámos por aceitar esta tipologia de análise estatística como adequada para o tratamento estatístico da amostra (Quadro 8.1), devido aos bons resultados.

Quadro nº 8.1 - Os testes de validade da análise em componentes principais “ KMO and Bartlett's Test”		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7328,290
	df	4465
	Sig.	,000

O método varimax desenvolvido por Kaiser (1958) (in Maroco, 2003:273) tem como objectivo obter uma estrutura factorial com variáveis fortemente associadas aos factores o que consiste em

encontrar uma “matriz ortogonal T tal que $L^*=LT$ ”, i.e. obter uma situação em que “a variância dos quadrados dos pesos factoriais para cada variável seja máxima, sob a restrição de que as comunicações permaneçam inalteradas”. A análise factorial aplicada à amostra deste estudo, depois da rotação varimax, extraiu uma matriz transformada com 20 componentes principais que explicam cerca de 71,7% da variância, todos com valores próprios superiores a 1, garantindo à partida a objectividade pretendida. Porém, este método revelou-se inadequado para esta amostra, por não permitir alcançar o objectivo de reduzir o número de factores e variáveis. Devido ao elevado número de factores obtidos pelo método anterior, recorreremos à análise do “Scree Plot”, o método mais indicado, neste caso, para reduzir o número de factores e facilitar a sua compreensão e análise. Este método, apesar de se basear nos valores próprios, tem em conta a sua progressão, i.e., a tendência de decréscimo da extração da variância comum à medida que o número de factores aumenta, até se alcançar um ponto de descontinuidade. Na prática, tem-se verificado, que os factores que estão para além do ponto de descontinuidade, visível no gráfico, com a forma de um cotovelo (Figura 8.1), passam a apresentar tendencialmente a forma de um segmento de recta, e explicam uma proporção de variância cada vez menor, que tende para zero. Estes factores podem ser desprezados e deixar de fazer parte da nossa análise pela reduzida ou nula influência que iriam ter nos resultados (Reis, 1990:26; Moreira, 2009).



Pela aplicação do método atrás descrito, de acordo com as descontinuidades analisadas, verificámos que existem várias soluções, podendo-se optar por um dos três cenários: seleccionar um conjunto de 4 factores; seleccionar um conjunto de 6 factores; ou optar por seleccionar um conjunto de 9 factores, sendo que, neste último caso, se ultrapassaria o designado “1º cotovelo”. Se considerarmos 4 factores a variância explicada é inferior a 40%, cerca de 39,9%, considerada baixa para a tipologia de estudos que estamos a realizar, pelo que este cenário foi rejeitado. Se optarmos pelos seis factores obtemos uma percentagem de variância próxima dos 50%, o que é

considerado normal em estudos no âmbito das ciências sociais (Quadro nº 8.2). Se a opção escolhida for a de 9 factores, a variância explicada sobe para 56%, mas após uma análise mais cuidada à estrutura factorial desta matriz, verificámos que as variáveis apresentavam “loadings” pouco significativos e em reduzido número, ajudando pouco na explicação da variância e dificultando a interpretação dos resultados, pelo que este cenário foi rejeitado (Moreira, 2009). A nossa opção recaiu na escolha do cenário com 6 factores, tendo sido efectuada nova análise de componentes principais com rotação varimax, na qual foi obtida a nova matriz transformada, de 6 componentes, que convergiu com 10 iterações e apresenta valores próprios, todos superiores a 2,6% com uma variância explicada total de 49,14 % (Quadro n.º 8.2).

Quadro nº 8.2 - Total da variância explicada (Variance Explained)									
Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	28,027	29,502	29,502	28,027	29,502	29,502	13,025	13,710	13,710
2	4,978	5,240	34,743	4,978	5,240	34,743	10,522	11,076	24,787
3	4,210	4,431	39,174	4,210	4,431	39,174	7,499	7,894	32,680
4	3,523	3,709	42,883	3,523	3,709	42,883	6,939	7,304	39,985
5	3,352	3,529	46,412	3,352	3,529	46,412	4,451	4,685	44,669
6	2,588	2,724	49,136	2,588	2,724	49,136	4,243	4,467	49,136

Font: Extraction Method: Principal Component Analysis.

Segundo Reis (1990) a determinação do número de factores, devido ao seu impacto no resultado final da análise, é de extrema importância. Daí a preocupação em escolher um critério fácil de aplicar que garantisse a maior objectividade, o que é difícil de conciliar. O critério escolhido foi seleccionar todas as variáveis com valores de saturação superiores a 0,5 (Anexo 13).

Na opinião de Moreira (2009:462/4) as vantagens de incluir nos cálculos variáveis que apresentem baixas saturações é bastante questionável só se justificando excepções quando os valores são próximos de 0,5 e estas contribuem para ajudar a explicar o constructo. Depois de uma análise cuidadosa da matriz transformada, foram verificadas todas as saturações e seleccionadas com especial destaque para “loadings” que se encontravam no intervalo entre 0,7 e 0,8, tendo sido fácil interpretar os factores (Quadro nº 8.2) porque as variáveis neles contidas ou faziam parte dos modelos estudados na revisão bibliográfica (factores:1, 2, 3) ou diziam respeito a uma pergunta do questionário, facilitando a identificação do factor (Anexo 13).

O conjunto dos seis factores, que resultaram da análise factorial, formam um todo coerente e estão presentes no novo modelo proposto, embora não correspondam perfeitamente às variáveis inicialmente definidas, porque estas foram definidas tendo em conta os objectivos principais dos

modelos e não os modelos propriamente ditos. De facto a análise factorial foi mais longe, ao individualizar com precisão os modelos de gestão da qualidade estudados, que em termos filosóficos estão na base dos sistemas de qualidade, revelando as suas especificidades próprias.

Quadro nº. 8.3 - A matriz varimax de transformação dos componentes principais						
Component	1	2	3	4	5	6
1-Modelo de Excelência	,619	,536	,373	,347	,194	,177
2-Modelo de Sustentabilidade	-,473	-,250	,642	,475	,240	-,134
3-Modelo TQM	,253	-,525	-,448	,559	,220	,314
4- <u>Metodologias, ferramentas e instrumentos da</u> Qualidade	,165	-,110	-,054	-,347	,840	-,364
5- <u>Impacto da implementação TQM na</u> Sustentabilidade da empresa	-,121	-,127	,257	-,410	,215	,830
6- <u>Papel do Estado</u> no Turismo Sustentável	-,536	,588	-,422	,231	,325	,173

Font: Extraction Method: Principal Component Analysis;Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A matriz de transformação dos componentes principais inclui o factor 1 - “Modelo de Excelência”, previsto inicialmente nas variáveis definidas como “ciclo estratégico”, “sustentabilidade” e “resultados”, porque este modelo integra o modelo RADAR com o objectivo de avaliar os resultados de desempenho na qualidade sustentável em cada fase do ciclo. A matriz inclui também o factor 2 - “Modelo de Sustentabilidade”, que estava previsto nas variáveis “práticas” “estratégias” e “sustentabilidade” porque este modelo tem como objectivo avaliar o impacto das “práticas” “estratégias” na sustentabilidade. Por último, a matriz inclui o factor 3 - “Modelo TQM”, que estava previsto na variável “qualidade”, na variável “estratégia” e na variável “sistemas de qualidade”, porque o modelo proposto tem como objectivo gerir uma estratégia de qualidade através da implementação de um sistema de qualidade. Esta variável também aparece associada ao factor 5 - Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa quando devia fazer parte da variável “modelo integrado”. Quanto às variáveis inicialmente previstas denominadas “Pessoas” e “Práticas”, importantes componentes do novo modelo, como são variáveis comuns a todos os modelos, a análise factorial não as individualizou, embora as práticas estejam relacionadas com o factor 4 “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” que também estava previsto na variável “factores internos” e “modelo integrado”. O restante factor 6, - o “Papel do Estado”, que tinha sido previsto na variável “factores externos”, é um dos factores mais relevantes na envolvente específica, na perspectiva de construção de um turismo sustentável e inclui a concorrência no alojamento turístico, pois a legislação dos governos e os seus incentivos podem ser mais ou menos facilitadores da qualidade, da sustentabilidade e da livre concorrência (Porter, 1980 e Cooper et al., 2007).

A realidade do tecido empresarial português suplantou as hipóteses teóricas, surpreendendo pelo nível de organização alcançado, relativamente às expectativas teóricas, ao apresentar uma grande parte das empresas a operar em Portugal no sector de A.T. a serem geridas por modelos, dos quais se destaca o Modelo de Excelência, inspirado no modelo da EFQM, apesar da fraca adesão formal a este modelo, nomeadamente entre as empresas que seguem as suas orientações. Todavia, estas empresas estão a utilizar o modelo como se tivessem aderido formalmente, embora não o façam de maneira integrada, o que significa que não tiram partido das sinergias como seria desejável e como se sugere no novo modelo proposto (GEQS) nesta tese.

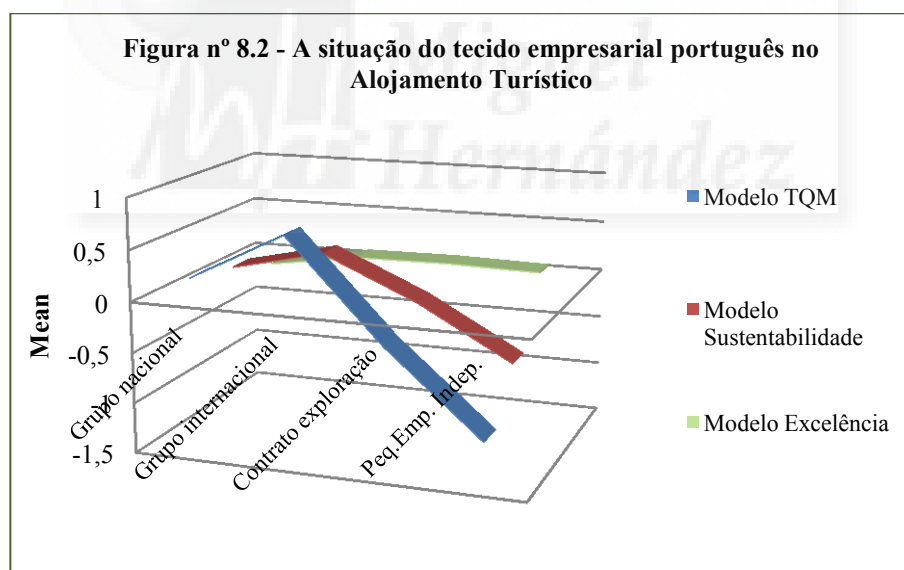
A competitividade das empresas e o seu sucesso dependem de variáveis/factores múltiplos que no seu conjunto individualizam o perfil de gestão e de qualidade das empresas, caracterizam o seu modelo de gestão da qualidade e contribuem para a sua competitividade e sucesso. Na impossibilidade de incluir todas as variáveis importantes, na análise factorial existe um conjunto de “outras variáveis”, não incluídas, que podem estar relacionadas com os factores/modelos de gestão da qualidade e como tal influenciar a gestão dessas empresas e contribuir para melhorar a sua *performance* e competitividade. Daí a necessidade de estudar as influências e relações destas variáveis com estes factores, tais como a situação da empresa, incluindo a situação face à certificação, a sua dimensão e localização e a tipologia de alojamento, entre outras.

O único modelo de gestão da qualidade estudado na revisão bibliográfica que não aparece individualizado, como factor/modelo independente, é o modelo de certificação com base nas normas ISO, porque na realidade das empresas portuguesas certificadas este modelo aparece integrado nos outros modelos de qualidade. Esta variável de diferenciação como não surgiu como factor/modelo vai ser analisada na sua relação com todos os factores porque pode influenciar e contribuir para distinguir o perfil de qualidade das empresas e a *performance* dos três factores/modelos: Excelência, Sustentabilidade e TQM.

Quanto ao conjunto dos “Outros factores” para a qualidade - factor 4, factor 5 e factor 6 -, que apareceram individualizados na análise factorial e na matriz de transformação de componentes principais, como factores diferenciados dos primeiros três modelos, estes formam um todo coeso com ligações entre eles, podendo ser explicado da seguinte maneira: Para avaliar o “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade das empresas (factor 5) será necessário adoptar um conjunto de “Métodos, instrumentos e ferramentas da qualidade” (factor 4), para monitorizar e avaliar, em cada fase do ciclo estratégico a qualidade e os seus impactos, verificando se a implementação está a decorrer conforme o planeado, tendo em conta os factores facilitadores externos, como a concorrência e o papel interveniente do Estado (factor 6).

O factor 5 estava previsto, em termos teóricos, como fazendo parte do Modelo TQM, mas a análise factorial individualizou este conjunto de variáveis, tornando o factor mais próximo de um novo “modelo integrado” pelas semelhanças que tem com o novo modelo proposto. O factor

4 tinha sido inicialmente previsto como fazendo parte da variável “factores internos”, que incluía “o sistema de liderança” e as “condições do ambiente interno”, mas estes dois últimos grupos de variáveis não fazem parte dos factores por apresentarem *loadings* inferiores a 0,5. Ao considerarmos globalmente os seis factores (Quadro 8.3 e Anexo 13) estamos perante um conjunto de factores que pensamos retratarem a situação real com a qual as empresas portuguesas são confrontadas: a análise da envolvente, tendo em atenção o papel interventor do Estado e as condicionantes legais portuguesas e europeias; a escolha pela gestão de topo de um modelo teórico para implementar e gerir a qualidade, assente numa determinada filosofia, que na perspectiva da gestão, seja a adequada à cultura organizacional; e a análise do impacto do sistema de qualidade na sustentabilidade da empresa através de Metodologias, ferramentas e instrumentos que permitam a monitorização permanente da evolução do sistema de qualidade. A escolha de um dos modelos pelas empresas inquiridas, que completaram o questionário desta tese, de acordo com os três modelos presentes nos três primeiros factores, também espelha uma realidade - que tem a ver com as diferentes culturas existentes no tecido empresarial português -, presente no subsector de A.T., como foi referido, nos capítulos 5 e 7, albergando empresas com filosofias, sistemas de gestão e dimensão distintas que podem ser agrupadas (Figura nº 8.2).



Na análise dos coeficientes de saturação das variáveis seleccionadas, em cada factor, verificou-se que estes apresentavam todos valores positivos e que existiam apenas duas variáveis com saturações próximas dos 0,5 que saturavam simultaneamente em dois factores, o que indica que são influenciadas por ambos (Moreira, 2009). Estas variáveis são relativas à pergunta (p12.3) “Estratégias de Ajustamento - Conhecimentos” que consta em simultâneo, praticamente com a mesma saturação, nos factores 2 e 3, e à pergunta (p14.5) “Investimento estratégico para criar valor-reputação ambiental e social” que consta nos factores 1 e 2, o que não é de estranhar,

porque embora sejam modelos com focagens diferentes, que estão perfeitamente individualizados, são ambos modelos de avaliação da sustentabilidade. Segundo Moreira (2009:462/3) este caso de simultaneidade é comum e não invalida os resultados da análise, embora o autor considere que esses itens não constituem medidas adequadas (puras) de nenhum dos factores, referindo a possibilidade de os eliminar do questionário. Neste estudo, a opção foi de manter as perguntas, mas não incluir estas variáveis em nenhum dos factores (Anexo 13).

Depois da selecção das variáveis, com saturações iguais ou superiores a 0,5 que vão fazer parte dos factores, foram calculadas as médias e os coeficientes de “Alpha de Cronbach” para verificar a consistência de cada um dos factores (Quadro nº 8.4). Numa apreciação global verificámos que apesar das médias dos factores não apresentarem valores muito altos, a amostra é coerente, com praticamente todos os “alphas” a apresentar coeficientes superiores a 0,9, excepto o factor 5 com um coeficiente de 0,865, mas acima de 0,8, confirmando que o constructo tem uma estrutura consistente (Pereira, 1999; Moreira, 2009) (Quadro nº.8.4).

Quadro nº 8.4.- Construção e consistência do conjunto de factores resultantes da ACP			
Factores construídos	Perguntas/variáveis do questionário tratadas na análise factorial (72/95= 75,8%)	Alpha de Cronbach	Média do factor
1-Modelo de Excelência	Total de 23 variáveis que incluem: desde a p20.1 até à p20.7; desde a p21.3 até à p21.5; desde a p22.1 até à p22.9; e desde a p26.2 até à p26.5	,956	3,85
2-Modelo de Sustentabilidade	Total de 16 variáveis que incluem: desde a p14.1 até à p14.4; desde a p14.6 até à p14.9; desde a p15.1 até à p15.2; desde a p15.9 até à p15.12	,943	4,03
3-Modelo TQM	Total de 13 variáveis que incluem: desde a p11.1 até ao p11.4; a p12.4; desde a p13.1 até à p13.4; desde a p16.2 até à p16.4 e a p18.7	,918	3,38
4-Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade	Total de 9 variáveis que incluem: desde a p23.1 até ao p23.9	,938	2,87
5-Impacto da TQM na sustentabilidade da empresa	Total de 6 variáveis que incluem: desde a p19.1 até à p19.6	,865	3,72
6-Papel do Estado no turismo sustentável	Total de 5 variáveis que incluem: desde a p24.1 até à p24.5	,933	3,82

Nos 6 factores seleccionados (Quadro nº. 8.4) estão incluídas cerca de 76% do total de variáveis do questionário que se pretendiam tratar em análise factorial, tendo ficado excluídos apenas três grupos de perguntas, a p17- “Os estilos de liderança e os papéis dos líderes/gestores que são mais adequados para conduzirem a empresa nas situações de mudança”, a p18 “As tendências

evolutivas dos indicadores económico-financeiros” e a p25, relacionada com o “Posicionamento da empresa face à concorrência tendo em conta as variáveis qualidade e preço” que apesar da sua pertinência para se compreender a problemática desta tese, não foram consideradas pela análise factorial como fazendo parte dos factores, situação que vai exigir testes complementares com estes grupos de variáveis. Como algumas destas variáveis apresentavam saturações muito próximas de 0,5, foram sujeitas a uma segunda análise e testes posteriores para verificar se o constructo e o estudo dos factores beneficiariam com a sua inclusão. Apenas uma variável, com saturação próxima de 0,5 embora inferior, devidamente assinalada a vermelho no quadro nº 8.4 foi incluída no factor 3 - Modelo TQM. Este procedimento teve em conta os seguintes argumentos: a variável p18.7 - “Tendência do indicador EVA” era a única que neste grupo de itens apresentava saturações relevantes próximas de 0,5, e depois de efectuados os testes verificámos que ao acrescentar esta variável o factor manteve a sua consistência e ainda melhorou a sua média, para além de a sua inclusão facilitar a interpretação dos resultados.

O aparecimento dos factores 1, 2, 3, como três modelos de gestão da qualidade diferentes, aos quais a análise factorial permitiu acrescentar mais três factores, os designados “Outros factores”, da qualidade, que incluem: 4- Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade, 5- Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade, 6- Papel do Estado. Estes três factores estão separados dos modelos de qualidade e confirmam, em parte, a hipótese H5, que refere “a não utilização de modelos de gestão integrada”, impedindo as empresas de potenciar os benefícios dos diferentes modelos e colmatar as lacunas da sua utilização individual. Porém, esta realidade parece desmentir, a existência de um modelo integrado do tipo “GEQS” previsto na hipótese 6.

O aparecimento dos seis factores, acima referidos, é a constatação inequívoca de que nenhum dos modelos, aplicado nas empresas portuguesas, integra um sistema adequado de monitorização, nem um sistema de planeamento estratégico que lhes permita avaliar em cada fase do ciclo o impacto da implementação da TQM na sustentabilidade das empresas, como previa a hipótese 5. Pelas mesmas razões constata-se a inexistência de um modelo de gestão único para a qualidade sustentável que integre uma estratégia TQM, tal como está previsto no novo modelo GEQS conduzindo, em parte, à aceitação da hipótese H6, confirmando a lacuna que existe nas empresas e a necessidade de implementar um modelo integrado do tipo “GEQS”.

As 12 hipóteses (Quadro 6.2) fundamentadas no Capítulo 6, que se pretendem confirmar serão analisadas individualmente no estudo de cada um dos factores e, de acordo com os resultados obtidos serão, em parte, confirmadas ou rejeitadas. Também será efectuada a análise de “outras variáveis” que embora não tenham sido incluídas nos seis factores obtidos, podem contribuir para a confirmação ou rejeição das hipóteses ou ajudar na interpretação dos resultados.

8.2 – Análise e interpretação do “Modelo de Excelência”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O Factor 1, designado de “Modelo de Excelência” é o factor mais importante, explicando cerca de 29,5% da variância, num total de variância explicada de 49,1% antes da rotação varimax, i.e, explica cerca de 60% do total da variância explicada pelos seis factores e depois da rotação explica 13,71% da variância total. Este factor é também o que inclui mais variáveis (23), pelo que é o modelo mais completo e um dos mais consistentes, apresentando um “alpha” com coeficiente de 0,956 e uma média de 3,85, um pouco inferior à média mais alta que respeita ao factor 2 (Quadros nº.8.2 e 8.4). O conjunto de perguntas/variáveis que fazem parte deste modelo incluem as seguintes temáticas: significado da qualidade (p20); políticas de qualidade (p21); critérios do modelo EFQM (p22), tendências evolutivas do impacto social e da responsabilidade ambiental (p26), embora este factor se relacione com muitas outras perguntas do questionário.

As hipóteses a confirmar relacionadas com este factor (Modelo de Excelência) são todas as desta tese (excepto a H3) porque este modelo é o mais associado ao sector A.T. e à sua cultura.

O Modelo de Excelência é um modelo de avaliação e melhoria do desempenho organizacional, mas é também um modelo de liderança, porque na sua base estrutural estão os nove critérios da excelência, os 4 meios/agentes/recursos que necessitam de ser geridos, uma liderança integra que tenha visão e inspiração, para se alcançarem os cinco tipos de resultados previamente definidos. O critério da liderança, muito valorizado nas empresas excelentes, que o modelo da EFQM segue, refere uma liderança mais do tipo ocidental, nem sempre a mais indicada para implementar e desenvolver sistemas de qualidade (temática que consta no ponto 2.3.2 da tese).

Como foi referido no estudo teórico, a adesão do sistema de liderança ao sistema de qualidade é fundamental para o seu sucesso, mas os vários modelos de liderança estudados não se referem explicitamente à evolução dos sistemas de gestão da qualidade nas empresas e à necessidade de ajustar as equipas de gestão e as funções dos líderes, à medida que os sistemas evoluem.

A “liderança para a qualidade- modelo síntese”, permite avaliar a adequabilidade dos estilos de liderança e das funções dos líderes, a cada fase do ciclo da gestão e ao sistema de qualidade.

Na análise factorial, as funções de liderança não foram individualizadas como um factor independente, embora façam parte das hipóteses, nem integram nenhum dos seis factores pelo que foram efectuados testes complementares (Quadro nº 8.5) para confirmar as hipóteses e compreender se existem correlações significativas entre os papéis dos líderes e o factor 1.

As análises efectuadas às correlações que resultaram dos testes de Pearson e Spearman, efectuados indicam que existem correlações muito significativas entre o factor 1/Modelo de Excelência e dois dos estilos de liderança, previstos na análise teórica, “um estilo de liderança carismática” assente num único líder do tipo director e uma liderança exercida por “equipas de

coordenadores/monitores”. Os resultados dos testes de Pearson apresentam correlações significativas e idênticas nos dois estilos “Liderança do tipo carismático” assente num único líder (0,298**) e equipas de líderes coordenadores/monitores (0,296**) (Quadro nº 8.5). Todavia, também existe um grupo de empresas que adoptou o Modelo de Excelência que já evoluiu no seu sistema de liderança e conseqüentemente, no seu sistema de gestão e de gestão da qualidade, apresentando correlações significativas e idênticas, em equipas de líderes mais evoluídos do tipo transformador, em itens como “líderes que desempenham um papel de facilitadores/mentores” e líderes inovadores/negociadores” com correlações, respectivamente, de 0,244** e 0,245 **. As correlações de Spearman, apresentam valores próximos da matriz de Pearson, onde constam as correlações de 0,244** e 0,245**, para os líderes carismático e equipas de coordenadores/monitores, enquanto nas equipas de líderes/facilitadores/mentores e equipas de inovadores/negociadores, as correlações são respectivamente de 0,237** e 0,255**.

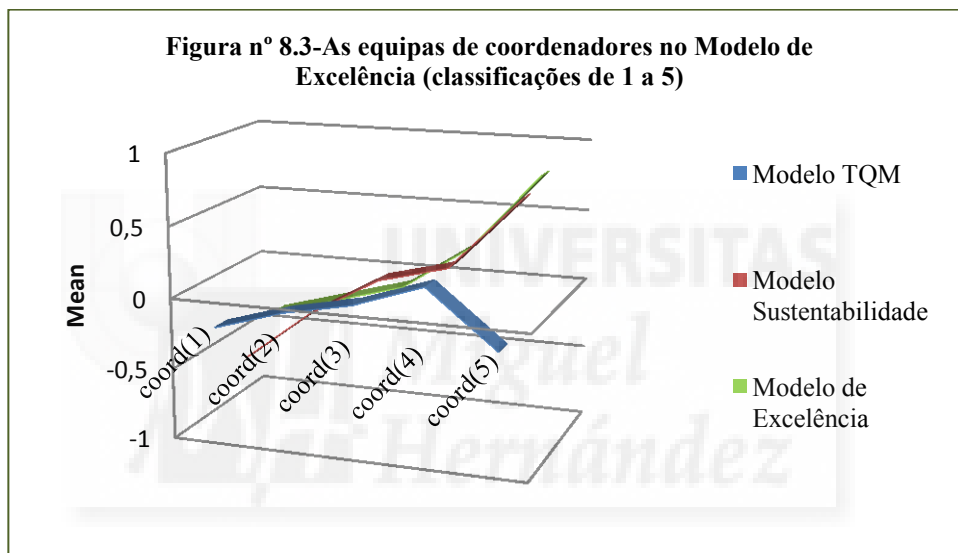
Quadro nº 8.5- Os estilos de liderança e a sua relação com o Modelo de Excelência									
Correlations : entre tipologias de líderes/gestores e modelos		Líderes carismáticos	Equipas de facilitadores/mentores	Equipas de coordenadores/monitores	Equipas de inovadores/negociadores	líderes/gestores da mudança-estruturas achatadas	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM
Modelo Excelência	Pearson Correlation	,298**	,244**	,296**	,245**	,176**	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001		1,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados obtidos nos testes de Pearson e Spearman permitem identificar dois grupos de empresas diferentes que seguem o Modelo de Excelência confirmando a dualidade do modelo, com estilos de liderança opostos: um grupo de empresas, menos evoluídas, que adoptam estilos de liderança que se situam na parte inferior da matriz do modelo “liderança para a qualidade-modelo síntese” o que significa que o seu sistema de liderança, não permite grande evolução no sistema de qualidade, existindo uma maior ênfase nas tarefas e processos, em detrimento das pessoas; e um outro grupo de empresas mais evoluídas que já adoptam lideranças que se situam no 3º e 4º quadrante da matriz, com líderes que desempenham papéis de facilitadores no desenvolvimento da gestão e de inovadores/negociadores na gestão da qualidade. Este grupo de líderes estão preparados para criar consensos, inovar e conduzir a mudança com sucesso.

O modelo de “excelência” da EFQM, como modelo de liderança, revela-se neste estudo, como um modelo em que os papéis dos líderes se distribuem pelos quatro tipos de liderança, por apresentar correlações significativas distribuídas pelos quatro tipos de liderança previstas na “liderança para a qualidade- modelo síntese”, com maior ênfase nos líderes do 1º quadrante, apresentando correlações mais fracas que o Modelo de Sustentabilidade, o modelo com melhor

perfil de liderança (Quadro nº 8.19). Ficou também comprovado que todas as funções previstas neste modelo são exercidas nas práticas da maioria das empresas que fazem parte desta amostra. A liderança no Modelo de Excelência, como pode ser observado na figura nº 8.3, tem um percurso evolutivo, relativamente aos líderes coordenadores/monitores, de acordo com as classificações atribuídas, muito semelhante, no seu início, ao adoptado pelo Modelo TQM, mas este último modelo descolou do Modelo de Excelência deixando de apostar nesta tipologia de liderança, menos evoluída, enquanto um grupo de empresas do Modelo de Excelência continuou a apostar, aproximando-se completamente do Modelo de Sustentabilidade. Contrariamente ao Modelo de Excelência, no Modelo TQM, os líderes do tipo coordenador ou monitor, focados nos processos e nas regras, já não são necessários, passando a ter pouca importância.



Ao observar os papéis a desempenhar pelos diferentes tipos de líderes em cada um dos factores/modelos, pela comparação das médias, podemos observar na figura nº 8.12 apresentada na análise do Modelo de Sustentabilidade, que o Modelo de Excelência está mais posicionado na parte de baixo da matriz (onde constam os líderes menos evoluídos) embora se confirme que existe um grupo de empresas com líderes evoluídos do tipo inovador/negociador, mas, constata-se, comparando este modelo com o Modelo TQM, que as empresas que seguem este modelo têm um défice de líderes facilitadores que apostam nas pessoas e facilitam os relacionamentos, os consensos e a comunicação, sendo uma liderança importante para o sistema de qualidade evoluir para a TQM sustentável (Figura nº 8.21; Quadros nº s 8.19, 8.21, 8.62) (Anexo 15).

Quanto a uma liderança que esteja preparada para a mudança através de uma estrutura organizacional com menos níveis hierárquicos que facilite a comunicação - aspecto considerado pelos autores estudados como essencial para as empresas se transformarem e se ajustarem ao mercado (Capítulo 2) -, os resultados indicam correlações nos testes de Pearson (0,176**) e nos

testes de Spearman (0,154**), significativas, mas com valores mais baixos, o que pressupõe uma aposta menor na mudança e em líderes e estruturas preparadas para mudar, revelando algum défice na preparação da mudança por parte das empresas, que adoptam o Modelo de Excelência para gerir a qualidade (Quadro nº 8.5). Na preparação para a mudança o Modelo de Excelência, não apresenta correlações tão significativas como o Modelo de Sustentabilidade situando-se, este modelo, numa situação intermédia, isto é, com correlações superiores ao Modelo TQM, mas inferiores ao Modelo de Sustentabilidade (Quadro nº 8.5, nº 8.28) o que também pode ser confirmado pela comparação entre médias (Figura nº 8.12 e Anexo 15).

Ainda no que respeita à preparação para a mudança a liderança no Modelo de Excelência também revelou nos testes de Levene e testes “t” que os seus líderes influenciam significativamente a gestão da qualidade, para testes “t”, com variâncias desiguais, e com *p-values* = 0,013, iguais para os dois grupos da amostra, mas inferiores a 0,05 (Quadro nº 8.6).

Quadro nº 8.6 - Os líderes na condução da mudança no Modelo de Excelência										
Independent Samples Test- Papéis dos líderes/ gestores na condução da mudança- através de uma estrutura achatada		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo	Equal variances assumed	6,530	,011	2,510	357	,013	,263	,105	,057	,469
Excelência	Equal variances not assumed			2,491	326,354	,013	,263	,106	,055	,471

Os resultados dos testes de Levene e dos testes t-Student para amostras independentes, considerando as 4 tipologias de líderes da “liderança para qualidade- modelo síntese” como variáveis independentes e os factores/modelos de gestão da qualidade como dependentes, mostram que o Modelo de Excelência apresenta nos testes Levene variâncias desiguais em todas as variáveis analisadas e nos testes “t” valores de *p-value* inferiores a $\alpha=0,05$ (Quadro nº 8.7).

Para confirmar a influência dos líderes carismáticos, em empresas que apostam neste tipo de líderes, sobre os factores/modelos da qualidade, também foram realizados os testes de Levene e os testes “t”, constatando-se que as amostras não são homogéneas para os três factores/modelos e apresentam, em cada caso, um *p-value* menor que 0,05, e os testes “t” para esta situação, revelaram que a variável “líderes carismáticos” influencia todos os factores/modelos da qualidade, obtendo-se para todos os grupos valores de *p-values* inferiores a 0,05 (Anexo 14).

Os resultados obtidos na análise da liderança, relacionada com o Modelo de Excelência, confirmam que a aplicação deste modelo, como modelo de liderança, pode em alguns casos, não resolver a necessidade da existência de líderes que estejam preparados para implementar e

desenvolver os sistemas de qualidade, necessitando de ser complementado com modelos de liderança mais específicos, lacuna que foi referida na revisão bibliográfica (Capítulo 3).

Quadro nº 8.7 - A influência das diferentes funções dos líderes na “Liderança para a qualidade-modelo síntese” do Modelo de Excelência										
Independent Samples Test variável independente: Líderes com classificações >=4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Influência dos líderes carismáticos/directores no Modelo de Excelência										
Modelo Excelência	Equal variances assumed	6,867	,009	4,734	357	,000	,520	,110	,304	,736
	Equal variances not assumed			4,315	179,905	,000	,520	,121	,282	,758
Influência dos líderes coordenadores/monitores no Modelo de Excelência										
Modelo Excelência	Equal variances assumed	6,827	,009	5,279	357	,000	,556	,105	,349	,763
	Equal variances not assumed			5,717	343,667	,000	,556	,097	,364	,747
Influência dos líderes facilitadores/mentores no Modelo de Excelência										
Modelo Excelência	Equal variances assumed	10,337	,001	4,835	357	,000	,498	,103	,295	,700
	Equal variances not assumed			4,966	354,536	,000	,498	,100	,300	,695
Influência dos líderes inovadores/negociadores no Modelo de Excelência										
Modelo Excelência	Equal variances assumed	4,527	,034	3,614	357	,000	,384	,106	,175	,593
	Equal variances not assumed			3,481	261,219	,001	,384	,110	,167	,602

Para as diferentes funções de liderança, verifica-se, que os 4 estilos, mais adequados às 4 fases evolutivas da gestão da qualidade, exercem uma influência muito significativa no Modelo de Excelência, com enfoque nos líderes, menos evoluídos, confirmando que os líderes/gestores das empresas geridas pelo modelo EFQM desempenham, em cada caso, os papéis que são compatíveis com o estágio evolutivo do sistema de gestão destas empresas (Capítulo 2).

Os resultados dos testes sobre os papéis dos gestores/directores indicam, no grupo das empresas menos evoluídas, que seguem o “Modelo Excelência”, uma menor preparação para a mudança contínua, pelo estilo de liderança que adoptam, mais focada nos líderes carismáticos e nos coordenadores/monitores, o que é preocupante por serem líderes pouco inovadores e por ser o modelo com mais peso, nesta amostra, e provavelmente no tecido empresarial português de A.T. Os resultados dos testes de liderança confirmam, em parte, a hipótese 4 ficando demonstrado que a evolução dos sistemas de gestão implica novos tipos de liderança com novas funções, mais ajustadas ao perfil de gestão das empresas. Quanto à preparação para a mudança, os líderes,

neste modelo de gestão, segundo os resultados dos testes “t” e dos testes de Pearson, não se apresentam no seu conjunto, como os melhor preparados para fazerem os ajustamentos necessários ao mercado, pois a correlação do Modelo de Excelência com a variável “líderes preparados para a mudança e as estruturas que a facilitem” situa-se numa posição intermédia face aos outros factores/modelos de gestão da qualidade (Quadro nº 8.5 e Anexo 15).

O Modelo de Excelência apresenta uma lacuna ao nível estratégico que foi detetada e apontada, aquando da revisão bibliográfica, porque não indica nos seus critérios quais as estratégias que devem ser seguidas pelas empresas que se pretendem transformar e evoluir para a TQM, o que se confirmou no estudo desta amostra, que indica a ausência de uma estratégia global permanente - com base em valores intangíveis, como a aprendizagem e a cultura-, que conduza ao desenvolvimento de uma cultura centrada nas Pessoas e nos valores da qualidade e do D.S.

Como podemos verificar pelos resultados da investigação (Anexo 42) o Modelo de Excelência é o único dos três modelos analisados a não estar correlacionado significativamente com as estratégias permanentes do tipo intangível, para além de revelar, de acordo com os testes de Pearson (confirmados pelos testes de Spearman), a mais fraca correlação nas estratégias de ajustamento de todos os modelos, no que concerne à qualidade/inação (0,173**) (Anexo 34) e uma ausência de correlações significativas com as estratégias de marketing relacional, cuja lacuna pode impedir o grupo das empresas menos evoluídas, que pretendem ser excelentes e sustentáveis, de divulgar a qualidade sustentável dos seus produtos/serviços (Quadro nº 8.8).

Quadro nº 8.8 - Estratégias de mudança no Modelo de Excelência

Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégias Ajust. Qualidade	Estratégias Ajust. Marketing relacional	Instrum facilitador (Benchmarking, M.C. .)	Estratégia de preços altos	Estratégias perm. intangíveis
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,173**	,090	,185**	-,015	-,033
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,001	,089	,000	,772	,534
	N	359	359	359	359	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As empresas que adoptaram o Modelo de Excelência apostam em estratégias do tipo verde, eco-eficientes e sustentáveis, com correlações elevadas e significativas em todos os itens relacionados com o investimento na qualidade sustentável, entendendo a qualidade numa perspectiva alargada, sendo dos três modelos o que está mais correlacionado com este tipo de estratégias, apresentando até correlações superiores ao modelo designado de sustentabilidade (Quadro nº 8.42), ao contrário do que seria de supor, tendo por isso custos acrescidos, que necessitam de ser repercutidos nos preços para que estas empresas sejam economicamente sustentáveis, o que parece não estar a acontecer (Quadro nº 8.8, 8,9) (Anexo 16).

Quadro nº 8.9 - O investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo de Excelência										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Eco, Verdes	Significado de “Q” Gestão Ecoefic. e RSC	Indicador gestão eficiente recursos e resíduos	Indicador formação colaboradores na Q e afins	Indicador envolvimento acções sociais	Invest.estratégico – valor-ambiental e social
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,352**	,722**	,466**	,594**	,521**	,474**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Os testes de Pearson e Spearman indicam que o Modelo de Excelência apresenta uma posição intermédia no preço, com correlações no posicionamento do preço (0,159**) embora significativas, mas de valor baixo (Quadro nº 8.10), o que pode ter origem num posicionamento, pouco adequado das empresas, podendo vender, em alguns casos, produtos ou serviços com um nível de qualidade demasiado elevado para os segmentos a que se destinam, ou apresentarem um nível de qualidade que não é reconhecida, porque não foi divulgada, nem foram adoptados os preços adequados, contrariamente ao Modelo de Sustentabilidade, que é mais competitivo no preço, com estratégias fortes no marketing relacional, divulgando a criação de valor ambiental e social, nos seus produtos/serviços, quando na prática, os indicadores revelam, uma menor aposta na formação para a qualidade sustentável, e um menor envolvimento em acções sociais, relativamente ao Modelo de Excelência como se pode confirmar pela análise do quadro nº 8.42. As empresas do Modelo de Excelência estão fortemente correlacionadas com as estratégias eco verdes e com as acções práticas que conduzem à mudança para a melhoria da qualidade na perspectiva alargada, apresentando correlações elevadas nos testes de Pearson, resultados que confirmam este sentido, i.e, uma postura clara por parte das empresas que adoptam o Modelo de Excelência na qualidade sustentável. Porém, o caminho da qualidade sustentável é um caminho difícil pelo que a sua evolução terá necessariamente avanços e recuos (Quadro nº 8.9).

Os resultados dos testes de Pearson confirmados com os testes de Spearman, mostram na matriz das correlações, que as empresas que adoptam o Modelo de Excelência, para além de estarem correlacionadas de forma positiva e muito significativa com a variável “Significado da qualidade como Gestão Ecoeficiente e RSC” (0,722**) (Quadro nº 8.9), registando a correlação mais elevada de todos os modelos (Anexo 16), também apresentam, de acordo com os dados desta amostra, correlações significativas com a variável “Trabalho efectivo e salários altos” (0,139*) com o “Nível médio de preços praticados” (0,159**), e com o “Indicador de evolução da produtividade” (0,231**), revelando uma posição superior ao Modelo de Sustentabilidade no trabalho efectivo e salários altos e no nível médio de preços praticados, mas inferior no que se refere à produtividade do trabalho (Quadro nº 8.30 e Anexo 17).

Quanto às preocupações dos líderes/gestores com as tendências destes indicadores há uma ausência de correlações significativas no indicador “Tendências dos Custos com Pessoal” e o Modelo de Excelência não está correlacionado com estratégias de ajustamento pelos custos baixos, ao contrário das empresas geridas por outros modelos, nomeadamente as geridas pelo Modelo TQM, que apresentam correlações significativas no que respeita a estas variáveis, como se pode observar no quadro nº 8.10 e 8.57), o que indica que a empresa não está focada na redução de custos, mas tem mantido uma política salarial, intermédia, de contenção.

Para competir com preços baixos seria necessário que o sistema de qualidade contribuísse para reduzir custos e obter maior produtividade, mas os resultados dos testes estatísticos indicam que as empresas que seguem o Modelo de Excelência não estão a seguir esta política, ao apontarem para investimentos fortes na área da qualidade sustentável, mas com preços intermédios e baixa preocupação com os custos, que neste caso não têm correlação com o Modelo de Excelência, reflectindo-se pouco no preço a qualidade elevada que estas empresas indicam ter nos seus produtos e serviços, de acordo com os dados desta amostra (Quadros nº 8.9 e nº 8.10).

Quadro nº 8.10 - As estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis críticas do sucesso no Modelo de Excelência									
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Custos baixos	Indicador Produtividade trabalho	Indicador Custos com Pessoal	Trab. efectivo salários altos	Posicion. nível médio de preços praticados
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,040	,231**	,115	,139*	,159**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,448	,000	,064	,020	,002
	N	359	359	359	359	268	260	279	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Após a análise dos resultados apresentados, relativamente às hipóteses formuladas, associadas a este factor/Modelo de Excelência, existem condições para aceitar em parte a hipótese 5, no que se refere à ausência de modelos integrados excelentes e ecoeficientes para implementar e desenvolver as estratégias de qualidade sustentáveis que diferenciam as empresas geridas pelo Modelo de Excelência das restantes e de líderes/gestores que necessitam de evoluir para combinarem as melhores estratégias com as melhores práticas; e são aceites, em parte, as hipóteses 2, 4 e 10, no que se refere ao desenvolvimento de estratégias e práticas inovadoras que apostam na qualidade/ inovação sustentável e criam mais valor para os *stakeholders*. Todavia, apesar de existir uma estratégia de diferenciação pela qualidade esta não é completamente clara nas empresas geridas por este modelo, como se pode verificar nas correlações de Pearson, apresentados no quadro nº 8.8, (confirmadas nos testes de Spearman), que apresentam valores inferiores aos outros dois modelos (Quadros nºs 8.29 e 8.44), apesar dos líderes/gestores que

adoptam o Modelo de Excelência valorizarem bastante o investimento estratégico para criar valor nas áreas afins à qualidade e se envolverem em acções com a comunidade registando correlações significativas nestes indicadores que confirmam uma maior aposta por parte destas empresas na perspectiva da qualidade sustentável (Quadro nº 8.9). No entanto, verifica-se, mais uma vez, no que se refere à clarificação da estratégia e no que diz respeito à redução de custos, que existem contradições nas políticas de qualidade das empresas geridas pelo Modelo de Excelência, o que tem vindo a ser referido, porque nem sempre as estratégias de qualidade, formuladas e comunicadas, e a sua realização prática nestas empresas são coerentes (Capítulo 3). Este facto reforça a necessidade de um novo modelo global do tipo “GEQS”, que integre ferramentas de controlo da estratégia, como o BSC e o modelo de Gestão da *Performance*.

As empresas que adoptam o Modelo de Excelência têm correlações significativas elevadas nas competências, na polivalência e na satisfação para obter “êxito através das pessoas”, variável que apresenta uma correlação de 0,646**. Os líderes/gestores deste modelo estão preocupados em obter sucesso através de uma aposta clara nas competências dos colaboradores registando o Modelo de Excelência uma correlação de 0,689** nesta variável, enquanto o Modelo de Sustentabilidade, apesar de estar correlacionado significativamente, só apresenta uma correlação de 0,283** e o Modelo TQM nem sequer está correlacionado. Estes dois últimos modelos de gestão da qualidade ficam muito aquém do Modelo de Excelência no que se refere ao êxito através das pessoas tendo em conta as suas competências (Quadro nº 8.11 e Anexo 18).

Quadro nº 8.11 - Os resultados do êxito das pessoas no Modelo de Excelência								
Correlations :Avaliar e Melhorar o desempenho das Pessoas	Result.Competência, Polival. satisfação..)	Obter êxito através das pessoas	Modelo Excelência	Invest. Estratég. criar valor CH	Empowerment. Particip. Motivaç.	Aprendiz Formação comunicação	Cooperação, negociação, M.C.	
Result.Pessoas (competência, polivalência, satisfação.)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,741**	,689**	,390**	,435**	,459**	,491**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		359	359	359	359	359	359	359
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,689**	,646**	1	,218**	,311**	,442**	413**
		,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
		359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os testes de Pearson apresentam resultados que permitem observar correlações significativas e de valor elevado entre o Modelo de Excelência e o “Investimento em estratégias para criar valor através do Capital Humano (218**) e os líderes/gestores que gerem este modelo de gestão da qualidade apostam nas “boas práticas de gestão” como maneira de motivar os colaboradores das quais destacamos as variáveis “*Empowerment*, participação, motivação (311**),

“Aprendizagem, formação, educação e comunicação” (442**) e “Cooperação, negociação, M.C., trabalho em equipa e entreaajuda” (413**), todas elas correlacionadas significativamente com o Modelo de Excelência. Estas “boas práticas de gestão” estão correlacionadas de forma significativa com a variável “Avaliação dos resultados das pessoas” que inclui questões fundamentais no âmbito da política de R.H, tais como: competência, polivalência, satisfação etc. (Quadro nº 8.11), demonstrando que este Modelo faz uma gestão correcta e equilibrada dos seus R.H., apresentando uma visão integrada e coerente das estratégias políticas e práticas de GRH, situação que não se verifica com os outros dois modelos em que o Modelo TQM aposta mais nas políticas e o Modelo de Sustentabilidade aposta mais nas práticas (Quadros nºs 8.23 e 8.46). Os resultados obtidos pela análise das empresas geridas pelo Modelo de Excelência relativamente à avaliação do desempenho das pessoas (Quadro 8.11) são os melhores, de todos os modelos, os quais apresentam nas competências, na polivalência e na satisfação as correlações mais elevadas, tal como acontece com os resultados da sociedade relacionadas com o envolvimento em acções sociais (Quadro 8.9) e com os resultados com os clientes (Anexo 16 e 18) o que nos permite confirmar, em parte, a hipótese 7 e 9, no que se refere à visão holística e integrada da qualidade e ao cumprimento de objectivos para com a Sociedade, os Clientes e as Pessoas, no Modelo de Excelência, manifestando preocupações em minimizar os impactos sociais e ambientais e melhorar a qualidade de vida. Todavia, estas empresas investem menos, que as suas concorrentes, em estratégias de diferenciação pela qualidade para satisfazer e fidelizar os clientes esquecendo que a qualidade é a base da sustentabilidade económica e sem ela os compromissos na área ambiental e social estão em risco, assim como a competitividade no mercado ibérico. Daí que as empresas geridas por este modelo apresentem resultados mais baixos do que seria expectável, tendo em conta o investimento feito na qualidade sustentável o que permite aceitar, em parte, a hipótese 12, referente à perda de competitividade das empresas. No sentido de compreender melhor a dualidade das empresas geridas pelo Modelo de Excelência e saber se nestas empresas as que aderiram formalmente ao modelo EFQM, também apresentam diferenças significativas nas suas estratégias, ao nível do posicionamento em relação à concorrência, tendo em conta os “preços médios praticados”, contradição já referida, foram efectuados os testes de Levene e os testes “t” verificando-se que existem influências significativas no posicionamento ao nível do preço médio praticado (Quadro nº 8.12). Os resultados dos testes (Quadro nº 8.12) demonstram que para amostras com variâncias iguais e *p-values* diferentes, respectivamente de 0,006 e de 0,014, para as “empresas que aderiram formalmente ao modelo da EFQM” e as “empresas que não aderiram formalmente ao modelo da EFQM”, ambos inferiores a $\alpha=0,05$, podemos confirmar que as “Estratégias de ajustamento pelos custos baixos, não exercem influência significativa sobre a gestão destas empresas.

Quadro nº 8.12 - Diferenças na estratégia de custos baixos e seus reflexos no preço entre empresas aderentes e não aderentes ao Modelo de Excelência da EFQM											
Independent Samples Test			Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
			F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Entre as empresas que aderiram formalmente ao Modelo de Excelência e as que não aderiram										Lower	Upper
Estratégias Ajustamento-Custos	Equal variances assumed		,512	,475	1,601	357	,110	,510	,318	-,116	1,136
	Equal variances not assumed				1,495	11,666	,162	,510	,341	-,236	1,255
Posicionamento- nível médio de preços	Equal variances assumed		,113	,736	2,775	357	,006	,708	,255	,206	1,210
	Equal variances not assumed				2,886	11,842	,014	,708	,245	,173	1,244

Os resultados obtidos nos testes anteriores confirmam que grande parte das empresas geridas pelo Modelo de Excelência, têm uma visão alargada e holística da qualidade que já inclui áreas afins, os valores da sustentabilidade e a integração de sistemas complementares. Os seus líderes negociam a mudança, com os *stakeholders*, inclusive com o parceiro “Estado” (Figura nº 8.44) e envolvem-se em acções comunitárias de cooperação com outros agentes, para melhorar os resultados de desempenho das Pessoas, dos Clientes e da Sociedade embora esta evolução ainda não permita confirmar totalmente a hipótese 6, que se refere a um modelo do tipo “GEQS”.

Para verificar a influência e o contributo para a competitividade e sucesso das empresas com o factor/Modelo de Excelência de algumas das “Outras variáveis” não incluídas na análise factorial, assim como a sua contribuição para a confirmação das hipóteses H1, H7, H8 e H10, efectuámos alguns testes que relacionam este modelo com a dimensão, a condição da empresa perante a certificação e a sua tipologia de alojamento, variáveis importantes que podem contribuir para a diferenciação e obtenção de vantagens competitivas, reflectindo-se, na *performance* de qualidade destas empresas e num maior sucesso económico-financeiro.

As empresas que adoptaram o Modelo de Excelência foram das que mais aderiram, em termos formais, aos modelos de certificação ISO e à EFQM, tendo sido influenciadas na sua gestão por esse facto, embora a certificação tenha um peso maior, com 122 empresas certificadas numa amostra de 359 casos representando cerca de 34% das certificadas (Quadros nº 8.15 e 8.13). No conjunto das empresas que adoptam o Modelo de Excelência, apenas 12 formalizaram a adesão junto da EFQM representando só cerca de 3,3% do total da amostra (Quadro 8.39 e 8.40).

Os testes de Levene e os testes “t-Student” realizados com duas amostras independentes confirmam a afirmação do parágrafo anterior, verificando-se que as empresas que aderiram formalmente ao modelo de certificação da qualidade apresentam variâncias populacionais homogéneas, estimadas a partir das amostras referidas, que incluem o grupo de empresas

certificadas e o grupo das empresas não certificadas, obtendo-se um valor de $p\text{-value}=0,088 > \alpha = 0,05$, confirmando-se, após a realização do referido teste “t”, para variâncias iguais, com um intervalo de confiança de 95%, que estas empresas são significativamente influenciadas pela situação de certificação, ao apresentarem diferenças significativas, para um $p\text{-value}$ (000), igual em ambos os grupos e inferior a $\alpha = 0,05$, conforme se demonstra no quadro nº 8.13.

Independent Samples Test -Modelo de Excelência em empresas certificadas e não certificadas		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,926	,088	4	357	,000	,463	,109	,249	,677
	Equal variances not assumed			5	297,948	,000	,463	,101	,264	,662

Os mesmos testes foram realizados para verificar a influência da formalização ao modelo EFQM nas empresas Excelentes (Quadro nº 8.14).

Os resultados do teste de Levene para comparar a igualdade das variâncias e do teste “t” para comparar as médias de ambos os grupos de empresas demonstram que apesar da dimensão dos grupos de empresas aderentes e não aderentes ao modelo EFQM existe homogeneidade nas variâncias para um valor de $p\text{-value}=0,91 > \alpha = 0,05$, e após a realização do teste “t”, para variâncias iguais, com um intervalo de confiança de 95%, confirma-se que estas empresas geridas pelo Modelo de Excelência são significativamente influenciadas pela situação de terem formalizado a sua adesão ao modelo EFQM, para valores de $p\text{-value}$ diferentes (0,042 e 0,006) e inferiores a $\alpha < 0,05$, conforme se demonstra no quadro nº 8.14.

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,873	,091	-2,040	357	,042	-,596	,292	-1,171	-,021
	Equal variances not assumed			-3,232	13,151	,006	-,596	,185	-,994	-,198

A diferença de médias entre o grupo das empresas certificadas e o grupo de empresas não certificadas verificada no quadro nº 8.15 de comparação das médias entre os dois grupos

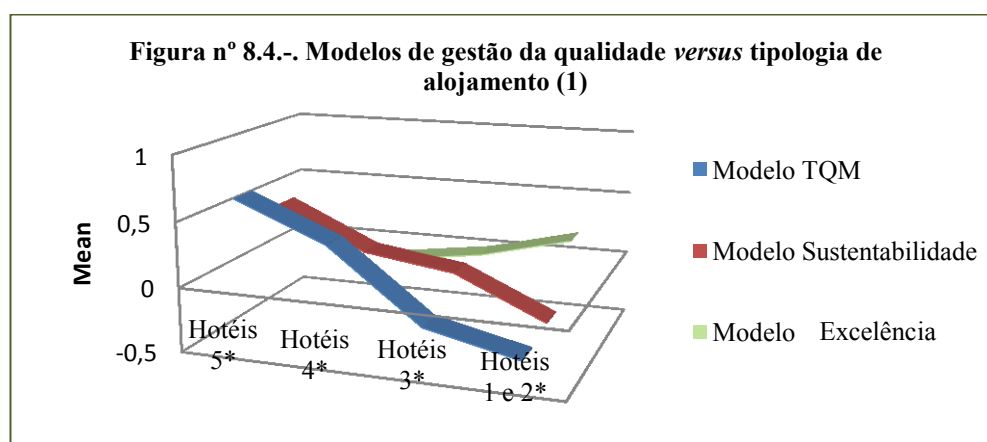
apresenta diferenças bastante significativas que vão desde -0,16 a 0,31, confirmando que o grupo que aderiu formalmente à EFQM e o grupo que não aderiu são distintos (assim como as que são certificadas e as que não são), apresentando variações nas médias, desde 0,58 a -0,02.

Quadro nº 8.15 - “Comparação entre médias - empresas com e sem certificação no Modelo de Excelência					
Group Statistics	Certificação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	237	-,16	1,045	,068
	Sim	122	,31	,828	,075
Group Statistics	EFQM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Sim	12	,58	,611	,176
	Não	347	-,02	1,005	,054

As empresas que adoptaram o Modelo de Excelência, tendo em conta a comparação de médias, são as menos influenciadas pela dimensão do estabelecimento e pela sua tipologia (Quadros nºs 8.65, 8.66 e Anexo 71), mas apresentam, médias baixas, por vezes negativas, em algumas dimensões e tipologias, como no caso das médias empresas, onde o modelo é menos utilizado. A realização do teste ANOVA comprova que o valor de “F” (0,799) é superior a 0,05, e que não existe nenhum “p-value” $< \alpha=0,05$, i.e., a hipótese nula da igualdade das variâncias não deve ser rejeitada (o “sig.” $\geq 0,05$), o que significa que as médias não são significativamente diferentes entre os grupos, sendo possível concluir com um grau de confiança de 95% que não existem diferenças significativas devido aos valores médios da dimensão das empresas entre os diferentes grupos (Quadro nº 8.16) (Pereira, 1999 e Maroco, 2003).

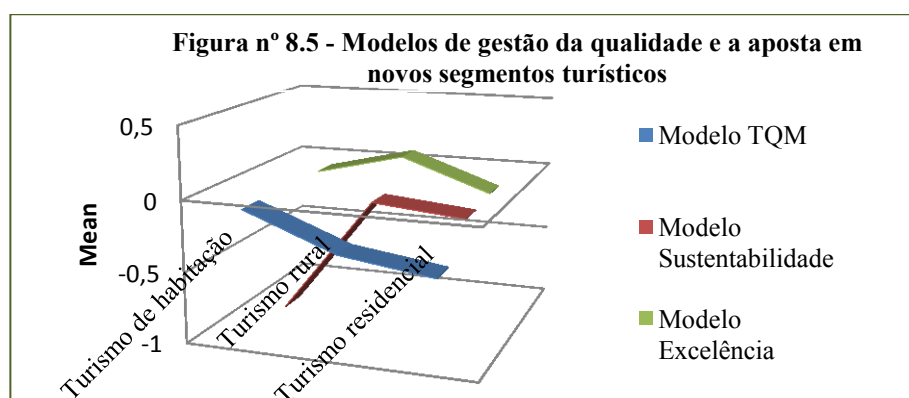
Quadro nº 8.16- O efeito da dimensão nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência			
ANOVA Table		F	Sig.
Modelo Excelência*	Between Groups	,799	,495
Dimensão (nº trabalhadores)	Linearity	,018	,893
	Deviation from Linearity	1,189	,306
	Within Groups		
	Total		

Como o Modelo de Excelência é o factor/modelo com mais representação nas pequenas unidades de alojamento, que são as que predominam em Portugal e como também é o factor/modelo que mais variância explica em toda a amostra deste estudo, tudo indica que seja utilizado em quase todas as regiões turísticas do país e em quase todas as tipologias, mas os resultados do estudo de comparação das médias dos diferentes modelos indica um maior enfoque nas pequenas unidades hoteleiras, com duas e uma estrela (1* e 2*) presentes nos Açores, Madeira, Alentejo e em algumas unidades no Algarve (Figuras nº 8.4, 8.5 e 8.16).



Os testes complementares, multivariados-MANOVA, confirmam que o Modelo Excelência está presente em quase todo o tipo de alojamento, com enfoque nos hotéis de 1 e 2 estrelas, embora também esteja presente em hotéis de 4 e 5 estrelas, mas a tipologia de alojamento, não se apresenta como um factor de diferença significativa, na maioria dos casos (Quadro nº 8.66 e Anexo 19). Também foi efectuado o teste MANOVA, considerando como variável independente a região, mas não foi possível verificar diferenças significativas entre os modelos, porque a covariância próxima de 0,000 desaconselha a utilização deste tipo de teste.

De acordo com a pesquisa preparatória do trabalho empírico (Capítulo 5), que foi confirmada por informação recolhida nas entrevistas pessoais com os directores/gestores, de algumas unidades hoteleiras, muitos dos hotéis de 1 e 2 estrelas eram antigos estabelecimentos designados de “pensões” que estavam com dificuldades em se adaptarem às exigências dos novos mercados. Houve, por isso, necessidade de reestruturar e de modernizar estas unidades para serem mais competitivas, situação acelerada devido às novas exigências legais.



O Modelo de Excelência, foi dos que mais investiu no turismo rural, como se pode verificar na figura nº 8.5, tipologia de turismo agora em queda. Todavia, o grupo de empresas que fazem

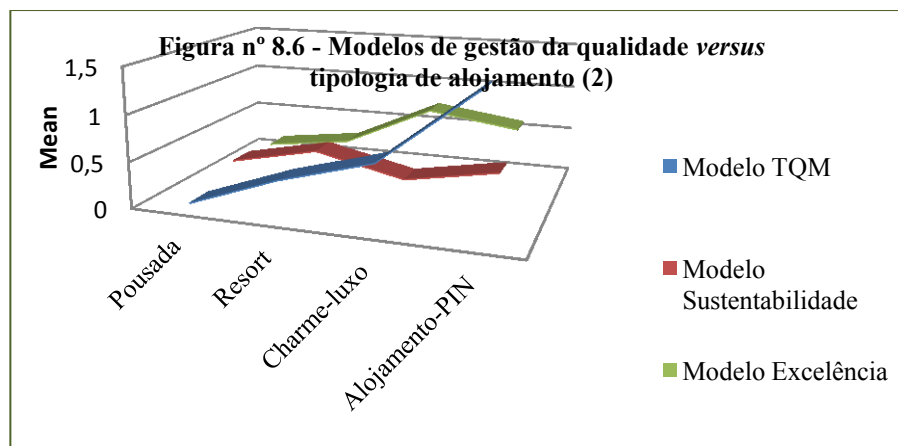
parte deste modelo ainda está muito relacionado com esta tipologia de turismo, uma das tipologias referenciada pelos Governos (17º, 18º e 19º) no PENT até 2012, como estratégicas.

A figura nº 8.5 também ilustra que as actividades de Turismo de Habitação e de Turismo Residencial, igualmente estratégicas, estão com valores próximos de zero neste modelo, sendo de todos os modelos o que menos desinvestiu nos novos segmentos.

Em termos de tipologia de turismo, o Modelo de Excelência também aparece destacado no turismo residencial, actualmente em queda, como se observa na figura nº 8.5 (linha verde, a mais alta), tipologias onde os três modelos marcam presença, embora sejam modalidades de turismo, ainda pouco atractivas no nosso país, que podem justificar alguns dos resultados económicos mais baixos das empresas geridas pelo Modelo de Excelência. O Modelo de Excelência não aparece, nesta amostra, muito bem representado em hotéis de 5 estrelas, o que já não acontece na tipologia alojamento de charme, que prima pela excelência no serviço, independentemente das estrelas, onde este modelo predomina (Quadro nº 8.17 e Figura 8.6).

Quadro nº 8.17. As diferenças da tipologia “Hotéis de Charme” nos factores/ modelos de gestão da qualidade						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MANOVA						
p9_16	Modelo Excelência	4,900	1	4,900	4,835	,029
	Modelo Sustentabilidade	,195	1	,195	,207	,649
	Modelo TQM	1,465 ^c	1	1,465 ^c	1,607	,206

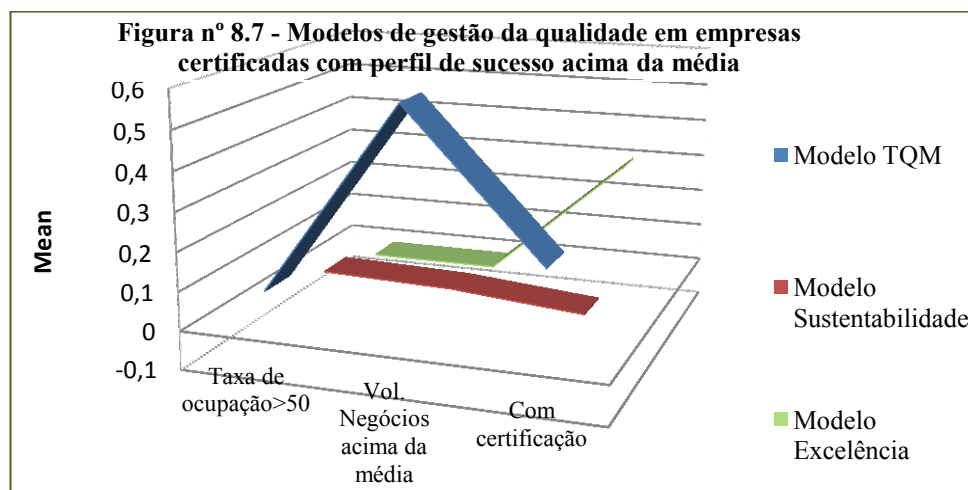
Os testes MANOVA permitiram verificar diferenças significativas no Modelo de Excelência, relativamente aos outros dois modelos, nos “Hotéis de Charme”, ao apresentar resultados inferiores a 0,05 ($p\text{-value}=0,029$) e $F=4,835$, com valores da análise de variância iguais em todos os critérios (Anexo 19) Todavia, devido ao número reduzido de unidades hoteleiras com estas características em Portugal, o seu peso na amostra é pouco significativo (Figura nº 8.6).



A análise da figura nº 8.6 também permite observar que relativamente às tipologias pousadas e *resorts*, os modelos de Excelência e de Sustentabilidade apresentam apostas idênticas, mas no que se refere ao alojamento de Charme-luxo afastam-se completamente, ficando o Modelo de Excelência em destaque relativamente aos outros modelos de gestão da qualidade.

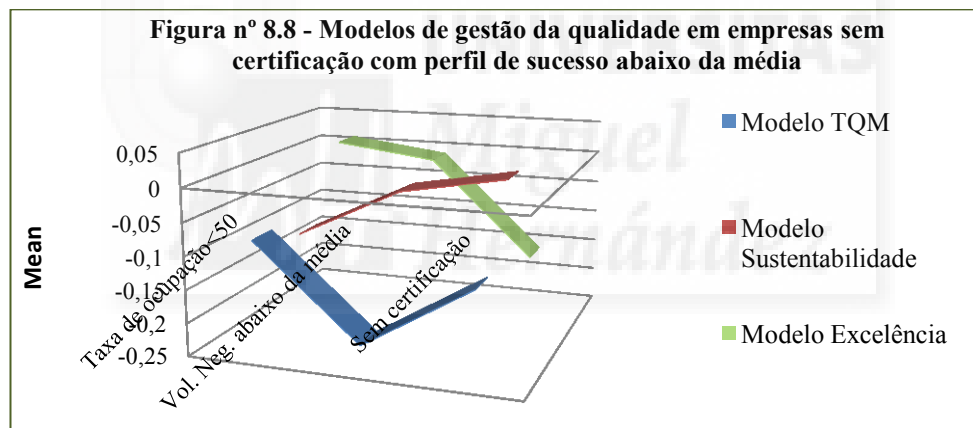
Ao efectuar a análise do maior, ou menor, sucesso das empresas que adoptaram o Modelo de Excelência considerámos para o efeito de comparação, dois grupos de empresas que representam situações opostas em cada um dos modelos de gestão da qualidade, - as empresas certificadas, com taxas de ocupação e volumes de negócios superiores à média, e as empresas sem qualquer certificação com taxas de ocupação e volume de negócios inferiores à média -, designando por empresas de sucesso as “empresas com perfil de gestão acima da média”. Estas empresas estão representadas em ambos os grupos de perfis por modelos de gestão da qualidade nas figuras nº 8.7 e nº 8.8, para permitir evidenciar as diferenças na sua comparação. As figuras acima referidas foram elaboradas considerando no perfil de gestão acima da média as empresas com taxas de ocupação superiores a 50%, e volume de negócios superior a 1 212 824 euros, valor que corresponde à média do volume de negócios das empresas do sector de A.T., que fazem parte desta amostra e responderam à pergunta facultativa do volume de negócios que constava no questionário (Capítulo 7, ponto 7.4.1).

De acordo com os resultados obtidos pela comparação das médias das variáveis consideradas neste estudo, não são os modelos de gestão da qualidade com mais empresas certificadas, que apresentam volumes de negócios mais elevados e maiores taxas de ocupação. O Modelo de Excelência que é o que tem mais certificações, apresentando resultados idênticos em taxa de ocupação e volume de negócios ao Modelo de Sustentabilidade, que tem poucas empresas certificadas. Todavia, o “Modelo de Excelência” não deixa de estar em destaque conjuntamente com o Modelo TQM em algumas das grandes e médias empresas certificadas, embora com menor sucesso económico e financeiro que este modelo como se confirma na figura nº 8.7.



Ao analisar as figuras nº 8.7 e 8.8 que representam perfis de gestão opostos, verificamos que o Modelo TQM está mais associados a grandes empresas com um perfil de gestão acima da média, e o Modelo de Excelência embora também esteja presente neste no grupo de empresas, os seus resultados estão mais próximos dos resultados do Modelo de Sustentabilidade.

Os modelos de Sustentabilidade e da Excelência, aparecem juntos a competir no perfil de empresas de sucesso, mas com resultados modestos, enquanto nas empresas com um perfil abaixo da média, ou seja, com menos sucesso, em termos de taxas de ocupação e de volume de negócios, o Modelo de Excelência é o modelo que apresenta melhores resultados. Estes resultados ajudam a confirmar que o Modelo de Excelência está presente nas empresas, com ou sem certificação, registando situações de menor sucesso, nas grandes empresas certificadas onde estas empresas apresentam um perfil de gestão “acima da média” e de maior sucesso, nas empresas não certificadas, onde apesar de apresentarem um perfil “abaixo da média” as empresas geridas pelo Modelo de Excelência são as que tiveram maior sucesso (Figura nº 8.8).



As empresas certificadas, que desenvolvem sistemas de qualidade, em geral, dispõem de melhores condições para dar a conhecer aos clientes/consumidores a qualidade dos seus produtos/serviços, mesmo quando a certificação funciona apenas como instrumento de marketing. Porém, a comparação entre o Modelo de Excelência e o Modelo de Sustentabilidade, tendo em conta os resultados dos testes já efectuados, indica que as certificações como um instrumento de marketing não são tão eficazes como as estratégias de marketing relacional.

Algumas das empresas relacionadas com o Modelo de Excelência investiram no turismo residencial, segmento em crise, devido à designada “bolha imobiliária” o que pode ter trazido grandes perdas para estas empresas. A tipologia de “turismo residencial” é a única tipologia que é influenciada pela certificação em qualidade (Quadro 8.18 e Anexo 43).

Quadro nº 8.18 - A influência das empresas de turismo residencial certificadas pela qualidade ISO no Modelo de Excelência										
Independent Samples Test- Influência da certificação da qualidade ISO nas tipologias de alojamento e nos Modelos		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Turismo Residencial	Equal variances assumed	2,992	,085	-,851	357	,395	-,016	,019	-,053	,021
	Equal variances not assumed			-2,250	313,000	,025	-,016	,007	-,030	-,002
Modelo Excelência	Equal variances assumed	,723	,396	2,121	357	,035	,336	,159	,024	,648
	Equal variances not assumed			2,435	63,765	,018	,336	,138	,060	,612

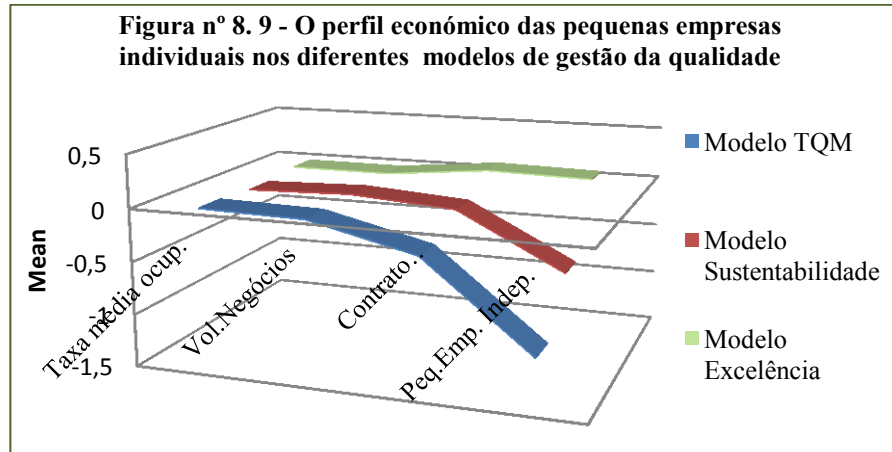
Os resultados da comparação de médias e os resultados obtidos com os testes “t” e de Levene, com duas amostras independentes, as empresas certificadas pela norma ISO de qualidade e as empresas sem certificação nesta norma associadas ao Modelo de Excelência e ao turismo residencial, confirmam que são significativamente influenciados pela certificação da qualidade, num dos grupos. Após a realização do referido teste “t”, para variâncias iguais, com um intervalo de confiança de 95%, verificou-se que no turismo residencial um dos grupos apresentava, um $p\text{-value} = 0,025$, inferior a $\alpha = 0,05$, quadro nº 8.18.

O Modelo de Excelência continua a ser bastante influenciável, mesmo por outras tipologias de certificação, nomeadamente em Segurança e Saúde sendo de realçar que são as empresas geridas pelo Modelo de Excelência as mais influenciadas significativamente por esta variável, sobretudo na tipologia hotéis de 4 estrelas (Anexo 25). Quanto à norma ISO da certificação Ambiental (Anexo 26), a situação é idêntica, o modelo com mais empresas certificadas pelo Ambiente e que regista influências significativas neste tipo de certificação é o Modelo de Excelência. Esta norma influência sobretudo a tipologia “Apartamento”, e pode ter a ver com as exigências dos clientes que praticam Golfe.

A certificação dos serviços de Alojamento Turístico”, já influência várias empresas em tipologias de alojamento como aldeamentos, hotéis e *resorts*, mas o grupo de empresas que seguem o Modelo de Excelência continuam a ser as que mais são influenciadas significativamente por esta certificação, assim como pela certificação em Segurança Alimentar (Anexos 23, 25, 26, 27).

O gráfico da figura nº 8.9 confirma que o Modelo de Excelência se distingue dos outros dois modelos, nas pequenas empresas independentes, onde está mais representado, e apresenta melhores resultados que o Modelo TQM e o Modelo de Sustentabilidade, embora as empresas, nesta dimensão, apresentem, no geral, resultados bastante mais fracos. O Modelo de Excelência

também se distingue dos outros dois modelos por estar mais presente na situação de exploração da actividade hoteleira com “contrato de exploração”.



Os resultados obtidos no estudo deste factor/modelo reflectem os fracos resultados económico-financeiros que se têm verificado na gestão de algumas das empresas que seguem o Modelo de Excelência, das quais, grande parte, são pequenas e médias empresas independentes, e por serem de pequena dimensão também têm pouco poder para negociarem com o Estado e obterem incentivos para o desenvolvimento das suas empresas, o que confirma, em parte, a hipótese 11 que refere a necessidade de negociar com o Estado, e permite aceitar, em parte a hipótese 12, ao constatar a falta de competitividade de algumas das pequenas empresas. Estas considerações, obviamente não se aplicam às empresas que adoptaram o Modelo de Excelência mas que se modernizaram, independentemente da dimensão, e que apresentam bons resultados. Os sistemas de qualidade certificados, quando bem implementados e geridos, devem melhorar a produtividade e baixar os custos, permitindo ao mesmo tempo aumentar o preço devido a melhorias na qualidade, mas quando as empresas aumentam a qualidade e não aumentam os preços proporcionalmente, estão a dar um sinal contrário ao mercado o que parece estar a acontecer com as empresas geridas pelo Modelo de Excelência, apesar de ser o modelo com mais certificações. Todavia, os resultados dos testes também revelaram que existe um grupo significativo de empresas muito evoluídas, que adoptam este modelo, e algumas até formalizaram a sua adesão junto da EFQM, cujos líderes, facilitadores/mentores e inovadores/negociadores têm uma visão alargada do conceito de qualidade, implementam sistemas integrados e apostam na qualidade sustentável. Estas empresas são competitivas e têm obtido muito sucesso o que permite confirmar, em parte, as hipóteses H1, H7, H6, H8 e H10.

8.3 – Análise e interpretação do “Modelo de Sustentabilidade”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O Factor 2 - é designado de “Modelo de Sustentabilidade” é o factor com a média mais alta, 4,03, mas explica apenas 5,24% da variância total explicada pelos seis factores, antes da rotação varimax, depois da rotação passou a explicar 11,076% da variância total. Este modelo inclui 16 variáveis e embora esteja menos completo que o anterior, é igualmente consistente, apresentando no teste “alpha” um coeficiente de 0,943 (Quadros 8.2 e 8.4).

O Modelo de Sustentabilidade, de acordo com a pesquisa teórica efectuada na revisão bibliográfica é um modelo de avaliação utilizado pelas empresas que se designam do tipo eco-eficiente e está relacionado com a avaliação da sustentabilidade nas três vertentes, económica, social e ambiental. Dos três modelos estudados o factor 2 é o que parece estar mais próximo das “boas práticas” de R. H., que foram adoptadas pelos modelos da sustentabilidade/ecoeficiência, e as variáveis que fazem parte deste factor correspondem à metodologia “*Value – Based Management and Intangibles Valuation*” (GEMI, 2004), que mede o impacto das oportunidades de criação de valor na *Performance* das empresas (Capítulos 3 e 4).

O conjunto de perguntas/variáveis que fazem parte deste modelo incluem as seguintes temáticas: “A importância do investimento estratégico na criação de valor para a empresa” (p14) e Impacto das estratégias centradas no Capital Humano no desenvolvimento das “boas práticas” (p15). As hipóteses que se pretendem confirmar relacionadas com este factor/Modelo de Sustentabilidade são todas as 12 hipóteses previstas.

Para as empresas de A.T. que desenvolvem sistemas de qualidade total, as designadas “boas práticas” de gestão, em particular as relacionadas com a gestão dos R. H., previstas na hipótese 9 são consideradas críticas para o sucesso dos sistemas de qualidade, como foi referido no estudo teórico, pois são as pessoas que trabalham nas organizações que inovam e praticam a M.C. garantindo no longo prazo a sustentabilidade do sistema de qualidade e a sua evolução para a TQM sustentável. Daí a necessidade de envolver todos os colaboradores, especialmente a GRH, em todo o processo de implementação e desenvolvimento dos sistemas de qualidade sustentáveis (Capítulo 2).

De todos os R. H., os que têm um papel preponderante na implementação e desenvolvimento dos sistemas de qualidade são os líderes/gestores, pela responsabilidade na definição das estratégias e na sua operacionalização, sobretudo os gestores da área dos R.H. que podem ser críticos quer na selecção, recrutamento, acolhimento e integração dos colaboradores, quer na sua gestão e mobilização para participarem na mudança cultural, que é necessário fazer, para transformar a organização e garantir o sucesso da implementação do sistema de qualidade.

A adesão do sistema de liderança aos valores da qualidade e às suas práticas é um factor determinante para a organização ter sucesso na implementação e desenvolvimento da qualidade sustentável, podendo funcionar como um factor interno, mais ou menos, facilitador ou até, em casos extremos, como um obstáculo à continuidade do sistema de qualidade. Neste sentido, com base a “Liderança para a qualidade- modelo síntese” foram realizados os testes de Pearson e Spearman para analisar as correlações entre os papéis desempenhados pelos líderes/gestores associados ao Modelo de Sustentabilidade e compreender o tipo de liderança e o estágio de evolução dos sistemas de qualidade das empresas geridas por este modelo (Quadro nº 8.19).

As análises efectuadas aos valores das matrizes obtidas nos testes de Pearson e de Spearman indicam a existência de correlações muito significativas entre o Modelo de Sustentabilidade e os estilos de liderança, sendo dos três modelos o que apresenta correlações significativas com valores mais elevados, nos quatro estilos de liderança previstos na “liderança para a qualidade-modelo síntese”, indicando uma aposta forte em líderes preparados para a transformação das empresas, em comparação com as empresas que adoptam os outros modelos (Anexo 15).

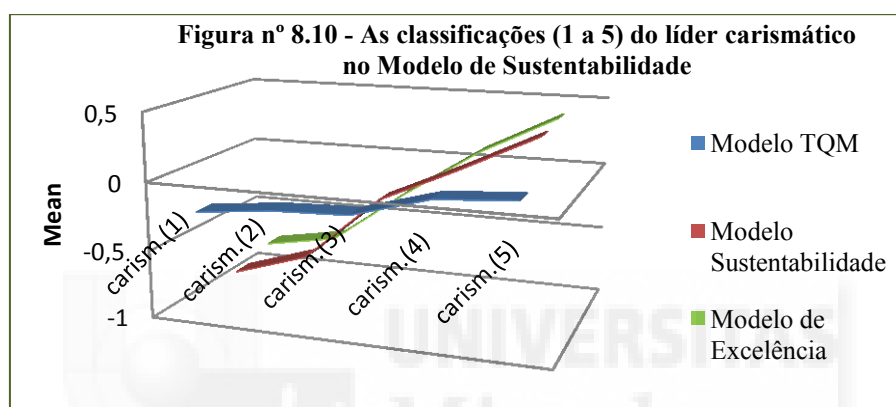
As empresas geridas por este factor/modelo apresentam no item “Papéis dos líderes/gestores na condução da mudança através de organizações achatadas”, uma das condições favoráveis para a mudança, uma correlação de Pearson muito significativa (0,304**) embora inferior à registada em relação aos restantes papéis exercidos pelos líderes, confirmando que apesar de grande parte dos líderes/gestores das empresas não estarem bem preparados para conduzirem as empresas nas situações de mudança nem as suas estruturas organizacionais serem adequadas, as empresas que adoptam este modelo, são as que se encontram melhor preparadas e com estruturas mais leves, onde é mais fácil comunicar e desenvolver os sistemas de qualidade (Quadro nº 8.19).

Quadro nº 8.19 - Os estilos de liderança no Modelo de Sustentabilidade									
Correlations entre tipologias de líderes/gestores e modelos		Líderes carismáticos	Equipas de facilitadores/mentores	Equipas de coordenadores/monitores	Equipas de inovadores/negociadores	líderes/gestores da mudança-estruturas achatadas	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM
Modelo de	Pearson	,344**	,482**	,344**	,487**	,304**	,000	1	,000
Sustentabilidade	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	1,000		1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

O Modelo de Sustentabilidade, à semelhança do modelo/factor 1, também apresenta nos testes de Pearson (confirmados pelos testes de Spearman), correlações significativas nos quatro estilos de liderança, de acordo com a “liderança para a qualidade-modelo síntese” com valores elevados nos itens “Líderes do tipo carismático” (0,344**) e “liderança exercida por equipas de “Coordenadores/monitores” (0,344**) e tal como o Modelo de Excelência, alguns dos

líderes/gestores que gerem a qualidade no Modelo de Sustentabilidade, ainda se situam nos dois primeiros quadrantes do modelo de liderança, indicando que o seu sistema de gestão ainda está mais focado na qualidade dos produtos/serviços/processos do que preocupado com as pessoas (Quadro nº 8.5 e Anexos 14 e 15), embora na linguagem oficial possam dizer o contrário.

A análise das médias permite observar que as empresas que seguem o Modelo de Sustentabilidade, tal como sucede com o Modelo da Excelência, apostam demasiado no estilo de liderança carismático. Daí que esta tipologia de líderes tenha uma classificação bastante expressiva, no dois modelos o que indica estilos de liderança idênticos (Figura nº 8.10).

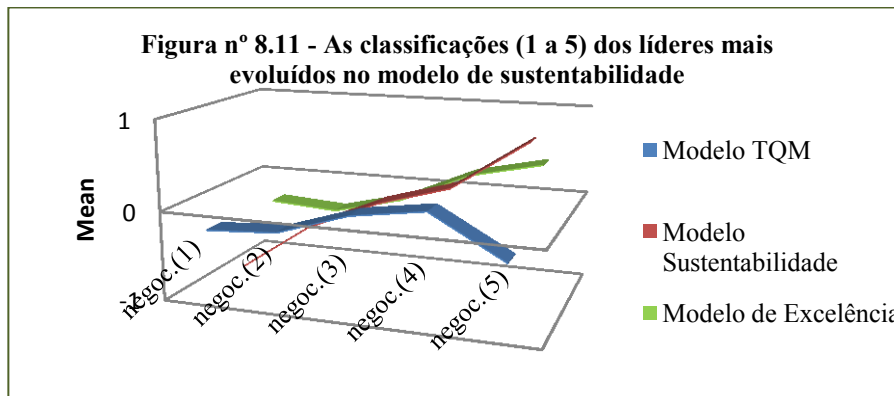


Nas empresas que adoptaram o Modelo de Sustentabilidade, tal como as que seguem os outros modelos, também existem empresas que evoluíram bastante, apresentando correlações muito significativas, nos testes de Pearson (confirmadas nos testes de Spearman), em equipas de líderes mais evoluídos, dos tipos facilitadores/mentores” (0,482**) e inovadores/negociadores” (0,487**), que permitem transformar a *performance* da organização, sendo dos três modelos analisados, o que mais se destaca com valores elevados idênticos, nestes dois tipos de liderança.

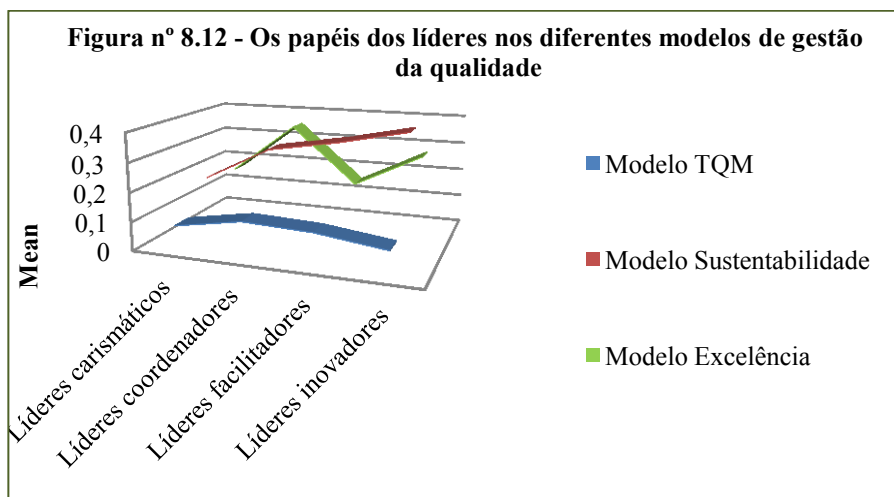
O sistema de gestão e o sistema de gestão da qualidade, em algumas das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade, já são bastante evoluídos, tendo como referência o tipo de liderança, porque apresentam as correlações mais significativas no 3º e 4º quadrante do modelo de liderança em referência. Porém, as correlações também significativas, mas de valor mais baixo, nos líderes carismáticos/directores e nos líderes coordenadores, confirmam que estes líderes ainda continuam a ser importantes, embora menos, indicando uma evolução positiva.

Os resultados obtidos na tipologia de liderança mais avançada, foram confirmados pela comparação de médias, que a figura nº 8.11 permite visualizar, apresentando o Modelo de Sustentabilidade como o mais avançado na liderança para a qualidade, com grupos de empresas conduzidas por líderes/gestores do tipo inovador/negociador que inovam nos produtos, serviços e processos e negociam resultados com os *stakeholders*, verificando-se que este modelo

apresenta médias superiores aos outros dois modelos de gestão da qualidade, distanciando-se sobretudo do Modelo TQM nas pontuações mais elevadas (4 e 5).



As características das quatro funções de liderança, em cada um dos factores/modelos da gestão da qualidade, foram analisadas pela comparação das médias (considerando em cada tipologia as classificações iguais ou superiores 3), com enfoque no Modelo de Sustentabilidade verificando-se diferenças significativas entre os três factores/modelos como podemos observar na figura nº 8.12. O Modelo de Sustentabilidade é de todos os modelos o que mais se destaca, apresentando uma liderança que tem evoluído de forma consistente, em consonância com a evolução de um grupo de empresas que já alcançaram um patamar elevado na gestão, o que, necessariamente, leva os seus líderes a assumirem novos papéis, com maiores responsabilidades nas negociações com os parceiros, na construção de alianças e na inovação, para criar mais valor e fidelizar os clientes, melhorando a sustentabilidade das empresas (Figura 8.12 e Quadro nº 8.43).



Os resultados dos testes estatísticos, efectuados através do teste de Levene e testes “t” para amostras independentes, considerando dois grupos de inquiridos no modelo de Sustentabilidade - os que atribuíram classificações ≥ 4 , e os outros com menos classificação, nas

perguntas/variáveis líderes/gestores “facilitadores/mentores” e “inovadores/negociadores”, apresentam um valor de $p\text{-value}=0,000 < \alpha = 0,05$, para todos os grupos não se confirmando a homogeneidade das variâncias, para nenhum dos tipos de liderança evoluídos (Quadro nº 8.20).

Quadro nº.8.20 – A influência dos dois estilos de líderes mais evoluídos no Modelo de Sustentabilidade										
Os líderes facilitadores/mentores nos diferentes Modelos										
Independent Samples Test Com classificações >=4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mea n Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
Modelo Sustentabilid ade	Equal variances assumed	12,822	,000	7,372	357	,000	,729	,099	,535	,924
	Equal variances not assumed			7,638	346,083	,000	,729	,095	,542	,917
Independent Samples Test - Os líderes inovadores/negociadores nos diferentes Modelos										
Modelo Sustentabi lidade	Equal variances assumed	15,090	,000	9,067	357	,000	,885	,098	,693	1,077
	Equal variances not assumed			8,371	222,866	,000	,885	,106	,676	1,093

Após a realização do teste “t” para variâncias diferentes, com um intervalo de confiança de 95%, confirma-se que as empresas que adoptam o Modelo de Sustentabilidade são significativamente influenciadas pelos “Líderes inovadores/negociadores” e pelos “Líderes facilitadores/mentores”, conforme se demonstra no quadro nº 8.20. Estes resultados são muito semelhantes aos obtidos com as empresas que adoptaram o Modelo de Excelência (Quadros nº 8.5 e 8.7), pois são os dois modelos que mais se correlacionam com esta tipologia de liderança, embora as empresas geridas pelo Modelo de Excelência apresentem correlações mais fracas.

Quadro nº 8.21 –A liderança facilitadora no Modelo de Sustentabilidade versus Modelo de Excelência								
A condução da mudança-Equipas de facilitadores/mentores Tukey HSD^{a,b}		N	Subset for alpha= 0.05 M.Sustentabilidade			N	Subset for alpha = 0.05 M. Excelência	
			1	2	3		1	2
Classificações:	1	45	-,95			45	-,54	
	2	21	-,59	-,59		75	-,10	-,10
	3	75		-,28		21	-,05	-,05
	4	129			,23	129		,03
	5	89			,52	89		,32

Means for groups in homogeneous subsets are displayed. a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 48,942. b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

A comparação entre modelos também foi efectuada através do teste “Tukey” que permite observar as diferenças de média em cada uma das classificações atribuídas pelos líderes/gestores das empresas que seguem o factor/Modelo de Sustentabilidade e o factor/Modelo de Excelência.

Na comparação das diferenças de médias entre os dois modelos que mais adoptam estas tipologias de liderança, conseguimos observar diferenças de médias significativas, sobretudo nas classificações mais baixas, conforme se pode verificar na análise do quadro nº 8.21.

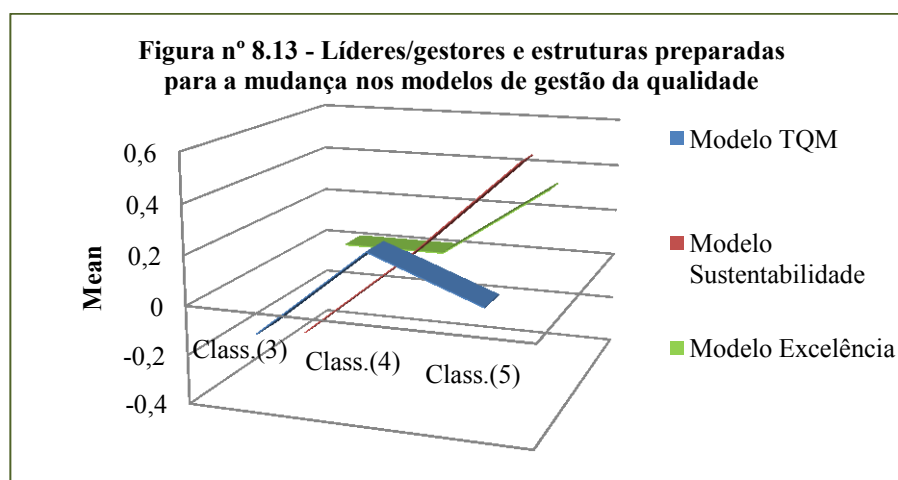
Para confirmar a influência de uma liderança mais avançada no Modelo de Sustentabilidade, foram efectuados os mesmos testes de Levene e “t” mas para as classificações mais altas (5) atribuídas à pergunta “líderes inovadores”, pelos líderes/gestores das empresas inquiridas e os resultados confirmam que existe homogeneidade de variâncias em ambas as amostras, para um $p\text{-value}=0,329 > \alpha=0,05$, assim como a existência de influências significativas nas empresas com modelos de sustentabilidade que adoptam uma liderança mais avançada, para valores de $p\text{-value}$ iguais nos dois grupos (0,000) e inferiores a 0,05 (Quadro nº 8.22).

Quadro nº 8.22 - Os líderes inovadores/negociadores no Modelo de Sustentabilidade										
Independent Samples Test Com classificações >=5		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	,954	,329	4,353	357	,000	,497	,114	,273	,722
	Equal variances not assumed			4,752	226,012	,000	,497	,105	,291	,703

As comparações entre médias, que resultaram das classificações maiores ou iguais a três, atribuídas pelos líderes/gestores/directores inquiridos na amostra, representadas no gráfico da figura nº 8.13, permitem confirmar que o Modelo de Sustentabilidade se apresenta mais destacado do que os restantes, no que respeita aos líderes preparados para a mudança, resultados que foram confirmados nos testes de Pearson, onde este modelo obteve na variável “Líderes preparados para a mudança e estruturas organizacionais achatadas” uma correlação significativa (0,304**), assim, como na variável “práticas adaptadas à mudança (0,637**)” (Quadros nº 8.19 e 8.28) onde apresenta valores muito superiores aos restantes Modelos. Os líderes/gestores associados ao Modelo de Sustentabilidade têm vindo a apostar num estilo de liderança aberto à mudança e em estruturas organizacionais achatadas como se pode observar na figura nº.8.13.

Na análise da figura nº 8.13 podemos confirmar que o Modelo de Sustentabilidade é de todos os modelos de gestão da qualidade o que apresenta as médias mais altas nas classificações positivas obtidas, mas é também o que regista as médias mais baixas nas classificações negativas. Nas práticas que conduzem à mudança e na preparação dos líderes/gestores para a saberem gerir, este modelo sobressai pela positiva, continuando a situar-se mais próximo do Modelo de Excelência do que do Modelo TQM, embora revele alguma dualidade na mudança,

ao assumir posições extremas, o que pode ser justificado porque, tal como o Modelo de Excelência, este modelo também gere empresas com diferentes dimensões e níveis de evolução.



Os resultados obtidos pelo factor/Modelo de Sustentabilidade, nos estilos de liderança mais evoluídos, comprovam que apesar do modelo não ser um modelo de liderança é dos três modelos o que mais se destaca, e o que apresenta as correlações mais elevadas em todos os estilos e funções, o que também pode indicar que este modelo é o melhor preparado para conduzir a transformação das empresas para a qualidade sustentável, ajustando-as às novas necessidades do mercado, através da implementação e desenvolvimento de sistemas de qualidade sustentáveis, como foi referido na revisão bibliográfica (Capítulos 2 e 3) funcionando a variável liderança, como um ponto forte e um factor interno facilitador para obter sucesso e transformar a *performance* das empresas como prevê a H4 (Quadro nº 8.20 e Figura 8.11).

Todavia, no nosso entender, nenhuma equipa de liderança poderá ter sucesso nos seus projectos de mudança para a qualidade sustentável se não contar com a participação e envolvimento de todos os colaboradores da empresa, sendo necessário verificar se, neste modelo, os líderes formulam, comunicam e operacionalizam devidamente a estratégia de apostar primeiro nas Pessoas, através de políticas e sobretudo acções práticas, de motivação, envolvimento, formação e participação adequadas para melhorar a qualidade e a sustentabilidade da empresa.

Para averiguar as estratégias, políticas e práticas mais utilizadas nas empresas que são geridas pelo Modelo de Sustentabilidade foram realizados os testes de Pearson e Spearman e analisadas as correlações que existem entre as variáveis consideradas críticas por vários autores na revisão bibliográfica (Capítulo 2), das quais destacamos o “Investimento estratégico em intangíveis, com o objectivo de criar valor no C. H.”, variável que no Modelo de Sustentabilidade apresenta uma correlação muito forte (0,663**), através de práticas como: “Empowerment, participação e motivação (0,702**), “Aprendizagem, formação e comunicação” (0,620**) e “Cooperação, negociação e M.C.” (0,632**), sendo de todos os modelos o que mais se correlaciona com estas

variáveis. Já no que se refere às “Estratégias de Ajustamentos através da Flexibilidade dos RH”, que podem ser consideradas contrárias às “boas práticas” que devem ser utilizadas nos sistemas de qualidade, este modelo é dos que menos se correlaciona com esta tipologia de estratégias (0,128*) (Quadro 8.31), indicando, que as orientações estratégicas das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade não vão neste sentido (Quadro nº 8.23).

Quadro nº 8.23 - O Modelo de Sustentabilidade e a sua relação com as Políticas e Práticas de G.R.H.										
Políticas e Práticas de RH	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Investimento estratégico criar valor CH	Empowerment. particip. motivação	Aprendizagem Form. Comunicação	Cooperação, negociação, M.C...	Trab. efectivo salários > média	Avaliação de desempenho recompensa	GRH envolv. Qualidade e afins
Pearson	,000	1	,000	,663**	,702**	,620**	,632**	,074	,092	,105
Modelo Correlation	1,000		1,000	,000	,000	,000	,000	,219	,137	,091
Sustentabilidade Sig. (2-tailed)										
N	359	359	359	359	359	359	359	279	264	260

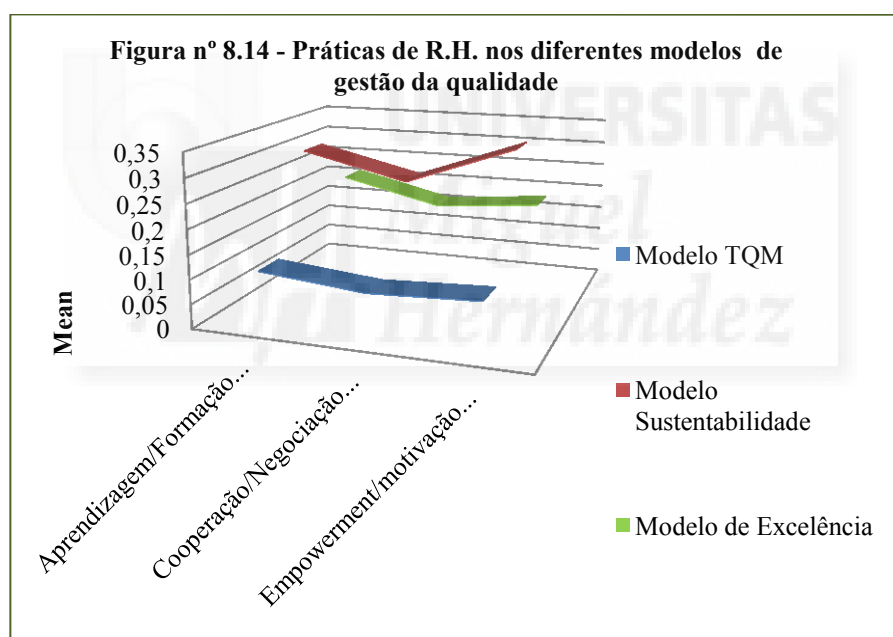
Quanto às políticas adoptadas pelas empresas geridas pelo modelo em análise na área de R.H. nomeadamente tendo em conta as variáveis estratégicas “Trabalho efectivo e salários acima da média”, “Avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa” e “Envolvimento da GRH nos projectos de Qualidade e áreas afins” este modelo é o único a não apresentar nos testes de Pearson (confirmado nos testes de Spearman) qualquer correlação com estas variáveis, como seria de esperar. Estes resultados podem ser interpretados como uma lacuna entre políticas e práticas, porque os colaboradores não estão a ser avaliados pelo objectivos alcançados, e também podem não estar a ser devidamente reconhecidos e recompensados pelos esforços desenvolvidos para melhorar a qualidade, o que suscita dúvidas quanto à coerência entre as políticas e práticas de R. H. podendo ser entendido como um ponto fraco na gestão do sistema de qualidade (Anexo 28), apesar de ser o Modelo de Sustentabilidade que apresenta nas “boas práticas” os valores mais elevados nas correlações significativas, indicando o interesse dos seus líderes/gestores em envolverem e motivarem os R.H. para obterem “êxito através das pessoas” (0,311**), apostando nas suas competências, polivalência e satisfação (Quadro nº 8.24).

Os líderes/gestores que adoptam o Modelo de Sustentabilidade parecem estar mais preocupados em avaliarem a satisfação dos clientes, variável que apresenta uma correlação de 0,318** na matriz de Pearson (Quadro nº 8.52) do que em avaliar o êxito das Pessoas, variável que apresenta uma correlação significativa de 0,283**, mas muito aquém dos resultados obtidos no “Modelo de Excelência” (Quadro nº 8.11), para além do modelo de Sustentabilidade não se apresentar correlacionado com a avaliação do desempenho (Quadros nº 8.23 e 8.24).

Quadro nº 8.24 - Os resultados do êxito das pessoas no Modelo de Sustentabilidade						
Correlations : Avaliar e Melhorar o desempenho das Pessoas		Competência, polivalência, satisfação...	Obter êxito através das pessoas	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM
Resultados das Pessoas (competência, polivalência, satisfação.)	Pearson Correlation	1	,741**	,689**	,283**	,057
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,281
	N	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,283**	,311**	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	1,000		1,000
	N	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As características das políticas e práticas de R.H. no Modelo de Sustentabilidade também foram analisadas através da comparação das médias entre este modelo e os outros dois modelos verificando-se diferenças significativas como podemos observar nas figuras nºs 8.14 e 8.22



Ao analisar a figura nº 8.14, podemos confirmar que o Modelo de Sustentabilidade se destaca dos restantes, sobretudo do Modelo TQM, estando mais próximo das práticas do Modelo de Excelência, embora apresente, médias mais altas nas “boas práticas” de R.H. que os outros dois modelos. As médias consideradas na análise, foram obtidas através das classificações ≥ 4 , atribuídas pelos líderes/gestores inquiridos às variáveis que tipificam as funções dos líderes.

Na figura nº 8.22, observa-se que o Modelo de Sustentabilidade é o que apresenta nas políticas de GRH a posição mais baixa, situação praticamente oposta às suas práticas, o que nos leva a inferir que existem lacunas entre o que as empresas dizem fazer e o que fazem. Porém, embora

políticas e práticas devam estar em consonância, são as práticas das empresas que nos merecem maior atenção, porque já são o resultado das estratégias formuladas e das políticas executadas. Na comparação entre os três modelos, considerando em simultâneo as práticas e as políticas de RH, verificamos que o Modelo de Sustentabilidade e o Modelo TQM, encontram-se na questão dos R.H. em posições opostas, enquanto um aposta nas práticas o outro aposta nas políticas, para alcançarem a qualidade, i.e., melhorar o desempenho dos R.H. e conseqüentemente o desempenho da organização (Figura nº 8.14 e Figura nº 8.22). O Modelo de Excelência é o mais coerente nesta matéria porque políticas e práticas de R.H. complementam-se (Capítulo 3). No sentido de confirmar se existem influências significativas relativamente às práticas e às políticas de R.H., consideradas como variáveis críticas do sucesso nos sistemas de qualidade do tipo TQM, e os modelos de gestão/factores que as aplicam, nas empresas/organizações do subsector de A.T. foram efectuados os testes estatísticos de Levene e os testes “t”, e obtidos os seguintes resultados para o Modelo de Sustentabilidade (Quadro nº 8.25):

Quadro nº 8.25 - A influência das práticas de R.H. no Modelo de Sustentabilidade										
A influência das práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação										
Independent Samples Test Com classificações >=4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	16,554	,000	10,733	357	,000	1,094	,102	,893	1,294
	Equal variances not assumed			9,188	140,693	,000	1,094	,119	,858	1,329
A influência das práticas de cooperação, negociação, M.C., entreaajuda (...)										
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	16,554	,000	10,733	357	,000	1,094	,102	,893	1,294
	Equal variances not assumed			9,188	140,693	,000	1,094	,119	,858	1,329
A influência das práticas de Empowerment., descentral., participação, motiv., liderança c/ exemplo										
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	21,531	,000	12,866	357	,000	1,262	,098	1,069	1,455
	Equal variances not assumed			10,545	127,068	,000	1,262	,120	1,025	1,498

O teste de Levene efectuado, aos grupos de empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade, permite constatar que não existe igualdade de variâncias em nenhum dos grupos analisados, apresentando um valor de $p\text{-value}=0,00 < \alpha = 0,05$, igual para qualquer um dos grupos, e os testes “t” realizados para grupos não homogéneos, com um intervalo de confiança de 95%, que envolveram as variáveis independentes consideradas críticas nas “boas práticas” de R.H.

confirmam que estas empresas, são significativamente influenciadas pelas “boas práticas”, para valores de $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ nos três grupos de variáveis em análise (Quadro nº 8.25).

Relativamente às Políticas de R.H. foram efectuados os mesmos testes de Levene e testes “t” utilizando o mesmo critério (classificações $> =4$) que confirmaram, não existir igualdade nas variâncias em nenhum dos grupos analisados (Quadro nº 8.26) para as empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade. Os resultados dos testes “t”, relacionados com este Modelo e realizados para grupos não homogêneos, com um intervalo de confiança de 95%, permitiram verificar que apenas uma das variáveis críticas nas Políticas de R.H., o “Envolvimento da GRH em projectos na área da qualidade e afins” registou influências significativas, nos dois grupos, para valores de $p\text{-value}$, respectivamente de (0,009) e de (0,012), menores que $\alpha = 0,05$, idênticas às influências registadas nos outros dois modelos (Quadro nº 8.51 e Anexos 28, 29, 30 e 31).

Quadro nº 8.26 - A influência das políticas de R.H. “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade e áreas afins” no Modelo de Sustentabilidade										
Independent Samples Test “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade e áreas afins $> =4$ ”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	22,509	,000	2,627	258	,009	,300	,114	,075	,525
	Equal variances not assumed			2,524	186,250	,012	,300	,119	,065	,534

Estes resultados não permitem confirmar que o “Envolvimento dos colaboradores da GRH” não se verifique e que os GRH sejam marginalizados nos projectos de qualidade e áreas afins mas apontam para a existência de fraco ou nenhum envolvimento, pois esta variável também não se encontra correlacionada com o Modelo de Sustentabilidade (Quadro nº 8.23).

Nas restantes variáveis “Avaliação desempenho, reconhecimento e recompensa” e “Trabalho efectivo e salários acima da média” o Modelo de Sustentabilidade é o único a não ser influenciado significativamente, no domínio da GRH, por estas variáveis, conforme demonstram os resultados dos testes de Levene e testes “t”. Este modelo, ao contrário do Modelo de Excelência e o Modelo TQM também não apresenta correlações significativas com as referidas variáveis (Quadro nº 8.26 e Anexos 28, 33 e 37).

Para confirmar os resultados obtidos nos testes anteriores quanto às influências das práticas de R.H. nos modelos de gestão da qualidade foram também efectuados outros testes paramétricos complementares de comparação de médias como o teste ANOVA (Quadro nº 8.27) e o teste de análise de variância multivariada MANOVA. Quanto aos resultados dos testes multivariados MANOVA, apesar de confirmarem os testes anteriores relativamente à análise da variância, os

resultados obtidos, não são apresentados porque a sua utilização é desaconselhada, por existir homogeneidade nas covariâncias o que retira a confiança aos resultados (Maroco, 2003).

Nos resultados obtidos do teste da ANOVA ficou comprovado que os valores de “F” são diferentes em cada modelo e em cada uma das variáveis em análise, apresentando valores sempre superiores a 0,05, registando-se um *p-value* para cada uma das práticas de G.R.H $=0,000 < \alpha = 0,05$, igual entre os grupos e dentro dos grupos, verificando-se que existem diferenças entre os modelos de gestão de R.H. geridos pelos diferentes modelos de gestão da qualidade, mas os três modelos apostam na qualidade através dos R.H. (Quadro nº 8.27).

Quadro nº 8.27.- As diferenças nas práticas de GRH entre os três modelos de gestão da qualidade						
		ANOVA				
Aprendizagem (...)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	73,598	4	18,399	22,902	,000
	Within Groups	284,402	354	,803		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	142,540	4	35,635	58,548	,000
	Within Groups	215,460	354	,609		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	11,155	4	2,789	2,846	,024
	Within Groups	346,845	354	,980		
	Total	358,000	358			
Cooperação/negociação (...)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	67,453	4	16,863	20,546	,000
	Within Groups	290,547	354	,821		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	145,840	4	36,460	60,836	,000
	Within Groups	212,160	354	,599		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	11,684	4	2,921	2,986	,019
	Within Groups	346,316	354	,978		
	Total	358,000	358			
Empowerment (...)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	39,880	4	9,970	11,095	,000
	Within Groups	318,120	354	,899		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	178,607	4	44,652	88,112	,000
	Within Groups	179,393	354	,507		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	17,009	4	4,252	4,414	,002
	Within Groups	340,991	354	,963		
	Total	358,000	358			

De acordo com os resultados obtidos no teste ANOVA o Modelo de Excelência e o Modelo de Sustentabilidade são os dois modelos que estão mais próximos nas práticas, mas mais afastados relativamente ao Modelo TQM, que se distingue nas suas políticas de GRH, sobretudo do

Modelo de Sustentabilidade, pelo que a hipótese nula da igualdade das variâncias deve ser rejeitada porque existe pelo menos um dos grupos com média diferente, resultados que confirmam os testes de Levene, já efectuados, onde se verificou que não existe para nenhum destes casos homogeneidade de variâncias (Quadro nº 8.27 e Anexos 13 e 14).

Os resultados obtidos, nos testes ANOVA, confirmaram os testes anteriores, para os três modelos de gestão da qualidade, isto é, o Modelo de Sustentabilidade e o Modelo TQM divergem na maneira como se relacionam com os seus R.H., existindo apenas semelhanças no “Envolvimento da GRH em projectos na área da qualidade e afins” (Quadro nº 8.50).

No que concerne às boas práticas na área dos R. H, relativamente à confirmação ou rejeição da hipótese 9, não restam dúvidas, de que estas variáveis são estratégicas e críticas, na gestão destas empresas, e conseqüentemente, também o são na gestão dos sistemas de qualidade, sendo extensíveis não só aos líderes mas a todos os colaboradores, pelo que a H4 e a H9 devem ser, em parte, confirmadas como verdadeiras, sobretudo nas empresas com os Modelos Sustentabilidade e Excelência, que são as que apresentam correlações significativas mais elevadas e onde os líderes/gestores têm um papel activo na construção da qualidade sustentável.

Se relacionarmos as estratégias de mudança das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade com o seu impacto nos resultados de desempenho, tendo em conta as correlações verificadas na matriz de Pearson (confirmadas na matriz de Spearman), verificamos que este modelo, contrariamente aos outros dois, apresenta correlações significativas entre todas as variáveis em análise, tais como: “Investimento estratégico em inovação, em novas tecnologias e novos processos” (0,645**); “Práticas de adaptação à mudança” (0,637**); “Líderes/gestores que gerem as mudanças” (0,176**); e a “Tendência evolutiva da produtividade no trabalho (0,248**). Estas correlações indicam ser o modelo de Sustentabilidade a registar as correlações mais altas excepto na “Avaliação dos resultados chave de desempenho” (310**) e nas “Melhorias de qualidade durante o “ciclo estratégico” (0,214**), que embora as correlações significativas não sejam as mais altas, nestas variáveis, os resultados indicam que estas empresas já têm estas práticas consolidadas (Quadro nº 8.28).

De destacar os diferentes resultados obtidos pelos três modelos enquanto o Modelo de Sustentabilidade foi o que obteve as correlações significativas mais elevadas no que se refere às estratégias e práticas de mudanças com base na inovação tecnológica conseguindo com isso a melhor correlação com o indicador da produtividade do trabalho, o Modelo de Excelência focou-se nos resultados de desempenho (0,593**) e obteve a maior correlação significativa; já o Modelo TQM, sobressai no planeamento do ciclo estratégico onde apresenta a correlação mais elevada de todos os itens (0,686**) o que pode significar melhores resultados devido à aposta na Melhoria Contínua (M.C.) da qualidade durante todo o ciclo estratégico (Quadro nº 8.28).

Na temática da mudança os modelos apresentam comportamentos díspares, e apesar do Modelo de Sustentabilidade ser o que regista os melhores resultados, indicando estar melhor preparado para a mudança devido às correlações significativas que apresenta - em variáveis relacionadas com o impacto do planeamento da mudança nos resultados de desempenho das empresas -, por serem mais fortes que as observadas nos outros dois modelos. Estes resultados confirmam que este modelo está mais afastado do Modelo TQM do que do Modelo de Excelência e que as diferenças significativas entre os três modelos, não existem só nas estratégias e nos resultados, mas também nas ações práticas que são desenvolvidas, pelos diferentes grupos de empresas geridas por cada um dos modelos, para conseguir alcançar os resultados (Quadro nº 8.28).

Quadro nº 8.28 - O impacto do planeamento da mudança nos resultados de desempenho dos três modelos de gestão da qualidade										
Correlations		Modelo excelência	Modelo sustentabilidade	Modelo TQM	Investim. Est. Inovação-novas tecnologia Processos	Práticas adaptação às mudanças	Avaliar melhora result. desempenho	Ciclo estratégico melhorado	Líderes/ Gestores mudança Estrutura achatada	Tend. Produtividade do trabalho
Modelo Excelência	Pearson	1	,000	,000	,296**	,375**	,593**	,154	,176**	,231**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,000	,000	,000	,018	,001	,000
	N	359	359	359	359	359	359	237	359	268
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,000	1	,000	,645**	,637**	,310**	,214**	,304**	,248**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	237	359	268
Modelo TQM	Pearson	,000	,000	1	,065	,115*	,221**	,686**	,167**	,228**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,219	,030	,000	,000	,001	,000
	N	359	359	359	359	359	359	237	359	268

Considerando os elevados resultados obtidos nas correlações registadas nos testes de Pearson podemos confirmar que a variável “líderes preparados para a mudança em empresas com estruturas achatadas” apresenta correlações significativas no Modelo de Sustentabilidade com as variáveis que dizem respeito às “Estratégias intangíveis (0,385**), “Estratégias da qualidade” (0,459**) e “Estratégias do Marketing Relacional” (0,490**), sendo este modelo a apresentar os valores mais altos, nesta última estratégia, enquanto as correlações menos significativas, dizem respeito às variáveis “posicionamento nos preços médios praticados” (0,188**) e em “Instrumentos facilitadores como a M.C. e o *Benchmarking*, etc.” (0,173**) (Quadro nº 8.29), o que não invalida a constatação de que as empresas geridas pelo modelo de Sustentabilidade, no geral, criaram as condições necessárias à sua transformação. Estes resultados também indicam, à partida, uma grande preocupação deste modelo em manter os *stakeholders* informados da qualidade dos produtos e serviços, mas apesar da forte aposta no marketing relacional, foi possível confirmar, que nas variáveis de resultados, o Modelo de Sustentabilidade não obteve

vantagens competitivas superiores aos restantes modelos (Quadro nº 8.30 e Anexo 34). Relativamente à hipótese 7 esta poderá ser confirmada, em parte, com base nos resultados deste estudo, verificando-se que, apesar de existir uma lacuna na preparação dos líderes das empresas portuguesas para a mudança, o Modelo de Sustentabilidade é dos três modelos o que apresenta líderes melhor preparados e estruturas organizacionais mais adequadas, se atendermos às elevadas correlações significativas entre este factor/modelo e as variáveis relacionadas com a estratégia de mudança para a qualidade/ inovação, assim como às mudanças desenvolvidas pelos líderes/gestores para cumprir e melhorar as fases/etapas do ciclo estratégico, que permitem implementar com êxito os sistemas de qualidade e melhorar, em cada novo ciclo, os resultados-chave de desempenho das empresas, como está previsto na H7 (Quadros nºs 8.8, 8.29 e 8.44).

Quadro nº 8.29 As estratégias de mudança no Modelo de Sustentabilidade										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajustada de Qualidade	Estratégia ajustada Marketing	Líderes mudança estrutura achatada	Instrumentos (M.C. Bench.)	Estratégias de preços altos	Estratégias intangíveis
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	,000	1	,459**	,490**	,304**	,173**	,188**	,385**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Os resultados dos testes estatísticos efectuados permitiram observar que o Modelo de Sustentabilidade utiliza algumas das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” (0,173**) mais comuns nos sistemas de qualidade, para avaliar os resultados das suas práticas, como o *Benchmarking*, o *Kaizen*, a Aprendizagem Organizacional e os Grupos de Melhoria, embora seja o modelo que apresenta a correlação mais fraca na utilização destes instrumentos e ferramentas, indicando que as boas perspectivas nos resultados de desempenho provavelmente se devem a uma política de confiança nos colaboradores, que assenta mais no autocontrolo e na autoaprendizagem, do que em sistemas de monitorização/controlo planeados, isto apesar de ser o modelo que mais investe em inovação tecnológica (Quadros nºs 8.28 e 8.28).

O modelo de Sustentabilidade é o que está menos associado aos salários altos. Porém, as “Estratégias de flexibilidade através do trabalho precário”, estão normalmente relacionadas com salários baixos, mas a correlação que o Modelo de Sustentabilidade apresenta com este tipo de estratégias é pouco significativa (0,128*) situação que só pode ser explicada por “Estratégias de Ajustamento pelos custos baixos” (0,382**) muito agressivas (Quadro nº 8.31) até porque o trabalho precário pode entrar em contradição com as “boas práticas de R. H.” comuns nos sistemas de qualidade, nas quais este modelo tanto aposta. Como o Modelo de Sustentabilidade é o que mais se correlaciona com as “Inovações tecnológicas” (Quadro nº 8.28) que por sua vez

exigem competências suplementares, não se compreende bem como será possível conciliar as políticas de inovação tecnológica com as políticas de baixos salários, embora esta situação possa ser ligeiramente contrariada, com o aumento de custos com o Pessoal, mas a correlação registada na “Tendência do indicador Custos Pessoal” (0,158*) é pouco significativa.

Estas situações, acima referidas, ainda apresentam algumas contradições, que nos levam a supor estarem na origem das tendências pessimistas que os líderes/gestores do Modelo de Sustentabilidade apresentam, quanto aos resultados financeiros futuros, das empresas que gerem, o que significa que a combinação de estratégias e políticas contraditórias na gestão das empresas acaba por se reflectir nos maus resultados. Os resultados previstos (-0,263**) também se podem justificar pela falta de empenhamento dos colaboradores que não se sentem devidamente avaliados e recompensados devido à contenção nas políticas salariais, e ao recorrer, aos baixos salários, políticas que podem anular os efeitos positivos das “boas práticas”.

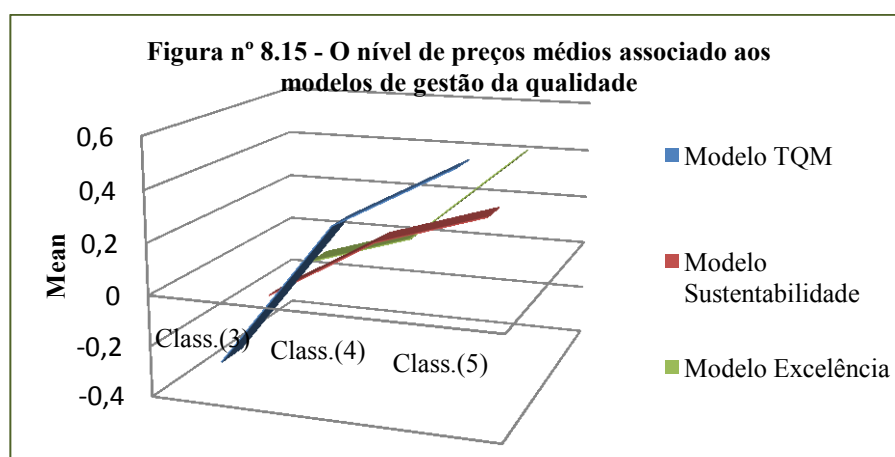
Quadro nº 8.30 – As estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis consideradas críticas do sucesso no Modelo de Sustentabilidade									
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajustam. Custos baixos	Tend. Ind. resultados desemp EBITDA	Tendênd Indicador Custos Pessoal	Políticas trab.efectivo - salários altos	Nível médio de preços praticados
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	,000	1	,382**	-,263**	,158*	,074	,138**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,001	,011	,219	,009
	N	359	359	359	359	170	260	279	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Apesar das contradições, os resultados dos testes confirmam que o Modelo de Sustentabilidade é dos três modelos o que demonstra ser mais eficiente, conseguindo as correlações mais altas da matriz de Pearson nas estratégias de “Ajustamento pelos custos baixos” (0,382**) e na produtividade do trabalho (0,248**), sendo resultados que não devem ser alheios ao investimento efectuado em inovação tecnológica (0,645**), situação que lhe permite melhorar a sustentabilidade e competir com preços mais baixos (0,138**) que os outros modelos contribuindo para aceitar, em parte, a H4 (Quadros nºs 8.11, 8.28, 8.30 e 8.57) (Anexo 35).

Segundo os resultados obtidos na matriz das correlações de Pearson (confirmados na matriz de Spearman), tudo indica que o Modelo de Sustentabilidade é o modelo que está mais associado à inovação e flexibilização tecnológica (Quadro nº 8.28) e mais preocupado com a sua sustentabilidade económica (Quadro nº 8.30) (Anexo 35). Porém, tudo indica que estas empresas devem recorrer, sobretudo à inovação tecnológica e à informatização dos serviços para diminuir os custos e aumentar a produtividade, o que pode ter sido conseguido com maior automação nas tarefas, permitindo à empresa, por essa via, baixar custos, obter mais margem e

vender a preços mais baixos que os concorrentes. No entanto, estes resultados não excluem a possibilidade de utilização de estratégias de diferenciação pelos custos baixos, para aumentar as vendas, o que permite, em parte, confirmar a hipótese 3, apesar das empresas deste modelo não apresentarem, nos testes anteriormente efectuados, correlações significativas com esta estratégia. Todavia, dos três modelos estudados, o modelo que está mais próximo de praticar estratégias relacionadas com custos e preços baixos, é o Modelo de Sustentabilidade, porque estas empresas se diferenciam das outras por apresentarem em simultâneo custos mais baixos e preços mais baixos como se afirma na hipótese 3.

O Modelo de Sustentabilidade é o que está menos correlacionado com a variável “Posicionamento face ao nível médio de preços praticados” (0,138**) com o valor mais baixo dos três modelos. Embora esta variável não nos permita saber qual é o nível médio de preços praticados, os resultados das correlações significativas obtidas nos testes de Pearson (Quadro nº 8.30), levam-nos a supor que tendo este modelo uma correlação mais baixa com o preço, esteja também a praticar um nível de preços mais baixos, em relação aos preços médios praticados nas empresas geridas pelos outros dois modelos de gestão da qualidade. Para avaliar o nível médio de preços praticados pelos grupos de empresas que seguem cada um dos modelos, efectuámos uma análise comparativa das médias das classificações neste item ≥ 3 , e os resultados obtidos associados aos diferentes modelos, permitem concluir que as empresas que seguem o Modelo de Sustentabilidade apresentam uma menor amplitude nos preços que os modelos concorrentes e têm, em média, um nível de preços mais baixos que as empresas que seguem os outros dois modelos de gestão da qualidade (Figura nº 8.15).



As empresas do Modelo de Sustentabilidade, ao apostarem em inovação, fazia mais sentido adoptarem uma estratégia baseada em preços altos, por venderem produtos/serviços inovadores. As empresas que inovam detêm uma vantagem competitiva que lhes permite, sobretudo numa situação de crise económica grave, terem maiores lucros, mantendo ou até aumentando

ligeiramente os preços, situação que só se pode continuar até que surja um concorrente imitador (Collins e Porras,1997) (Capítulo 2). No entanto, o Modelo de Sustentabilidade não está associado a preços altos, embora adopte estratégias de diferenciação pela qualidade, sendo um dos modelos que mais aposta nesta tipologia de estratégias, o que supostamente iria permitir a estas empresas melhorar a qualidade e subirem ligeiramente o preço, ao atraírem clientes mais exigentes, dispostos a pagar mais qualidade. Os resultados indicam exactamente o contrário, que as estratégias de diferenciação pela qualidade foram utilizadas neste modelo para baixar o preço o que pode explicar em parte os resultados pessimistas esperados e a própria dualidade dos resultados. Estas empresas ao manterem os preços baixos ao mesmo tempo que melhoram a qualidade estão a dar um sinal errado ao mercado, revelando contradições difíceis de entender. Pela análise das correlações na matriz de Pearson (Quadro nº 8.31) conseguimos constatar que entre os três modelos de gestão da qualidade este modelo situa-se numa posição equilibrada e mais coerente no controlo e na redução dos custos, que os outros dois modelos, embora esteja mais próximo do Modelo TQM (Quadro 8.58). O Modelo de Sustentabilidade tal como o Modelo TQM utilizam as mesmas estratégias de redução de custos e sistemas de controlo de qualidade (0,143**) idênticos, apoiado nas antigas “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”, o que foi confirmado na análise do factor 4, mas o Modelo de Sustentabilidade, tal como o Modelo de Excelência, divergem do Modelo TQM na prevenção e no esforço de fazer bem à primeira estando estes dois modelos mais próximos do verdadeiro significado do conceito de TQM, do que as empresas que dizem ter adoptado esta filosofia (Quadro nº 8.31).

Quadro nº 8.31 – A relação entre as estratégias de redução de custos e o controlo de qualidade nos modelos de gestão da qualidade								
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégia Ajust. Custos baixos	Estratégias Ajustam. Flexibilidade RH	Signif. da Q prevenção/ fazer bem à primeira	Sete ferramentas con trola “Q”
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,040	,052	,671**	,220**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,448	,329	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,382**	,128*	,219**	,143**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,015	,000	,007
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,218**	,241**	,012	,112*
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,827	,033
	N	359	359	359	359	359	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

O Modelo de Sustentabilidade parece estar mais correlacionado com a variável “Estratégias de custos baixos” através da inovação, do que com as “Estratégias de flexibilização dos R.H.”, (Quadros nºs 8.29 e 8.31). mas esta é uma situação que necessita de ser confirmada em outros

estudos, até porque para além de a empresa inovar, é necessário que controle a qualidade através das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade para que esta se mantenha, e sempre que possível se proceda a melhorias na eficiência, o que torna imprescindível a utilização sistemática de ferramentas de controlo de qualidade, situação que não é muito valorizada nestas empresas.

As estratégias de ajustamento com custos baixos (Quadro 8.29) e as estratégias de flexibilidade com base no trabalho precário, acompanhadas de preços mais baixos (Anexo 17) que os outros modelos, situação que se verifica no Modelo de Sustentabilidade, são consideradas, de acordo com os ensinamentos teóricos, contrárias a uma estratégia de diferenciação pela qualidade, que numa primeira fase irá aumentar os custos. Esta situação parece não ter aplicabilidade no Modelo de Sustentabilidade, que se encontra correlacionado significativamente, nos testes de Pearson, com várias tipologias de estratégias de ajustamento. Como não nos parece viável que as empresas se foquem em mais do que uma tipologia em simultâneo, tudo indica que as empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade mudem frequentemente de estratégia, de acordo com factores contingenciais, alternando entre estratégias de diferenciação pela qualidade que registam correlações significativas e elevadas (Quadro 8.29) e estratégias de redução de custos (0,382**) variável onde o Modelo de Sustentabilidade apresenta a correlação mais elevada, sem excluir a possibilidade de recorrer às estratégias de flexibilização com base no trabalho precário (0,128*), talvez em situações pontuais, indicando apostar em estratégias que parecem contraditórias, embora no médio/longo prazo, as estratégias de diferenciação pela qualidade e as estratégias de ajustamento pelos custos, possam ser conciliáveis (Quadro 8.31).

Quando as empresas apostam fortemente numa estratégia de qualidade, a médio e longo prazo, os custos vão baixar pela redução de desperdícios, pela prevenção e por fazerem bem logo à primeira (0,219**) o que reduz custos e melhora a qualidade, compensando o investimento feito (Quadros n.ºs 8.29 e 8.31). O mesmo já não acontece com as estratégias de flexibilidade com base em trabalho precário, situação em que os custos descem, mas a qualidade também, pois nem o investidor está disposto a investir na formação do trabalhador, o que implica mais custos, nem o trabalhador precário tem condições e motivação para investir nas suas competências o que acaba por se reflectir na diminuição da qualidade do serviço (Kóvacs, 1999; Oakland 1999). Todavia, para se compreender como conseguem as empresas, geridas pelo Modelo de Sustentabilidade e pelo Modelo TQM, conciliar estas três tipologias de estratégias são necessários estudos mais específicos que estão fora do âmbito desta investigação, situação que não impede que a hipótese 2 seja aceite, em parte, porque as empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade estão fortemente correlacionadas com as estratégias de qualidade e apostam no investimento estratégico e na inovação, para além de registarem um conjunto de “boas práticas” que criam valor para os *stakeholders* e apostam na fidelização (Quadros n.ºs 8.28 e 8.29).

Na utilização de um conjunto de “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” - factor 4, o Modelo de Sustentabilidade, embora correlacionado com estas variáveis, não apresenta correlações muito significativas, o que pode ser considerado uma lacuna neste modelo, porque dos três modelos em análise é o que mais aposta na inovação tecnológica e na flexibilidade, pelo que seria de esperar uma maior correlação com o factor 4, confirmando a ausência de um sistema integrado previsto na hipótese 5 o que permite, em parte, aceitar esta hipótese e também aceitar a hipótese 6, porque este grupo de empresas, embora com condições para executar uma gestão do tipo integrado, ainda está muito aquém de o conseguir.

A análise dos resultados referentes ao Modelo de Sustentabilidade, apesar das contradições e lacunas mencionadas também permite aceitar a H10, muito relacionada com empresas geridas por este modelo, que são as que mais se correlacionam com estratégias de mudança e inovação lideradas/geridas por líderes do tipo inovador, com visão que negociam a criação de mais valor para os clientes/consumidores, através de estratégias intangíveis (C. H. e Marketing Relacional). No sentido de compreender a importância que têm as estratégias permanentes tangíveis nos grupos de empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade (Anexo 37), e a sua influência em cada um dos Modelo de Gestão da Qualidade, foram efectuados os teste de Levene e os testes “t” e comparados os três modelos, constituindo, para o efeito, dois grupos diferentes, com as classificações atribuídas a esta variável: um grupo com classificações superiores ou iguais a três, e um outro grupo com as restantes. Os resultados dos testes Levene e testes “t” efectuados com o objectivo de verificar a igualdade das variâncias e a comparação das médias, permitiram verificar que nos testes de Levene os três modelos apresentam variâncias diferentes para *p-values* inferiores a 0,05 e os testes “t”, realizados tendo em conta esta situação, confirmam que existem influências significativas no Modelo de Sustentabilidade e no Modelo TQM (Anexo 37). Os dois grupos de empresas do Modelo de Sustentabilidade apresentam ambas, os mesmos valores de *p-values*=0,000 e inferiores a $\alpha=0,05$ (Quadro nº 8.32).

Quadro nº 8.32 – As estratégias permanentes com foco em tangíveis no Modelo de Sustentabilidade										
Independent Samples Test- variável independente “Estratégias com foco permanente em factores tangíveis”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	28,489	,000	7,271	357	,000	,793	,109	,578	1,007
	Equal variances not assumed			5,834	129,746	,000	,793	,136	,524	1,062

Também foram efectuados os testes de Pearson e de Spearman para verificar as correlações entre as tipologias de estratégias permanentes com foco em tangíveis e os respectivos modelos.

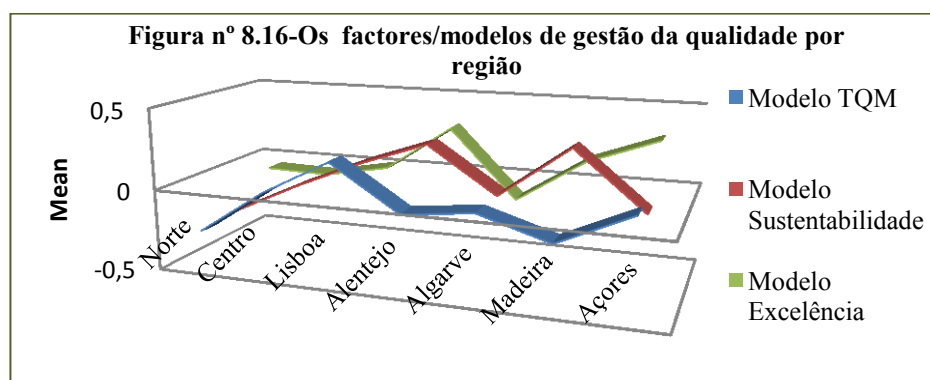
Os resultados dos testes de Pearson (confirmados com os testes de Spearman), permitem afirmar que apenas o Modelo de Sustentabilidade e o Modelo TQM apresentam correlações fortes com as estratégias tangíveis, mas, no Modelo de Sustentabilidade são as estratégias intangíveis que apresentam as correlações significativas mais fortes, destacando-se as “Estratégias de ajustamento com base nos conhecimentos” (0,447**) e as “Estratégias permanentes com base na “aprendizagem e cultura” (0,425**) (Quadro nº 8.33). Estes resultados confirmam que estes dois modelos de gestão da qualidade têm estratégias muito semelhantes, mas práticas diferentes, valorizando uma cultura de aprendizagem que permita obter vantagens competitivas sustentáveis em conhecimentos únicos sem descurar a qualidade do desenho e do planeamento do empreendimento e a escolha da sua localização, que apenas se apresenta correlacionada significativamente com o Modelo de Sustentabilidade (Quadro nº 8.33 e Anexos 38 e 42).

Quadro nº 8.33 - As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis no Modelo de Sustentabilidade								
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégias tangíveis	Aprendizagem e Cultura	Desenho e Planeamento	Estratégias Ajust. Conheci.
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,392**	,425**	,367**	,447**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Estas estratégias apresentam correlações significativas de valor elevado com o Modelo de Sustentabilidade quer nas estratégias tangíveis (0,392**) quer nas estratégias de Desenho e planeamento (0,367**), mas inferiores às registadas no Modelo TQM (Quadros nºs 8.33, 8.47 e Anexo 42). O Modelo de Excelência não se apresenta correlacionado com estas estratégias.

Especificamente, quanto às estratégias de localização, muito valorizadas pelos líderes/gestores foram realizadas as comparações entre médias e os resultados dos testes permitiram verificar que os grupos de empresas que estão representadas em cada um dos modelos têm estratégias de localização bem definidas que correspondem à realidade do tecido empresarial do sector de Alojamento Turístico em Portugal, e estão representados na figura nº 8.16.



No estudo da implementação dos modelos por região ao efectuarmos uma comparação das médias por regiões (NUTS II), verificámos que os modelos de gestão da qualidade estão distribuídos por regiões turísticas que correspondem às escolhas dos investidores e podem ser hierarquizadas, tendo em conta o valor das médias, da seguinte maneira (Figura nº 8.16):

a) O Modelo de Excelência está presente essencialmente nos Açores, mas também já está bem representado no Alentejo e na Madeira, registando menos importância em Lisboa e estando praticamente ausente no Algarve, Centro e Norte do país; b) O Modelo de Sustentabilidade foi identificado sobretudo na região da Madeira, mas também está bem representado no Alentejo e em Lisboa, estando a começar a ter alguma importância no Algarve, mas está também ausente no Centro e Norte do país; c) O Modelo TQM está representado sobretudo em Lisboa e Açores, e começa a ter algum peso no Algarve e no Centro, e à semelhança dos anteriores modelos, praticamente não se encontra representado em unidades do Norte do País.

Para verificar a influência e o contributo das “outras variáveis” não incluídas na análise factorial para a competitividade e sucesso, das empresas geridas pelo modelo Sustentabilidade, como a dimensão, a condição da empresa perante a certificação, a tipologia de alojamento e a sua localização, foram efectuados testes que relacionam o modelo de Sustentabilidade com estas variáveis, consideradas importantes para melhorar a *performance* das empresas e do destino, com o propósito de verificar se é possível confirmar as hipóteses H1, H7, H8 e H10.

Os estudos efectuados revelaram que o Modelo de Sustentabilidade é dos três modelos o menos associado às certificações, verificando-se que estas empresas não sofrem influências significativas pela situação de serem certificadas, contrariamente aos outros Modelos, situação que foi confirmada pela análise dos resultados obtidos, no teste de Levene e no teste “t”, que comparam as variâncias e as médias dos dois grupos: empresas certificadas e empresas não certificadas. Os resultados dos testes (Anexo 43) mostram que as empresas certificadas apresentam variâncias populacionais homogéneas, estimadas a partir de duas amostras independentes, com um valor de $p\text{-value}=0,173 > \alpha = 0,05$, e um intervalo de confiança de 95%, e apresentam valores de $p\text{-value}$ diferentes (0,873 e 0,871), ambos superiores a $\alpha = 0,05$

Quadro nº 8.34 - Comparação das médias entre as empresas dos três modelos, certificadas e não certificadas					
Group Statistics	Certificação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Sim	122	,31	,828	,075
	Não	237	-,16	1,045	,068
Modelo Sustentabilidade	Sim	122	,01	1,020	,087
	Não	237	-,01	,964	,066
Modelo TQM	Sim	122	,22	,952	,086
	Não	237	-,12	1,006	,065

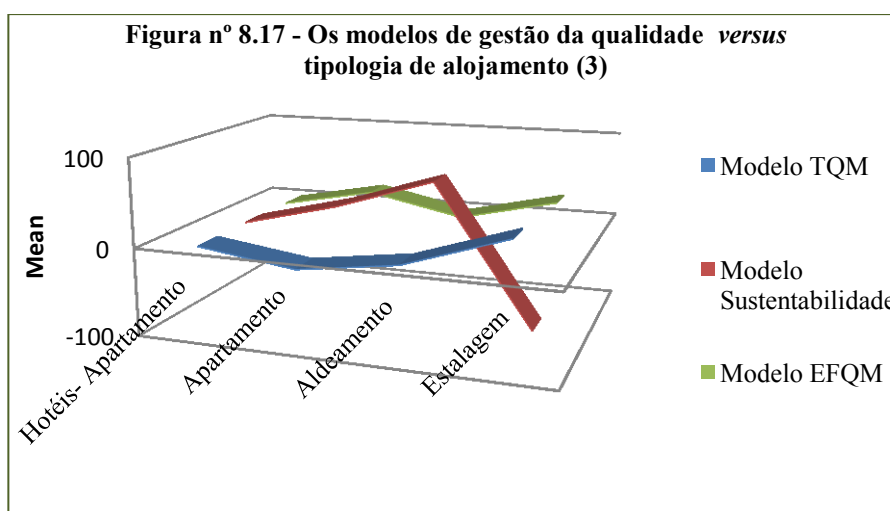
As médias, das empresas certificadas e das não certificadas, no Modelo de Sustentabilidade variam entre 0,01 e -0,01 e os testes realizados revelaram que estas só aderiram formalmente

aos sistemas de certificação em número muito reduzido, e como tal também são muito pouco influenciadas na sua gestão por esse facto (Quadro nº 8.34).

Para analisar melhor a situação referente à certificação nas empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade foram feitas comparações de médias, testes de Levene e testes “t”, relacionados com a situação das empresas face aos vários tipos de certificação e de alojamento.

Relativamente à norma de certificação em Segurança e Saúde, foram efectuados vários testes assim como para a certificação na qualidade e verificámos que na comparação entre médias o Modelo de Sustentabilidade apresenta uma média baixa, mas positiva, de 0,03 (Anexo 44), mas mais elevada que na certificação em Qualidade e no Ambiente, onde este modelo apresenta médias negativas contrariamente aos outros modelos (Anexo 45). O Modelo de Sustentabilidade é o único modelo a não ser influenciado significativamente pela norma de qualidade ISO, onde regista uma média de certificações negativa de -0,02 (Anexos 46 e 47). Porém, é na certificação em Segurança Alimentar, que o Modelo de Sustentabilidade regista a média mais elevada (0,04) embora as empresas que seguem este modelo continuem a destacar-se na situação de certificação por não serem influenciadas por esta variável (Anexo 48 e 52).

O Modelo de Sustentabilidade é dos três modelos o que apresenta uma distribuição mais equilibrada em termos de dimensão, com um número de empresas semelhante nas três dimensões, Grandes, Médias e Pequenas empresas, assumindo uma posição intermédia quanto ao número de trabalhadores, pois o Modelo TQM destaca-se principalmente nas grandes e médias empresas, enquanto o Modelo de Excelência está mais presente nas duas posições extremas, nas grandes e nas pequenas empresas. No sentido de compreender o efeito dimensão no Modelo de Sustentabilidade, e também para comparar com os outros dois modelos, foram efectuados vários testes estatísticos para avaliar a influência desta variável nos três modelos, comparando-a com outras variáveis como a certificação e a tipologia (Anexos 19, 21 e 22).



Na análise por tipologias de alojamento, tendo em conta a comparação de médias e outros testes complementares, verifica-se que o Modelo de Sustentabilidade aparece mais associado a hotéis de 5, 4 e 3 estrelas (Figuras n.ºs 8.4, 8.6, 8.17), Pousadas, Resorts, Apartamentos e Aldeamentos (Anexo 56). Quanto às tipologias de Alojamento apresentadas na figura nº 8.17, nomeadamente os Apartamentos e os Aldeamentos, em que o Modelo de Sustentabilidade se destaca, não se observaram qualquer influência significativa da certificação em qualidade nesta tipologia de alojamento (Anexos 43 e 45), contrariamente aos outros dois modelos, que registam influências significativas nestas tipologias, na situação de empresas certificadas.

Para verificar a influência da dimensão no modelo de Sustentabilidade foram efectuados o teste de Levene e o teste “t” e os resultados obtidos, considerando dois grupos independentes, um com classificações maiores ou iguais a 3, e outro com as restantes, revelaram, em termos de dimensão, que as empresas que adoptam este modelo apresentam variâncias não homogéneas para $p\text{-value}=0,03 < \alpha=0,05$ e nos testes “t” verificou-se um resultado contraditório, onde a variável dimensão só influencia significativamente um dos grupos do modelo, com $p\text{-value}=0,04 < \alpha=0,05$, conforme se observa no quadro nº 8.35.

Quadro nº.8.35 - A influência da dimensão dos grupos no Modelo de Sustentabilidade										
Independent Samples Test =Dimensão >=3 =grandes e médias empresas e <3=pequenas e micro empresas		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	9,228	,003	1,824	357	,069	,215	,118	-,017	,448
	Equal variances not assumed			2,064	228,971	,040	,215	,104	,010	,421

Ainda relativamente à dimensão, os resultados do teste ANOVA também confirmam, em parte, os resultados anteriores, ao revelarem que as empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade são influenciadas pela dimensão do estabelecimento com $F=5,165$ e $p\text{-value}=0,002 < \alpha=0.05$, existindo diferenças significativas entre os grupos da amostra, conforme quadro nº 8.36.

Quadro nº 8.36- O efeito da dimensão no Modelo de Sustentabilidade			
ANOVA Table		F	Sig.
Modelo Sustentabilidade*	Between Groups	5,165	,002
Dimensão (nº trabalhadores)	Linearity	10,258	,001
	Deviation from Linearity	2,618	,074
	Within Groups		
	Total		

Quanto aos efeitos da tipologia, uma análise mais pormenorizada permitiu verificar que as empresas relacionadas com o Modelo de Sustentabilidade apenas são significativamente influenciadas pelas tipologias de alojamento no que respeita a hotéis de 5 estrelas e ao turismo de habitação, ambas consideradas como factores de diferenciação entre o Modelo em análise e os outros dois modelos, conforme se observa nos quadros nºs 8.37 e 8.62 (Anexo 49 e 56). Os resultados deste estudo apresentam valores de “F”, iguais em todos os critérios da análise de variância, para todas as tipologias, mas apenas com efeitos significativos na tipologia de Hotéis de 5*, com $F=3,058$ e na tipologia de turismo de Habitação com $F=2,789$, respectivamente com $p\text{-value}=0,006$ e $p\text{-value}=0,012$, ambas com os valores inferiores a 0,05 (Quadro nº 8.37).

Quadro nº 8.37.- Os efeitos da tipologia dos estabelecimentos nos modelos de gestão da qualidade						
Effect- -	Análise Multivarida	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
p9_1 hotéis 5*	Pillai's Trace	,052	3,058 ^b	6,000	337,000	,006
	Wilks' Lambda	,948	3,058 ^b	6,000	337,000	,006
	Hotelling's Trace	,054	3,058 ^b	6,000	337,000	,006
	Roy's Largest Root	,054	3,058 ^b	6,000	337,000	,006
p9_11 Turismo Habitação	Pillai's Trace	,047	2,789 ^b	6,000	337,000	,012
	Wilks' Lambda	,953	2,789 ^b	6,000	337,000	,012
	Hotelling's Trace	,050	2,789 ^b	6,000	337,000	,012
	Roy's Largest Root	,050	2,789 ^b	6,000	337,000	,012
	a. Design: Intercept + p9_1 + p9_16 + p9_2 + p9_3 + p9_4 + p9_5 + p9_6 + p9_7 + p9_13 + p9_14 + p9_15,					
	b. Exact statistic					

Também os resultados dos “test of Between-Subjects Effects” de análise multivariada confirmam que na relação entre os três modelos de gestão da qualidade existem diferenças nos grupos de empresas que seguem cada um dos modelos em análise, nas duas situações referidas, os hotéis de 5* onde o Modelo de Sustentabilidade está bem representado, com $F=4,840$ e com $p\text{-value}=0,028 < \alpha=0,05$, e no turismo de habitação onde, tudo indica que este modelo apresenta uma posição muito fragilizada, com $F=10,717$ e $p\text{-value}=0,001 < \alpha=0,05$ tipologia onde, provavelmente, as empresas estão a desinvestir (Anexos 49, 51, 53 e 56).

Nos resultados dos testes de comparação das médias entre os grupos de empresas dos três modelos, no Turismo de Habitação destaca-se o Modelo de Sustentabilidade, com uma grande diferença entre médias (-0,98 na resposta afirmativa e 0,04 na resposta negativa) (Anexo 56).

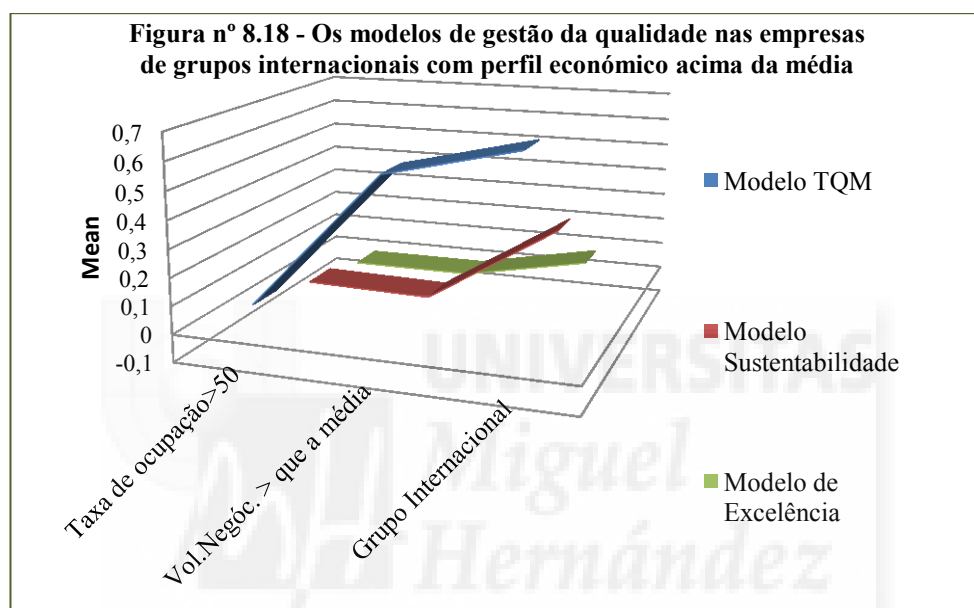
Os testes de Levene e os testes “t” foram efectuados, considerando como variáveis independentes as duas tipologias de turismo, em “Hotéis de 5 estrelas” e no “Turismo de Habitação”, e como variáveis dependentes os três modelos em análise. Os resultados do teste Levene para o Modelo de Sustentabilidade permitiram confirmar que existe homogeneidade de variâncias para o Turismo em hotéis de 5*, com um $p\text{-value}=0,51$, enquanto para o Turismo de

Habitação não existe homogeneidade de variâncias, com um $p\text{-value}=0,04$, rejeitando-se, neste caso a hipótese nula; os testes “t” de comparação das diferenças de médias, para cada uma das situações, permitem concluir que existem influências significativas para as duas tipologias de turismo, que apresentam diferentes $p\text{-values}=0,028$ e $0,00$, para o Turismo de habitação, e $p\text{-values}=0,011$ e $0,03$, para o Turismo em hotéis de 5 estrelas, com todos os $p\text{-values}$ a registarem valores inferiores a $\alpha=0,05$ (Quadro nº 8.38) (Anexos 51 e 53).

Quadro nº 8.38 - A influência da tipologia “hotéis de 5*” e do Turismo de Habitação no Modelo de Sustentabilidade										
A influência do turismo de Habitação										
Independent Samples Test-Turismo de Habitação		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	8,372	,004	3,824	357	,000	1,023	,268	,497	1,549
	Equal variances not assumed			2,459	13,405	,028	1,023	,416	,127	1,919
A influência da tipologia Hotéis de 5 estrelas										
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	3,826	,051	-2,557	357	,011	-,499	,195	-,883	-,115
	Equal variances not assumed			-3,183	35,184	,003	-,499	,157	-,818	-,181

Se considerarmos a dimensão e a sua condição perante a certificação como variáveis, que podem contribuir para o sucesso ou insucesso económico-financeiro das empresas, e as associarmos aos modelos, com foco no Modelo de Sustentabilidade, tal como efectuámos com o Modelo de Excelência, mantendo como factores de sucesso valores superiores à média na taxa de ocupação (cerca de 50%) e no volume de negócios (que foi de 1 212 824 euros), verificando-se que estas variáveis têm pouca ou nenhuma influência no sucesso deste modelo. Também foram efectuados testes estatísticos associados a outras variáveis, não tratadas em SPSS, que pudessem contribuir para a competitividade das empresas e, conseqüentemente, para o seu sucesso, tais como: “Pertencer a um grupo nacional”, “Pertencer a um grupo Internacional”, número “Total de estabelecimentos”, a “ Experiência do gestor” e até mesmo o facto de o estabelecimento estar a ser gerido por um gestor ou uma gestora, tendo em conta a identificação do sexo de acordo com as respostas dos directores/gestores inquiridos. Após a elaboração de vários testes verificámos que, no geral, as variáveis referidas exercem pouca influência nos modelos, sobretudo no Modelo de Sustentabilidade, o menos vulnerável, excepto no caso de pertencer, ou não, a um grupo internacional, variável cujo efeito vamos analisar, apesar de só existirem na amostra recolhida 37 empresas nessas condições (Figura nº 8.18).

No grupo de empresas com volume de negócios e taxas de ocupação acima da média, geridas pelo Modelo de Sustentabilidade, podemos observar na figura nº 8.18. que algumas já se internacionalizaram. Este grupo de empresas, ainda com pouco peso, apresenta um volume de negócios muito mais fraco que as empresas geridas pelo modelo TQM, e mais próximo das empresas geridas pelo Modelo de Excelência, mas enquanto as empresas deste modelo estão a dar os primeiros passos, o Modelo Sustentabilidade já descolou no que diz respeito à internacionalização, embora esteja longe de conseguir a dimensão e o êxito do Modelo TQM, nas tendências evolutivas dos indicadores taxa de ocupação e volume de negócios.

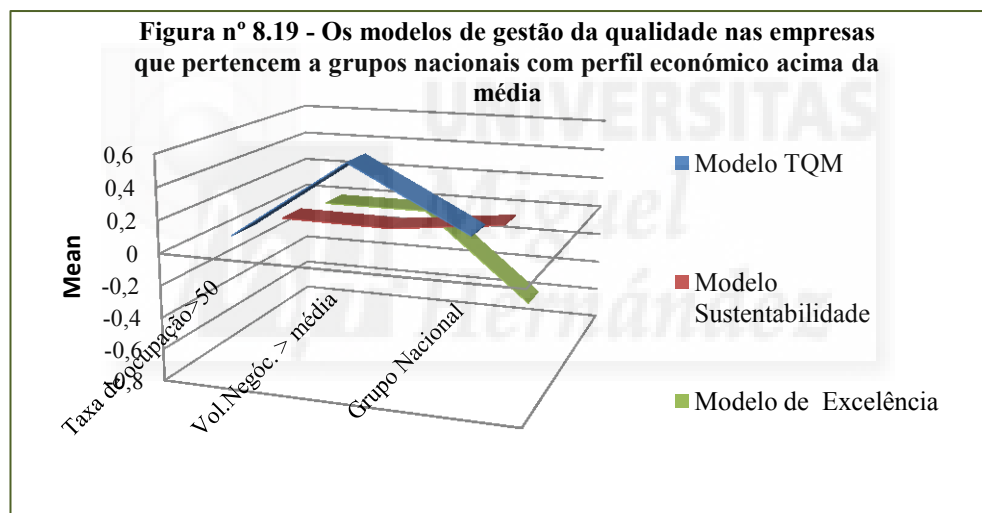


Para analisar melhor o efeito da variável “Grupo Internacional” foram efectuados os testes de Levene e o testes “t” com o objectivo de verificar, a homogeneidade de variâncias entre grupos e as diferenças entre médias, constatando-se que quer o Modelo de Sustentabilidade quer o Modelo TQM são influenciáveis por esta variável, embora o Modelo de Sustentabilidade seja o menos influenciável (Anexo 54).

Quadro nº 8.39 - A influência da internacionalização no Modelo de Sustentabilidade										
Independent Samples Test variável independente “Grupo Internacional”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ ence	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabi lidade	Equal variances assumed	6,179	,013	-2,063	357	,040	-,357	,173	-,696	-,017
	Equal variances not assumed			-3,175	65,162	,002	-,357	,112	-,581	-,132

Nos resultados do teste de Levene, confirma-se que as variâncias entre os grupos não são homogêneas, com um $p\text{-value}=0,013 < 0,05$ e o teste t-Student, realizado considerando esse facto, apresenta $p\text{-values}$ nos dois grupos, respectivamente de 0,40 e 0,02 < $\alpha= 0,05$, mostrando que existe uma influência significativa da variável “Grupo Internacional” no Modelo de Sustentabilidade nos dois grupos de empresas (Quadro nº 8.39).

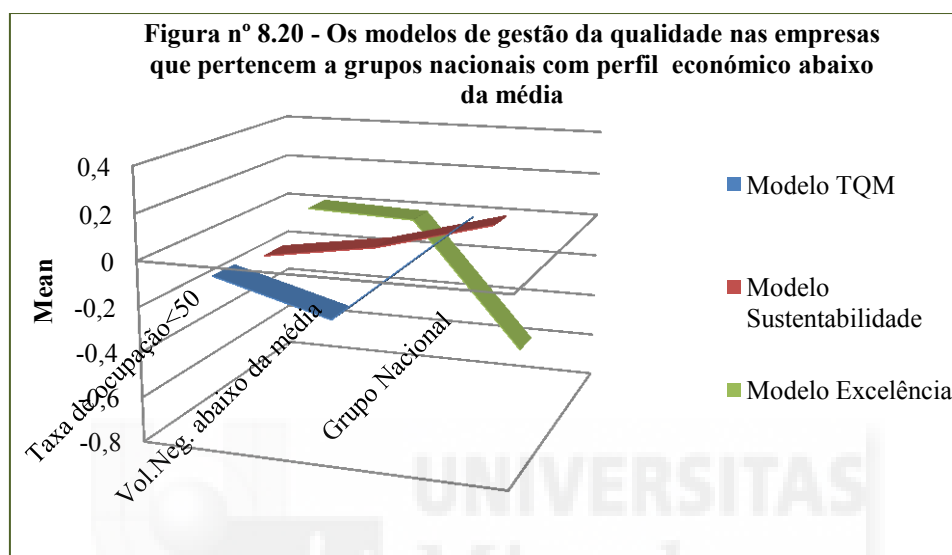
Pela análise da figura nº 8.19, podemos verificar que o Modelo de Sustentabilidade é o que tem maior peso considerando os dois grupos (nacionais e internacionais), mas o grupo gerido pelo Modelo TQM é o que apresenta, melhores perspectivas de sustentabilidade económica. Existem ainda muitas pequenas empresas, que adoptaram o Modelo de Excelência europeu, no perfil acima da média, evidenciando dificuldades de sustentabilidade económica, apesar de apostarem na sustentabilidade, apresentando médias negativas nas três variáveis, embora muito próximas de zero, quando comparadas com empresas que pertencem a grandes grupos económicos nacionais, as quais apresentam médias positivas nas três variáveis (Figura nº 8.19).



As empresas que seguem o Modelo de Sustentabilidade e o Modelo de Excelência mantêm posições contrárias, nas variáveis “Grupo Internacional” e “Grupo Nacional” mas, os indicadores do Modelo de Sustentabilidade, embora próximos, revelam maior êxito do que os indicadores do Modelo da Excelência nas empresas com perfil económico acima da média (Figura nº. 8.18) contrariamente ao que acontece nas empresas com perfil abaixo da média (Figura nº. 8.19) e com a variável certificação (Figura 8.7).

Quando comparamos os três modelos de gestão de qualidade no conjunto de empresas que registam, nesta amostra, um perfil abaixo da média (Figura nº 8.20) o Modelo de Sustentabilidade apresenta uma *performance* a evoluir positivamente indicando que está a consolidar a sua posição no mercado português aproximando-se do Modelo de Excelência, o modelo com maior sucesso. O modelo de gestão da qualidade que mais se destaca, pela

negativa, no perfil abaixo da média, é o Modelo TQM, ao registar resultados muito inferiores aos outros dois Modelos, o que pode indicar que este modelo tem mais sucesso nas grandes empresas de grupos internacionais (Figuras nº 8.18 e 8.20); no entanto, nas empresas que pertencem a grupos portugueses nem sempre é bem-sucedido, provavelmente porque estas têm mais dificuldades em adaptar o Modelo TQM à cultura portuguesa.



Para analisar se a influência da variável pertencer a um “Grupo nacional” é significativa nas empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade foram elaborados os teste de Levene e o teste t-Student, que demonstram existirem desigualdades nas variâncias entre os dois grupos com um $p\text{-value} = 0,001 < \alpha = 0,05$, o que implica rejeitar a hipótese nula da homogeneidade da variância. A realização do teste “t”, tendo em conta a situação referida, confirma a existência de $p\text{-values}$, com valores superiores a $\alpha = 0,05$, demonstrando que o grupo de empresas geridas por este modelo não é influenciado significativamente pela variável “Grupo Nacional”, à semelhança do que se verifica nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência (Quadro nº 8.40 e Anexo 55).

Quadro nº 8.40 - A influência de pertencer a um grupo nacional no Modelo Sustentabilidade										
Independent Test com a variável independent “Grupo Nacional”	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	12,171	,001	-1,592	357	,112	-,174	,110	-,390	,041
	Equal variances not assumed			-1,745	339,640	,082	-,174	,100	-,371	,022

Os testes de análise multivariada de Pearson, realizados para averiguar a existência de correlações significativas, entre os três factores/modelos de gestão da qualidade, os grupos económicos que operam no sector do alojamento turístico e outras variáveis consideradas com potencialidades para influenciar os comportamentos e a *performance* das empresas a operar em Portugal, permitiram através da observação da matriz das correlações, constatar que as variáveis “Grupo internacional” e “Grupo nacional” estão significativamente correlacionadas com dois dos modelos de gestão da qualidade, embora não apresentem valores elevados (Anexo 38). Na matriz de Pearson podemos observar que a variável “Grupo internacional” está correlacionada significativamente com o Modelo de Sustentabilidade (0,109*), mas a correlação apresentada pelo Modelo TQM com o “Grupo internacional” é muito mais forte quer em valor absoluto, quer em grau de significância (Quadro nº 8.41 e 8.60). O Modelo de Sustentabilidade está positivamente correlacionado com a localização (0,104*) e com a taxa média de ocupação (0,171**), e por sua vez esta última variável também se correlaciona com “Grupo internacional” e com “Grupo Nacional”. Todavia, este modelo não está correlacionado com a variável “Grupo nacional”, nem com a variável “certificação ISO”, o que confirma os resultados dos testes anteriores. A variável “Anos de experiência dos gestores” apenas está correlacionada de maneira significativa com o Modelo de Excelência (0,143**) (Anexo 38).

Quanto à variável “Grupo nacional” esta variável apresenta correlações significativas positivas com o Modelo TQM (0,160**), com a taxa de ocupação (0,192**) e com o volume de negócios (0,168**), mas negativas com a variável “Grupo internacional” (-0,179**), sendo interessante verificar como os grupos nacionais e internacionais, se relacionam com as variáveis em análise, pois enquanto os grupos nacionais estão focados numa gestão de curto prazo, ao estarem correlacionados com as vendas, os grupos internacionais preocupam-se com a certificação da qualidade, variável com a correlação mais alta (0,231**) (Quadro nº. 8.41). Alguns dos aspectos indicados por estas correlações também foram confirmados nas entrevistas pessoais, com os directores/gestores das unidades hoteleiras, como é o caso da existência de demasiada rivalidade, entre grupos hoteleiros o que não é positivo. Também houve a oportunidade de confirmar que a variável localização, correlacionada com o Modelo de Sustentabilidade, é tratada com relevo, sobretudo pelos pequenos empresários portugueses (Quadro nº. 8.41).

A constatação de que as variáveis “Grupo internacional” e “Grupo nacional” se correlacionam negativamente confirma algum antagonismo entre grupos nacionais e grupos internacionais, quando seria desejável que, estes grupos de empresas, construíssem em conjunto alianças e parcerias, que incluíssem o próprio Estado, para melhorarem a qualidade sustentável no sector A.T. do destino ibérico, e conseqüentemente, para também melhorarem a economia de Portugal, combatendo as rivalidades que existem no tecido empresarial português, o que não se tem verificado. Este facto permite confirmar, em parte, os fundamentos das hipóteses 11 e 12.

Quadro n.º 8.41 – As “outras variáveis” e a sua relação com a competitividade e com o Modelo Sustentabilidade											
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Certif. Qualidade-ISO	Localização do Estab.	Taxa média ocupação	Volume de Negócios	Anos Experiência Gestor
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,000	1	,000	,109*	,084	,009	,104*	,171**	,023	-,065
	Correlation Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,040	,112	,863	,049	,002	,717	,229
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Internacional	Pearson	,028	,109*	,233**	1	-,179**	,231**	,028	,129*	,112	-,022
	Correlation Sig. (2-tailed)	,591	,040	,000		,001	,000	,603	,021	,079	,679
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Nacional	Pearson	-,048	,084	,160**	-,179**	1	-,030	,067	,192**	,168**	,077
	Correlation Sig. (2-tailed)	,362	,112	,002	,001		,573	,207	,001	,008	,152
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados da caracterização da amostra (Capítulo 7) confirmam a existência de um tecido empresarial fragmentado onde os grupos ibéricos (apenas 3) têm pouca expressão demonstrando que é dada pouca relevância à construção de alianças entre grupos ibéricos para melhorar a qualidade e a sustentabilidade na região ibérica, constatando-se que, na ausência de uma regulação adequada, devido à fragmentação do tecido empresarial português, tudo indica que quem dita as “regras do jogo no mercado” são os grupos económicos, nacionais e internacionais. O Modelo de Sustentabilidade está mais correlacionado com uma gestão eficiente dos recursos para conseguir a sustentabilidade económica do que com a sustentabilidade ambiental e social. Este modelo apresenta uma correlação significativa nas “Estratégias Eco, do tipo verde” (0,145**), mas de valor baixo, embora seja dos três Modelos o que mais se correlaciona com o “Investimento estratégico para criar valor na área ambiental e social” (0,476**), o que permite aceitar, em parte, a H4, estando mais relacionado com a gestão eficiente dos recursos (0,309**) do que com o envolvimento em acções sociais na comunidade (0,125*) (Quadro n.º 8.42).

Quadro n.º 8.42 - O investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo de Sustentabilidade										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Eco-Verdes	Significado de “Q” Gestão ecoefic. e RSC	Indicador gestão eficiente recursos e resíduos	Indicador formação colaboradores na Q e afins	Indicador envolv. acções sociais	Invest.estratégico – valor-ambiental e social
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,000	,000	1	,299**	,145**	,309**	,252**	,125*	,476**
	Correlation Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,006	,000	,000	,018	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Apesar das lacunas e contradições referidas no Modelo de Sustentabilidade, este modelo parece agregar um grupo sólido de empresas, com uma cultura forte, que tem um entendimento da qualidade muito próprio, ao valorizar simultaneamente, com a qualidade, a localização, a marca e o marketing, estando, bem implantado no tecido empresarial português, a crescer e a desenvolver-se, apesar da crise, seguindo o caminho da internacionalização. Estas empresas apesar de serem as que menos são influenciadas pelas “outras variáveis” analisadas (como a dimensão, tipologia, situação e certificação) um grupo destas empresas são competitivas e têm obtido sucesso o que permite confirmar, em parte, as hipóteses H1, H7, H8 e H10.

8.4 – Análise e interpretação do “Modelo TQM”, comparação com outros modelos/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O Factor 3- designado “Modelo TQM” é dos três primeiros factores/modelos o que apresenta a média mais baixa (3,38) e o que tem menos consistência, embora o coeficiente “alpha” seja de 0,918, garantindo que este factor é consistente. Este factor inclui apenas 13 variáveis e somente representa 4,4% da variância total que é explicada pelos factores, antes da rotação varimax, mas depois da rotação ficou a explicar 7,894% da variância total (Quadros n.ºs 8.2, 8.4).

O factor/Modelo TQM, embora seja dos três modelos de gestão da qualidade o mais antigo é também o mais conhecido em termos filosóficos e o que apresenta fundamentos teóricos mais consistentes, até porque de todos os modelos é o que tem sido mais estudado ao longo de várias décadas, sobretudo depois dos anos 80 do século XX. No entanto, parece ser o modelo de gestão menos aplicado pelos líderes/gestores, no subsector de actividade alojamento turístico, tendendo a ser esquecido por estes, em tempos de recessão económica, ao ignorarem que o Modelo TQM, quando bem implementado, reduz custos, tornando-se, nesta situação, ainda mais necessário.

Em termos conceptuais, o Modelo TQM, pouco ou nada tem evoluído, sendo necessário que este modelo de gestão da qualidade rejuvenesça e seja visto pelas organizações numa perspectiva sustentável, mais consentâneo com os novos valores das novas sociedades, estando preparado para responder aos problemas de sustentabilidade que as empresas actualmente enfrentam, para que os líderes/gestores das organizações modernas lhe confirmem um novo protagonismo.

O Modelo TQM, em termos filosóficos, está no centro desta investigação e o conjunto de perguntas/variáveis que fazem parte deste modelo incluem as seguintes temáticas: Estratégias permanentes e de ajustamento (p11 e p12), Processo de planeamento e controlo de resultados e estratégias durante o ciclo estratégico (p13), Políticas de Recursos Humanos (p16) e Tendência de indicadores económico-financeiros (p18), sendo o modelo com maior número de temáticas.

As hipóteses que se pretendem confirmar neste modelo são quase todas as 12 hipóteses e expressam grande parte das temáticas investigadas na revisão da literatura, estando relacionadas directa ou indirectamente com o Modelo TQM.

As organizações actuais, para serem sustentáveis para além de satisfazerem os seus clientes consumidores, têm de satisfazer os seus *stakeholders*. Sem sustentabilidade económica não é possível a sustentabilidade social e ambiental, necessitando para isso de obter resultados positivos. Para analisar esta situação relativamente às empresas que operam no sector da A.T. e poder confirmar, ou desmentir a hipótese 8, foram realizados vários testes dos quais destacamos as matrizes das correlações de Pearson e Spearman, com o objectivo de verificar se existem correlações significativas fortes entre as variáveis associadas à criação de riqueza e os respectivos modelos, particularmente o Modelo TQM, tendo em conta os objectivos e os resultados negociados pelos líderes/gestores, no que se refere aos padrões de qualidade, aos resultados do negócio e a outros itens, durante o ciclo estratégico (Quadro nº 8.43).

Quadro nº 8.43 - Relação entre os objectivos negociados e os resultados da qualidade alcançados nos diferentes modelos de gestão da qualidade											
Correlations: entre Tendências de indicad. económico-financeiros e políticas de qualidade	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Ciclo est. resultados negoc.	Líderes inovadores/negociadores	Padrões/normas "Q". Revistos cumpr.	Manual de "Q" aceite e cumpr. todos	Rendimento dormidas	Aval. desempenho EBITDA	Aval. desempenho EVA	Gestão eficaz recursos/resíduos
Pearson	1	,000	,000	,133*	,245**	,542**	,521**	,099	-,050	-,039	,466**
Correlation											
Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,047	,000	,000	,000	,103	,514	,640	,000
N	359	359	359	222	359	359	359	272	170	147	359
Pearson	,000	1	,000	,072	,487**	,201**	,154**	,098	-,263**	-,216**	,309**
Correlation											
Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,287	,000	,000	,004	,107	,001	,008	,000
N	359	359	359	222	359	359	359	272	170	147	359
Pearson	,000	,000	1	,657**	,078	,298**	,293**	,323**	,576**	,569**	,172**
Correlation											
Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,140	,000	,000	,000	,000	,000	,001
N	359	359	359	222	359	359	359	272	170	147	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Os resultados dos testes confirmam que o Modelo TQM é o que apresenta correlações mais significativas no cumprimento dos objectivos negociados (0,657**) e nas tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros, como o Rendimentos das dormidas (0,323**), o EBITDA (0,576**) e o EVA (0,569**) o que revela, por parte das empresas geridas por este modelo, que a par das preocupações com a qualidade, como cumprir e rever normas e padrões de qualidade (0,298**) que estão escritas no Manual de Qualidade compreendido e aceite por todos na empresa (0,293**), têm também uma enorme preocupação em cumprir com os objectivos económico-financeiros. Estes resultados permitem confirmar, em parte a hipótese 8, demonstrando que o Modelo TQM é, dos modelos mais evoluídos, um dos que tem obtido mais

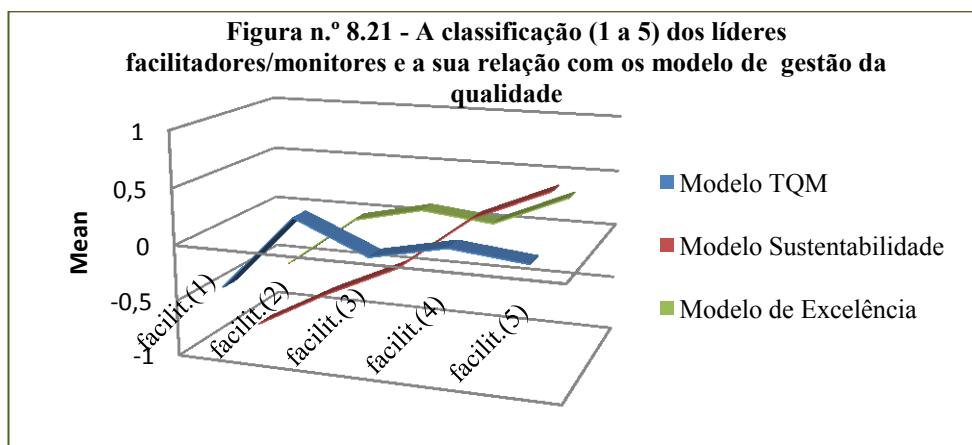
sucesso por conseguir conciliar interesses antagónicos entre os *stakeholders*, como renumerar e recompensar melhor os colaboradores e os accionistas (Quadro nº 8.43).

Apesar de tudo indicar que o Modelo TQM é um dos modelos melhor geridos e mais coerente com os objectivos da qualidade a que se propõe, as tendências do indicador “Gestão eficiente de recursos” colocam-nos algumas dúvidas, porque este item apresenta a correlação mais baixa (0,172**) no Modelo TQM, que apesar de ser uma correlação significativa e positiva, o seu valor é bastante inferior ao registado nos outros dois modelos. Neste conjunto de variáveis correlacionadas há também que chamar a atenção para a inexistência de uma correlação forte com a equipa de liderança que deve ser inovadora na gestão dos recursos e na condução das negociações com os *stakeholders*. Este aspecto, não pode ser negligenciado porque, ao contrário dos restantes modelos, que apresentam correlações fortes com a tipologia “líderes inovadores/negociadores”, o Modelo TQM, nesta amostra, não regista nenhuma correlação com este estilo de líderes, o que pode significar alguma fragilidade na vertente inovação, sendo considerado como uma lacuna nas empresas mais evoluídas. Os sistemas de qualidade para serem bem geridos têm de funcionar de forma integrada e ter lideranças adequadas ao sistema de gestão da empresa e à fase de mudança em que esta se encontra (Quadro nº 8.43).

As empresas geridas pelo Modelo TQM, também revelam nos resultados obtidos da matriz de correlações de Pearson (Quadro nº 8.44) um valor relativamente baixo na correlação com a variável “líderes preparados para a mudança e estruturas organizacionais achatadas” (0,167**), variável que apesar de estar correlacionada positivamente com este modelo regista o valor mais baixo, podendo indicar uma liderança mais *low profile*, mas também menos preparada para a mudança permanente que o actual contexto envolvente exige das organizações.

O Modelo TQM, apresenta, no geral, correlações baixas em todos os estilos de liderança, o que não significa necessariamente uma liderança fraca, mas uma liderança mais relacionada com os líderes do tipo “facilitadores/mentores” que é a tipologia de liderança mais adequada à fase evolutiva da gestão em que a maioria das empresas (do sector de A.T. em Portugal, geridas pelo Modelo TQM), se encontram (Figura nº 8.21). Porém, as classificações muito baixas, neste tipo de liderança, podem ser vistas como uma fragilidade que impede estas empresas de evoluírem.

Pela análise da figura nº 8.21 podemos observar que o modelo de liderança da TQM está representado de forma muito semelhante ao Modelo de Excelência, mas enquanto este último modelo evoluiu para uma tipologia de liderança considerada de nível superior, sendo acompanhado pelo Modelo de Sustentabilidade mostrando claramente essa tendência de evolução, o Modelo TQM parece ter estabilizado nos líderes do tipo facilitador, apresentando ainda classificações muito baixas, nesta liderança, e até uma tendência de descida o que confirma a ideia de um modelo clássico, com êxito, mas que pode estar a estagnar no tempo.



As empresas que adoptaram o Modelo TQM, na sua maioria, estão associadas à criação de valor através do investimento em estratégias permanentes com base em intangíveis, como podemos verificar na matriz de Pearson (Quadros n.ºs 8.8, 8.29 e 8.44), apresentando, neste item, correlações significativas das mais elevadas (0,534*), comparativamente aos outros modelos da gestão da qualidade, nomeadamente nas que se relacionam com a variável “Estratégias de Ajustamento pela diferenciação na qualidade” na qual este modelo obteve a correlação mais elevada (0,507**), sendo também o modelo de gestão da qualidade que mais utiliza alguns dos instrumentos facilitadores, como o *Benchmarking* e a M. C., necessários para gerir a qualidade, item onde apresenta a correlação mais alta dos três modelos (0,232**), indicando que estas empresas encaram a qualidade como uma estratégia permanente de aprendizagem e cultura que deve ser gerida para garantir a sustentabilidade e competitividade da empresa no longo prazo.

Este grupo de empresas, composto sobretudo por grandes empresas, que pertencem a grupos nacionais e internacionais, já adquiriram uma cultura que incorporou os valores da qualidade e da M.C., conseguindo apresentar ao mercado uma alta *performance*, nomeadamente nas políticas de qualidade e preços, coerente com as estratégias delineadas e negociadas com os *stakeholders*, sendo o modelo que mais se correlaciona com preços altos (0,476**), competindo com uma estratégia clara de desnatação, dando assim o sinal correcto da sua elevada qualidade.

Quadro n.º 8.44 - Estratégias de mudança no Modelo TQM

Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégias Ajust. Qualidade	Estratégias Ajust. Market.	Líderes mudança estrutura achatada	Instrum. facilitador (<i>Benchmark</i> , M.C.)	Estratégias de preços altos	Estratégias intangíveis
Pearson		,000	1	,000	,507**	,399**	,167**	,232**	,476**	,534**
Modelo TQM	Correlation	1,000		1,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	Sig. (2-tailed)									
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Grande parte das empresas, geridas pelo Modelo TQM, embora tenham alguma autonomia, consideram-se dependentes da estrutura hierárquica de um grande grupo, porque este modelo está associado a grupos, nacionais ou internacionais, não se enquadrando numa estrutura organizacional do tipo achatado. Daí apresentarem as correlações mais baixas no item “liderança para mudar e estruturas organizacionais achatadas (Quadro nº 8.44).

Os resultados referidos podem também significar que as empresas com o modelo TQM já não valorizam muito a liderança para a mudança porque todos os actores envolvidos são protagonistas dessa mudança fazendo desta o seu “*modus operandi*” através de ajustamentos permanentes ao mercado. Uma outra explicação e talvez a mais plausível, tem a ver com o facto, das empresas que adoptam o Modelo TQM continuarem a adoptar uma filosofia de gestão clássica, pouco aberta à evolução e ao alargamento do conceito de qualidade, até porque como já alcançaram altos padrões de qualidade e mantêm uma carteira de clientes fidelizados, provavelmente os seus dirigentes/gestores pensam que nada mais será necessário fazer, a não ser repetir o seu modelo de sucesso, o que pode revelar-se errado porque o contexto envolvente mudou e os antigos modelos podem já não fazer sentido no L.P. (Senge et al., 2000).

Quanto ao investimento estratégico na qualidade sustentável, verificámos, pela análise das correlações apresentadas na matriz de Pearson, confirmadas nos testes de Spearman, que o Modelo da TQM é o que mais se correlaciona com as “Estratégias eco verdes” (0,432**) o que pode indicar uma certa abertura para alterar o modelo de gestão assente no antigo conceito de qualidade, com o objectivo de criar mais valor para os *stakeholders*, embora em termos culturais, estas empresas, ainda não tenha assimilado os valores da sustentabilidade, o que confirma, em parte, o anteriormente afirmado, pois este modelo é o único dos três modelos que ainda não está minimamente correlacionado com a variável “Investimento Estratégico na criação de valor ambiental e social” (Quadros n.ºs 8.9, 8.42 e 8.45).

Os resultados dos testes de Pearson (confirmados nos testes de Spearman) comprovam, pelos indicadores analisados, que o “Envolvimento em acções sociais e na comunidade” (0,201**), a “Gestão eficiente dos recursos e resíduos” (0,172**), e a “Formação para a Qualidade e áreas afins” (0,253**), embora estejam correlacionados significativamente com o Modelo TQM, ainda apresentam valores baixos, ficando aquém do Modelo de Excelência que é o modelo com a estratégia de ajustamento, mais consistente, na área da qualidade sustentável (Quadro nº 8.45).

Todavia, no investimento em intangíveis como a responsabilidade social e outros, o grupo de empresas que é gerido pelo Modelo TQM não está correlacionado com as variáveis, “Significado da qualidade como gestão ecoeficiente e RSC” e ainda não investem significativamente na criação de valor social e ambiental, apesar de ser o Modelo que mais se correlaciona significativamente com estratégias de ajustamento do tipo Eco-verdes (Quadro nº 8.45).

Quadro nº 8.45 - O investimento estratégico na qualidade sustentável no Modelo TQM										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Eco Verde	Significado Gestão ecoefic. e RSC	Indicador gestão eficiente recursos e resíduos	Indicador formação colaboradores na “Q” /afins	Indicador envolvimento acções sociais	Invest.Est ratégico-Criar,valor-ambiente social
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,432**	,075	,172**	,253**	,201**	,050
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,158	,001	,000	,000	,343
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

No entanto, apesar das incoerências e lacunas acima referidas, o facto das empresas geridas pelo Modelo TQM já estarem correlacionadas com projectos na área social e ambiental permite confirmar, em parte, a hipótese 7, no que se refere ao planeamento de projectos de mudança e ao esforço feito para melhorar os resultados de desempenho e obter êxito no sistema de qualidade. Quanto ao comportamento das empresas geridas pelo Modelo TQM no investimento intangível em Capital Humano (CH), para obter vantagens competitivas este modelo está correlacionado positivamente com a variável “Investimento estratégico para criar valor em C. H.” (0,121*) e com outras variáveis relacionadas com os R. H. como a “Aprendizagem, formação, educação e comunicação” (0,146**) embora seja dos três modelos o que investe menos, no curto prazo, em intangíveis, como mostram as correlações de Pearson obtidas nestas variáveis (Quadro nº.8.46).

Quadro nº 8.46 – Investimento estratégico em C.H. e as políticas e práticas que dele resultam no Modelo TQM											
Correlations: Políticas versus Práticas de RH		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Invest. Estratég. criar valor CH	Empowerment. Participação	Aprendizagem formação. comunicação	Cooperação, negociação, M.C.	Trabalho efect. salários altos	Avaliação de desemp. Reconh. Recom.	GRH envolv. Qualidade e afins
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,121**	,132**	,146**	,150**	,463**	,575**	,550**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,000	,219	,137	,091
	N	359	359	359	359	359	359	359	279	264	260

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Todavia, o Modelo TQM é dos três modelos, aquele que apresenta políticas de recursos humanos mais coerentes e favoráveis às melhorias da qualidade, com correlações significativas fortes nas variáveis “Trabalho efectivo e salários acima da média” (0,463**), “Avaliação do desempenho e recompensa” (0,575**) e “Envolvimento da GRH nos projectos da Qualidade e afins” (0,550**), variáveis que, segundo alguns dos autores estudados, na revisão bibliográfica, os líderes/gestores devem valorizar, para obterem sucesso na implementação e desenvolvimento dos sistemas de qualidade do tipo TQM, revelando-se este modelo como o que mais aposta nesta área (Quadros nºs 8.11, 8.23 e 8.46), o que pode explicar em parte o seu sucesso.

O Modelo TQM, apesar de ser um dos modelos de gestão da qualidade mais bem-sucedidos, também apresenta algumas contradições, relativamente às políticas e práticas dos outros dois modelos, visíveis na análise da matriz de Pearson (Quadro 8.46), que podem ser aparentes, exigindo uma maior reflexão, nomeadamente na correlação significativa da variável aprendizagem onde apresenta o valor mais baixo dos três modelos, que inclui mais três vertentes, a educação, a comunicação e a formação (0,146**), quando este modelo é o que mais aposta no trabalho efectivo e nos salários acima da média. No entanto, o Modelo TQM, apresenta uma correlação muito significativa, com a variável “estratégia permanente com base na aprendizagem e cultura”, com valores elevados e superiores a todos os outros modelos, o que pode significar, para as empresas geridas por este modelo, que a aprendizagem já não é vista como um conjunto de acções pontuais e de curto prazo, mas como uma estratégia permanente que faz parte da sua cultura, situação que explica a correlação significativa forte com esta variável e desfaz, em parte, a contradição inicialmente referida. Este modelo é também o que está mais correlacionado com a criação de conhecimento (0,473**) (Quadros n.ºs 8.33 e 8.47) é o que mais investe na criação de conhecimentos sustentáveis através dos R.H. que funcionam como vantagens competitivas dificilmente imitáveis, confirmando que se opõe às estratégias de curto prazo, como acontece no Modelo de Excelência.

Quadro n.º 8.47 - As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis nos modelos de gestão da qualidade, “Excelência e TQM”								
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégias tangíveis	Aprendizagem e Cultura	Desenho e Planeamento	Estratégias Ajust. Conhecimento
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,013	,043	,056	,165**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,806	,413	,289	,002
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,532**	,532**	,505**	,473**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

De acordo com os ensinamentos de vários autores estudados na revisão da literatura, o investimento permanente numa estratégia que valorize o C.H. da organização só é possível se existir alguma estabilidade no emprego, para que as empresas venham a retirar benefícios do investimento feito. Este aspecto distingue o modelo TQM dos restantes, porque é o único que apresenta correlações muito significativas nos itens: “Trabalho efectivo e salários acima da média” (0,463**) e “Estratégias permanentes de aprendizagem e cultura” (0,532**). Também existem empresas que preferem recrutar talentos, renumerando-os com salários acima da média do mercado, cuja política pode estar a ser seguida por algumas das empresas geridas pelo Modelo TQM, pois apresentam correlações superiores aos outros dois modelos no que respeita ao trabalho efectivo, às remunerações dos salários acima da média, e à “avaliação de

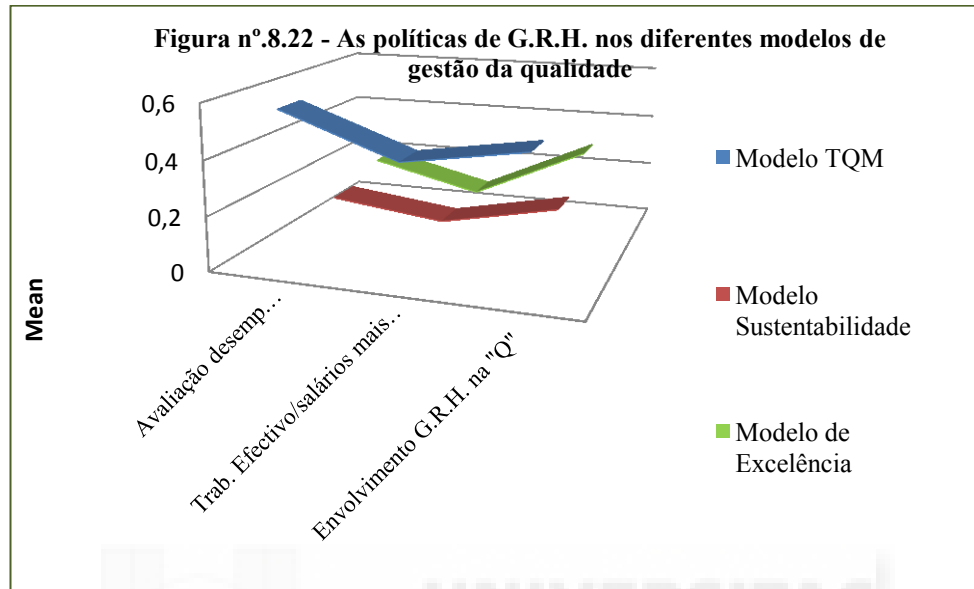
desempenho, reconhecimento e recompensa” (0,575**), como podemos verificar no anexo 28. Porém, o princípio da busca de talentos, não é bem vista como prática comum, na área da gestão da qualidade e da GRH, porque impede o desenvolvimento dos R.H. que trabalham na empresa (Capítulo 2), sendo considerada uma política que é contra as “boas práticas” de gestão.

Para confirmar a influência da variável “Estratégias permanentes de aprendizagem e cultura” no Modelo TQM foram constituídos dois grupos de empresas, um com classificações nesta variável ≥ 3 e outro com as restantes classificações, tendo-se elaborado os testes de Levene e de t-Student conforme (Quadro nº 8.48). Os resultados comprovam que o Modelo TQM é significativamente influenciado por estas estratégias confirmando-se que este modelo é o único dos três modelos em análise onde se verifica a homogeneidade de variâncias, nos dois grupos para $p\text{-value}=0,326$, permitindo aceitar a hipótese nula da igualdade, e os testes “t” de comparação das médias, para grupos com variâncias iguais permite concluir que existem influências significativas com $p\text{-value}=0,000$, para ambos os grupos inferiores a $\alpha=0,05$ (Quadro nº 8.48) (Anexo 57).

Quadro nº 8 48- A influência das estratégias com enfoque permanente na aprendizagem e cultura no Modelo TQM										
Independent Samples Test Variável independente: “estratégias permanentes com enfoque em aprendizagem e cultura” ≥ 3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	,968	,326	9,584	357	,000	1,002	,105	,796	1,207
	Equal variances not assumed			9,179	170,233	,000	1,002	,109	,786	1,217

Para analisar as políticas das empresas que seguem o Modelo TQM foram efectuadas comparações entre as médias dos diferentes modelos e representadas em gráfico cuja figura nº 8.22, permite observar diferenças relevantes entre as políticas relativas aos R.H., seguidas por este modelo e as seguidas pelos outros dois modelos. Nas médias dos diferentes modelos relativas às políticas de R.H. o Modelo TQM destaca-se, sobretudo nas variáveis expressas nos itens “Avaliação do desempenho, reconhecimento e recompensa” “Trabalho efectivo e salários mais altos que a média” da concorrência e “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade” que foram comparadas utilizando o mesmo critério seguido nas práticas de R.H. no Modelo da Sustentabilidade (Figura nº 8.14), i.e. na comparação entre as médias foram considerados dois grupos tendo em conta as classificações atribuídas pelos líderes/gestores que estão associados a cada um dos modelos: um grupo de empresas com as classificações iguais ou superiores a 4 e outro grupo com as restantes classificações. Os resultados obtidos comprovam que o Modelo TQM se distingue pela positiva, relativamente às políticas de R.H. que são fulcrais para o

sucesso da TQM e para a competitividade das empresas. Na comparação dos três modelos, confirma-se que os outros dois modelos (Excelência e Sustentabilidade), seguem políticas e práticas de R.H. próximas, com menos avaliações e salários mais baixos (Figura 8.22).



No sentido de aprofundar a análise relativamente à questão das políticas de R.H. prosseguimos na realização de mais testes complementares. O teste de Levene efectuado ao grupo de empresas geridas pelo Modelo TQM para as três variáveis, consideradas críticas nas políticas de R.H., permitiu observar que não existe homogeneidade de variâncias em nenhum dos grupos analisados e os valores de $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, são diferentes mas próximos (Quadro nº 8.49).

Os resultados dos testes “t” realizados para grupos não homogêneos, com um intervalo de confiança de 95%, que envolveram as mesmas variáveis independentes, referentes às práticas de R.H., revelaram valores de $p\text{-values} = 0,00 < \alpha = 0,05$, iguais para as três variáveis, confirmando que os grupos de empresas, representadas no modelo TQM, e no Modelo de Excelência (Anexos 32 e 33), são influenciadas significativamente pelas políticas de “Avaliação de desempenho reconhecimento e recompensa”, e “Trabalho efectivo e salários acima da média”, o que já não acontece no “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade e áreas afins” em que os três modelos são influenciados por esta variável (Quadro nº 8.49, 8.50 e 8.51).

Com o propósito de confirmar os resultados anteriores foram efectuados, para as mesmas variáveis, os testes ANOVA tendo ficado demonstrados nos resultados obtidos nestes testes, tal como nos testes realizados no Modelo de Sustentabilidade para as práticas de GRH, que nas políticas de R.H. os valores de “F” são diferentes nos três modelos, mas todos superiores a 0,05.

Quadro nº 8.49 - A influência das políticas de R.H. no Modelo TQM										
A influência das políticas de R.H. “Avaliação de desempenho/reconhecimento e recompensa										
Independent Samples Test Classificações >=4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	8,759	,003	8,347	262	,000	1,003	,120	,766	1,240
	Equal variances not assumed			8,517	250,384	,000	1,003	,118	,771	1,235
A influência das políticas de R.H. “Trabalho efectivo e salários acima da média										
Modelo TQM	Equal variances assumed	7,579	,006	7,339	277	,000	,881	,120	,645	1,117
	Equal variances not assumed			7,054	212,240	,000	,881	,125	,635	1,127
A influência das políticas de R.H. “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade e áreas afins										
Modelo TQM	Equal variances assumed	7,397	,007	7,903	258	,000	,975	,123	,732	1,218
	Equal variances not assumed			7,733	219,266	,000	,975	,126	,726	1,223

Os valores assumidos por cada um dos modelos também diferem em cada uma das políticas de R.H nos diferentes grupos, verificando-se que os valores de “p-value” são menores que $\alpha=0,05$ para as políticas de “trabalho efectivo e salários acima da média”, somente para o Modelo TQM, que difere dos outros dois modelos, enquanto para as políticas de “Avaliação de desempenho” o Modelo TQM e o Modelo de Excelência registam ambos valores de “p-value” menores que $\alpha=0,05$, o que distingue estes dois modelos do Modelo de Sustentabilidade. No que concerne às políticas de “Envolvimento da GRH nos projectos de qualidade e afins” os resultados dos testes indicam que a aplicação desta política não é significativamente diferente entre os grupos dos três modelos, sendo a única variável com valores de “p-value” menores que $\alpha=0,05$ para os três modelos (Quadro nº 8.50). Os testes ANOVA confirmam os resultados obtidos nos testes Levene e permitem verificar relativamente às políticas de R.H., que a hipótese nula, da igualdade das variâncias, deve ser rejeitada, para todos os grupos dos três modelos, excepto no caso do “Envolvimento da GRH” (Anexo 2 e Quadro nº 8.50).

Para confirmar os resultados acima obtidos, dado que relativamente à variável “Envolvimento da GRH nos projectos de qualidade e afins” estes não são conclusivos, foram efectuados outros testes complementares para avaliar a influência desta variável nos três modelos, considerando dois grupos de empresas diferentes dos anteriores: um grupo com classificações superiores ou iguais a 3 e outro grupo com as classificações restantes (Quadro 8.51).

Quadro nº 8.50.- As diferenças nas políticas de GRH entre os três modelos de gestão da qualidade						
ANOVA						
Trabalho efectivo e salários acima da média		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	6,444	4	1,611	1,833	,123
	Within Groups	240,815	274	,879		
	Total	247,258	278			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	4,401	4	1,100	1,337	,256
	Within Groups	225,439	274	,823		
	Total	229,840	278			
Modelo TQM	Between Groups	78,114	4	19,529	21,588	,000
	Within Groups	247,856	274	,905		
	Total	325,970	278			
Avaliação de desempenho, reconhecimento.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	13,731	4	3,433	4,264	,002
	Within Groups	208,506	259	,805		
	Total	222,237	263			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	5,762	4	1,440	1,704	,150
	Within Groups	218,971	259	,845		
	Total	224,733	263			
Modelo TQM	Between Groups	108,900	4	27,225	34,233	,000
	Within Groups	205,980	259	,795		
	Total	314,880	263			
Políticas de R.H.-Envolvimento da GRH (...)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	37,520	4	9,380	13,447	,000
	Within Groups	177,876	255	,698		
	Total	215,396	259			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	10,057	4	2,514	3,015	,019
	Within Groups	212,622	255	,834		
	Total	222,679	259			
Modelo TQM	Between Groups	96,985	4	24,246	28,409	,000
	Within Groups	217,634	255	,853		
	Total	314,619	259			

Os resultados obtidos nos testes de Levene e no teste t-Student demonstram que a variável independente “Envolvimento da GRH nos projectos de qualidade” tem uma influência significativa apenas no Modelo de Gestão TQM e no Modelo de Excelência, embora neste último modelo, não se verifique a igualdade de variâncias entre os dois grupos, pelo que a hipótese nula tem de ser rejeitada. Contrariamente, o Modelo TQM apresenta um $p\text{-value}=0,051 > \alpha=0,05$, para ambos os grupos, confirmando a homogeneidade de variâncias. Nos testes “t” foi observado um $p\text{-value}$ igual a 0,000, inferior a 0,05, para o Modelo TQM e para o Modelo de Excelência. Já o Modelo de Sustentabilidade, numa situação de desigualdade de variâncias, apresenta um valor de $p\text{-value}$ superior a $\alpha=0,05$ pelo que não é influenciado pelos GRH nos projectos de qualidade ou de áreas afins, como a segurança e saúde, o ambiente e a responsabilidade social o que acaba por ser um resultado coerente com as políticas deste modelo, embora contrarie o resultado anterior, indicando que neste modelo nem sempre a GRH, intervém nos projectos de qualidade e afins (Quadro nº 8.50 e 8.51).

Quadro nº 8.51 - A influência do envolvimento da GRH em projectos de qualidade nos diferentes modelos de gestão da qualidade										
Independent Samples Test Variável independente: O envolvimento da GRH em projectos de qualidade. >=3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	24,503	,000	6,321	258	,000	,852	,135	,587	1,118
	Equal variances not assumed			4,456	54,898	,000	,852	,191	,469	1,236
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	40,861	,000	-,172	258	,864	-,025	,147	-,315	,265
	Equal variances not assumed			-,117	53,905	,908	-,025	,217	-,460	,410
Modelo TQM	Equal variances assumed	3,847	,051	7,818	258	,000	1,231	,157	,921	1,541
	Equal variances not assumed			6,923	63,894	,000	1,231	,178	,876	1,586

Os resultados obtidos confirmam a influência das três variáveis em análise, no Modelo TQM, nos dois grupos de empresas, mesmo com classificações <4, conforme se demonstra no quadro nº 8.49. Porém, conseguimos observar situações diferentes nas Políticas de R.H. para o Modelo de Sustentabilidade e Modelo TQM, relativamente à influência da variável “Envolvimento da GRH nos projectos da qualidade e áreas afins” (Quadro nº 8.51).

Quanto ao comportamento específico da variável “avaliação de desempenho reconhecimento e recompensa” que trata de questões fundamentais para que os colaboradores se sintam justamente avaliados, reconhecidos e recompensados pelas melhorias de qualidade que introduziram na empresa, o Modelo TQM distancia-se de forma significativa dos outros dois Modelos (Figura nº 8.22), existindo indicações de que muitas das empresas que os seguem ainda não introduziram estas políticas e práticas, o que foi confirmado nas entrevistas pessoais. Quando os colaboradores não se sentem devidamente recompensados e reconhecidos pelo seu esforço em inovar e melhorar continuamente a qualidade deixam de continuar a melhorar a qualidade, nos produtos, serviços e processos e o sistema de qualidade entra em declínio.

Das análises efectuadas aos resultados do tratamento estatístico, relativos às políticas e práticas das empresas que aplicam o Modelo TQM, e fazem parte desta amostra, concluímos que é possível confirmar, em parte, a hipótese 1 e a hipótese 9. Este modelo está verdadeiramente empenhado no desenvolvimento da TQM e significativamente relacionado com estratégias intangíveis, onde apresenta a mais alta correlação relativamente aos outros dois modelos de gestão da qualidade. Daí que consiga obter vantagens competitivas relacionadas com novos saberes e conhecimentos únicos, com base no C. H. que resultam em melhorias de desempenho. Porém, já não se pode dizer o mesmo no que respeita à responsabilidade social, constatando-se

que as empresas seguidoras do Modelo TQM do sector A.T., ainda não evoluíram no conceito de qualidade, da fase da Gestão para a fase da Sustentabilidade, embora todas as empresas geridas por estes modelos pratiquem a mudança para se ajustarem ao mercado e invistam em vantagens competitivas sustentáveis, o que permite confirmar, a hipótese 1.

O Modelo TQM parece ser de todos os modelos, o que na temática dos R.H., melhor funciona no seu conjunto, apresentando uma gestão que tende para a integração, ao conciliar estratégias permanentes com base na aprendizagem e cultura com estratégias de ajustamento através da diferenciação pela qualidade e pelos conhecimentos e saberes únicos, com base em políticas de R. H. coerentes e uma liderança adequada ao estágio evolutivo da empresa que conduz à realização da missão, objectivos, estratégia e resultados com êxito o que permite confirmar em parte a hipótese 4. Os aspectos referidos resultam de uma avaliação global dos testes efectuados e impedem a rejeição da hipótese 5, porque embora algumas destas empresas tenham apostado no investimento estratégico permanente, em aprendizagem e cultura e funcionam com modelos de gestão semelhantes aos modelos integrados, ainda apresentam algumas lacunas, que têm sido referidas neste estudo, pelo que não é possível desmentir o que foi afirmado nesta hipótese na sua totalidade. Estas mesmas razões também permitem aceitar a hipótese 6 que prevê a necessidade das empresas utilizarem um modelo integrado para gerir a qualidade.

Este modelo adopta estratégias de ajustamento que visam a diferenciação pela qualidade para que as empresas se ajustem continuamente ao mercado, utilizando as Metodologias, ferramentas e instrumentos (Figura 8.23), que os seus líderes/gestores consideram adequadas para controlar e melhorar a qualidade e para criar vantagens competitivas sustentáveis, que satisfazem completamente os seus clientes/consumidores (Quadros nº s 8.44 e 8.52).

Na matriz das Correlações de Pearson no quadro nº 8.52 podemos observar as correlações entre os diversos modelos relativamente às variáveis que nos podem fornecer indicações sobre a coerência entre a formulação das estratégias de qualidade (0,507**) no curto, médio e longo prazo: ao corrigir sistematicamente as causas dos desvios (0,328**); ao cumprir os padrões de qualidade, efectuando a sua revisão (0,298**), quando é necessário; e ao divulgar os altos padrões de qualidade alcançados através da realização de políticas adequadas de marketing relacional e da avaliação da satisfação dos clientes internos e externos.

Os resultados obtidos no quadro nº 8.52 (confirmados na matriz de Spearman), permitem observar correlações muito significativas entre todas as variáveis relevantes para a coerência entre as estratégias e políticas de qualidade e os respectivos modelos em estudo, embora o Modelo TQM se destaque ao apresentar uma correlação de (0,739**) na variável “ciclo de resultados com base na missão, visão e objectivos”, e correlações positivas significativas em todas as outras variáveis envolvidas, o que já não acontece com o Modelo de Excelência, sendo dos três modelos, o que regista os valores mais altos, com excepção para o Marketing (0,399**)

e para a “Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos” (0,176**) em que regista correlações inferiores ao Modelo de Sustentabilidade. O Modelo TQM é dos três modelos o mais coerente, porque está correlacionado positivamente com o indicador EVA (0,569**) o que significa que os interesses dos accionistas e os objectivos e as estratégias destas empresas estão sintonizados (Quadro nº 8.52), garantindo a sua sustentabilidade no longo prazo, situação que não acontece com os restantes modelos, pois o Modelo de Sustentabilidade está correlacionado negativamente (-0,216**) e o Modelo de Excelência não se apresenta correlacionado.

Quadro nº 8.52 - A coerência entre as estratégias e políticas de qualidade e a satisfação dos stakeholders nos três modelos de gestão da qualidade												
Correlations		Mo de lo Excelência	Mo de lo Sustainabil.	Modelo TQM	Deseenho e Planeamento	Estrat. Ajust-Qualidade	Estrat. Ajust. Marketing	Tendências/indicador - EVA	padrões/normas de "Q" revista	Causas Desvio sistemática de Análise/corrige	Ciclos Resultado/missão/visão/object.	Aval. satisfação clientes
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,056	,173**	,090	-,039	,542**	,564**	,225**	,538**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,289	,001	,089	,640	,000	,000	,001	,000
	N	359	359	359	359	359	359	147	359	359	234	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,367**	,459**	,490**	-,216**	,201**	,169**	,287**	,318**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,008	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	147	359	359	234	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,505**	,507**	,399**	,569**	,298**	,328**	,739**	,176**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	359	359	359	359	359	359	147	359	359	234	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O Modelo TQM, embora presente nas tendências do indicador “avaliação da satisfação dos clientes internos e externos”, uma correlação significativa (Quadro nº 8.52), o seu valor é o mais baixo dos três modelos, o que pode vir a ser um sinal de preocupação, no médio e longo prazo, indicando uma fragilidade nas empresas geridas por este modelo quanto ao entendimento da gestão acerca das expectativas dos clientes, em que o conceito de qualidade destes pode não coincidir com o da empresa, porque provavelmente os clientes têm uma visão mais alargada da qualidade, que inclui a RSC e os valores do D.S., aspectos que não são muito valorizados, pelo Modelo TQM, o que justifica em parte, o baixo valor desta correlação que é o mais baixo de todas as variáveis em análise. Estes resultados permitem aceitar, em parte, a hipótese 12 .

No sentido de verificar se, para além da influência da GRH, no desenvolvimento dos projectos relacionados com a melhoria da qualidade e áreas afins, os clientes internos e externos também são mobilizados e envolvidos, sobretudo nas empresas geridas pelo Modelo TQM (Quadro nº 8.53) foram efectuados testes idênticos aos realizados para o envolvimento da GRH,

confirmando se os clientes internos e externos são ouvidos nas suas sugestões e propostas e se esta variável exerce uma influência significativa nos três modelos de gestão da qualidade.

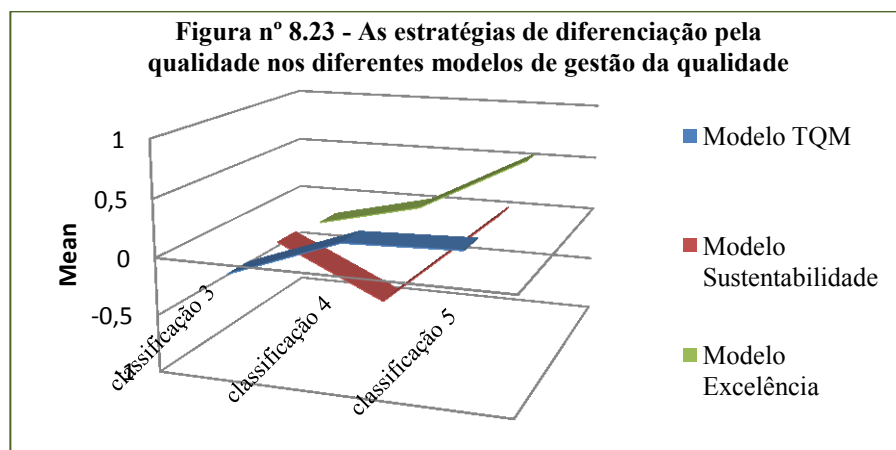
Os resultados do teste Levene e do teste “t” realizados para a variável “Inovações e melhorias sugeridas pelos clientes internos e externos” confirmam a homogeneidade das variâncias mas apenas para o modelo da TQM, que é o único que permite aceitar a hipótese nula, que afirma a existência de variâncias iguais, para valores de $p\text{-value}=0,184$, e o teste “t” efectuado para a comparação das médias populacionais, a partir das amostras independentes dos dois grupos, com variâncias iguais, levam-nos a concluir que existem influências significativas nos dois grupos de empresas geridas pelo modelo TQM, respectivamente, com $p\text{-value}=0,009$ e $p\text{-value}=0,019$, ambos inferiores a $\alpha=0,05$ (Quadro nº 8.53).

Os resultados obtidos confirmam igualmente que a variável “Inovações e melhorias sugeridas pelos clientes internos e externos” também influencia a gestão do Modelo de Excelência, embora não se verifique a igualdade de variância entre os dois grupos, o que distancia estes dois modelos do Modelo de Sustentabilidade. Este modelo não é influenciado pelas sugestões dos clientes internos e externos para valores de $p\text{-value}$ inferiores a $\alpha=0,05$ distanciando-se, neste caso, das políticas de qualidade dos outros dois modelos (Quadro nº 8.53).

Quadro nº 8.53 - A influência das sugestões dos clientes na inovação/melhoria da qualidade nos diferentes modelos de gestão da qualidade										
“Independent Test”: independente “Inovações e melhorias sugeridas por clientes internos e externos”	Samples Variável	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	18,289	,000	2,875	357	,004	,379	,132	,120	,638
	Equal variances not assumed			2,173	82,255	,033	,379	,174	,032	,726
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	19,170	,000	-,566	357	,572	-,075	,133	-,338	,187
	Equal variances not assumed			-,440	83,795	,661	-,075	,171	-,416	,265
Modelo TQM	Equal variances assumed	1,769	,184	2,638	357	,009	,348	,132	,089	,608
	Equal variances not assumed			2,383	94,341	,019	,348	,146	,058	,639

Para complementar os resultados obtidos foram feitos testes de comparação de médias para a variável “Estratégias de diferenciação pela qualidade”, associadas aos modelos em análise, e a sua representação gráfica para classificações superiores ou iguais a três, com o objectivo de ilustrar melhor a maneira como os líderes/gestores de cada modelo de gestão da qualidade avaliam a realização das suas próprias estratégias de diferenciação (Figura nº 8.23).

A análise do gráfico na figura nº 8.23 mostra que o Modelo de Sustentabilidade apresenta uma situação descontínua praticamente oposta ao Modelo TQM, no geral negativa, à luz da interpretação dos conceitos de qualidade estudados na revisão bibliográfica, que oscila bastante entre classificações muito baixas (classificações próximas de três) e classificações até 5.



O Modelo de Excelência e o Modelo TQM, apresentam ambos uma evolução positiva, evidenciando diferenças importantes entre médias, pois enquanto no Modelo TQM há uma linha de continuidade que se reforça e se mantém, nas classificações superiores, no Modelo de Excelência, embora a linha também seja positiva e apresente uma tendência de evolução, é mais frágil e não parece resultar de uma estratégia de qualidade tão consolidada e consistente.

A figura 8.23, permitiu observar que os líderes/gestores dos três modelos em análise realizam diferentes estratégias de diferenciação pela qualidade, relacionadas com a maneira como interpretam o conceito e o significado da qualidade existindo dois modelos - o Modelo TQM e o de Excelência -, com estratégias de qualidade opostas ao Modelo de Sustentabilidade.

No sentido de comparar a interação da variável “Estratégias de diferenciação pela qualidade” com as variáveis consideradas dependentes (Os modelos de gestão da qualidade, que aplicam as estratégias nas empresas) assim como o efeito que cada uma destas variáveis/factores tem sobre o resultado dessa interação foi efectuado o teste ANOVA (two-way) (Quadro nº 8.54).

Quadro nº 8.54 - A interacção entre a variável estratégias de diferenciação pela qualidade e os modelos de gestão da qualidade						
ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	22,676	4	5,669	24,772	,000
	Within Groups	335,324	354	,947		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	78,293	4	19,573	31,524	,000
	Within Groups	279,707	354	,790		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	94,028	4	23,507	31,524	,000
	Within Groups	263,972	354	,746		
	Total	358,000	358			

Os resultados obtidos indicam, com uma probabilidade de erro de 5%, para diferentes valores de “F” superiores a 0,05, que existem diferenças significativas na aplicação das estratégias de diferenciação pela qualidade pelos diferentes grupos de empresas que são geridas pelos modelos em análise, porque em todos os modelos existe um $p\text{-value}=0,000 < \alpha=0,05$, resultados que confirmam os anteriores, com base na comparação de médias (Quadro nº 8.54 e Figura nº 8.23). O processo de mudança desenvolvido pelo Modelo TQM, inicia-se com o envolvimento da GRH, que participam no processo de criação de mais valor para os seus clientes/consumidores, respondendo às suas exigências e conseguindo satisfazê-los mas também fidelizá-los, ao mesmo tempo que a empresa e os seus R.H. melhoram continuamente o seu desempenho através de uma aposta estratégica no conhecimento e na aprendizagem permanente. Estes resultados permitem confirmar, sem grande margem para dúvidas que a hipótese 2 pode ser aceite.

As empresas que adoptam o Modelo TQM e operam em Portugal, têm modelos de gestão evoluídos que competem com salários acima da média, tudo indicando que cumprem os padrões de qualidade e alcançam os resultados previamente planeados e negociados com os *stakeholders*, assegurando a sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Do atrás exposto, podemos concluir, relativamente à hipótese 8 que esta pode ser confirmada, e os resultados obtidos também contribuem para a aceitação, em parte, da hipótese 10, pois nestas empresas existem estratégias de mudança que apostam na inovação, na qualidade e nas políticas centradas nas pessoas, criando um novo ambiente de trabalho, no qual os colaboradores se preocupam em criar valor intangível e em melhorar os produtos, serviços e processos para que as empresas sejam mais competitivas e satisfaçam melhor os seus *stakeholders*.

O Modelo TQM é de todos os modelos estudados o que mais aposta em estratégias permanentes, intangíveis e tangíveis, e embora não se encontre especificamente correlacionado com a variável localização, considerámos importante analisar a variável “estratégias tangíveis” com a qual está relacionado, à semelhança do que já foi efectuado para os outros modelos, sem esquecer que a estratégia de localização é um factor de diferenciação pela qualidade dos destinos que pode ser uma vantagem competitiva sustentável se o lugar for único e inimitável (apesar de existirem modas e alterações provocadas pelo homem e pela natureza) (Capítulo 5).

Para avaliar se existiam correlações entre a tipologia de estratégias permanentes e o Modelo TQM foram efectuados os testes de Pearson e Spearman, cujos resultados permitem afirmar que os Modelos de Sustentabilidade e o Modelo TQM apresentam correlações fortes com as estratégias tangíveis, inclusive com as estratégias de desenho e planeamento, que são muitas vezes decisivas no planeamento e concepção dos empreendimentos turísticos, cuja qualidade e sustentabilidade da localização deve ser avaliada antes da construção para minimizar os riscos e os impactos na envolvente que derivam da sua integração na comunidade (Capítulo 5).

Os resultados da matriz de Pearson e da matriz de Spearman indicam que o Modelo TQM está

fortemente correlacionado com estratégias permanentes, tais como: “Estratégias tangíveis” (0,532**) e de “Desenho e Planeamento” (0,505**). As correlações muito significativas nas estratégias permanentes conjuntamente com as apresentadas nas estratégias de ajustamento com base na qualidade” (0,507**) confirmam a importância que é dada por este modelo às estratégias de qualidade do produto/serviço e do destino, pois o conceito de qualidade em turismo é um conceito compósito (Quadro nº. 8.44, 8.47) (Sancho et al.,1999; Jamal et al., 2000).

O cliente/consumidor valoriza mais os aspectos intangíveis, como é referido na parte teórica (Capítulo 2, Ekinci, 1999), mas os aspectos tangíveis não devem ser negligenciados e nesta questão o Modelo TQM contrasta com o Modelo de Excelência que não apresenta qualquer correlação com variáveis que representem aspectos tangíveis (Quadro nº. 8.47).

Com o objectivo de confirmar a influência que têm as estratégias tangíveis nos Modelo de Gestão da Qualidade e, conseqüentemente, nos grupos de empresas que eles gerem, foram constituídos dois grupos independentes com base na amostra, considerando-se num dos grupos as “classificações atribuídas pelos líderes/gestores > =3 e no outro grupo, as classificações restantes (Quadro nº 8.55) e foram efectuados os testes de Levene e o teste “t”. Os resultados destes testes, de acordo com os critérios definidos, permitiram observar que as estratégias focadas em tangíveis influenciam o factor/Modelo TQM, para amostras não homogéneas com $p\text{-value} = 0,049 < \alpha = 0,05$, que apresentam nos testes “t”, um $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$ para ambos os grupos, tendo-se obtido resultados idênticos no Modelo Sustentabilidade. O Modelo de Excelência não é influenciado por esta tipologia de estratégias (Quadro nº 8.55 e Anexo 37).

Quadro nº 8.55 - A influência das estratégias permanentes com foco em tangíveis no Modelo TQM											
Independent Samples Test: Estratégias permanentes tangíveis=>3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Modelo TQM	Equal variances assumed	3,897	,049	10,426	357	,000	1,067	,102	,865	1,268	
	Equal variances not assumed			9,680	162,788	,000	1,067	,110	,849	1,284	

Para avaliar a influência da “Estratégia de Desenho e Planeamento” no Modelo TQM, foram realizados os mesmos testes de Levene e teste “t” e constituídos dois grupos, utilizando os mesmos critérios das classificações atribuídas à variável independente (Quadro nº 8.56).

Os resultados dos testes Levene e teste t-Student, com o objectivo de verificar a igualdade das variâncias e a comparação das médias, confirmaram, que os dois grupos apresentam variâncias diferentes para um $p\text{-value} = 0,000$ inferior a 0,05 e o teste “t”, realizado de acordo com esta

situação, revela influências significativas desta tipologia de estratégias no Modelo TQM apresentando valores de $p\text{-value}=0,000 < \alpha = 0,05$, para os dois grupos tendo-se obtido resultados iguais no Modelo de Sustentabilidade (Quadro nº 8.56 e Anexo 58).

Quadro nº 8.56 - Estratégias permanentes com foco em desenho e planeamento no Modelo TQM										
Independent Test Estratégias de desenho e planeamento=>3	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	12,631	,000	9,546	357	,000	,924	,097	,734	1,115
	Equal variances not assumed			8,857	225,319	,000	,924	,104	,719	1,130

Ao fazer bem à primeira corrigindo os erros desde o início do projecto até ao pós-venda, implica menos custos e tem impacto imediato nos resultados, ao contrário das melhorias de qualidade com base na inovação que exigem de imediato, mais investimento e, conseqüentemente, mais custos (Crosby 1979 e Oakland, 1999), pelo que uma estratégia de qualidade com base nos zero defeitos conjugada com uma estratégia de diminuição dos custos, através do combate aos desperdícios é sempre desejável, desde que essa diminuição não coloque em causa a qualidade.

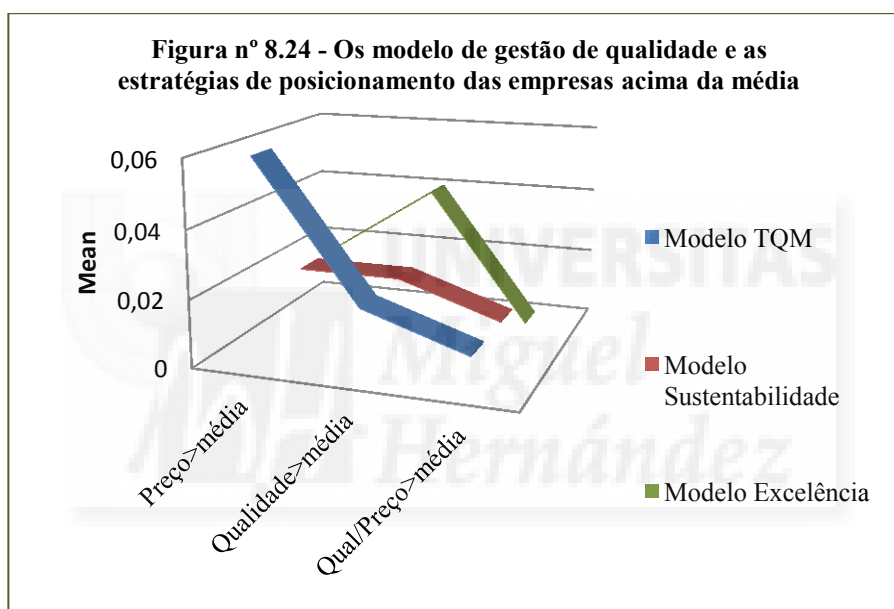
Quadro nº 8.57. – Estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com as variáveis críticas do sucesso do Modelo TQM									
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégias Ajust. Custos	Indicador Produtividade do trabalho	Indicador Custos com Pessoal	Políticas trab.efectivo salários altos	Nível médio de preços praticados
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,218**	,228**	,214**	,463**	,334**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	268	260	279	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O Modelo TQM apresenta correlações significativas, na matriz de Pearson (confirmadas na matriz de Spearman), nas variáveis “Estratégias de ajustamento pelos custos baixos” (0,218**) e “Produtividade no trabalho” (0,228**), com valores superiores, aos outros dois modelos, na “Tendência do indicador custos com pessoal” (0,214**) nas políticas de R.H., com “Trabalho efectivo e salários superiores à média” (0,463**) e no “Nível médio de preços praticados” (0,334**), sendo o modelo que apresenta melhor *performance* (Quadro nº 8.57 e Anexo 36).

Se analisarmos a competitividade das empresas geridas pelos três modelos e as suas estratégias de posicionamento na perspectiva dos seus líderes/gestores, com base nos resultados dos testes

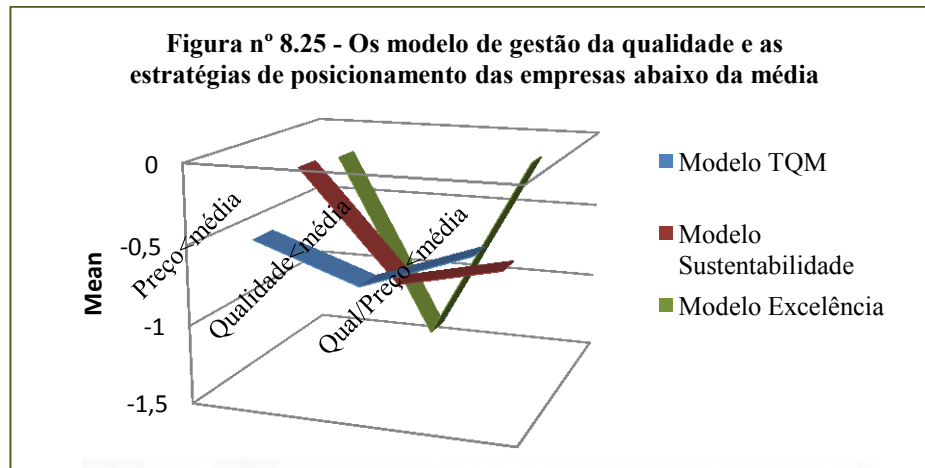
ANOVA e pela comparação de médias, tendo em conta a influência das variáveis preço, qualidade e binómio qualidade/preço nos factores/modelos de gestão da qualidade podemos confirmar as seguintes situações: posicionamento acima da média no preço com a estratégia de preços altos do “Modelo TQM”; aposta na qualidade acima da média, com a qualidade sustentável do “Modelo Excelência”; e o posicionamento acima da média no binómio qualidade/preço, com a posição intermédia do “Modelo de Sustentabilidade” que quase sempre se situa entre os outros dois modelos (Anexo 92 e Figura 8.24), tornam-se visíveis as estratégias de posicionamento face à concorrência das empresas geridas pelos dois modelos que estão realçadas por dois extremos, o Modelo TQM, que se posiciona pelo preço alto e o Modelo de Excelência que se posiciona pela qualidade. Esta situação não permite aceitar a hipótese 3.



A posição dos modelos de gestão da qualidade representados na figura 8.24 evidenciam o oposto da posição observável na figura nº 8.25, obtida através da comparação das médias, na situação em que as empresas têm um posicionamento abaixo da média, permite observar o seguinte: as empresas geridas pelo “Modelo de Excelência” que apresentam ter mais qualidade destacam-se por apresentarem uma grande descida nesta variável; as empresas que são geridas pelo Modelo TQM são as que mais baixam os preços, provavelmente porque têm mais margens e praticam preços altos; já as empresas geridas pelo “Modelo de Sustentabilidade” são as que mais descem na qualidade/preço. No entanto, no caso do posicionamento abaixo da média, a qualidade desce sempre mais do que os preços em qualquer dos modelos (Figura nº 8.25).

Os resultados obtidos permitem confirmar, em parte, as afirmações proferidas na hipótese 12 e na hipótese 11, no que refere à possível perda de competitividade por parte das empresas que operam no destino ibérico, pela ausência de estratégias conjuntas entre empresas, governo e

outros *stakeholders*, pela ausência de um plano de desenvolvimento para o turismo sustentável e pela fraca aposta na melhoria contínua da qualidade e da sustentabilidade, que as impede de fidelizar os clientes/consumidores, indo ao encontro das suas expectativas, evitando que os clientes de maior exigência procurem outros destinos turísticos.



As empresas geridas pelo Modelo TQM, apesar dos bons resultados observados e referidos, não estão isentas de lacunas e contradições, tal como se verificou aquando da análise dos outros dois factores/modelos. A análise do quadro nº 8.58 permite verificar algumas destas contradições.

Os resultados indiciam, que nas empresas geridas pelo Modelo TQM existem algumas que utilizam a flexibilidade dos R.H. com base no trabalho precário para obterem maiores lucros, ao contrário do que seria espectável, tendo em conta os ensinamentos da qualidade referidos na revisão bibliográfica (Capítulo 2). O facto do Modelo TQM estar correlacionado com estratégias de flexibilização com base no trabalho precário, associa este modelo a práticas de gestão menos éticas, em que as empresas são mais lucrativas apenas porque estão a utilizar a mão-de-obra barata disponível no mercado, não melhorando a qualidade nem corrigindo o desperdício, o que acaba por distorcer a filosofia TQM relacionada com a criação de uma cultura de aprendizagem com base em melhores salários e trabalho efectivo.

Os resultados obtidos no quadro 8.58 permitem verificar que as empresas seguidoras do Modelo TQM são as que estão mais associadas a estratégias de flexibilidade através da precaridade dos R.H., situação que é contraditória com os resultados dos testes estatísticos anteriores (Quadros n.ºs 8.47 e 8.57). Esta situação, só poderá fazer sentido se forem estratégias de ajustamento pontuais para fazer face a picos de excesso de trabalho o que acontece, com frequência na designada “época alta”, devido às características sazonais da actividade turística. Normalmente estes colaboradores temporários são recrutados, por períodos curtos, durante a época alta, e raramente acabam a fazer parte dos quadros da empresa, mas apesar de ser uma situação

pontual, esta pode fazer baixar o nível de qualidade, porque estas pessoas podem não ter as competências necessárias.

Os modelos que estão correlacionados na matriz de Pearson com as estratégias de flexibilidade dos R.H. com base no trabalho precário são “o Modelo TQM” (0,241**), com a correlação mais elevada e mais significativa, e o “Modelo de Sustentabilidade” (0,128*) que apresenta apenas uma correlação de 2º nível. Estes modelos também são os únicos a apresentarem correlações significativas com as “Tendências dos resultados futuros”, mas enquanto o Modelo TQM está correlacionado positivamente (0,576**), o Modelo de Sustentabilidade apresenta uma correlação negativa (-0,263**), o que indica uma visão pessimista, acerca do futuro, por parte dos líderes/gestores que gerem o Modelo Sustentabilidade contrariamente aos líderes/gestores que gerem o modelo TQM, mais associado a grupos internacionais (Quadro 8.58).

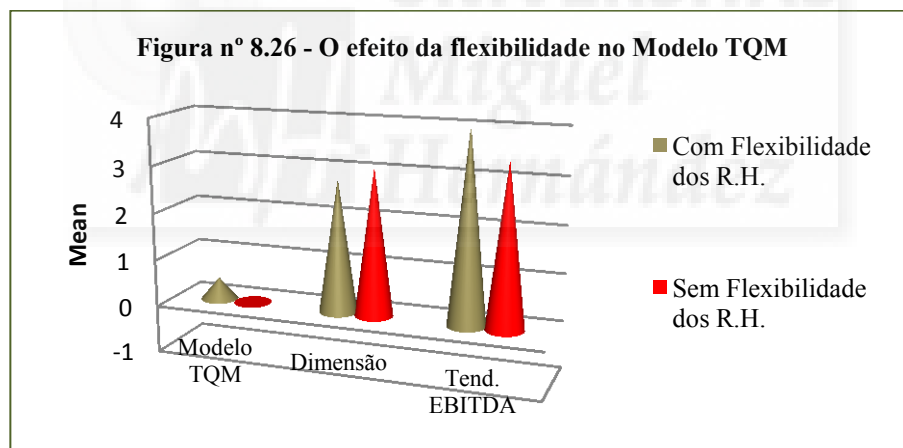
Quadro nº 8.58 - As estratégias de flexibilidade e as tendências dos indicadores da GRH nos modelos de gestão da qualidade									
Correlation		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégia Ajustam. Flexibilidade RH	Tendência -Custos com Pessoal	Tendências. Indicador EBITDA	Tendência -Taxa de rotatividade	Tendência -Taxa absentismo
Modelo Excelência	Pearson	1	,000	,000	,052	-,115	-,050	,172**	,130*
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,329	,064	,540	,007	,040
	N	359	359	359	359	260	170	246	249
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,000	1	,000	,128*	,158*	-,263**	-,111	-,086
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,015	,011	,001	,082	,174
	N	359	359	359	359	260	170	246	249
Modelo TQM	Pearson	,000	,000	1	,241**	,214*	,576**	,224**	,258**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	260	170	246	249

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

As empresas que apostam em estratégias de flexibilização com base no trabalho precário, de acordo com a revisão bibliográfica, correspondem a empresas ágeis que se ajustam rapidamente ao mercado e reduzem custos com pessoal, mas neste caso o efeito é contrário, pois ambos os modelos (TQM e Sustentabilidade) apresentam correlações significativas positivas nas “Tendências do indicador custos com Pessoal”. No entanto, estes dois modelos divergem quanto ao comportamento dos indicadores taxa de rotatividade e taxa de absentismo, relativamente aos quais só o Modelo TQM regista correlações significativas positivas. Quanto ao Modelo de Excelência, apesar de não estar correlacionado com este tipo de estratégias, também regista correlações significativas com os indicadores “Tendências da taxa de rotatividade” e Tendências da taxa de absentismo” mas o seu valor e grau de significância são inferiores aos registados no

Modelo TQM (Quadro nº 8.58) (Capítulo 2). Os resultados destes indicadores confirmam que existem incoerências entre as políticas e práticas de R. H. e a avaliação dos seus resultados.

Para verificar o efeito da flexibilidade com base no trabalho precário nas empresas geridas pelo Modelo TQM, o modelo que é mais influenciado por estas estratégias, foram realizados estudos complementares com base nas médias e efectuada a representação gráfica dos efeitos da sua presença e da sua ausência no Modelo TQM, considerando as variáveis “Dimensão” e “Tendências do indicador EBITDA” ambas correlacionadas significativamente com esta tipologia de estratégias. Pela análise da figura 8.26, podemos confirmar que existem empresas, aderentes ao Modelo TQM, de grande dimensão, que não recorrem a estratégias de flexibilização com base no trabalho precário, mas estas são em número reduzido e apresentam tendências menos optimistas quanto ao resultado EBITDA, o que faz supor que existem dois subgrupos no conjunto das empresas que seguem o Modelo TQM, que têm diferentes dimensões e estratégias e práticas da filosofia TQM, divergindo quanto ao papel dos R.H., no desenvolvimento do sistema de qualidade. Porém, os resultados indicam que independentemente do enfoque, ou não, nas estratégias de flexibilidade, ambos os grupos obtêm sucesso.



Para confirmar se as empresas geridas pelo Modelo TQM são verdadeiramente influenciadas pela variável “Estratégias de ajustamento com base na flexibilidade dos R.H.”, assim como pelas variáveis dimensão e “Tendências dos resultados de desempenho, EBITDA, foram efectuados o teste de Levene e o teste “t” constituindo-se, dois grupos de empresas diferentes, o grupo das empresas que registaram classificações ≥ 3 na variável independente “Estratégias Ajustamento-Flexibilidade RH” e o grupo das empresas com as classificações restantes, tendo-se verificado que existe para o Modelo TQM um valor de $p\text{-value}=0,056 > \alpha=0,05$, o que confirma variâncias homogêneas, e após a realização do teste “t” para este caso, com um intervalo de confiança de 95%, observa-se que as empresas geridas pelo Modelo TQM sofrem

influências significativas pelo efeito das “Estratégias de flexibilidade com base no trabalho precário ” para valores de *p-value* (0,000), iguais para ambos os grupos (Quadro nº 8.59).

Os mesmos testes também permitiram verificar que as variáveis “Dimensão da empresa” e “Tendência do indicador EBITDA”, apresentam igualmente, em ambas as variáveis, variâncias iguais, para $p\text{-value} > \alpha = 0,05$, sendo estas duas variáveis também igualmente influenciadas significativamente pelas estratégias de flexibilização dos R.H., registando valores de $p\text{-values} = 0,000 < \alpha = 0,05$, em ambos os grupos, na variável dimensão, e valores diferentes de $p\text{-values} = 0,005$ e $0,006 < \alpha = 0,05$, respectivamente, para cada um dos grupos da variável EBITDA como se pode observar no Quadro nº 8.59. Os resultados dos testes demonstram de maneira inequívoca que o Modelo TQM, tal como o modelo da Sustentabilidade, são influenciados significativamente pelo efeito da variável “Estratégias de Flexibilidade com base no trabalho precário dos R.H.”, dependendo da sua dimensão, com efeitos nos seus resultados.

Quadro nº 8.59 - O efeito das estratégias de flexibilidade dos R.H. no Modelo TQM										
“Independent Samples Test” Variável Independente: Estratégias Ajustamento-Flexibilidade RH Com classificações=>3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	3,684	,056	3,570	357	,000	,371	,104	,166	,575
	Equal variances not assumed			3,568	342,227	,000	,371	,104	,166	,575
Dimensão (n.ºtrabalha)	Equal variances assumed	,989	,321	-3,735	357	,000	-,362	,097	-,553	-,171
	Equal variances not assumed			-3,735	355,883	,000	-,362	,097	-,553	-,171
Tendência EBITDA	Equal variances assumed	1,928	,167	2,864	168	,005	,468	,164	,146	,791
	Equal variances not assumed			2,811	143,270	,006	,468	,167	,139	,798

O Modelo TQM está a competir na hotelaria mais classificada, sobretudo ao nível das grandes empresas, e é o modelo de gestão da qualidade que, segundo os resultados dos testes estatísticos, tem obtido maior sucesso no sector de A.T. no destino Portugal. No sentido de confirmar as hipóteses H1, H7, H8 e H10, pretendemos verificar a influência e o contributo de algumas das “outras variáveis”, para a qualidade, competitividade e sucesso destas empresas, efectuando os testes que relacionam as variáveis dimensão, condição da empresa, tipologia de alojamento e localização, entre outras, com este factor/modelo, à semelhança do que foi efectuado com os outros dois modelos comparando, sempre que possível, os três modelos de gestão da qualidade.

O Modelo TQM é o único modelo que está correlacionado significativamente e simultaneamente com as variáveis “Grupo internacional” (0,233**), “Grupo nacional” (0,160**) e “Dimensão” (0,276**) o que pode trazer vantagens competitivas para este grupo de empresas, sobretudo, devido ao acesso, mais facilitado, a outros recursos, nomeadamente financeiros, podendo obter mais sinergias e economias de escala, dado que na dimensão é o modelo que apresenta a correlação com o valor mais elevado, o que pode tornar estas empresas mais competitivas. Este facto é confirmado pela correlação significativa que se verifica entre o Modelo TQM e as variáveis “taxa de ocupação” (0,133**), “volume de negócios”(0,154**), “certificação” (0,161**) e “certificação ISO” (0,177**) sendo o único modelo a apresentar correlações significativas em todas estas variáveis (Quadro nº.8.60).

Porém, a variável grupo nacional está correlacionada negativamente com grupo internacional (-0,179**) e positivamente com o Modelo TQM (0,160**) - o que pode indicar que, no geral, as empresas que pertencem a grupos nacionais não pertencem a grupos internacionais -, com a dimensão (0,337**), com a taxa de ocupação (0,192**) e com o volume de negócios (0,168**) (Quadro nº.8.60), sendo interessante verificar como os grupos nacionais estão mais correlacionados com os indicadores económico-financeiros do que os internacionais, indicando que os grupos nacionais apostam mais numa gestão de curto prazo.

Quadro nº 8.60 – As “Outras variáveis” e a sua relação com com a competitividade e com o Modelo TQM

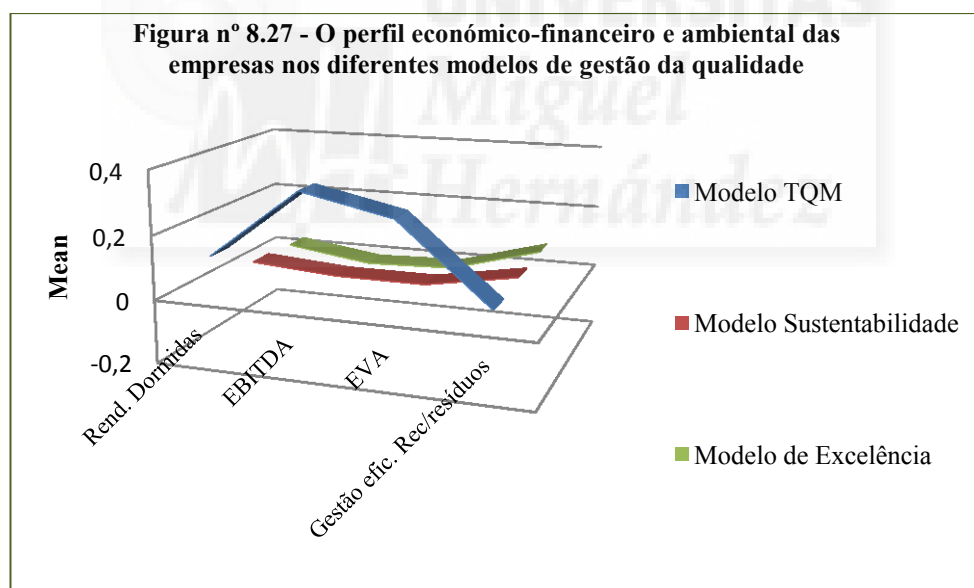
Correlations		Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Certif.-Qualidade-ISO	Certificação	Dimensão (nº trab.)	Taxa média Ocup.	Volume de Negócios	Experiência Gestor
Modelo TQM	Pearson	,000	1	,233**	,160**	,177**	,161**	,276**	,133*	,154*	-,047
	Correlation Sig. (2-tailed)	1,000		,000	,002	,001	,002	,000	,017	,016	,378
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Internacional	Pearson	,109*	,233**	1	-,179**	,231**	,163**	,325**	,129*	,112	-,022
	Correlation Sig. (2-tailed)	,040	,000		,001	,000	,002	,000	,021	,079	,679
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Nacional	Pearson	,084	,160**	-,179**	1	,030	,059	,337**	,192**	,168**	,077
	Correlation Sig. (2-tailed)	,112	,002	,001		,573	,265	,000	,001	,008	,152
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

As empresas que adoptaram o Modelo TQM, apesar de terem menos certificações, que as empresas que seguem o Modelo de Excelência, são as que mais se correlacionam significativamente com o volume de negócios (0,154*) e as que apresentam melhores perspectivas nas tendências do indicadores-económico financeiros, sendo também este modelo que mais aposta nos saberes dos R.H. e se preocupa em ouvir os cliente internos e externos para

melhorar a qualidade dos produtos/serviços e destinos em cada nova fase do ciclo estratégico, condições que justificam, em parte, o seu grande sucesso (Quadro nº 8.60). Porém, na análise dos resultados de desempenho os outros modelos têm uma melhor *performance* (Anexo 18).

A *performance* das empresas que adoptaram o Modelo TQM pode ser observada e comparada com os restantes modelos, através da figura nº 8.27, confirmando-se que o seu perfil económico-financeiro se destaca no negócio, relativamente aos outros dois modelos. Quanto ao perfil sócio ambiental, embora seja uma temática que se encontra no centro da discussão académica e empresarial, as estratégias do tipo eco e a eficiência no controlo e tratamento de resíduos ainda estão a dar os primeiros passos nas empresas do subsector de alojamento turístico, em Portugal, independentemente do modelo adoptado. Todavia, o Modelo TQM é o que se apresenta mais correlacionado com as estratégias do tipo eco verdes (Quadros n.ºs 8.9, 8.42 e 8.45) mas, nas acções práticas, como na gestão eficiente dos recursos e no investimento estratégico, para criar mais valor ambiental e social, é o Modelo de Excelência que apresenta o perfil mais evoluído, logo seguido do Modelo de Sustentabilidade, o que comprova, mais uma vez, as lacunas entre as estratégias oficiais e as acções práticas para as realizar (Pinto, 2006).



O gráfico da figura 8.27, que representa as diferenças de médias (Anexo 60) ilustra o perfil económico-financeiro das empresas, nos três modelos de gestão da qualidade e foi elaborado considerando as classificações $\Rightarrow 3$, atribuídas pelos líderes/gestores que participaram na amostra, nos vários indicadores considerados relevantes (Rendimento das dormidas, EBITDA, EVA e Gestão eficiente dos recursos), o que revela uma grande diferença, relativamente à confiança no futuro, demonstrada pelos líderes/gestores que adoptam o Modelo TQM, e os líderes/gestores das empresas que adoptam os outros dois modelos. Os líderes/gestores, no

Modelo TQM, para além de se preocuparem com a diferenciação pela qualidade, estão também preocupados com os resultados económico-financeiros provenientes dessa diferenciação.

Quanto aos resultados chave de desempenho, foi detectado - através de testes multivariados MANOVA, efectuados para as variáveis “Tendências do Indicador EBITDA” e “Gestão eficiente de recursos e resíduos”, e a variável independente tipo de liderança “Líderes facilitadores/mentores”-, que existem efeitos significativos que se fazem sentir na gestão da qualidade das empresas que seguem o Modelo TQM, resultantes destas variáveis e da sua interação (Quadros nºs 8.20, 8.61 e 8.62) com o estilo de liderança mais adoptado por este modelo para liderar e gerir os recursos das empresas, como foi confirmado nos testes anteriores.

Quadro nº 8.61 - Os efeitos da liderança e dos resultados económico-financeiros e ambientais nos modelos de gestão da qualidade						
Effect-- Multivariate Tests^{a-}		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,088	3,404 ^b	3,000	106,000	,020
	Wilks' Lambda	,912	3,404 ^b	3,000	106,000	,020
	Hotelling's Trace	,096	3,404 ^b	3,000	106,000	,020
	Roy's Largest Root	,096	3,404 ^b	3,000	106,000	,020
a. Design: Intercept + p17_2 + p18_6 + p26_1 + p17_2 * p18_6 + p17_2 * p26_1 + p18_6 * p26_1 + p17_2 * p18_6 * p26_1 b. Exact statistic						

Os resultados obtidos nos testes multivariados revelaram valores de $F=3,404$, iguais em todos os critérios da análise de variância com o valor de $p\text{-value}=0,020 < 0,05$ também iguais em todos os critérios, como se demonstra no quadro nº 8.61. Os resultados dos “test of Between-Subjects Effects” de análise multivariada confirmam que na relação com os modelos de gestão da qualidade existem diferenças na liderança/gestão dos três grupos de empresas geridas pelos três modelos em análise, que resultam da interação entre a variável “Líderes/gestores facilitadores e mentores” e as outras variáveis, e os efeitos das próprias variáveis, como acontece com a “Tendência evolutiva do indicador EBITDA” que exerce efeitos sobre os três modelos, cujo resultado no Modelo TQM é de $F=12,775$ e $p\text{-value}=0,000 < \alpha=0.05$ (Quadro nº 8.62).

Como o modelo TQM está mais relacionado com este tipo de liderança é mais afectado pelos seus efeitos, como se confirma na interacção da variável tendência evolutiva do indicador “EBITDA” com a variável “Líderes/gestores facilitadores e mentores” que apresenta como resultado o valor de $F=1,815$ e um $p\text{-value}=0,041 < \alpha=0.05$. Relativamente aos efeitos da variável tendência do indicador “Gestão de recursos e resíduos”, esta regista como resultado da interacção um $F=2,243$ e um $p\text{-value}=0,014 < \alpha=0.05$, indicando a influência da sua interacção combinada com a variável “tendência evolutiva do indicador BITDA” sobre a gestão da qualidade nas empresas com Modelo TQM. Quanto à variável tendência do indicador “Gestão de recursos e resíduos” os testes indicam que esta questão ainda não é, por si só, suficientemente importante e prioritária, para exercer influência sobre a gestão do Modelo TQM, excepto se

estiver relacionada com os resultados EBITDA, contrariamente ao Modelo de Excelência, o único que sofre directamente os efeitos desta variável (Anexo 59 e Quadro nº 8.62).

Quadro nº 8.62 - A interacção entre liderança e resultados nos modelos de gestão da qualidade						
Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Modelo Excelência	1,131	1	1,131	2,316	,131
	Modelo Sustentabilidade.	1,702	1	1,702	3,674	,058
	Modelo TQM	6,389	1	6,389	8,442	,004
p18_6-Tênd.Indicador EBITDA	Modelo Excelência	8,468	4	2,117	4,335	,003
	Modelo Sustentabilidade.	10,164	4	2,541	5,485	,000
	Modelo TQM	38,672	4	9,668	12,775	,000
p17_2 * p18_6 Líderes facilitadores*Tendência Indicador EBITDA	Modelo Excelência	10,911	15	,727	1,490	,122
	Modelo Sustentabilidade.	11,560	15	,771	1,663	,069
	Modelo TQM	20,605	15	1,374	1,815	,041
p18_6 * p26_1 Tendência Indicador EBITDA *Gestão Rec./resíduos	Modelo Excelência	13,740	12	1,145	2,345	,010
	Modelo	8,904	12	,742	1,602	,102
	Sustentabilidade. Modelo TQM	20,374	12	1,698	2,243	,014
a. R Squared = ,567 (Adjusted R Squared = ,322)						
b. R Squared = ,595 (Adjusted R Squared = ,366)						
c. R Squared = ,650 (Adjusted R Squared = ,452)						

Os resultados das correlações referidas indicam que as empresas geridas pelo Modelo TQM são, em geral, de grande dimensão, na sua maioria certificadas, sobretudo pela qualidade ISO, pertencem a grupos internacionais ou nacionais, e distinguem-se dos outros dois modelos essencialmente porque estão associadas a um volume de negócios significativo têm taxas de ocupação acima da média e os seus líderes/gestores apresentam perspectivas optimistas quanto aos resultados futuros (EBITDA) (variável correlacionada significativamente com o Modelo TQM). Todavia, apesar de na análise de todas estas variáveis, as empresas geridas pelo modelo TQM estarem mais próximas das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade, do que das empresas geridas pelo Modelo de Excelência (que só apresenta correlações significativas na certificação), os líderes/gestores do Modelo de Sustentabilidade divergem completamente dos outros devido às perspectivas pessimistas que têm acerca do indicador EBITDA, que apresenta neste modelo uma correlação negativa, o que é preocupante (Quadro 8.58 e Anexo 39).

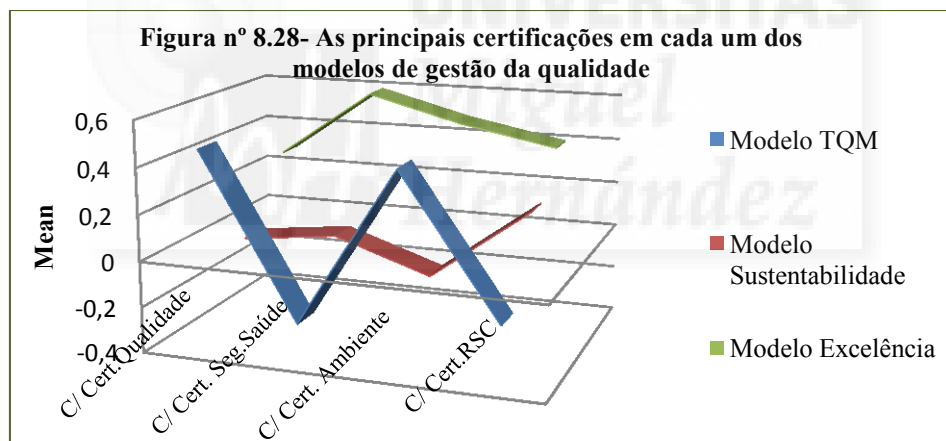
As estratégias de certificação são instrumentos a que as empresas recorrem para serem mais competitivas, mesmo sabendo que o sistema, se não for bem implementado, pode aumentar a burocracia (Capítulo 3) situação que foi confirmada nas entrevistas pessoais existem autores que sustentam as vantagens da certificação, referindo a criação de mais valor para os clientes, que para além de exigirem qualidade, também exigem a garantia da sua certificação.

A variável “certificação”, devido ao elevado número de empresas certificadas, começa a ser entendida como uma vantagem competitiva de curto prazo, sobretudo a certificação da qualidade ISO que têm o maior número de certificações, enquanto as certificações como as do

Ambiente, da Segurança e Saúde e da Responsabilidade Social são menos frequentes. Embora todas as certificações possam ser importantes, como são compatíveis no seu conjunto podem funcionar como sistemas integrados, mas estes sistemas ainda têm pouca expressão nas empresas certificadas no subsector de A.T., em Portugal (Capítulo 3) (Oakland, 1999).

Dois dos modelos estão correlacionados significativamente com a certificação, o Modelo de Excelência (0,219**) e o Modelo TQM (0,161**). Contudo só as certificações ISO, estão correlacionadas significativamente com o Modelo TQM (0,177**) e com o Modelo de Excelência (0,112*) (Anexo 39). Já no que respeita ao Modelo de Sustentabilidade, este modelo não está correlacionado significativamente com as variáveis certificação e certificação da qualidade ISO, confirmando a reduzida influência que os sistemas de certificação têm nas empresas geridas por este modelo (Quadro nº 8.41 e Anexo 23).

Com base nos resultados desta amostra, verifica-se que existem dois modelos que se preocupam com as certificações, o Modelo TQM e o Modelo de Excelência, significando que nas empresas geridas por estes dois modelos, os clientes/consumidores, para além de exigirem qualidade também exigem a garantia de que os padrões de qualidade são cumpridos (Anexo 39).



Na utilização do instrumento “certificação” cada um dos Modelos procurou diferenciá-lo na criação de valor para os clientes e para as empresas por eles geridas, ao apostar em diferentes tipologias de certificação. O Modelo de Excelência é o modelo que mais aposta nas certificações de Segurança e Saúde, Ambiente e RSC, enquanto que o Modelo TQM está mais centrado nas certificações da Qualidade e do Ambiente. O Modelo de Sustentabilidade, aposta pouco em certificações, mas mesmo assim regista algumas no âmbito da Segurança e Saúde no trabalho e na área da RSC (Figura nº 8.28).

As empresas que adoptam o Modelo TQM e o Modelo de Excelência, ao aderirem formalmente aos modelos de certificação e de excelência da EFQM, foram influenciadas na sua gestão por estes modelos, que no caso do sistema de qualidade ISO, se reveste de particular importância,

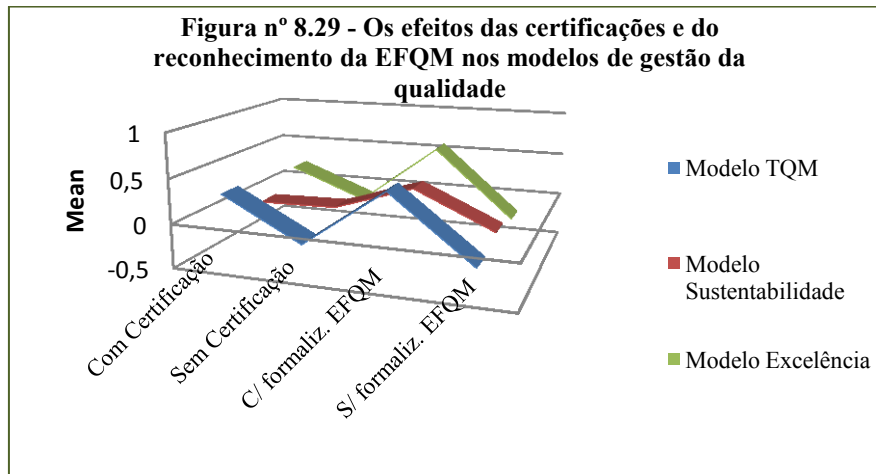
por permitir integrar no sistema de qualidade, as normas ISO e as normas afins da qualidade, já com estruturas compatíveis, com efeitos sinérgicos para o sistema de qualidade como um todo. Com o objectivo de confirmar o efeito da certificação, no Modelo TQM, foram realizados os testes de Levene e o teste “t” com duas amostras independentes, as “empresas certificadas” e as “empresas não certificadas”, que confirmam o efeito referido, verificando-se que as empresas que certificaram o sistema de qualidade apresentam variâncias populacionais homogêneas, obtendo-se um valor de $p\text{-value}=0,406 > \alpha = 0,05$, e após a realização do referido teste “t” para variâncias iguais, com um intervalo de confiança de 95%, constatando-se que estas empresas são significativamente influenciadas pela situação de certificação, para um $p\text{-value}$ (0,002), igual em ambos os grupos e inferior a $\alpha = 0,05$, conforme demonstra o quadro nº.8.63.

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	,692	,406	3,088	357	,002	,340	,110	,124	,557
	Equal variances not assumed			3,144	256,769	,002	,340	,108	,127	,553

Embora no novo modelo proposto (GEQS) os sistemas de certificação sejam considerados como instrumentos de gestão complementares, na revisão bibliográfica o sistema de qualidade certificado da ISO, foi estudado como um modelo de qualidade autónomo (Capítulo 3). Porém, este estudo veio confirmar que as empresas não lhe atribuem esse protagonismo, surgindo, mais ou menos integrado, nos sistemas de qualidade das empresas, como um modelo complementar.

Para a adesão formal ao Modelo de Excelência da EFQM, já não se verifica um efeito semelhante ao da certificação, nas empresas geridas pelo Modelo TQM, em que os resultados do teste t-Student para variâncias diferentes permitem observar que o $p\text{-value}$ para os dois grupos é maior que $\alpha=0,05$, confirmando, com um intervalo de confiança de 95%, que estas empresas não são significativamente influenciadas pela formalização ao modelo da EFQM (Anexo 61).

Para analisar o efeito da adesão formalizada aos sistemas de certificação e ao modelo EFQM, nos factores/modelos em estudo, foram comparadas as médias das empresas com certificação e sem certificação, assim como as médias das empresas que aderiram ao modelo EFQM e as que não aderiram, o que permitiu visualizar os efeitos destas duas variáveis na figura nº 8.29.



A análise da figura nº 8.29 ilustra que o Modelo de Excelência é o modelo que mais sobressai nas certificações, logo seguido de perto pelo Modelo TQM, sendo as empresas geridas por este último modelo as que apresentam a correlação significativa mais elevada nas certificações da qualidade ISO e a média negativa mais elevada nas empresas sem certificação. O Modelo de Sustentabilidade é o que mais se destaca por ter muito menos certificações que os outros dois modelos, embora apresente algumas adesões formais ao modelo EFQM, com efeitos que não influenciam significativamente este modelo (Anexo 61). O modelo da EFQM, apesar de não certificar, reconhece as empresas como excelentes e divulga os resultados, cujo efeito de reconhecimento, como instrumento de marketing, pode ser idêntico ao da certificação.

A adesão formal das empresas, à EFQM, no sector de A.T. em Portugal, é muito reduzida, isto apesar do modelo influenciar bastante a gestão da qualidade das empresas em Portugal. Quanto à adesão formal ao modelo de certificação, já existem no tecido empresarial do subsector A.T. muitas empresas certificadas, de todas as dimensões, sobretudo as que pertencem a grupos, internacionais e nacionais, que também adoptaram a filosofia TQM, pois este modelo é o que predomina, nas empresas certificadas com maior dimensão, como foi referido (Quadro nº 8.64). Considerando o factor dimensão associado ao factor certificação o cruzamento destas variáveis permitiu verificar, através dos testes estatísticos “Crosstabs”, que cerca de 34% das empresas inquiridas nesta amostra são certificadas, das quais, 36,9% são certificadas na qualidade pela norma ISO. As dimensões com mais certificações são as grandes e médias empresas, respectivamente com 58,6% e 40,6% de certificações, totalizando ambas as dimensões 45,9%, de empresas certificadas no universo destas empresas, enquanto as restantes certificações nas pequenas e micro empresas são de 29,5%, destacando-se a elevada percentagem de certificações da qualidade ISO, nas grandes empresas (41,4%), em geral, hotéis de 4 e 5 estrelas e as restantes certificações, nesta dimensão, correspondem apenas a 17,2 %, (Quadro 8.64 e Anexos 63 e 64).

Quadro nº 8.64 - A Certificação versus Dimensão (nº trabalhadores)						
Crosstabulation		Dimensão (em número de trabalhadores)				Total
		>=250	<250	<50	<10	
Certificação sim	Count	17 _a	28 _{a, b}	44 _{b, c}	33 _c	122
	% within Certificação	13,9%	23,0%	36,1%	27,0%	100,0%
	% within Dimensão (nº trabalhadores)	58,6%	40,6%	33,1%	25,8%	34,0%
Certificações da Qualidade ISO		12	7	17	9	45
Certificações“Q” ISO-hotéis de 4 e5**						20
Sem Certificação -Count		12 _a	41 _{a, b}	89 _{b, c}	95 _c	237
Total das empresas (Com e sem certificação)		29	69	133	128	359

Each subscript letter denotes a subset of Dimension (nº trabalhadores) categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

O teste ANOVA foi efectuado para confirmar as afirmações anteriores, considerando como variável independente a “dimensão da empresa” e como factores a comparar os três factores/modelos com o fim de demonstrar se existem diferenças de médias, entre grupos e intra grupos, nos diferentes modelos de gestão da qualidade, com destaque para o Modelo TQM. A realização do teste da ANOVA permitiu observar para o Modelo TQM um valor de “F” (11,663) superior a 0,05, existindo um “*p-value*”= 0,000 < $\alpha=0,05$, pelo que a hipótese nula da igualdade das variâncias deve ser rejeitada, o que significa que as médias não são iguais, sendo possível concluir com um grau de confiança de 95% que existem diferenças nos valores médios da dimensão das empresas entre os diferentes grupos (Quadro nº 8.65).

Quadro nº 8.65 – Os efeitos das diferenças de médias na dimensão das empresas geridas pelos diferentes modelos de gestão da qualidade						
“ANOVA”		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	2,400	3	,800	,799	,495
	Within Groups	355,600	355	1,002		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	14,973	3	4,991	5,165	,002
	Within Groups	343,027	355	,966		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	32,118	3	10,706	11,663	,000
	Within Groups	325,882	355	,918		
	Total	358,000	358			

O Modelo de Sustentabilidade também apresenta um valor de “F” (5,165) superior a 0,05, existindo um “*p-value*”=0,002 < $\alpha=0,05$, rejeitando-se igualmente a hipótese de existirem médias iguais, significando que, tal como no Modelo TQM, existem diferenças nos valores médios da dimensão das empresas que adoptam este modelo, com um nível de confiança de 95%. Já relativamente ao Modelo de Excelência não existe nenhum “*p-value*” < $\alpha=0,05$.

Para além da dimensão e da certificação, possíveis variáveis de criação de mais valor para a empresa e para o cliente, a variável tipologia de alojamento também se pode constituir como variável importante na diferenciação e competitividade dos estabelecimentos hoteleiros. Para verificar se a tipologia de alojamento se poderia constituir como um factor de diferenciação entre os modelos, foram efectuados os testes multivariados – MANOVA (Quadro nº 8.66).

Os testes de análise multivariada, “test of Between-Subjects Effects” (Quadro nº 8.66), confirmaram os efeitos da tipologia no grupo de empresas geridas pelo Modelo TQM, e os resultados obtidos demonstram diferenças significativas, para duas tipologias, entre o grupo de empresas com este modelo e os outros grupos de empresas, geridas pelo Modelo de Excelência e pelo Modelo de Sustentabilidade. Os resultados dos testes apresentam, valores de $F=9,210$, superiores a 0,05, com $p-values=0,003<0,05$, para os hotéis de cinco estrelas e valores de $F=5,739$, superiores a 0,05, com $p-values=0,017<0,05$, para os hotéis de quatro estrelas, levando-nos a concluir que existem diferenças significativas entre o Modelo TQM e os outros dois modelos em análise nas duas tipologias onde o Modelo TQM tem mais representatividade.

Quadro nº- 8.66 - A interacção entre tipologias “hotéis de 5* e hotéis de 4 * e os modelos de gestão da qualidade						
Source	“Tests of Between-Subjects Effects” Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Modelo Excelência	11,377 ^a	16	,711	,702	,793
	Modelo Sustentabilidade	36,006 ^b	16	2,250	2,390	,002
	Modelo TQM	46,112 ^c	16	2,882	3,160	,000
Intercept	Modelo Excelência	1,484	1	1,484	1,464	,227
	Modelo Sustentabilidade	,148	1	,148	,157	,692
	Modelo TQM	2,012	1	2,012	2,207	,138
P9_1-Hotéis de 5*	Modelo Excelência	,003	1	,003	,003	,959
	ModeloSustentabilidade	4,556	1	4,556	4,840	,028
	Modelo TQM	8,399	1	8,399	9,210	,003
P9_2-Hotéis de 4*	Modelo Excelência	,007	1	,007	,007	,934
	ModeloSustentabilidade	1,153	1	1,153	1,225	,269
	Modelo TQM	5,234	1	5,234	5,739	,017
a. R Squared = ,567 (Adjusted R Squared = -,014)						
b. R Squared = ,595 (Adjusted R Squared = ,058)						
c. R Squared = ,650 (Adjusted R Squared = ,088)						

Os resultados obtidos nos testes MANOVA permitiram observar que, na amostra em estudo, a variável tipologia, na maioria dos estabelecimentos em Portugal, não se apresenta como uma variável de diferenciação significativa, para todas as tipologias confirmando os resultados da análise Multivariada efectuada anteriormente (Quadro nº 8.37) excepto em duas tipologia de alojamento, que apresentam diferenças significativas, para os modelos nelas representados. Para complementar os testes anteriores e saber se o Modelo TQM é influenciado por estas tipologias significativamente foram realizados os testes de Levene e o teste “t” (Quadro nº 8.67).

Quadro nº 8.67 - A influência dos hotéis de 5 estrelas (*) no Modelo TQM										
Independent Test- hotéis de 5*	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	,125	,724	-3,688	357	,000	-,713	,193	-1,094	-,333
	Equal variances not assumed			-3,443	31,009	,002	-,713	,207	-1,136	-,291

Neste sentido foram criados dois grupos - um grupo com as unidades hoteleiras que “são hotéis de cinco estrelas” e outro grupo com os alojamentos que “não são hotéis de 5*” -, e foram efectuados os respectivos testes. No teste de Levene obteve-se um valor de $p\text{-value}=,724 > \alpha = 0,05$, confirmando que as variâncias das duas amostras independentes são homogéneas, e o teste “t”, para variâncias iguais, com um intervalo de confiança de 95%, permitiu verificar que as empresas geridas pelo modelo TQM são significativamente influenciadas pela situação de serem ou não hotéis de 5*, com $p\text{-values}$ diferentes nos dois grupos, respectivamente de (0,000) e de (0,002), ambos inferiores a $\alpha = 0,05$, conforme se pode observar no quadro nº 8.67.

Quadro nº.8.68 - A influência dos hotéis de 4 estrelas (*) no Modelo TQM										
“Independent Test”	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo TQM	Equal variances assumed	5,281	,022	-4,350	357	,000	-,508	,117	-,737	-,278
	Equal variances not assumed			-5,042	228,474	,000	-,508	,101	-,706	-,309

Procedimento idêntico ao anterior foi usado para confirmar se o Modelo TQM é influenciado pela tipologia “hotéis de 4 estrelas”. Depois de criados os dois grupos - um grupo com as unidades hoteleiras que “são hotéis de 4*” e um outro grupo com as que “não são hotéis de 4*”, foi efectuado o teste de Levene que permitiu verificar, a partir de duas amostras independentes, que as variâncias populacionais estimadas não são homogéneas, obtendo-se um valor de $p\text{-value}=0,022 < \alpha = 0,05$. Nos testes “t” observou-se, após a sua realização, para variâncias não homogéneas, com um intervalo de confiança de 95%, que as empresas com o Modelo TQM são significativamente influenciadas pela situação de ser, ou não ser, hotel de 4*, com $p\text{-value}$ igual para os dois grupos (0,000), e inferior a $\alpha = 0,05$, conforme se demonstra no quadro nº 8.68.

O Modelo TQM, em termos de novas modalidades de turismo, também está relacionado com o turismo de habitação (Figura nº 8.5), tipologia de alojamento com um desenvolvimento recente no nosso país, embora esta modalidade de turismo esteja em queda devido à diminuição da procura, o que tem dificultado o desenvolvimento destas novas tipologias de turismo, onde as empresas, devido à falta de clientes, têm estado a desinvestir (Capítulo 5 e 6).

Na comparação das médias entre os grupos de empresas dos diferentes modelos, que operam, ou não, no Turismo de Habitação, os resultados dos testes revelaram que o Modelo TQM se destaca com a média menos negativa, nesta modalidade de turismo/alojamento, confirmando que é dos modelos que menos desinvestiu nesta actividade, sendo o Modelo de Sustentabilidade o que mais desinvestiu, confirmando que nenhum dos grupos de empresas geridas por estes modelos, está actualmente a investir seriamente em modalidades que apresentam maiores riscos, realidade que foi confirmada nas entrevistas pessoais (Quadro nº 8.69).

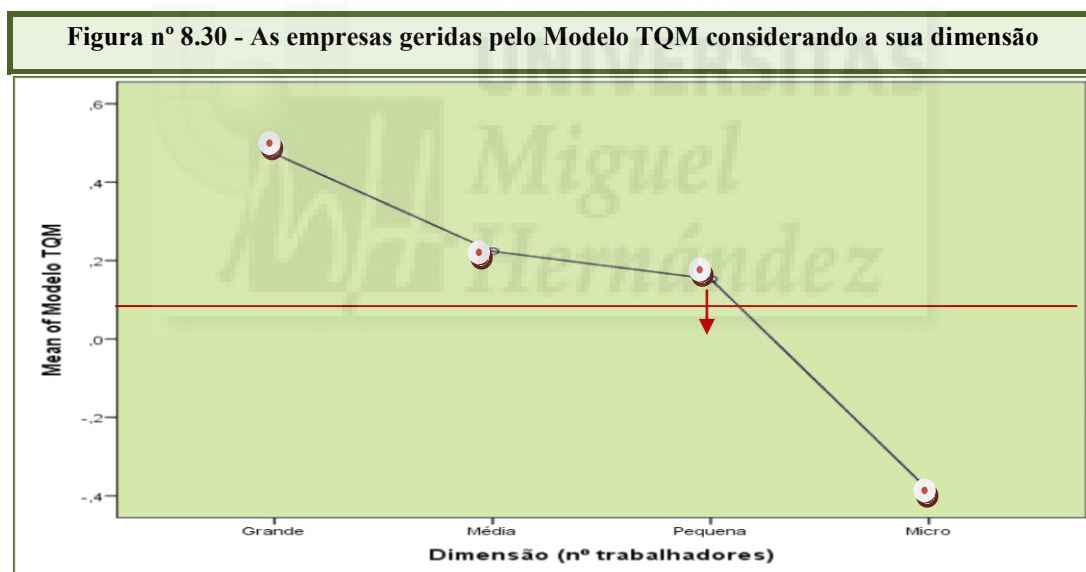
Quadro nº 8.69 - O comportamento dos modelos de gestão da qualidade no Turismo de Habitação					
Turismo de Habitação	Invest./Não Invest.	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	345	,00	,995	,054
	Sim	14	-,09	1,164	,311
Modelo Sustentabilidade	Não	345	,04	,954	,051
	Sim	14	-,98	1,545	,413
Modelo TQM	Não	345	,00	1,000	,054
	Sim	14	-,08	1,040	,278

Considerando a comparação de médias, as empresas que adoptaram o Modelo TQM são as que são mais influenciadas pela dimensão do estabelecimento e pela sua tipologia, sendo o modelo que apresenta médias mais altas nestas variáveis, confirmando que tem uma maior presença nas grandes e médias empresas. Daí que apresente, no caso das micro empresas, a média mais baixa, indicando não estar presente nesta tipologia de estabelecimentos (Figura nº 8. 30).

Também foram realizados os testes de Levene e os testes “t”, para a tipologia de alojamento turístico “Turismo de habitação” no sentido de observar a sua influência nos três modelos em análise. Os resultados dos testes Levene permitiram confirmar a homogeneidade das variâncias apenas para dois dos modelos, o Modelo de Excelência e o Modelo TQM. Este último modelo apresenta um $p\text{-value}=0,527 > 0,05$ aceitando-se a hipótese nula, e os testes “t” de comparação das médias, que nesta situação, permitem concluir não existirem influências significativas entre os grupos, porque os $p\text{-values}$ são ambos superiores a $\alpha=0,05$, não confirmando que o Modelo TQM seja influenciado significativamente pela tipologia de alojamento turismo de habitação (Quadro nº 8.70), o que já não acontece com o Modelo de Sustentabilidade que é influenciado por esta tipologia (Anexos 49 e 53).

Quadro nº 8.70 - A influência do Turismo de Habitação no Modelo TQM										
Independent Test	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
	Equal variances assumed	,401	,527	,298	357	,766	,081	,273	-,456	,618
	TQM Equal variances not assumed			,287	13,993	,778	,081	,283	-,526	,688

Os gráficos representados nas figuras nºs 8.4, 8.6 e 8.17, permitem confirmar que o Modelo TQM está presente em quase todas nas principais tipologias de alojamento, sobretudo nos hotéis com 4 e 5 estrelas, estando também representado no alojamento de charme ou luxo, mercado que disputa com empresas de grande dimensão, normalmente geridas pelo Modelo de Excelência, que é o modelo, nesta dimensão e tipologia de alojamento, que maior representatividade tem.



Os resultados obtidos permitem concluir que o Modelo TQM é de todos os modelos o que aparece melhor representado, no tecido empresarial português, na hotelaria mais classificada (hotéis de 4* e 5*) (Figura nº 8.30).

Os resultados desta investigação indicam que os grupos de empresas geridas pelo Modelo TQM apresentam algumas vantagens competitivas relevantes, mas também algumas lacunas importantes, que foram referidas ao longo do texto, revelando-se nesta amostra como um modelo com características contraditórias entre as suas próprias estratégias e práticas, relativamente à sua matriz filosófica original, no que se refere a alguns dos princípios fundamentais que deram aos sistemas de qualidade o prestígio e o protagonismo que fez das

empresas e da economia japonesa “um caso de sucesso” (que ainda hoje perdura). Porém, apesar do referido, dos três modelos analisados o Modelo TQM é o que aposta mais em estratégias de qualidade e as empresas por ele geridas são das mais competitivas e das que obtiveram maior sucesso no seu sistema de qualidade o que permite confirmar, em parte, as hipóteses H1, H7, H8 e H10. Porém, os resultados obtidos mostraram que ao lado de um grupo de empresas de sucesso, também existem algumas empresas que adoptaram este modelo e veem os seus resultados a baixar o que permite confirmar, em parte a hipótese 12, porque estas empresas estão a perder competitividade. Estas duas realidades levam-nos a concluir que esquecer ou alterar os princípios fundamentais do modelo em situações de crise - que conduzem as empresas a apostar mais na flexibilidade do que na qualidade, quando devia ser a altura certa para inovarem e se diferenciarem -, para além de não ser uma solução para o problema da competitividade pode até agravá-lo, porque a qualidade deixou de estar em primeiro lugar.

8.5 – Análise e interpretação das “Metodologias, ferramentas e instrumentos de qualidade”, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O Factor 4, designado por um conjunto de “Metodologias, ferramentas e instrumentos de qualidade, faz parte de um conjunto de três factores designados por “outros factores da qualidade” porque facilitam internamente e externamente a compreensão dos modelos a implementar e a desenvolver, no âmbito dos sistemas de gestão da qualidade, contribuindo para a evolução desses sistemas no sentido da TQM sustentável. Como foi referido inicialmente, os três factores estão relacionados entre si e o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade é no seu conjunto um facilitador interno essencial, não só para avaliar o “impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade das empresas mas também para garantir o seu desenvolvimento, ao monitorizar, controlar e melhorar o ciclo estratégico, permitindo adequar o sistema de qualidade à complexidade crescente da empresa e da envolvente.

Este factor é o único dos seis factores a apresentar a média mais baixa, de 2,87, inclui 9 variáveis e explicava antes da rotação varimax apenas 3,7% da variância no conjunto dos seis factores. Depois da rotação passou a explicar 7,3% da variância total, sendo um factor bastante consistente com um coeficiente “alpha” de 0,938 (Quadros nºs 8.2, 8.3 e 8.4).

O factor 4 “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade, tal como os outros dois factores, “Impacto da implementação TQM” e “Papel do Estado”, fazem parte de um conjunto de três factores que foram designados por “Outros factores” da qualidade, porque aparecem individualizados pela análise factorial relativamente aos factores/modelos de qualidade, considerados como factores principais. Este factor representa um conjunto de questões

relacionadas com a pergunta - “As Melhorias da qualidade estão relacionadas com a utilização de metodologias, ferramentas e instrumentos facilitadores para planear e controlar/monitorizar a qualidade?” -, cuja temática deu o nome à própria designação deste factor. Porém, do conjunto dos “Outros factores” o factor 4 “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade é o que apresenta o “alpha” mais consistente e o que mais contribui para explicar a variância total.

A baixa média registada no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” facilitadores da qualidade evidencia a grande lacuna que existe nos sistemas de qualidade das empresas, que fazem parte desta amostra, onde estes instrumentos são negligenciados, e até desconhecidos pelos gestores, e quando conhecidos, não são aplicados de maneira sistemática, servindo de pouco para corrigir a estratégia, desenvolver as boas práticas e melhorar a qualidade.

Os mais importantes modelos de gestão da qualidade não apresentam um sistema de monitorização com as metodologias, ferramentas e instrumentos adequados para avaliar o impacto da implementação e desenvolvimento dos sistemas de qualidade e o seu desempenho, em cada fase do ciclo estratégico, não existindo uma visão holística nem qualquer normalização neste domínio, o que impede de se saber como são feitas as avaliações, o controlo e a monitorização da qualidade nas empresas e se estas são credíveis, situação que cai no domínio individual de cada empresa e impede uma isenta comparação de resultados.

O conjunto de perguntas/variáveis que fazem parte do questionário inclui várias questões que contemplam as mais importantes “Metodologias, ferramentas e instrumentos” relacionadas com a Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável, que permitem controlar todas as fases do ciclo estratégico e saber se a estratégia seleccionada foi realizada, funcionando este factor interno como facilitador na implementação, desenvolvimento e melhoria dos sistemas de qualidade ao detectar falhas e facilitar a sua correcção entre as estratégias formuladas e as práticas realizadas. As hipóteses que se pretendem confirmar relacionadas com este factor são todas as formuladas. A fraca aposta dos grupos de empresas geridos pelos três factores/modelos de gestão da qualidade em Portugal, que fazem parte desta amostra (Excelência, Sustentabilidade e TQM) nas “Metodologias, ferramentas e instrumentos” para operacionalizar a qualidade, pode ser manifesta-se na ausência de correlações ou na existência de correlações pouco significativas entre variáveis importantes e o factor 4. Os líderes/gestores de grande parte das unidades hoteleiras que operam no Alojamento Turístico em Portugal não aplicam as metodologias, ferramentas e instrumentos adequados desconhecendo, por vezes, como se aplicam e as suas vantagens na introdução de práticas inovadoras. Para que exista um sistema integrado com uma visão holística da qualidade sustentável no A.T., para além das estratégias, políticas e acções práticas são necessários factores facilitadores que permitam executar correctamente as estratégias, políticas e acções práticas desenhadas e monitorizá-las, corrigindo os desvios ao planeado para alcançar em tempo útil os resultados pretendidos.

No sentido de confirmar as hipóteses 5 e 10, foram realizados testes estatísticos, como a elaboração da matriz de Pearson para analisar as correlações existentes entre os itens/variáveis que fazem parte do factor 4 e os três modelos de gestão da qualidade, verificando-se que os instrumentos e as ferramentas mais recentes, são pouco aplicadas pelos líderes/gestores que privilegiam as “Sete ferramentas do controlo de qualidade” e outros instrumentos tradicionais, quando poderiam retirar benefícios da utilização conjunta, de dois tipos de ferramentas e instrumentos, os tradicionais e os novos, para implementar, controlar/monitorizar e melhorar sistemas de qualidade e controlar os custos totais da qualidade (Quadro nº 8.72) (Capítulo 4).

Dos três factores/modelos de gestão da qualidade em análise (Excelência, Sustentabilidade e TQM) os estudos estatísticos indicam que o modelo que utiliza mais intensamente as novas metodologias, ferramentas e instrumentos de qualidade (factor 4) é o Modelo de Excelência, apresentando as quatro correlações significativas mais elevadas expressas nos seguintes conjuntos de variáveis: “Auditorias, Modelo ServQual, Caixa de Sugestões” (0,251**); nos sistemas de informação “ERP e EDI” (0,257**); na “Análise Modal de Falhas e Efeitos (AMFE), DoE e Manutenção Produtiva Total (MPT) (0,248**); nos “modelos de gestão do conhecimento, modelo RADAR, ciclo PDCA e BSC (0,240**), entre outras (Quadro n.º 8.71).

Quadro nº 8.71 – O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” facilitadores da qualidade e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade										
Correlations:		Bench Kaizen A.O., Grupos Melhorias Contín.	Controlo estatístico “Q” ABC/ABM	6sigma, BPN, gestão eco, modelos integrados	AMFE, DoE, MPT..	Modelo Radar, PDCA, BSC, Gestão saberes	(QFQ, CRM, Brainstormings, Redes sociais.	ERP e EDI..	Sete ferramentas controlo de “Q”	Auditoria SERVQUAL, caixa sugestões...
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,185** ,000 359	,172** ,001 359	,226** ,000 359	,248** ,000 359	,240** ,000 359	,233** ,000 359	,257** ,000 359	,220** ,000 359	,251** ,000 359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,173** ,001 359	,332** ,000 359	,131* ,013 359	,085 ,110 359	,119* ,025 359	,193** ,000 359	,129* ,015 359	,143** ,007 359	,209** ,000 359
Modelo TQM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,232** ,000 359	,292** ,000 359	,055 ,301 359	,092 ,081 359	,188** ,000 359	,233** ,000 359	,105* ,047 359	,112* ,033 359	,220** ,000 359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

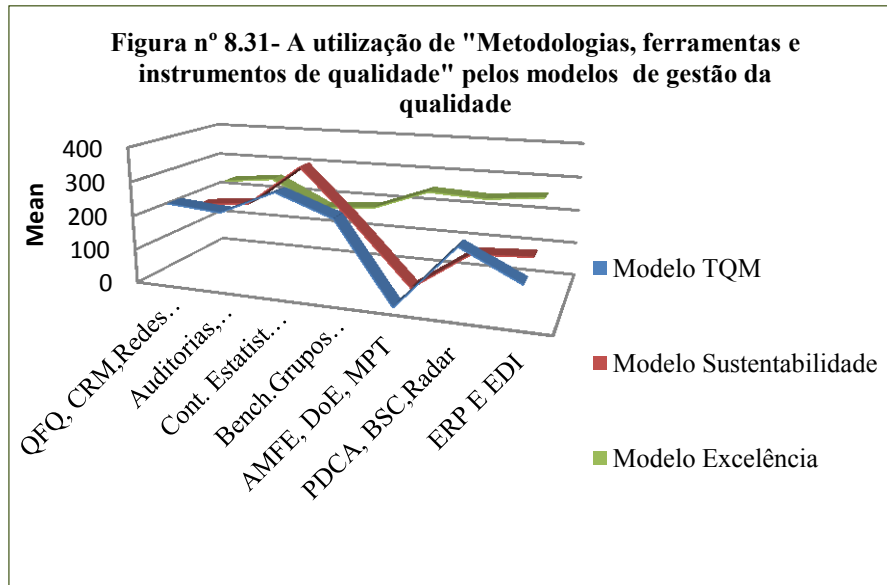
O Modelo de Excelência, também está correlacionado significativamente, embora com valores mais baixos, com outros instrumentos e modelos evoluídos que podem funcionar como sistemas integrados do tipo 6 sigma e gestão ecocêntrica (0,226**), como está previsto no novo modelo (GEQS), a par da utilização das sete ferramentas indispensáveis para o controlo de qualidade (0,220**) e da utilização de outras metodologias e instrumentos de gestão moderna que são utilizados pelas empresas, independentemente de terem, ou não, sistemas de qualidade, dos

quais destacamos a CRM, as Redes sociais e os *Brainstormings* (0,233**), que são igualmente importantes. Porém, este modelo também regista correlações significativas em “Sistemas de Controlo de Estatístico - SPC” (0,172**) e outros instrumentos clássicos como “*Benchmarking, Kaizen, Grupos de Melhoria, etc.*” (0,185**), mas nestes dois últimos itens, apresenta algumas correlações inferiores aos outros dois modelos de gestão da qualidade (Quadro nº 8.71).

As denominadas novas ferramentas e instrumentos da qualidade que as empresas aderentes ao Modelo de Excelência dizem utilizar, são habitualmente usados por empresas modernas e inovadoras, que utilizam modelos de gestão adequados para gerir a qualidade. Quanto aos outros dois modelos, Modelo TQM e Modelo de Sustentabilidade, tudo indica, pelas correlações apresentadas que se centram mais na utilização de ferramentas tradicionais como o “Controlo estatístico das variações da qualidade” e o “Controlo orçamental dos custos de qualidade”, utilizando métodos como o ABC/ABM que apresentam nestes modelos as correlações mais altas, respectivamente, de 0,332** para o Modelo de Sustentabilidade, e de 0,292** para o Modelo TQM, entre outros instrumentos tradicionais, como o “*Benchmarking, o Kaizen, a Aprendizagem Organizacional (AO) e os grupos de melhoria contínua (M.C.)*”, com correlações significativas de 0,173** para o Modelo de Sustentabilidade e de 0,232** para o Modelo TQM. À semelhança do Modelo de Excelência, os modelos TQM e de Sustentabilidade registam ainda correlações significativas, com as variáveis “CRM, Redes sociais e *Brainstormings*”, respectivamente, de 0,233** e de 0,193** e com as variáveis “Auditorias, Modelo SERVQUAL, Caixa de Sugestões”, onde também registam correlações significativas, respectivamente, de 0,209** para o Modelo de Sustentabilidade e de 0,220** para o Modelo TQM, embora estas correlações apresentem valores inferiores ao Modelo de Excelência.

As sete ferramentas do controlo de qualidade são utilizadas pelos três modelos, mas de todas as ferramentas e instrumentos utilizados pelo Modelo TQM e Modelo de Sustentabilidade estas são as que apresentam correlações com valores mais baixos, respectivamente de 0,112* e de 0,143**, embora sejam as mais conhecidas e utilizadas em todo o mundo (Quadro nº 8.71).

Para ilustrar melhor as metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade que as empresas seguidoras dos três modelos, mais utilizam como facilitadores internos, foram efectuados testes de comparação das correlações e elaborados gráficos que permitem verificar a situação de cada modelo relativamente a sete, das nove variáveis que fazem parte do factor 4. A figura nº 8.31 permite observar duas situações opostas, pois enquanto o Modelo TQM e o Modelo de Sustentabilidade estão mais centrados no controlo estatístico, o Modelo de Excelência focaliza-se num conjunto de novas ferramentas e instrumentos como o BSC, o modelo RADAR e outras ferramentas mais inovadoras, como o DoE o que permite confirmar em parte a hipótese 10.



Todos os modelos de gestão da qualidade que estão a ser analisados no âmbito deste estudo exploratório estão correlacionados significativamente com as auditorias e os modelos de avaliação da satisfação e igualmente empenhados nas relações com os clientes/consumidores, utilizando para o efeito o programa CRM, a QFQ e as Redes sociais, com o objectivo de conseguirem inovar e melhorar a qualidade do seu produto/serviço e fidelizar os seus clientes.

A figura nº 8.31, também ilustra que o Modelo Sustentabilidade e o Modelo TQM, apresentam uma linha de actuação semelhante, no que se refere a instrumentos facilitadores, mais virados para o *Benchmarking* e outras ferramentas e instrumentos mais tradicionais na gestão das empresas, do que para os métodos e instrumentos mais inovadores, mostrando que estes dois Modelos estão muito próximos na utilização que fazem das “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”, não tirando partido das grandes vantagens que este factor 4, facilitador interno, pode proporcionar na gestão das empresas, se for utilizado num sistema integrado, onde um conjunto de ferramentas e instrumentos, tradicionais e modernos, permitem avaliar, controlar e melhorar as estratégias da qualidade sustentável com efeitos sinérgicos.

O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” relaciona-se de maneira diferente com cada um dos modelos, de acordo com o entendimento que os seus líderes/gestores têm da necessidade e utilidade de adoptarem de forma sistemática novas Metodologias, ferramentas e instrumentos que facilitem internamente a gestão das empresas que gerem. Para verificar a relação deste factor com cada um dos modelos de gestão da qualidade, e em particular o enfoque que lhes é dado pelos líderes/gestores, foram efectuados testes estatísticos e análises complementares tendo em conta as correlações significativas do factor 4 com os vários itens, que correspondem às temáticas mais valorizadas em cada um dos modelos.

No Modelo TQM o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” correlaciona-se significativamente com os itens das “Estratégias permanentes tangíveis” (0,154**), “Estratégias

intangíveis” (0,165**) e de “Desenho e planeamento, que é das variáveis com maior correlação (0,297**), assim como com os “Resultados-chave de desempenho EBITDA”, que apresenta uma correlação de 0,327** (Quadro nº 8.72).

Quadro nº 8.72 - As “Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade” e a sua relação com o Modelo TQM								
Correlations		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Estratégias tangíveis	Estratégias intangíveis	Desenho e Planeamento	Resultado negociado com stakeholders	Resultado de desempenho previstos. comunicados	Resultado-chave EBITDA, etc.
Metodologia	Pearson	1	,154**	,165**	,297**	,237**	,183**	,327**
Instrumentos e ferramentas da Qualidade	Correlation		,003	,002	,000	,000	,006	,000
	Sig. (2-tailed)							
	N	359	359	359	359	222	228	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados das correlações anteriores indicam que apesar do Modelo TQM ser dos modelos que menos utiliza as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” estas não deixam de ser consideradas um instrumento facilitador que visa operacionalizar nas empresas as estratégias de desenho e planeamento, assegurando o planeamento e a monitorização do ciclo estratégico negociado com os *stakeholders* para que os objectivos e resultados previstos sejam alcançados. Todavia, o Modelo TQM, ao não aproveitar as novas ferramentas, utiliza apenas uma parte das possibilidades que um conjunto de Metodologias, ferramentas e instrumentos facilitadoras, mais alargado, poderia proporcionar para melhorar saberes, inovar e evoluir na qualidade.

Os resultados da análise anterior permitiram identificar uma lacuna na gestão da qualidade, ao demonstrarem que este modelo ainda não integrou devidamente este factor/facilitador interno em todas as vertentes da sua gestão. Os resultados obtidos com este factor facilitador também permitem confirmar, em parte, a hipótese 9 no que diz respeito às boas práticas relacionadas com os R.H., como a Melhoria Contínua (M.C.) e a Aprendizagem Organizacional (AO), sendo o Modelo TQM o que mais se correlaciona significativamente com estas variáveis. Estes resultados confirmam a hipótese 5 no que diz respeito à não utilização de modelos de gestão integrada, por parte dos líderes/gestores que implementam estratégias de qualidade nas empresas ficando, por isso, impedidos de obterem os benefícios que resultam da sua integração.

O Modelo de Sustentabilidade apresenta no factor 4 alguns valores mais baixos que os outros dois modelos, mas é um dos modelos que utiliza uma maior variedade de metodologias, ferramentas e instrumentos de controlo da qualidade, correlacionando-se significativamente, com os itens dos investimentos estratégicos, para criar mais valor, e com as práticas de gestão na área dos R. H., com o objectivo de facilitar a sua monitorização (Quadro nº 8.73). Daí que o enfoque dos líderes/gestores das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade esteja

relacionado com as variáveis de temáticas como as “Alianças e redes de contactos” (0,190**), que é a variável com a correlação mais significativa, “Criar valor para a marca” (0,175**), “Inovação em tecnologias e processos” (0,163**), “Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação” (0,151**), e “Práticas de *empowerment*, descentralização, participação, motivação (140**), que apresentam as correlações mais baixas.

Quadro nº 8.73 – As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” e a sua relação com o Modelo de Sustentabilidade							
Correlations		Metodologias/Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Invest.estratégico-co-criar valor-marca	Invest.estratégico-Inovação tecnologia/s/processo	Invest.estratégico-criar valor-alianças/redes e contactos	Práticas de <i>empowerment</i> , descent., participação, motivação	Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação
Metodologias/Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,175**	,163**	,190**	,140**	,151**
	Sig. (2-tailed)		,001	,002	,000	,008	,004
	N	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As correlações mais significativas que o Modelo de Sustentabilidade apresenta com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” estão relacionadas com as “boas práticas” na gestão dos R.H., que incluem variáveis consideradas como estratégicas, como a aprendizagem, nas suas várias vertentes, formação, educação e comunicação, entre outras, e as práticas de *empowerment*, descentralização, participação e motivação. Para um modelo que se apresenta focado no Capital Humano, os valores das correlações são relativamente baixos quando comparados com os valores registados nas variáveis relacionadas com o investimento estratégico nas redes de contacto, na marca e na inovação (Quadro nº 8.73). Todavia, como as correlações com as “boas práticas” e especificamente com as variáveis estratégicas são significativas é possível confirmar em parte a hipótese 9, na relação desta com este factor.

As correlações do Modelo de Sustentabilidade com algumas das práticas acima referidas podem assegurar o sucesso da aplicação das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” relacionadas com “Caixas de sugestões”, “*Brainstormings* e Redes sociais”, “Grupos de melhoria” e outras, pois apesar destas variáveis apresentarem valores baixos, as correlações são significativas e indicam que melhorias no desempenho dos colaboradores, dependendo do compromisso destes o sucesso dos investimentos estratégicos na criação de valor (Quadro nº 8.71 e 8.73).

No Modelo de Sustentabilidade, de acordo com os resultados da matriz de Pearson, os líderes/gestores das empresas que adoptam este modelo de gestão utilizam preferencialmente o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” como um facilitador interno para melhorar o controlo dos custos e divulgar a marca pelos clientes/consumidores, através de “Alianças e redes de contacto”, variável que ajuda a assegurar o êxito do investimento estratégico na inovação e

fortalece a imagem de marca expressa na variável “Criar valor através da marca”. Estes resultados levam-nos a concluir que nas empresas geridas por este Modelo o facilitador interno factor 4 para além de ser visto como um instrumento de controlo dos custos e da qualidade é também considerado como um poderoso instrumento de marketing (Quadro nº 8.73).

Os resultados obtidos nos testes efectuados com este factor indicam que o Modelo de Sustentabilidade tal como o Modelo TQM fazem apenas uma utilização bastante parcelar e redutora do conjunto de Metodologias, ferramentas e instrumentos o que confirma, em parte a hipótese 5, por se verificar que os líderes/gestores que adoptaram estes modelos ainda não integraram, em todas as áreas da gestão, os sistemas de informação de controlo da qualidade.

O Modelo de Excelência é de todos os modelos o que mais utiliza as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” como um verdadeiro factor facilitador que está integrado em todas as actividades de gestão e os seus líderes/gestores já incluíram muitas destas Metodologias, ferramentas e instrumentos nas suas práticas diárias. No Modelo de Excelência este factor correlaciona-se significativamente, não só com as estratégias de qualidade sustentável, que incluem os produtos/serviços e processos, mas também com os itens que se referem a temáticas como a “Avaliação e melhoria do desempenho organizacional”, as “Políticas de qualidade” e as “Tendências evolutivas dos indicadores de impacto social e ambiental” e até com o “Significado dado ao conceito de qualidade” na sua aplicação prática (Quadro nº 8.74).

Quadro nº 8.74 – As Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade e a sua relação com os itens do Modelo de Excelência										
Correlations		Metodologias/ ferramentas/ Instrumentos	Envolv. em acções sociais na comunidade	Formação colaboradores na qualidade e afíns	Estratégias de Excelência, TQM e DS.	Construção de parcerias	Gestão produto s/serviços/ processos	Resultados do desempenho	Sistema integrado de gestão	Gestão eco- eficiente, RSC
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,282**	,181**	,239**	,241**	,249**	,255**	,219**	,153**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Os líderes/gestores das empresas que seguem os critérios do Modelo de Excelência utilizam este factor facilitador, em quase todas as áreas da gestão, numa perspectiva transversal e integrada, incluindo todas as actividades que vão desde o planeamento da estratégia à sua realização, em todas as funções e áreas de negócio, das quais destacamos as relacionadas com os critérios que apresentam correlações mais significativas com o factor em análise (Quadro nº 8.74).

O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” apresenta correlações significativas, com valores mais elevados, que nos outros modelos, nos seguintes critérios do Modelo de Excelência: “Estratégias de Excelência, TQM e D.S” (0,239**); “Construção de parcerias”

(0,241**); “Gestão de produtos/serviços e processos” (0,249**); “Resultados do desempenho” (0,255**). De referir também os itens que definem o significado do sistema de gestão, neste modelo, tais como: “Sistema integrado de gestão” (0,219**); “Gestão eco-eficiente e socialmente responsável” (0,153**) (Quadro nº 8.74). Porém, as actividades com mais relevo que apresentam a correlação mais elevada têm a ver com o Envolvimento em acções sociais na comunidade (0,282**), mas à semelhança dos outros modelos de gestão da qualidade a variável “Formação dos colaboradores na qualidade e afins” mais relacionada com as “boas práticas” de R.H. é das temáticas que regista o valor da correlação mais baixo (0,181**), apesar de significativo, o que permite aceitar a hipótese 9 apesar de se verificar, em algumas empresas desta amostra, que as variáveis críticas de sucesso relacionadas com os R.H. nem sempre são consideradas como as variáveis mais importantes.

Os resultados obtidos nos testes de Pearson confirmam, a existência de lacunas entre as estratégias formuladas e a sua realização, como já foi referido. Estes resultados, demonstram que a área dos R.H. é por vezes preterida, por parte dos gestores, e a variável “Formação dos colaboradores na qualidade e afins”, apesar de ser uma das variáveis estratégicas críticas do sucesso no desenvolvimento dos sistemas TQM não é facilitada pelo factor 4, podendo indicar que este modelo não utiliza tanto quanto seria desejável a Aprendizagem Organizacional e a M. C. (0,232**) (Quadro nº 8.71), embora potencie alguns dos seus benefícios.

Para avaliar globalmente os resultados obtidos na utilização das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” pelos líderes/gestores segundo as funções que desempenham na gestão da qualidade, foram efectuados os testes de Pearson e as tendências das correlações encontradas entre o factor 4 facilitador e as variáveis “Papéis dos líderes na condução da mudança” foram confirmadas na matriz de Spearman, verificando-se que são bastante significativas ao apresentarem os valores mais elevados, nos três principais papéis de liderança para a qualidade, diferindo, em cada um dos modelos, de acordo com a fase evolutiva em que as empresas se encontram. Porém, tudo indica, pelos estudos já efectuados à liderança de cada um dos modelos, que são os “Coordenadores/monitores” (0,335**) do Modelo de Excelência e de Sustentabilidade que mais utilizam nas empresas as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” como um factor facilitador para operacionalizar as estratégias de flexibilização e redução de custos e controlar a qualidade, enquanto os líderes/gestores “Facilitadores/mentores” (0,309**) mais relacionados com o Modelo TQM utilizam mais este factor para estabelecerem contactos e relações com clientes e restantes *stakeholders*, assegurando a realização do ciclo estratégico, o cumprimento dos objectivos e a utilização do marketing relacional, para alcançar os melhores resultados, enquanto os líderes/gestores “Inovadores/negociadores” (0,289**) presentes nos três modelos utilizam o factor 4 para negociarem e desenvolverem grandes projectos inovadores ligados à qualidade ou áreas afins. Esta análise baseia-se nos resultados das correlações do

factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” com as variáveis das estratégias de ajustamento e com os papéis dos líderes/gestores no planeamento e na condução dos projectos de mudança ligados à qualidade/inação (Quadros: desde o nº 8.75 até ao nº.8.79).

Quadro nº 8.75- As lideranças mais correlacionadas com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”							
Correlations		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Papéis dos líderes/gestores- Líderes carismático	Papéis dos líderes/Equipas de facilitadores/mentores	Papéis dos líderes/Equipas de coordenadores/monitores	Papéis dos líderes/Equipas-Inovadores/negociadores	Papéis dos líderes/ mudança através de estrutura achatada
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,106*	,309**	,335**	,289**	,085
	Sig. (2-tailed)		,044	,000	,000	,000	,106
	N	359	359	359	359	359	359
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

No que se refere aos líderes carismáticos (0,106*), directores que conduzem a mudança com enfoque em objectivos, considerados menos evoluídos (Quinn et al., 1990) são os que apresentam a correlação mais baixa quer em valor absoluto quer em nível de confiança e quanto aos líderes/gestores que privilegiam a comunicação informal através de estruturas organizacionais do tipo achatado, estes nem sequer se apresentam correlacionados com o factor 4 o que pode significar que as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” são pouco utilizados pelas empresas na comunicação e envolvimento dos R.H. na mudança e na sua preparação e gestão para melhorar os sistemas de qualidade e transformar as empresas (Quadro nº 8.75).

No Modelo de Excelência os líderes coordenadores/monitores são os que mais se relacionam com o controlo da qualidade. Para verificar se o factor 4 é influenciado por esta tipologia de liderança foram efectuados os testes de Levene e o teste “t”, que confirmam a influência destes líderes, revelando para variâncias iguais, um $p-values = 0,000$, inferior a 0,05 (Quadro nº 8.76).

Quadro nº 8.76 - A influência dos líderes coordenadores/monitores no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Variável independente: coordenadores/monitores com classificações >=4									Lower	Upper
Metod.Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	2,932	,088	5,234	357	,000	,551	,105	,344	,758
	Equal variances not assumed			5,334	296,369	,000	,551	,103	,348	,755

Os líderes/gestores “Coordenadores/monitores” que gerem o Modelo de Excelência utilizam o factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos de qualidade”, sobretudo nas suas funções de coordenadores/monitores, que controlam a qualidade sustentável, para confirmarem se “As causas dos desvios são sistematicamente analisadas e corrigidas” (0,291**), se o “Manual da qualidade é aceite e compreendido por todos” (0,273**), se os “Padrões e normas de “Q” são revistos e cumpridos” (0,198**) e se todos estão a “Cumprir as normas de certificação que garantem a qualidade “Q” e a Sustentabilidade “S” (0,223**) (Quadro nº.8.77). Estes resultados permitem aceitar, em parte, a hipótese 8.

Quadro nº 8.77– As “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” como factor facilitador do controlo da qualidade pelos líderes coordenadores monitores						
Correlations	Ferramenta s/Instrumentos da Qualidade	Padrões e normas de Q são freq. revistos e cumpridos	Manual de qualidade é aceite e compreendido por todos	Cumprir requisitos/normas, certificação, garantir a “Q” e “S”.	Causas dos desvios são sistematic. analisadas e corrigidas	Papéis dos líderes/Equipas-coordenadores/monitores
Pearson Correlation	1	,198**	,273**	,223**	,291**	,335**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
N	359	359	359	359	359	359
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Os resultados das correlações assinaladas, na matriz de Pearson indicam que os líderes/gestores das empresas que utilizam o Modelo de Excelência têm colocado à disposição dos seus colaboradores as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” necessárias para gerir com eficácia os sistemas de gestão da qualidade e outros sistemas afins, indicando que neste modelo existe um sistema de gestão de qualidade que pretende funcionar de forma integrada, sendo o modelo que mais utiliza novos instrumentos e ferramentas para melhorar o ciclo estratégico, como é o caso do BSC. Estes resultados, apenas se verificam em algumas empresas do Modelo de Excelência, situação que ainda não permite rejeitar a hipótese 5, mas já permite aceitar, em parte, a hipótese 6, porque os líderes/gestores associados a este modelo utilizam um sistema de controlo da qualidade integrado no sistema de gestão, que tende para um modelo integrado.

O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade pode ser um facilitador interno na realização das estratégias e práticas de mudança relacionadas com projectos nas áreas da qualidade e afins, pelo que foram efectuados mais testes de Pearson e de Spearman para encontrar as correlações mais significativas entre este factor facilitador e as estratégias seleccionadas pelos líderes/gestores de cada um dos modelo de gestão da qualidade.

Os resultados obtidos na matriz de Pearson, apresentam correlações pouco significativas entre o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e as variáveis “Estratégias intangíveis” (0,165**), “Práticas de mudança” (0,130*) e “Projectos na área da qualidade e afins com o

envolvimento da GRH” (0,140*), indicando que embora as empresas recorram às “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade para realizarem e avaliarem novos projectos relacionados com a criação de valor, com base em estratégias intangíveis, o papel deste factor é pouco relevante porque as correlações apresentadas, apesar de significativas, não são suficientemente fortes para vincularem a existência de uma relação importante entre estas variáveis e as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” utilizadas, confirmando que muitas das potencialidades deste factor facilitador não estão a ser devidamente aproveitadas pelas empresas para monitorizar a implementação dos novos projectos de mudança, reconhecimento que não impede de aceitar a hipótese 1 (Quadro nº. 8.78).

Quadro nº.8.78 - As estratégias e práticas de mudança relacionadas com a qualidade e a sua relação com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”					
Correlations		Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Práticas de adaptação às mudanças	GRH envolvida project.mudança Qualidade e afins	Estratégias intangíveis
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson	1	,130*	,140*	,165**
	Correlation		,014	,024	,002
	Sig. (2-tailed)	359	359	260	359
Práticas de adapta ção às mudanças	Pearson	,130*	1	,381**	,287**
	Correlation		,014	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	359	359	260	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

No entanto, a matriz de Pearson permitiu observar o comportamento de algumas das metodologias, ferramentas e instrumentos mais importantes que fazem parte do factor 4 quando consideradas separadamente, em cada uma das suas variáveis, com o objectivo de relacionar estas variáveis com os modelos e com algumas estratégias específicas, implementadas nas empresas pelos líderes/gestores associados a cada um dos modelos de gestão da qualidade.

A análise separada do item/variável “*Benchmarking, Kaisen, Aprendizagem Organizacional e Grupos de Melhoria*” que faz parte do factor 4, permitiu confirmar correlações significativas com o Modelo TQM (0,232**), com o modelo Excelência (185**) e com modelo de Sustentabilidade (0,173**) que regista o valor da correlação mais baixo (Quadro 8.71 e 8.79). Esta análise permitiu observar que, este item/variável apresenta situações com correlações mais significativas com as estratégias implementadas por cada um dos modelos de gestão da qualidade quando considerados separadamente do que as obtidas quando a análise visa o factor 4. Estes casos podem ser confirmados pelas correlações significativas apresentadas nos testes de Pearson entre o item/variável “*Benchmarking, Kaisen, Aprendizagem Organizacional e Grupos de Melhoria*” e as estratégias de ajustamento, que só no caso das “Estratégias de ajustamento com preços altos” a correlação é menor mas ainda assim significativa (Anexo 65).

O item/variável em análise “*Benchmarking, Kaisen, Aprendizagem Organizacional e Grupos de Melhoria*”, apresenta correlações significativas mais elevadas que o factor 4 (Anexo 65). As estratégias adoptadas pelos líderes/gestores dos três modelos privilegiam a “Mudança com base em estruturas achatadas onde a comunicação é mais facilitada” (0,157**), destacando-se as “Estratégias permanentes com base em intangíveis” (0,232**), as “Estratégias de ajustamento da qualidade” (0,288**), as “Estratégias de ajustamento com base em preços altos” (0,136**), (no caso destas duas últimas estratégias nem sequer estão correlacionadas com o factor 4). As “Estratégias de ajustamento com base no Marketing relacional (0,331**) são as que apresentam a correlação mais elevada (Quadro nº 8.79), mas no caso do factor 4 é de (0,219**) (Anexo 65).

Quadro nº 8.79 - Estratégias de mudança nos diferentes modelos de gestão da qualidade e a sua relação com as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégias Ajust. Qualidade	Estratégias Ajust. Marketing	Estratégias Ajust. Preços altos	líderes/gestores mudança estr. achatada	<i>Benchmark.,Kaisen,A.O. Grupos M.C.</i>	Estratégias intangíveis
Inst. facil. da Q (<i>Bench.Kaizen, A.O.,Grupos de Melhoria (...)</i>)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,185** ,000 359	,173** ,001 359	,232** ,000 359	,288** ,000 359	,331** ,000 359	,136** ,010 359	,157** ,003 359	1 359	,232** ,000 359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Estes casos comprovam que o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade apresenta, no seu conjunto, correlações muito menos significativas, demonstrando que os líderes/gestores das empresas que fazem parte da amostra, sobretudo os que adoptam o Modelo TQM, utilizam determinadas Metodologias, ferramentas e instrumentos para implementar e monitorizar as suas estratégias em detrimento de outras, provavelmente porque as consideram mais adequadas para as suas empresas, situação que vai exigir testes complementares e cuidados especiais nas generalizações e conclusões no que respeita ao factor 4, porque as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” que dele fazem parte são muito diferentes entre si (Quadro nº 8.79). Quando relacionamos o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade com algumas das estratégias de ajustamento seleccionadas pelos líderes/gestores, pela análise dos resultados obtidos, na matriz de Pearson e confirmados na matriz de Spearman, verificamos que este factor está mais correlacionado com “Estratégias baseadas na redução dos custos” do que com estratégias de diferenciação pela qualidade. As “Estratégias baseadas nos conhecimentos” (0,184**) e as Estratégias do tipo Eco ou verdes (0,106*), que visam melhorar o ambiente, apresentam correlações significativas mas de valor inferior (Quadro nº 8.80). Esta última tipologia de estratégia é a que apresenta a correlação menos significativa e o valor mais baixo, o que pode significar que o factor 4 é menos utilizado na monitorização das estratégias relacionadas com a qualidade do ambiente, relativamente às restantes estratégias de

ajustamento, e no caso da “Estratégia de diferenciação pela qualidade” não apresenta sequer correlação o que pode significar que estas estratégias não são devidamente monitorizadas, facto que não impede a aceitação, em parte da hipótese 2.

Quadro nº 8.80– As diferentes estratégias de ajustamento e a sua relação com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade								
Correlations		Ferramentas/ Instrumentos Qualidade	Estratég ias Ajustam Custos	Estratégi As Ajust. Qualidade	Estratégi as, Ajust. Conhecim ento	Estraté gias Aju.Eco Verdes	Estratégia s Ajust. Flexibilidad RH	Estratégia s Ajust. Marketing
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,245**	,081	,184**	,106*	,315**	,219**
	Sig. (2-tailed)		,000	,126	,000	,044	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados dos testes de Pearson também permitiram confirmar que o factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade está correlacionado significativamente com algumas das variáveis que nos permitem avaliar o estilo de gestão das empresas e a maneira como estas utilizam este factor facilitador para resolver os seus problemas, questões que foram consideradas em alguns dos itens/variáveis como no caso das “Inovações e melhorias na qualidade que são sugeridas pelos clientes internos e externos” (0,218**), que apresenta uma correlação bastante significativa, confirmando que este factor facilitador é utilizado para melhorar a qualidade dos produtos/serviços e a satisfação dos clientes, e no caso das “Reclamações e problemas que são resolvidos por especialistas” (0,280**) correlação que tem menos importância do que pode parecer numa primeira análise porque os problemas de qualidade no sistema TQM, devem ser resolvidos por todos e não apenas por especialistas (Quadro nº 8.81).

Quadro nº 8.81 - As relações entre alguns dos indicadores de gestão e o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade								
Correlations		Ferrament as/Instru mentos da Qualidade	Indicador económ.f nancieiros- EVA	Indicador Taxa rotativida de	Inovações melhorias sugeridas clientes int. ext.	Reclama ções resolvidas especialis tas	Impacto TQM- Sustentab. Custos/bu rocracia	G.O.P PENT, Prog. ajuda financeira
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,327**	,207**	,218**	,280**	,184**	,194**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,003	,000
	N	359	147	246	359	359	255	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Porém, estas variáveis não se encontram igualmente correlacionadas com todos os modelos de gestão, indicando que as sugestões dos clientes são bastante valorizadas nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência e pelo Modelo TQM, mas ainda são pouco valorizadas pelas

empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade onde os problemas da qualidade ainda são vistos, de forma redutora, como problemas que dizem respeito apenas aos especialistas (Deming, 1986; Ishikawa, 1995; Juran, 1997) (Anexo 66).

O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” também está correlacionado significativamente com a variável “Impacto da TQM na sustentabilidade, nos custos e na burocracia da qualidade (0,184**) e com a variável “Grandes Opções do Plano, PENT e programas de ajuda financeira” (0,194**) indicando que as empresas que fazem parte desta amostra reconhecem a importância deste factor facilitador para avaliar e controlar os impactos da implementação da TQM na sustentabilidade das empresas e utilizam-no para minimizar a burocracia, aproveitando também as ferramentas e instrumentos de que dispõem para lhes facilitar o acesso aos programas de incentivos financeiros e outros que o Estado no seu papel regulador disponibiliza, para as empresas melhorarem o seu desempenho. A variável “Grandes Opções do Plano, PENT e programas de ajuda financeira” dizem respeito ao planeamento feito pelo governo para o desenvolvimento do turismo sustentável dos destinos e das regiões turísticas (Quadro nº 8.81), que só poderá concretizar-se se existirem estratégias de planeamento conjuntas entre o Estado e as empresas, como está previsto na hipótese 11.

Porém, alguns dos líderes/gestores não têm conhecimentos que lhes permitam fazer a utilização de ferramentas específicas, nomeadamente para acederem a programas financeiros ou para efectuarem o controlo estatístico da qualidade e apurar os desvios entre o planeado e o realizado, matéria que não faz parte da maioria dos currículos dos cursos universitários da área da gestão, que apenas se interessa pelo controlo orçamental numa óptica contabilística, o que foi confirmado pelas entrevistas pessoais. Estes factos confirmam a necessidade do papel regulador do Estado previsto nas hipóteses 11 e 12 o que permite, em parte, aceitá-las.

Pela análise da matriz de Pearson (Quadros nºs 8.80 e 8.82) podemos observar que o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” está bastante correlacionado com estratégias que visam baixar os custos e avaliar os resultados, com as “Estratégias de ajustamento pelos custos baixos” (0,245**), as “Estratégias de flexibilização através dos R.H.” (0,315**), que podem ser avaliados nas tendências do indicador EBITDA (0,302**) e nos resultados da avaliação de desempenho (0,255**). As tendências dos indicadores “Rendimento das dormidas”, “Resultados dos clientes” (satisfação e fidelização) e “Nível médio de preços praticados” não estão correlacionados com o factor 4. Todavia, a variável “Estratégias de flexibilização, através da precaridade dos R.H.”, regista a correlação significativa mais alta com o factor 4, que também está correlacionado com o “nível médio de preços praticados” (0,116*) (Anexo 69).

Os resultados obtidos nas correlações de Pearson, confirmados na matriz de Spearman, evidenciam que as estratégias que se destinam a baixar os custos e as ferramentas e instrumentos que são utilizados para as realizar, não têm impacto directo nos preços praticados,

mas têm efeitos importantes nos resultados de desempenho das empresas, o que pode ser verificado pelas elevadas correlações entre estas variáveis e o factor facilitador em análise, com destaque para os resultados de desempenho, nomeadamente ao nível do EBITDA, que apresenta uma correlação significativa forte com o factor 4 tudo indicando que as estratégias de flexibilização e de redução de custos, assim como a utilização de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade para as operacionalizar, podem ter como principal objectivo aumentar o lucro das empresas e não a redução do preço ou a satisfação dos clientes (Quadro nº 8.82) como estava previsto na hipótese 3, situação que não permite a sua aceitação.

Quadro nº 8.82 - O efeito das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade nas estratégias de redução de custos e preços e na satisfação dos clientes									
Correlations		Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Estratégias Ajustam Custos	Estratégia Ajustam. Flexibili dade RH	Tendênc. indicador EBITDA	Nível médio preços prática dos	Result. desemp enho (EBITD A, etc..)	Resultado clientes (satisfa ção e fideliz.)	Tendên cia Rendim ento dormida
Ferramentas/ Instrum. da Qualidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 359	,245** ,000 359	,315** ,000 359	,302** ,000 170	,023 ,669 359	,255** ,000 359	,017 ,750 359	,019 ,758 272
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Como os resultados das estratégias de redução de custos não são conclusivos, foram efectuados novos testes de Pearson introduzindo não só o preço, mas o binómio qualidade/preço, que também está correlacionado com as “Estratégias de ajustamento pelos custos” (0,104*) e com o “Impacto da implementação de um sistema TQM” (0,220**), porque as empresas também podem baixar ou subir o preço de um produto/serviço, de maneira indirecta, i.e. aumentado ou baixando a sua qualidade e mantendo o seu preço. Os resultados da nova matriz de correlações de Pearson confirmam que existem outros factores/variáveis com influência no preço, como a qualidade e o impacto da implementação da TQM, que podem estar associados à utilização de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade (Quadro nº 8.83 e Anexo 68).

Quadro nº 8.83 - Os efeitos do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” na minimização do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa e no seu posicionamento							
Correlations		Ferramenta s/ Instrumen tos da Qualidade	Nível médio no binómio qualidade/ preço	Impacto da TQM nos Custos, buro cracia	Impacto Volume rendimento de vendas	Impacto no Preço unitár. produtos/ serviços	Estratégia , Ajustam. Custos
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 359	-,143** ,007 359	,184** ,003 255	,156* ,012 262	,143* ,024 251	,245** ,000 359
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

A utilização do factor 4 “Metodologias, instrumentos e ferramentas ” da qualidade, está correlacionada significativamente com o “Nível médio no binómio qualidade/preço” (-,143**), mas de maneira negativa, o que pode significar que a introdução deste factor facilitador se relaciona de maneira inversa com o binómio qualidade/preço, acabando por ter algum efeito indirecto no preço através do seu efeito na melhoria da qualidade. O impacto da implementação da TQM também está correlacionado significativamente, mas de maneira positiva, com o factor 4 nas variáveis “Impacto ao nível dos custos e burocracias” (0,184**), variável que parece aumentar, pelo menos no início, em vez de diminuir com a introdução do factor facilitador; já o “Impacto ao nível do volume e rendimento das dormidas (0,156**) é positivo. Estas variáveis para além de estarem correlacionadas com o factor 4, também estão correlacionadas de forma significativa entre si, excepto no caso do rendimento das dormidas, sendo de relevar que as “Estratégias de flexibilização” sofrem inicialmente um “Impacto no Preço unitário dos produtos/serviços” positivo (Quadro nº 8.83 e Anexo 68). A partir da análise dos resultados obtidos podemos concluir que apesar das estratégias de redução de custos pretenderem reduzi-los, através de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” isso pode não acontecer e os preços podem até subir, contrariando o afirmado na hipótese 3, porque o factor 4, que pretende ser um facilitador interno da qualidade não apresenta qualquer correlação com o preço, e mesmo que as empresas utilizem correctamente as metodologias, ferramentas e instrumentos adequados para flexibilizar a empresa e melhorar a qualidade verifica-se que inicialmente, com a implementação do sistema de qualidade, os custos tendem a aumentar, não se reflectindo numa descida de preços, mas sim num aumento de preços e na obtenção de mais lucros. As descidas de preços podem ocorrer porque em termos médios a qualidade aumentou mais do que o preço, o que pode provocar uma correlação negativa no “binómio qualidade/preço (-0,143**), ou por outros motivos diversos, sendo uma ferramenta que os líderes/gestores utilizam, provavelmente não para baixar os custos, mas de acordo com factores contingenciais ou até ocasionais.

Os resultados obtidos não confirmam que o factor 4, embora correlacionado significativamente com as estratégias focadas na redução dos custos, possa ser um instrumento para baixar custos e preços e aumentar as vendas, satisfazendo as exigências dos consumidores pelos preços baixos, em detrimento da qualidade. Estes resultados conduzem à rejeição da hipótese 3, apesar de existir uma correlação positiva entre o nível médio de preços praticados e as estratégias de flexibilização que podem conduzir à sua redução, através do contributo indirecto do factor 4 na redução do preço, pelo seu impacto no “binómio qualidade/preço (Quadro nº 8.83 e Anexo 67). Partindo do pressuposto inicial que as empresas focadas em “Estratégia de ajustamento pelos custos baixos”, têm como objectivo uma clara redução de custos”, podendo influenciar os custos dos produtos/serviços e consequentemente os seus preços, foram efectuados os testes de Levene e o testes t-Student para confirmar se esta variável pode influenciar o preço, na amostra em

estudo, considerando que uma “Estratégia de ajustamento pelos custos baixos” é clara quando as classificações são iguais ou superiores a quatro. Para esta verificação foram constituídos dois grupos – com o primeiro a corresponder às respostas dos líderes/gestores das empresas inquiridas que atribuíram à realização da estratégia em análise classificações ≥ 4 , e um segundo com as respostas dos líderes/gestores que atribuíram classificações inferiores a quatro -, e os testes realizados confirmaram que existe uma influência significativa das “Estratégias de ajustamento com base na redução de custos” sobre o preço unitário dos produtos/serviços mas apenas quando as empresas implementam sistemas TQM e utilizam o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos”, embora a influência sobre esta última variável/factor já se fizesse sentir nas classificações ≥ 3 . Porém foi confirmado que o efeito nos preços unitários só é significativo, nestas condições e a partir das classificações ≥ 4 (Quadro nº 8.84).

Os resultados dos testes permitem constatar para as duas variáveis/factores que as populações de ambos os grupos são homogéneas, respectivamente para o “Impacto da implementação da TQM no preço unitário dos produtos e serviços” com $p\text{-value}=0,991$ e para “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade com $p\text{-value}=0,570$, em ambos os casos superiores a 0,05. Os testes “t”, realizados tendo em conta a igualdade de variâncias, revelam influências significativas das “Estratégias focadas na redução de custos” quer nas “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” com valores de $p\text{-value}$ iguais para ambos os grupos, respectivamente de 0,00 $< \alpha=0,05$, quer no “Impacto da implementação da TQM no preço unitário dos produtos/serviços”, com valores de $p\text{-value}$ diferentes para os dois grupos, respectivamente de 0,003, e de 0,004 $< \alpha=0,05$, quando as empresas implementam sistemas TQM (Quadro nº 8.84). Porém, estes testes não permitem concluir se os preços descem.

Quadro nº 8.84 - A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos na utilização do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e no preço unitário dos produtos/serviços										
Independent Samples Test Estratégias Ajustamento- Custos com Classificações ≥ 4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Preço unit. Produtos/ Serviços	Equal variances assumed	,000	,991	2,981	249	,003	,383	,129	,130	,637
	Equal variances not assumed			2,935	188,838	,004	,383	,131	,126	,641
Ferram/ Inst.da Qualidade	Equal variances assumed	,324	,570	4,447	357	,000	,463	,104	,258	,668
	Equal variances not assumed			4,444	324,731	,000	,463	,104	,258	,668

Para confirmar se durante o ciclo estratégico, os resultados e as estratégias para os alcançar foram adequadamente previstos e comunicados, numa situação de mudança, através da

monitorização adequada, utilizando o factor 4 como facilitador efectuámos os testes de Levene e o teste “t”, considerando a variável independente “Resultados e estratégias para os alcançar adequadamente previstos e comunicados”, e confirmámos que esta variável também exerce influência significativa sobre o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e sobre a variável “Práticas de adaptação à mudança”. Os respectivos testes foram igualmente constituídos considerando dois grupos, sendo um dos grupos composto pelas resposta das empresas com as classificações ≥ 3 e o outro grupo com as classificações inferiores a três, verificando-se pela comparação de médias entre os dois grupos que estes divergem bastante quer no número de casos quer nas médias apresentadas (Quadro nº 8.85).

	Ciclo estratégico/resultados previstos são realiz.comunicados	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	≥ 3	186	,15	,983	,072
	< 3	42	-,23	,940	,145
Práticas de adaptação às mudanças	≥ 3	186	4,17	,780	,057
	< 3	42	3,52	1,087	,168

Os testes de Levene e os testes t-Student permitiram confirmar a igualdade das variâncias e as diferenças de médias, tendo-se verificado que em relação ao factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” para a qualidade, as populações apresentam variâncias homogéneas para $p\text{-value}=0,519$ superior a 0,05 e o teste “t”, realizado tendo em conta esta situação, revela influências significativas das estratégias e dos resultados previstos e comunicados nas “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”, com valores de $p\text{-value}$ para os dois grupos, respectivamente de 0,022 e de $0,023 < \alpha = 0,05$ (Quadro nº 8.86).

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
Ciclo estratégico/resultados e estratégias são previstos e comunicados com classificações ≥ 3		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Ferramentas/ instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,416	,519	2,290	226	,023	,382	,167	,053	,710
	Equal variances not assumed			2,356	62,897	,022	,382	,162	,058	,705
Práticas de adaptação à mudança	Equal variances assumed	9,673	,002	4,496	226	,000	,648	,144	,364	,932
	Equal variances not assumed			3,657	50,924	,001	,648	,177	,292	1,004

Quanto aos resultados obtidos no teste Levene para a variável “práticas de adaptação à mudança” as populações apresentam variâncias não homogéneas com $p\text{-value}=0,02$, e os testes t-Student, realizados para variâncias desiguais, também revelam influências significativas das “Estratégias e resultados previstos e comunicados” sobre as “práticas de adaptação à mudança” para ambos os grupos com valores de $p\text{-value}$ diferentes, ambos $< \alpha=0,05$ (Quadro nº 8.86).

Estes resultados permitem aceitar, em parte, as hipóteses 7 e 9, em parte, e confirmar resultados anteriores em que os líderes/gestores “Facilitadores/mentores” utilizam as metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade para planear os projectos, durante o ciclo estratégico, não sendo possível confirmar, com estes testes, se os resultados dos projectos planeados e implementados melhoraram em cada novo ciclo e obtiveram êxito (Quadro nº 8.76 e 8.87).

Quadro nº.8.87 - As “ Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e a sua relação com os papéis dos líderes facilitadores durante a realização do ciclo estratégico							
		Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Ciclo resultados negociado <i>stakeholders</i>	Ciclo estratégi co, melhorado controlado	Ciclo estratégico/ resultados/ previstos/ comunicados	Invest. estratégico criar valor, alianças/red e contactos	Papéis dos líderes/ Equipas de facilitadore s/mentores
Metodol. Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,237** ,000	,100 ,123 237	,183** ,006	,190** ,000	,309** ,000 359
		359	222	237	228	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

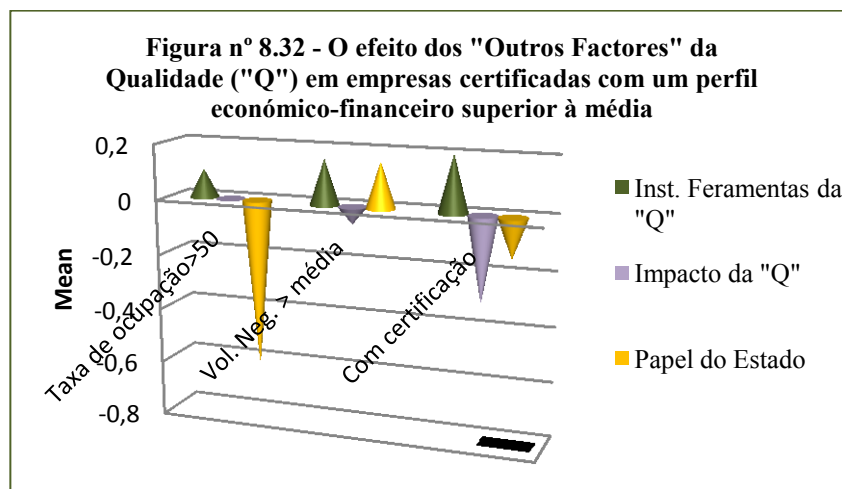
Pela análise da Matriz de Pearson podemos observar correlações significativas entre os papéis dos líderes “Facilitadores/mentores” (0,309**), mais associados ao Modelo TQM, e às “Metodologias, ferramentas e instrumentos” que facilitam a realização do “Ciclo estratégico, a negociação dos resultados com os *stakeholder*” (0,237**) e o “Planeamento das estratégias e resultados e a sua comunicação” (0,183**), ao investir na “Criação de valor através de alianças e redes de contactos” (0,190**), para divulgar a qualidade dos produtos/serviços através de “Estratégias de ajustamento baseadas no marketing relacional” (0,219**) (Quadro nº 8.87 e Anexo 65). Porém, nem sempre se alcançam melhorias no “ciclo estratégico melhorado” que satisfação os *stakeholders* pois esta variável não se correlaciona com o factor 4.

Os benefícios das metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade podem ser potenciados se existir um ambiente, interno e externo, mais favorável à sua aplicação. O ambiente favorável à aplicação do factor 4 pode ser melhorado nas situações relacionadas com internacionalização, dimensão e certificação, sobretudo se esta última variável for na área da qualidade e afins. Os resultados obtidos na comparação das médias permitem observar, que as empresas sem certificação, com uma taxa de ocupação < 50% e um volume de negócios inferior

à média utilizam menos o factor 4 que as empresas com um perfil económico-financeiro superior à média, que aderiram aos processos de certificação como mostra o quadro nº 8.88.

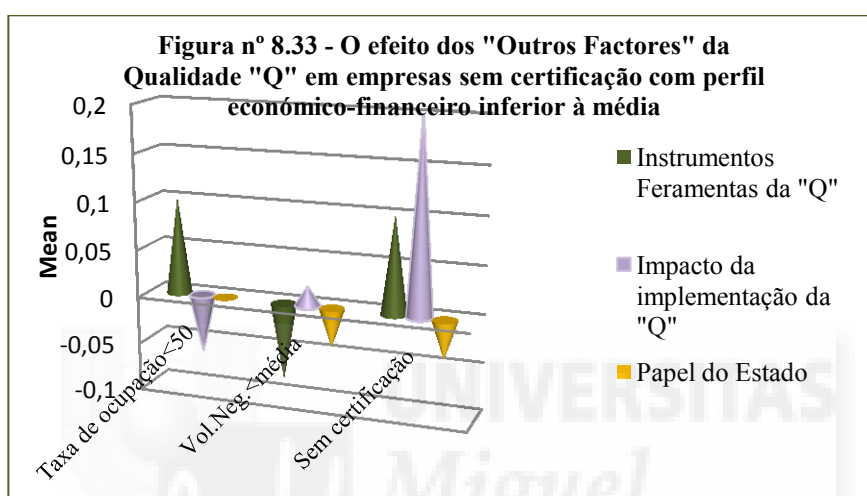
Quadro nº 8.88 - O efeito do factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade na <i>performance</i> das empresas					
Os “outros factores” da qualidade <i>versus</i> certificação					
Group Statistics	Certificação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Sim	122	,20	,948	,086
	Não	237	-,10	1,012	,066
Os “outros factores” da qualidade <i>versus</i> taxa de ocupação					
Group Statistics	Taxa média de ocupação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	>= 50	157	,10	1,001	,080
	< 50	160	-,10	,998	,079
Os “outros factores” da qualidade <i>versus</i> Volume de negócios					
Group Statistics	Volume de Negócios	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	>= 1212824	54	,16	,848	,115
	< 1212824	192	-,08	1,083	,078

As empresas com sucesso, que obtiveram resultados na taxa de ocupação e no volume de negócios superiores à média podem dispor de melhores condições para se certificarem e para investirem em sistemas de informação e em colaboradores com competências para utilizarem mais e melhor as “Metodologias, instrumentos e ferramentas” de controlo de qualidade permitindo um melhor controlo e monitorização dos objectivos/resultados e estratégias. Os próprios sistemas de certificação têm exigências que implicam a monitorização e o controlo dos indicadores previstos no sistema, o que implica um maior uso de ferramentas nas análises periódicas e auditorias a que essas empresas estão sujeitas.



Por outro lado, nas empresas com menos sucesso, verifica-se uma situação oposta que é influenciada pelo volume de negócios, como ilustram as figuras nºs 8.32 e 8.33, porque,

provavelmente, por falta de recursos estas empresas podem não dispor das condições necessárias para implementar e manter “Metodologias, ferramentas e instrumentos” que fazem parte de um sistema de controlo da qualidade que seja eficaz, assim como podem não ter os meios/recursos necessários para investir em sistemas de certificação e na formação dos colaboradores, ou contratação de outros mais competentes, situação que implica, no curto prazo, aumentar os custos independentemente dos líderes/gestores considerarem, ou não, que seriam investimentos intangíveis importantes para melhorar os resultados da empresa e a sua qualidade



No sentido de complementar os testes anteriores foram efectuados os testes de Levene e o teste “t”, para verificar a importância da influência da variável certificação no factor 4 e os resultados obtidos permitem confirmar a influência desta variável na utilização de um conjunto de metodologias, ferramentas e instrumentos facilitadores da qualidade (Quadro nº 8.89).

Quadro nº 8.89 - A influência do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade em empresas certificadas e não certificadas

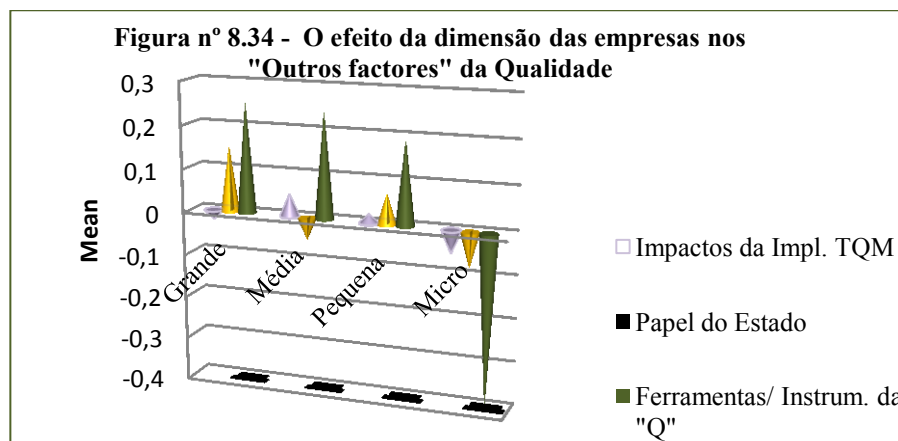
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas /Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	2,485	,116	2,689	357	,008	,296	,110	,080	,513
	Equal variances not assumed			2,746	262,328	,006	,296	,108	,084	,509

Os resultados dos testes de Levene, confirmam que as duas populações apresentam variâncias homogéneas para um $p\text{-value}=0,116 > \alpha=0,05$, e o teste “t” realizado tendo em conta a igualdade

de variâncias, revela influências significativas com valores de *p-value* para os dois grupos, respectivamente de 0,008, e de $0,006 < \alpha = 0,05$ (Quadro nº 8.89).

Quadro nº 8.90 - Comparação das médias entre a Dimensão e os “Outros Factores” da qualidade				
Dimensão (nº trabalhadores)		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Impactos da TQM	Papel do Estado
Grande	Mean	,25	-,02	,15
	N	29	29	29
	Std. Deviation	,633	,866	,682
Média	Mean	,24	,05	-,05
	N	69	69	69
	Std. Deviation	,934	1,042	1,016
Pequena	Mean	,19	,02	,07
	N	133	133	133
	Std. Deviation	,975	,962	,963
Micro	Mean	-,39	-,05	-,08
	N	128	128	128
	Std. Deviation	1,019	1,051	1,087
Total	Mean	,00	,00	,00
	N	359	359	359
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000

A utilização das metodologias, ferramentas e utensílios da qualidade, pode gerar um ambiente facilitador nas grandes e médias empresas onde existem NTIC (como se verifica pelas médias mais altas), e colaboradores com novas competências nesta área, sendo condições favoráveis para que o novo subsistema de informação funcione de forma integrada ao fazer parte em simultâneo do sistema de qualidade e do sistema de informação de gestão (Quadro nº 8.90), sendo visível pela análise do quadro que as micro empresas não utilizam este factor facilitador. Porém, existem algumas ferramentas da qualidade, simples de utilizar, bastante úteis, que podem ser aplicadas em empresas de qualquer dimensão, sem que sejam necessários recursos e competências específicas e também não são utilizadas nas micro empresas (Figura nº 8.34).



A análise da figura nº 8.34 demonstra que os “outros factores da qualidade” têm todos comportamentos diferentes tendo em conta a dimensão da empresa. O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade, distingue-se dos outros factores por ser o único a apresentar um valor negativo nas micro empresas, enquanto o “Impacto da implementação da TQM” é próximo de zero em quase todas as dimensões, subindo ligeiramente na média empresa, e o “Papel do Estado” com presença positiva apenas nas grandes e pequenas empresas. Para confirmar a influência da dimensão na criação de condições favoráveis para a utilização do factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade foram efectuados os testes de Levene e o teste t-Student. Os resultados permitem confirmar a influência da variável independente “Dimensão no factor utilização de um conjunto de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” que permitem facilitar a gestão da qualidade e a sua sustentabilidade, principalmente na função de monitorizar, controlar e melhorar a qualidade (Quadro nº 8.91). Os resultados do teste Levene confirmam que as duas populações apresentam variâncias diferentes para $p\text{-value}=0,003$, inferior a 0,05, e o testes “t”, realizados para esta situação, revelam influências significativas da variável dimensão sobre o factor 4 com valores de $p\text{-value}$ para os dois grupos, respectivamente de 0,004, e de $0,002 < \alpha = 0,05$ (Quadro nº 8.91), sendo o único dos três “Outros factores da qualidade” a ser influenciado pela dimensão.

Quadro nº 8.91 - A influência da dimensão nos “Outros Factores” da qualidade										
Independent Samples Test Variável independente: Dimensão (nº de trabalhadores) \Rightarrow 3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	8,996	,003	-2,868	357	,004	-,336	,117	-,567	-,106
	Equal variances not assumed			-3,132	210,268	,002	-,336	,107	-,548	-,125

Para complementar os resultados obtidos nos testes anteriores foram também elaborados os testes ANOVA e o resultado é apresentado no quadro nº 8.92, observando-se que para o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade existe um valor de “F” =10,760 superior a 0,05, e um “p-value”= $0,000 < \alpha = 0,05$, pelo que a hipótese nula da igualdade das variâncias deve ser rejeitada, confirmando-se os resultados anteriores, sendo possível concluir com um grau de confiança de 95% que existem diferenças nos valores médios do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade entre e intra grupos, de acordo com a dimensão das empresas. Daí que a utilização deste factor facilitador possa variar em empresas com dimensões diferentes, excepto nas micro empresas, onde não tem representatividade.

O teste ANOVA também foi efectuado para a variável certificação e o resultado obtido apresenta para esta variável um valor de “F” = 8,072 superior a 0,05, com um “p-value”= 0,000 < α = 0,05, o que conduz à rejeição da hipótese nula da igualdade das variâncias confirmando que as médias são diferentes para os dois grupos, sendo possível concluir com um grau de confiança de 95% que existem diferenças nos valores médios atribuídos à variável certificação, entre e intra grupos, de acordo com a dimensão da empresa, o que significa que a adesão à certificação também varia com a variável dimensão (Quadros nº 8.92 e 8.93).

Quadro nº 8.92 - As diferenças de médias entre o factor facilitador “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e a variável certificação						
ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Between Groups	29,840	3	9,947	10,760	,000
	Within Groups	328,160	355	,924		
	Total	358,000	358			
Certificação	Between Groups	5,312	3	1,771	8,072	,000
	Within Groups	127,671	582	,219		
	Total	132,983	585			

Como o teste ANOVA, apenas nos permite concluir que existem diferenças nas médias do factor facilitador e da variável certificação, mas nada nos diz sobre a dimensão da empresa onde existem essas diferenças, foi efectuado o teste Tukey que permite efectuar comparações múltiplas entre grupos. Estes testes revelam que as diferenças significativas na utilização do factor 4 são entre as grandes empresas e as empresas de outras dimensões, e quanto à variável certificação as diferenças verificam-se entre as empresas de grande dimensão e as micros e pequenas empresas ou entre as médias e micro empresas (Quadro nº 8.93).

Quadro nº 8.93 – O factor facilitador “Metodologias, ferramenta e instrumentos da qualidade” e as diferenças entre empresas certificadas de diferente dimensão							
Tukey HSD Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) Dimensão (nº trabalhadores)	(J) Dimensão (nº trabalhadores)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Grande	Micro	-,640*	,198	,007	-1,15	-,13
		Pequena	-,627*	,144	,000	-1,00	-,26
		Média	-,578*	,119	,000	-,89	-,27
	Média	Micro	,293*	,074	,001	,10	,48
		Pequena	,104	,055	,229	-,04	,24
		Grande	-,043	,045	,776	-,16	,07
Certificação	Grande	Micro	,336*	,074	,000	,14	,53
		Pequena	,147*	,055	,038	,01	,29
		Média	,043	,045	,776	-,07	,16

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Para confirmar os resultados anteriores foram efectuados os testes de Pearson, que revelaram correlações significativas entre a dimensão das empresas (0,241**) sobretudo, quando pertencem a grupos, nacionais (0,141**) com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos”. Os grupos internacionais, não se apresentam correlacionados com este factor mas registam uma correlação muito significativa com a dimensão (0,325**) tal como os grupos nacionais (0,337**) (Quadro nº. 8.94). Os resultados dos testes de Spearman são idênticos.

Quadro nº 8.94 - O factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e a sua relação com variáveis referentes à caracterização da empresa					
		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Dimensão -nº trabalhadores
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,095	,141**	,241**
	Sig. (2-tailed)		,072	,007	,000
	N	359	359	359	359
Grupo Internacional	Pearson Correlation	,095	1	-,179**	,325**
	Sig. (2-tailed)	,072		,001	,000
	N	359	359	359	359
Grupo Nacional	Pearson Correlation	,141**	-,179**	1	,337**
	Sig. (2-tailed)	,007	,001		,000
	N	359	359	359	359
Dimensão -nº trabalhadores	Pearson Correlation	,241**	,325**	,337**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	359	359	359	359

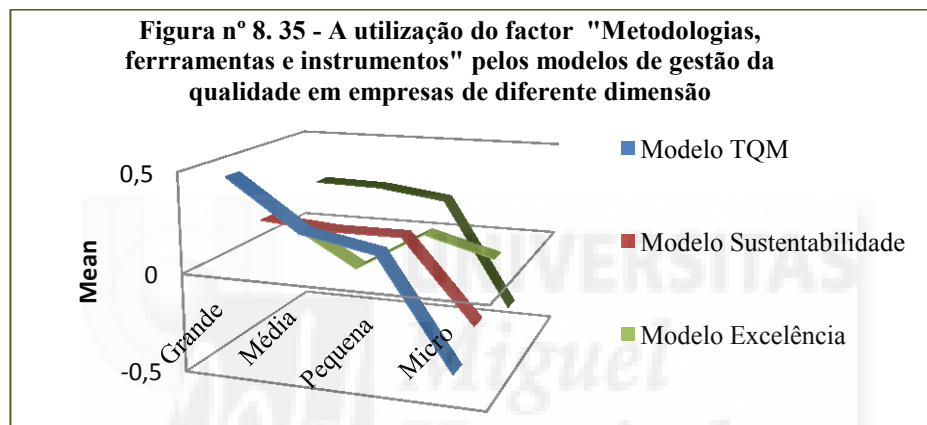
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Quanto à variável certificação, também foram efectuados os testes de Pearson, que apresentam como resultados uma correlação significativa entre o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e as empresas certificadas (0,145**), o que significa que as empresas com certificação tendem a utilizar mais este factor facilitador do que as não certificadas. Relativamente a outras variáveis como o “Volume de Negócios” e a “Taxa média de ocupação” quando consideradas individualmente não se apresentam correlacionadas com o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade . Estes resultados foram confirmados nos testes de Spearman que apresentam correlações semelhantes (Quadro nº 8.95).

Quadro nº 8.95- As “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade e a sua relação com outras variáveis relevantes					
		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Volume de Negócios	Taxa média de ocupação	Certificação
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,081	,104	,145**
	Sig. (2-tailed)		,206	,065	,006
	N	359	246	317	359
Certificação	Pearson Correlation	,145**	-,008	,018	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,902	,755	
	N	359	246	317	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os modelos de gestão da qualidade podem, de acordo com a sua filosofia, promover com intensidades diferentes a utilização do factor facilitador "Metodologias, ferramentas e instrumentos" da qualidade e até tornar a sua utilização obrigatória. Os resultados obtidos pela comparação de médias tendo em conta a dimensão das empresas, os três factores/modelos de gestão da qualidade em estudo e o factor "Metodologias, ferramentas e instrumentos" para a qualidade permitem verificar pela análise da sua representação gráfica (Figura nº 8.35) que o Modelo TQM é dos que está melhor representado no universo das grandes e médias empresas, e o que está menos representado nas pequenas empresas, enquanto o Modelo de Sustentabilidade, embora com médias ligeiramente inferiores às médias do Modelo TQM, está bem representado, com médias muito próximas, igualmente nas três dimensões.



O Modelo Excelência diverge dos outros dois modelos porque apenas está representado no universo das grandes e das pequenas empresas, as dimensões que mais valorizam o papel do Estado e apresenta, nas duas dimensões, médias inferiores às dos outros dois modelos (Anexo 71). Estes resultados confirmam que as micro empresas são as que menos utilizam o factor 4.

Se relacionarmos as "Metodologias, instrumentos e ferramentas" da qualidade com a informação sobre o sexo dos líderes/gestores das empresas de A.T. que fazem parte da amostra, e com as suas habilitações literárias confirmamos que são os líderes/gestores do sexo masculino (Anexo 70), doutorados, que mais utilizam o factor 4 facilitador, contrariamente aos líderes/gestores com a escolaridade obrigatória que praticamente não utilizam este factor, apresentando a média negativa mais baixa na tipologias das habilitações (Quadro nº 8.96).

Pela análise e comparação das médias, podemos observar no quadro nº 8.96 que a média da escolaridade obrigatória é maior nas empresas geridas pelo Modelo de Excelência, provavelmente nos líderes/gestores das pequenas empresas onde este modelo predomina, que utilizam muito pouco o factor facilitador "Metodologias, instrumentos e ferramentas" da qualidade, sendo muito negativa nas grandes empresas geridas pelo Modelo TQM, que pertencem a grandes grupos económicos, onde é mais difícil encontrar gestores apenas com a

escolaridade obrigatória. Os gestores com doutoramento, que predominam na gestão das grandes empresas geridas pelo Modelo de Excelência, onde a média é mais alta, confirmam os resultados dos testes anteriores que indicam o Modelo de Excelência como o que mais aplica as metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade para gerir as empresas, o que faz sentido devido aos elevados conhecimentos destes líderes/gestores (Quadro nº 8.96 e Anexo 72).

Quadro nº 8.96 - A comparação de médias entre os factores tendo em conta as habilitações literárias do respondente							
Report : Informação sobre o respondente (habilitações literárias)		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Impactos da TQM	Papel do Estado
Escolaridade Obrigatória	Mean	,54	,16	-,92	-,73	-,20	-,43
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,204	1,083	1,108	1,189	,649	1,283
Bolonha Licenciatura 1º ciclo	Mean	-,06	,02	,11	,04	-,12	-,03
	N	139	139	139	139	139	139
	Std. Deviation	,977	,910	1,009	1,007	1,006	,883
Doutoramento/3º ciclo Bolonha	Mean	,46	,36	,21	1,11	,08	-,01
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,090	1,022	,975	,550	,724	,673

Independentemente do modelo de gestão da qualidade algumas das empresas mais evoluídas que fazem parte desta amostra, aplicam na gestão das grandes empresas, um conjunto de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” para a qualidade que tendem a funcionar como um factor facilitador que está integrado no sistema de qualidade e é ajustado ao seu perfil de gestão, potenciando todos os benefícios da implementação e desenvolvimento da qualidade sustentável, o que permite confirmar em parte as hipóteses 4 e 6. A análise dos resultados dos testes anteriores entre as várias variáveis e o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade permitem confirmar que este factor facilitador foi influenciado por várias variáveis que alteraram o contexto externo e interno destas empresas permitindo criar as condições favoráveis para a aplicação deste factor na melhoria da qualidade e obter maior sucesso.

8.6 – Análise e interpretação do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O factor 5, designado por “Impacto da implementação da TQM ” na sustentabilidade da empresa, tal como o factor 4, faz parte de um conjunto de três factores designados por “outros factores da qualidade” porque contribuem para facilitar internamente e externamente “os modelos de gestão da qualidade” a implementar e a desenvolver o sistema de qualidade permitindo criar condições para que estes sistemas evoluam no sentido da TQM sustentável. Como já foi referido, os três “Outros factores” estão relacionados entre si e o factor “Impacto da

implementação da TQM” não poderá funcionar sem implementar algumas das “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade que fazem parte do factor 4, sem as quais não é possível medir o impacto da TQM nem implementar o sistema com sucesso, pelo que devem funcionar em conjunto, como facilitadores internos, integrados nos modelos de gestão da qualidade, necessitando de se relacionar ao nível externo com o “Papel do Estado” para garantir e melhorar a qualidade sustentável das empresas, dos destinos e regiões turísticas em Portugal.

O factor “Impacto da Implementação TQM” é de todos os factores o que apresenta menor consistência com um coeficiente de Alpha de 0,865 e uma média de 3,72, tendo sido o único factor que fazendo parte na sua génese da filosofia TQM, surge separadamente do Modelo TQM, como se dele não fizesse parte, situação que nos surpreendeu (Quadros nº s 8.2 e 8.4). De acordo com a revisão bibliográfica e o estudo de fontes secundárias, o impacto da TQM não devia ser visto pelas empresas de forma separada, o que dificultou a interpretação deste factor.

O factor 5, apesar de incluir apenas uma pergunta, explicava 3,5% da variância total antes da rotação varimax, passando depois da rotação a explicar 4,7%, apresentando melhor média do que o factor 3 que correspondente ao “Modelo TQM”, o que confirma a importância que os líderes e gestores dão ao impacto da implementação da TQM na sustentabilidade das empresas.

O factor “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade das empresas, tal como os outros dois factores, representa um conjunto de questões que respeitam apenas a um grupo de seis perguntas/variáveis, que têm a mesma designação que foi dada ao factor. Este factor aparece associado a outras variáveis com foco nas “Tendências dos indicadores”.

O impacto da implementação da TQM, foi considerado pelos líderes/gestores, que participaram na amostra, como um processo independente da TQM, provavelmente porque os modelos de gestão da qualidade existentes não respondem às necessidades de integração nem foram desenhados para funcionar como sistemas integrados, apresentando lacunas e contradições, por se apoiarem em valores e princípios diferentes, alguns antagónicos. Daí que surja este factor independente que se relaciona com algumas variáveis que não estão incluídas nos outros factores/modelos de gestão da qualidade, mas que reflectem as preocupações dos líderes/gestores, o que faz com que este factor, pelas relações que estabelece com todas as variáveis importantes, quase se apresente como um modelo alternativo para implementar a TQM, semelhante ao novo modelo GEQS, proposto nesta investigação.

O resultado obtido com o factor 5 demonstra de forma inequívoca que a TQM está relacionada com a sustentabilidade das empresas sendo vista por grande parte dos líderes/gestores numa perspectiva alargada, cujo significado parece estar a criar raízes na cultura empresarial do sector de A.T., pois a sua importância e os seus valores já foram interiorizados pelos líderes/gestores, para quem o Modelo TQM só faz sentido se for entendido numa perspectiva sustentável, sob pena de se tornar obsoleto por não se adequar aos novos valores da sociedade actual.

As hipóteses que se pretendem confirmar com este factor são: H4; H5; H9; H7; H6; e H11.

A implementação do sistema TQM, para ter êxito, necessita que os seus líderes/gestores adequem o sistema de qualidade ao perfil de gestão da empresa e ajustem o conceito de qualidade às necessidades do mercado, apostando no turismo sustentável. Os resultados obtidos nos testes de Pearson e Spearman indicam correlações significativas entre o factor “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa e as variáveis que pretendem identificar, para cada líder/gestor inquirido na amostra, o significado de ter “qualidade” na empresa onde trabalha. Este facto pode significar que a implementação da TQM nas empresas depende do conceito de qualidade e do significado que os seus líderes/gestores lhe atribuem.

As respostas dos líderes/gestores indicam claramente que o factor “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa está correlacionado significativamente com a questão subjectiva do que significa “ter qualidade”, conceitos que estavam expressos num conjunto de variáveis/perguntas que se destinavam a identificar o estágio evolutivo da gestão e do sistema de qualidade da empresa. As variáveis que se apresentam correlacionadas com o factor 5 indicam um sistema de gestão e de qualidade evoluído, que corresponde a “Ser reconhecida publicamente como empresa excelente que aposta no Desenvolvimento Sustentável” (0,171**), “Ter uma gestão eco-eficiente e socialmente responsável que combina adequadamente todos os recursos” (0,174**), “Ajustar continuamente a empresa ao mercado para satisfazer completamente as pessoas e contribuir para melhorar a qualidade de vida” (0,117**) e “Ter um sistema integrado de gestão que aposta no conhecimento e realiza o ciclo estratégico da TQM sustentável” (0,205**), variável que apresenta a correlação com maior valor (Quadro nº 8.97).

Quadro nº 8.97 - A relação entre o factor “Impacto da implementação TQM e as variáveis que identificam o significado do conceito “ter qualidade” na empresa						
Correlations		Impactos implem.da TQM...	Reconhecida como excelente que aposta D.S.	Gestão eco-eficiente e assumir RSC	Sistema integ de gestão - realiza o ciclo e aposta nos saberes	Ajustar continuam. ao mercado e melhorar a qualidade de vida
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation	1	,171**	,174**	,205**	,117*
	Sig. (2-tailed)		,001	,001	,000	,026
	N	359	359	359	359	359
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Os resultados obtidos também permitem confirmar, em parte, a hipótese 6 e a hipótese 4, porque demonstraram que existe um grupo significativo de empresas que evoluíram na sua gestão e pretendem implementar sistemas de gestão da qualidade do tipo TQM, que funcionem de forma integrada, mais adequados às novas necessidades e aos novos valores das sociedades modernas,

com uma visão alargada do conceito de qualidade, sem a qual não é possível garantir a sustentabilidade das empresas, dos destinos e das regiões turísticas, sobretudo da região ibérica. Como consequência de uma visão alargada do conceito de qualidade, o factor “Investimento estratégico na implementação da TQM” apresenta-se correlacionado significativamente com a variável “Investimento estratégico para criar valor ambiental e social” (0,209**) que é a variável com a correlação mais forte e apresenta correlações significativas com as variáveis “Investimento estratégico para criar valor através da prevenção e gestão do risco” (0,172**), “Investimento estratégico para criar valor através do C.H. (0,141**), “Investimento estratégico para criar valor relacionado com a marca” (0,119**) e “Investimento estratégico para criar valor relacionado com os clientes”(0,106**), questões que no estudo bibliográfico são consideradas imprescindíveis (Capítulo 2 e 3), para o êxito da implementação TQM (Quadro nº 8.98).

As correlações acima apresentadas, com valores sensivelmente mais baixos, nas duas últimas variáveis, podem significar que o foco destas empresas deixou de estar apenas na criação de valor para os clientes através do Capital Humano, para estar focada em todos os factores que possam contribuir para criar mais valor para os *stakeholders*, confirmando uma visão alargada da qualidade, ou seja, uma perspectiva da qualidade na óptica sustentável (Quadro nº 8.98).

Quadro nº 8.98 - A relação entre o investimento estratégico da empresa e o “Impacto da implementação do sistema TQM” na sustentabilidade da empresa							
Correlation		Impactos da implem. TQM (...)	Investim. Estratégico - criar valor - clientes	Investimento estratégico - criar valor - marca	Investim. estratégico - criar valor - ambiental e social	Investimento estratégico - criar valor - capital humano	Investimento estratégico - criar valor - prevenção e gestão risco
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation	1	,106*	,119*	,209**	,141**	,172**
	Sig. (2-tailed)		,045	,024	,000	,008	,001
	N	359	359	359	359	359	359
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

O factor “Impacto da implementação do sistema TQM” apresenta correlações fortes com as políticas e práticas de GRH mais adequadas ao desenvolvimento do sistema de qualidade, designadas de “boas práticas” (Quadro nº 8.99) mas afasta-se das estratégias, o que pode significar que a implementação da TQM é vista pelos líderes/gestores como um modelo facilitador com o qual os líderes/gestores se identificam, que vai contribuir para obter um sistema TQM com impactos positivos, sobretudo nas práticas diárias das organizações. Nesta perspectiva o factor 5 afasta-se do novo modelo “GEQS”, talvez porque muitos dos líderes/gestores respondentes, estão mais preocupados, em operacionalizar estratégias convertendo-as em políticas e acções práticas do que em formular e seleccionar estratégias, que

cabem à gestão de topo do grupo ou ao próprio empresário. Daí que nas variáveis da análise factorial que compõem os modelos de gestão da qualidade também se encontre esta lacuna.

As variáveis relacionadas com as políticas e práticas de GRH que potenciam o impacto da implementação da TQM e que apresentam correlações significativas com este factor vão ser apresentadas de maneira hierarquizada, de acordo com os valores das correlações, para facilitar a sua interpretação, destacando-se a variável “GRH envolvida nos projectos de mudança ligados à Qualidade e afins” (0,236**), com a correlação mais alta, seguida da variável “avaliação do desempenho e reconhecimento/recompensa pelos objectivos alcançados” (0,175**), avaliação que premeia aprender, criar, mudar e cooperar” (0,164**), compatibilização de objectivos individuais e colectivos (0,137**), adaptação às mudanças (0,126**) e trabalho efectivo e salários acima da média (0,151*) (Quadro nº 8.99).

Na análise e interpretação dos resultados obtidos nas correlações apresentadas na matriz de Pearson, destaca-se o papel atribuído à GRH na potenciação positiva do impacto da implementação da TQM, para também implementar políticas e práticas de GRH, mais justas, que mobilizem os colaboradores, relacionadas com o reconhecimento dos esforços desenvolvidos na melhoria da qualidade dos produtos/serviços e na melhoria do desempenho da organização, devendo ser entendidas numa perspectiva de desenvolvimento das condições favoráveis para os colaboradores evoluírem na carreira e não meramente na perspectiva da recompensa monetária, sendo de realçar a maior relevância ao reconhecimento e à recompensa, dado que o trabalho efectivo e o salário acima da média são os menos correlacionados (Quadro nº. 8.99). Da análise efectuada aos resultados destaca-se o papel atribuído pelos líderes/gestores às designadas “boas práticas” na GRH, como muito importantes para potenciar os benefícios do impacto da implementação da TQM o que permite confirmar, em parte, a hipótese 9 que considera a realização destas práticas como estratégicas para assegurar o sucesso da TQM.

Quadro nº 8.99 - O “Impacto da implementação do sistema TQM” nas políticas e práticas de GRH mais importantes								
Correlations		Impactos da impl. TQM na Sustent. empresa	Práticas de adaptação às mudanças	Compatibilização object.ind ividuais e colectivos	Trabalho efectivo e salários acima da média	Avaliação desemp. reconheci mento/re compensa	Avaliação premeia aprender, criar,mudar, cooperar	GRH envol vida projectos de mudança ligados à Qualid. e afins
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,126*	,137**	,151*	,175**	,164**	,236**
		359	359	359	279	264	266	260
			,017	,009	,012	,004	,007	,000

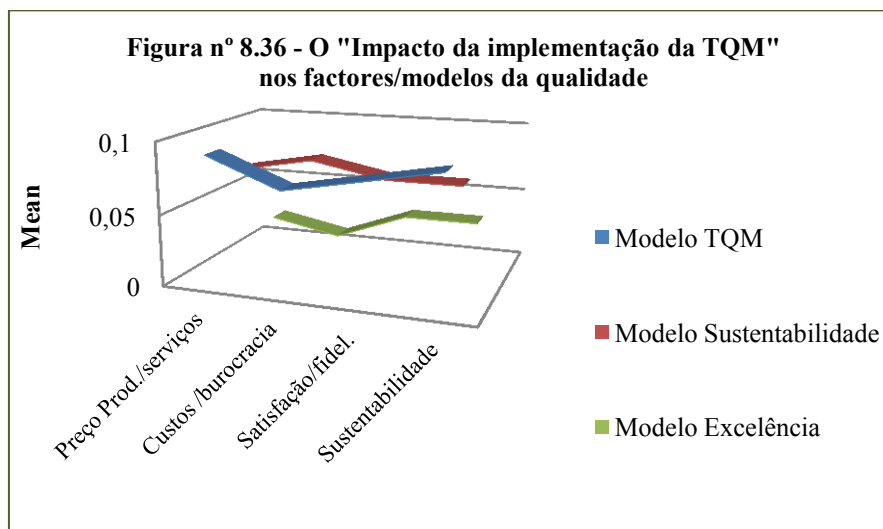
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados obtidos na matriz de Pearson (confirmados na matriz de Spearman) apresentam correlações fortes entre o factor “Impacto da implementação da TQM” e as variáveis acima

descritas comprova a necessidade de um modelo para implementar a TQM com características idênticas ao novo modelo, proposto para a Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável (GEQS) no âmbito desta investigação. Tudo indica que o factor “Impacto da implementação da TQM”, só aparece individualizado como factor independente porque estas preocupações não são satisfeitas pelos modelos de gestão da qualidade disponíveis para satisfazerem as empresas de A.T. que operam em Portugal. Esta constatação confirma, em parte, as hipóteses 6 e 5.

Algumas das lacunas detectadas nos factores/modelos de gestão da qualidade, que emergiram das empresas respondentes, desta amostra, prendem-se com a necessidade de um “novo modelo”, mais evoluído, que dê corpo ao entendimento dos líderes/gestores destas empresas do que deve ser um sistema de qualidade na perspectiva alargada, tendo em conta as suas preocupações e as dos *stakeholders*, que inclua os valores do Desenvolvimento Sustentável (DS) e integre um conjunto de “boas práticas” para que a sua implementação e desenvolvimento tenham sucesso.

Os efeitos do “Impacto da implementação TQM, nos três modelos/factores de gestão da qualidade - “Modelo de Excelência”, Modelo de Sustentabilidade” e “Modelo TQM”-, podem ser observados pelo impacto que cada uma das variáveis que fazem parte do factor 5, causa em cada um dos modelos. O impacto da implementação da qualidade que se faz sentir nos modelos pode ser observado nas variáveis relacionadas com os preços dos produtos/serviços, com os custos e a burocracia, e com a fidelização e satisfação dos clientes e com a sustentabilidade (Figura nº 8.36) sendo considerado, pelos líderes/gestores, que o impacto mais significativo se reflecte mais no Modelo de Sustentabilidade e no Modelo TQM.



Na análise da figura nº 8.36 podemos observar o impacto de cada uma das variáveis do factor 5 em cada um dos modelos mas os resultados não são consensuais. O impacto nos preços dos produtos e serviços só é bastante positivo e visível no Modelo TQM e está em consonância com

a sua política de preços altos. Este modelo valoriza mais os impactos na sustentabilidade da empresa e menos os impactos nos custos e na burocracia, contrariamente ao Modelo de Sustentabilidade onde estes impactos são os mais valorizados embora seja o modelo que apresenta menos certificações. O modelo de Excelência é o que apresenta as médias mais baixas. O factor “Impacto na implementação da TQM” está associado a um subsistema que agrega um conjunto de metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade, à semelhança do novo modelo “GEQS” proposto, o que permite controlar e melhorar a qualidade, incluindo para além das sete ferramentas essenciais ao seu controlo, outros instrumentos e ferramentas mais evoluídos, que facilitam a inovação e estão representados na amostra por um conjunto de variáveis que registam correlações significativas com este factor. As correlações mais significativas estão relacionadas com variáveis que agregam ferramentas e instrumentos como o “QFQ, o CRM, o Brainstormings e as Redes sociais” (0,170**), logo seguida da variável referente aos programas de comunicação “ERP e EDI” (0,164**) e de um conjunto de “outras variáveis” que dizem respeito a ferramentas/instrumentos como “AMFE, DoE, MPT” (0,107**), “6 sigma, BPN” (0,109*) e “Gestão ecocêntrica e modelos integrados” (0,128*), mas estes últimos apenas estão correlacionadas significativamente ao nível de 0,05 (Quadro nº 8.100).

Quadro nº 8.100.- A relação entre as “Metodologias, ferramentas e instrumentos” facilitadores da qualidade e o “Impacto da implementação da TQM”

Correlations		Impactos da implem. TQM(..)	6 sigma, BPN, gestão ecocêntrica, Mod. integrado	AMFE, DoE, MPT...	QFQ, CRM, Brainstorming, Redes sociais.	ERP e EDI..	As sete ferramentas do controlo qualidade
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation	1	,109*	,107*	,170**	,164**	,128*
	Sig. (2-tailed)		,040	,042	,001	,002	,016
	N	359	359	359	359	359	359

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O factor “Impacto da implementação TQM” apresenta correlações muito significativas com os indicadores que revelam as “Tendências evolutivas de impacto social e ambiental” e permitem obter informação sobre a sustentabilidade das empresas e o seu envolvimento ao nível social e ambiental, com os parceiros das regiões onde estão inseridas, com base em variáveis como “Gestão eficiente de recursos e resíduos”, com a correlação mais elevada (0,258**), “Envolvimento em acções sociais com a comunidade” (0,203**), “Preocupações ambientais e sociais” (0,186**), “Formação específica dos colaboradores na qualidade e afins” (0,171**) e “Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos” (0,133*), variável que aparece com o valor mais baixo numa correlação de nível inferior a 0,05 (Quadro nº 8.101).

Quadro nº 8.101 – A relação entre o factor “Impacto da implementação da TQM” e as “Tendências evolutivas dos indicadores de impacto social e ambiental”							
Correlations		Impactos da implem. TQM (...)	Gestão eficiente de recursos e resíduos	Preocupações ambientais/sociais	Formação específica R.H. na qualidade e afins	Envolvimento em acções sociais com a comunidade	Avaliação satisfação dos clientes int. e ext.
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation	1	,258**	,186**	,171**	,203**	,133*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,012
	N	359	359	359	359	359	359
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

O envolvimento das empresas em assegurar a sua própria sustentabilidade e em se empenharem na construção de um turismo mais sustentável (inclui negociar com o Estado e outros parceiros sociais para melhorar a qualidade sustentável dos destinos turísticos), permite confirmar, em parte, a H11 que prevê a necessidade das empresas negociarem com o Estado um modelo estratégico de desenvolvimento para melhorar a qualidade sustentável do destino ibérico.

Os resultados da matriz de Pearson, idênticos aos da matriz de Spearman, apresentam correlações significativas nos indicadores do ambiente social e ambiental, significando que os líderes/gestores inquiridos confirmam que o “Impacto da implementação do sistema TQM” está relacionado com a sustentabilidade das empresas, ao nível ambiental e social, tudo indicando, que na sua perspectiva esse impacto será positivo (Quadros nº 8.101 e nº 8.102).

Uma das principais responsabilidades sociais das empresas deve ser a de oferecer um produto/serviço com qualidade que satisfaça os clientes/consumidores e seja rentável, porque sem assegurar a sustentabilidade económica nenhuma empresa pode assegurar a sustentabilidade social e ambiental. Os líderes/gestores inquiridos mostraram estar conscientes deste facto ao relacionarem o impacto da implementação da TQM, com as tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros, sociais e ambientais revelando por um lado, as perspectivas de evolução da sustentabilidade das empresas e do sector e por outro a satisfação dos clientes, externos e internos que asseguram a sua continuidade (Quadro nº. 8.102).

Quadro nº.8.102 – A relação do factor “Impacto da implementação da TQM” com as “Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros”									
Correlations		Impactos implem. TQM (...)	Rendimento das dormidas	Produtividade do trabalho	Taxa de absentismo	Taxa de rotatividade	Custos com Pessoal	EBIT DA	EVA
Impactos da implem. TQM (...)	Pearson Correlation	1	,272**	,189**	,283**	,306**	,424**	,339**	,395**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	272	268	249	246	260	170	147
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Os resultados obtidos na matriz de Pearson mostram correlações fortes entre o factor “Impacto da implementação da TQM ” e os indicadores económico-financeiros indicando um impacto positivo na sustentabilidade da empresa, a avaliar pelas correlações bastante significativas que correspondem às seguintes variáveis: “Custos com Pessoal” (0,424^{**}), “EVA” (0,395^{**}), “EBITDA” (0,339^{**}), “Taxa de rotatividade” (0,306^{**}), “Taxa de absentismo (0,283^{**})”, “Rendimento de dormidas (0,272^{**})” Produtividade do trabalho (0,189^{**}), (Quadro nº.8.102).

As preocupações com os resultados económico-financeiros, sociais e ambientais expressas pelos líderes/gestores, também estão presentes no modelo “GEQS”, cujo controlo orçamental dos custos e da qualidade, está previsto em cada fase do ciclo estratégico para permitir avaliar se a implementação do sistema TQM, está a ter impactos positivos na empresa, na região e no país (Capítulo 4). Os resultados obtidos nos indicadores económicos, sociais e ambientais confirmam que as empresas do subsector alojamento turístico estão empenhadas em melhorar a qualidade e a sustentabilidade para poderem atrair segmentos turísticos de maior rendimento o que permite confirmar, em parte, a hipótese 11 (Quadros nº 8.100, nº 8.101 e nº 8.102).

As correlações significativas do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa com os indicadores, “Produtividade do trabalho”, “Taxa de rotatividade” e “Taxa de absentismo”, para além de significarem, um impacto favorável na sustentabilidade da empresa, também podem significar uma maior satisfação dos clientes internos, por estes se envolverem no projecto TQM e considerarem o projecto como seu, resultando em mais produção e produtividade com mais qualidade e taxas de absentismo e de rotação mais favoráveis.

A avaliação da satisfação dos clientes internos e externos está correlacionada significativamente com o factor “Impacto da implementação TQM” e com as tendências positivas dos indicadores acima referidos, confirmando que o sistema TQM tem mais sucesso, quando é adequado ao perfil de gestão das empresas e ao seu mercado e aposta na qualidade sustentável conforme é afirmado na hipótese 4. As respostas obtidas nos questionários, desta amostra, permitem confirmar que alguns dos líderes/gestores inquiridos que implementaram ou pretendem implementar a TQM já têm uma perspectiva da qualidade na óptica da sustentabilidade e apostam num sistema integrado de gestão do tipo “GEQS”, que se alicerça nos saberes e adopta os critérios do Modelo de Excelência e os valores do D.S., o que foi confirmado em algumas entrevistas pessoais. Estes resultados permitem aceitar, em parte, a hipótese 4 e a hipótese 6.

Os resultados obtidos no quadro nº 8.103 confirmam a existência de correlações significativas entre a implementação de um sistema de gestão integrado que aposta nos saberes e as “Estratégias de ajustamento através do conhecimento” (0,314^{**}), o “Impacto da implementação TQM” na satisfação e fidelização dos clientes (0, 281^{**}), o Modelo de Excelência (0,692^{**}) e os impactos favoráveis nos indicadores económicos, sociais e ambientais que se reflectem nas tendências evolutivas positivas, dos indicadores: “Volume e rendimento das vendas” (0,304^{**});

“Gestão eficiente de recursos e resíduos (0,444**) - que apresenta a correlação mais forte -, e “Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos” (0,437**) com uma correlação significativa igualmente forte. Estes resultados reflectem as perspectivas optimistas dos líderes/gestores quanto ao impacto da implementação da TQM como sistema sustentável que satisfaz os seus clientes. Porém, o único modelo que está correlacionado com a variável “satisfação e fidelização dos clientes” é o Modelo TQM (0,127*).

Na análise da Matriz de Pearson é possível confirmar que o modelo de gestão da qualidade TQM obtido a partir da amostra recolhida junto dos líderes/gestores do sector de A.T. em Portugal é o modelo que está menos correlacionado com o sistema integrado de gestão, e os testes anteriores revelaram ter uma visão clássica do conceito de qualidade, enquanto o Modelo de Excelência apresenta-se como o mais evoluído, na óptica da qualidade sustentável, logo seguindo do Modelo de Sustentabilidade, porque valoriza as estratégias com base no conhecimento, entende o sistema de qualidade como um sistema integrado e tem preocupações acrescidas na gestão eficiente de recursos e resíduos. Todavia, o Modelo de Excelência parece ter esquecido que as empresas têm de assegurar a sua sustentabilidade económico-financeira contrariamente ao Modelo de Sustentabilidade que se encontra correlacionado significativamente com o “Volume e rendimento das vendas” (Quadro nº 8.103 e Anexo 79).

Quadro nº 8.103 - O “Impacto da implementação da TQM” no sistema de gestão e nos indicadores económicos, sociais e ambientais										
Correlation entre:	Modelo Exce-lên-cia	Modelo Susten-tabilid-ade	Modelo TQM	Gestão integrad-a apos-ta nos saberes	Estraté-gias Ajust. conheci-mento	Tend ^a Volume rendime-nto de vendas	Impacto TQM na satisfa-ção e fideliz.	Tend ^a avaliação satisfação clientes int. e ext.	Tend ^a gestão eficiente recursos resíduos	
Sistema gestão integrado – aposta nos saberes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,692** ,000 359	,196** ,000 359	,118* ,025 359	1 ,692** 359	,314** ,000 359	,304** ,000 262	,281** ,000 261	,437** ,000 359	,444** ,000 359
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 359	,000 1,000 359	,000 1,000 359	,692** ,000 359	,165** ,002 359	,113 ,068 262	,121 ,050 261	,538** ,000 359	,466** ,000 359
Impacto TQM na Satisfação e fidelização	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,121 ,050 261	,087 ,160 261	,127* ,040 261	,281** ,000 261	,207** ,001 261	,603** ,000 259	1 ,248** 261	,227** ,000 261	
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

O factor “Impacto da implementação TQM” não está correlacionado significativamente com nenhuma tipologia de estratégia (permanente ou de ajustamento), mas o conjunto de itens que dele fazem parte estão correlacionados com várias estratégias. Porém, a estratégia que parece mais consensual é a de ajustamento com base nos conhecimentos, que está correlacionada com todos os itens do factor 5 (Quadro nº.8.104). A diversidade de estratégias com correlações

significativas mostra que um sistema TQM, para ter sucesso, deve ajustar-se ao mercado utilizando em cada uma das diferentes situação as estratégias que mais se adequam ao perfil da empresa e dos seus clientes, tal como está previsto no modelo proposto “GEQS” (Capítulo 4). Um dos itens do factor “Impacto da implementação TQM” na sustentabilidade da empresa que apresenta correlações baixas na estratégia do conhecimento é o “Impacto nos custos e na burocracia”, que está mais correlacionado com estratégias de redução de custos (0,260**) do que com estratégias com base no conhecimento (0,139**), sendo um sinal positivo, por revelar que os líderes/gestores estão mais focados no preço unitário do produto/serviço (0,225**) e na competitividade e sustentabilidade da região e do país (0,233**) que nos custos totais, para satisfazerem não só os clientes/consumidores mas todos os *stakeholders* (Quadro nº 8.104).

Quadro nº 8.104 - As “Estratégias de ajustamento” e a sua relação com os itens do factor “Impacto da implementação TQM”							
Correlations		Impacto no Volume e rendimento de vendas	Impacto custos e burocracia	Impacto. Preço unit. produtos /serviços	Imp. na Satisfação/fidelização	Impacto custos-totais médio L.P.	Impacto na sustent./competitividade da região e país
Estratégias	Pearson Correlation	,154*	,260**	,193**	,076	,104	,157*
Ajustamento-Custos baixos	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,002	,224	,096	,012
	N	262	255	251	261	256	256
Estratégias	Pearson Correlation	,113	,134*	,256**	,087	,144*	,202**
Ajustamento-Qualidade	Sig. (2-tailed)	,069	,032	,000	,162	,021	,001
	N	262	255	251	261	256	256
Estratégias	Pearson Correlation	,247**	,139*	,225**	,207**	,209**	,233**
Ajustamento-Conhecimento	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,000	,001	,001	,000
	N	262	255	251	261	256	256
Estratégias	Pearson Correlation	,168**	,147*	,184**	,142*	,098	,208**
Ajustamento-Eco, Verdes	Sig. (2-tailed)	,006	,019	,003	,022	,117	,001
	N	262	255	251	261	256	256
Estratégias	Pearson Correlation	,137*	,168**	,156*	,046	,065	,135*
Ajustam-Flexibilidade RH	Sig. (2-tailed)	,026	,007	,013	,459	,301	,031
	N	262	255	251	261	256	256

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Porém, de todos os *stakeholders* os clientes/consumidores são os mais importantes porque deles depende o impacto positivo no volume e rendimento das vendas (0,247**) pelo que as empresas nunca devem descurar os efeitos da burocracia nos custos totais no médio e longo prazo (0,209**) que, obviamente, não deixam de se fazer sentir no preço da qualidade, que nunca poderá ser excessivamente elevado para que o sistema TQM tenha sucesso e aumente a satisfação e fidelização dos clientes/consumidores (0,207**). Para a maioria dos clientes/consumidores não faz sentido, falar da qualidade sem falar do seu preço (Ishikawa, 1995 e Oakland, 1999).

Para aprofundar as análises sobre a influência das estratégias no comportamento do factor “Impacto da implementação TQM na sustentabilidade da empresa foram efectuados os testes de

Levene e os testes “t” que confirmam não existirem influências significativas de nenhuma das estratégias previstas no quadro nº 8.104, sobre o factor 5 para valores de *p-values* <0,05 (Anexo 73). Os referidos testes também confirmam que as “estratégias com base na redução de custos” só são influentes para grupos com classificações ≥ 4 , o que pode significar que na opinião dos líderes/gestores o “Impacto da implementação da TQM no preço unitário dos produtos/serviços” só se faz sentir quando é acompanhado por estratégias de redução de custos claras, sendo necessário uma maior exigência na monitorização e controlo da qualidade, para que esta estratégia tenha impacto no preço dos produtos/serviços (Quadro nº 8.105 e Anexo 75).

Quadro nº 8.105 - A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos no factor “Metodologias, instrumentos e ferramentas” e no item “Impacto da implementação da TQM no preço unitário dos produtos/serviços”										
Independent Samples Test Estratégias Ajustamento pelos Custos baixos-Grupos com Classificações ≥ 4 e restantes		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impacto da TQM -Preço unitário dos produtos/serviços	Equal variances assumed	,000	,991	2,981	249	,003	,383	,129	,130	,637
	Equal variances not assumed			2,935	188,838	,004	,383	,131	,126	,641

Os resultados do teste de Levene confirmaram para a variável “Impacto da Implementação da TQM no preço unitário dos produtos/serviços” variâncias diferentes nas duas populações apresentando um *p-value*=0,000, inferior a 0,05 e o teste “t”, realizado tendo em conta a desigualdade de variâncias, revelou influências significativas com valores de *p-value* para os dois grupos, respectivamente de 0,003, e de 0,004 < α = 0,05 (Quadros nº. 8.105).

As empresas mais flexíveis apresentam estruturas mais magras, por efeito positivo da introdução dos novos sistemas tecnológicos na redução dos custos e da burocracia. Com o “Impacto da implementação da TQM nos custos e na burocracia”, quando esta implementação está associada à introdução de estratégias com base nos novos conhecimentos e saberes apoiadas por novas “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade (variável que se encontra correlacionada positivamente com o factor 4), esta associação pode exercer uma influência positiva sobre o preço unitário dos produtos/serviços (Quadros n.ºs 8.80 e 8.83).

Devido ao efeito favorável deste subsistema de informação que integra o factor 5 e o factor 4, os resultados dos testes indicam que há efeitos negativos por influência destas duas variáveis/factores nos custos e nos preços e efeitos positivos no binómio qualidade/preço (Quadro nº 8.83), pois apesar dos custos e dos preços tenderem para aumentar, devido ao investimento feito, a qualidade deve aumentar mais do que o preço (provocando uma

diminuição relativa no preço unitário), aumento que pode ser mais relevante, quando combinado com outras condições favoráveis, como o “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa no longo prazo que tende a melhorar a qualidade e a baixar os custos. No entanto, também podem existir empresas, que apresentem efeitos negativos, nomeadamente nos custos e nos preços, com a implementação de sistemas de qualidade certificados, provavelmente porque não foi ajustado à empresa, não foi utilizado correctamente ou não tiraram partido das suas potencialidades, minimizando a sua burocracia (Capítulo 3).

O factor “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa” é dos factores mais importantes para melhorar a competitividade, assim como todas as variáveis que dele fazem parte ou que com ele se relacionam, contribuindo para que o seu impacto na empresa seja positivo, necessitando de serem devidamente estudadas. Neste sentido foram efectuados vários testes que visam verificar a relação deste factor com as variáveis dimensão, certificação, tipologia, anos de experiência do gestor e outras, que podem contribuir para melhorar o sistema de qualidade a *performance* da empresa e confirmar as hipóteses H4, H6 e H11.

À semelhança dos testes anteriores, efectuados com os outros factores, foram efectuados os testes de Levene e teste “t” para verificar se o factor “Impacto da implementação da TQM” sofria influências devido ao efeito da variável “Dimensão da empresa”. Os resultados dos testes efectuados confirmam que não existe nenhum *p-value* com valor inferior a 0,05 o que demonstra não existir influência significativa do “Impacto da implementação da TQM” nas empresas em função da sua dimensão (Quadros nº 8.106).

Quadro nº 8.106 - A influência da dimensão no factor “Impactos da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa										
Independent Samples Test Dimensão (nº de trabalhadores >=3 e <3)		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Diffe rence	Std. Error Diffe rence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da Implem. da TQM (...)	Equal variances assumed	,503	,479	-,375	357	,708	-,044	,119	-,278	,189
	Equal variances not assumed			-,378	176,868	,706	-,044	,118	-,277	,188

Considerando a análise das médias e a sua comparação entre os três “Outros factores” resultantes da análise factorial, o “Impacto da implementação da TQM” é o único factor que não apresenta influências significativas resultantes da dimensão da empresa como podemos verificar na figura nº 8.34, onde o factor em análise está representado por uma linha, próxima do zero que sobe ligeiramente na dimensão, média e pequena empresa, onde o factor 5 tem mais impacto.

Para confirmar os resultados obtidos nos testes anteriores foram elaborados os testes ANOVA e o resultado apresentado no quadro nº 8.107 mostra que o factor “Impactos da implementação da

TQM” apresenta um valor de “F” (0,186) superior a 0,05, mas o valor de “p-value”= 0,906 > $\alpha=0,05$, não permite rejeitar a hipótese nula da igualdade das variâncias pelo que esta deve ser aceite, demonstrando que não existem diferenças significativas nos valores médios do factor “Impactos da implementação da TQM” nos grupos de empresas com várias dimensões.

Quadro nº 8.107 – O Impacto da implementação da TQM nas empresas de diferente dimensão			
ANOVA Table		F	Sig.
Impactos da Implementação da TQM na sustentabilidade * Dimensão (nº trabalhadores)	Between Groups	,186	,906
	Linearity	,248	,619
	Deviation from		
	Linearity	,155	,856
Within Groups Total			

Quanto à variável certificação, cuja influência também tem sido avaliada, relativamente a todos os factores da qualidade, os testes de Levene e o teste “t” revelam, igualmente, que esta variável não influencia significativamente o factor “Impacto da implementação da TQM”, porque os seus resultados não apresentam nenhum *p-value* com valor inferior a 0,05 (Anexo 23).

Também foram efectuados os testes ANOVA para verificar o efeito combinado da certificação sobre os seis factores e o resultado é apresentado no quadro nº 8 108 (Anexo 76) verificando-se que no factor “Impactos da implementação da TQM”, não existem diferenças significativas nos valores médios, entre e intra os grupos de empresas certificadas e não certificadas.

Quadro nº 8.108 - As influências da certificação no factor “Impacto da implementação TQM”								
ANOVA- Para a variável certificação				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Impactos da Implem. TQM...	Between Groups	(Combined)	Umweighted	,414	1	,414	,414	,520
		Linear Term	Weighted	,414	1	,414	,414	,520
				,414	1	,414	,414	,520
	Within Groups			357,586	357	1,002		
	Total			358,000	358			

Depois de analisada a susceptibilidade do factor “Impacto da implementação TQM” na sustentabilidade da empresa, para sofrer influências e se relacionar com algumas das variáveis que respeitam à caracterização da empresa, o factor 5, contrariamente aos modelos de gestão da qualidade (Anexos 38 e 77), revelando mais semelhanças com os “Outros factores” da qualidade, que com os factores/modelos por não se correlacionar com as variáveis certificação, localização, e outras, o que confirma que estes factores formam um todo com características comuns.

Quadro nº 8.109 - As variáveis que se relacionam com o “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa								
Correlations		Impacto da Implem. TQM	Hotéis 3*	Posicionamento no binómio qualidade/preço	Responde -anos experiência	Responde – (sexo)	Certi ficação	Dimen são - nº trabalha dores
Impactos da Implem. TQM	Pearson Correlation	1	,108*	,134*	,138**	-,034	,022	-,026
	Sig. (2-tailed)		,041	,011	,010	,520	,683	,618
	N	359	359	359	349	359	359	359
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

Depois de efectuados vários testes verificámos que o factor 5 “Impacto da implementação TQM” na sustentabilidade da empresa, era influenciado e correlacionava-se significativamente com as seguintes variáveis: “Experiência do líder/gestor”, variável que apresenta a correlação mais forte (0,138**) e tipologia de alojamento “hotéis de 3*” (0,108*) (Quadro nº 8.109).

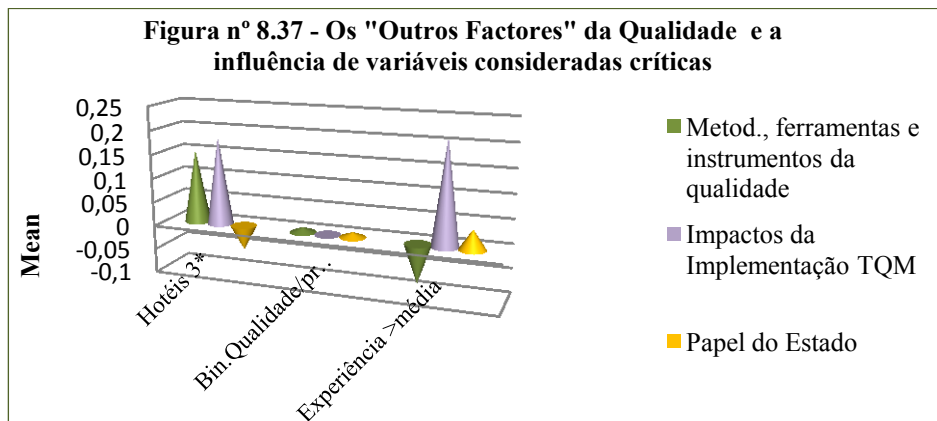
Os testes efectuados demonstraram que o factor 5, também apresentava, para além das correlações com as variáveis referidas, uma correlação positiva, com o posicionamento no “Nível médio do binómio qualidade/preço”(0,134*), embora pouco significativa.

Nos testes de Pearsom e Spearman efectuados, considerando as várias tipologias de alojamento, os hotéis de 3* foram a única tipologia a registar uma correlação significativa com o factor 5 “Impacto da implementação da TQM” (Quadro nº 8.109). Para confirmar a influência destas três variáveis “Hotéis de 3*”, “Experiência do líder/gestor” e “Posicionamento no binómio qualidade/preço”, foram efectuados testes complementares, de Levene e os testes “t”, e constatou-se que a variável “Hotéis de 3*” tem influência significativa no factor 5, sendo inócua para os restantes “outros factores” da qualidade (Quadro nº. 8.110 e Anexo 80).

Quadro nº 8.110 - A influência da tipologia “hotéis de 3 estrelas (*)” no factor “Impacto da implementação da TQM”										
Independent Samples Test Variável independente “hotéis de 3*”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	,163	,687	-2,047	357	,041	-,243	,119	-,477	-,010
	Equal variances not assumed			-2,074	173,065	,040	-,243	,117	-,474	-,012

Os resultados dos testes mostram que a influência da variável “Hotéis de 3 estrelas” é apenas significativa sobre o factor “Impacto da implementação da TQM” apresentando nos testes de Levene variâncias homogéneas para um $p\text{-value}=0,687>0,05$ e no teste “t-student”, realizado para variâncias iguais, apresenta valores de $p\text{-value}$ muito idênticos nos dois grupos,

respectivamente de 0,041, e de $0,040 < \alpha = 0,05$, confirmando o efeito desta tipologia de alojamento sobre o factor 5 (Quadro nº 8.110). Relativamente aos “outros factores” da qualidade, factor 4 e factor 6, confirma-se não existirem diferenças significativas (Anexo 80). Quanto ao factor “Papel do Estado”, tendo em conta as diferenças de médias, apenas a variável anos de experiência apresenta uma influência positiva com algum impacto (Figura nº 8.37).



Para confirmar os efeitos da variável “Hotéis de 3 estrelas” sobre os factores “Impacto da implementação da TQM e “Modelo TQM” foram elaborados os testes complementares ANOVA e o resultado é apresentado no Quadro nº 8.111 verificando-se que o factor “Impactos da implementação da TQM”, apresenta um valor de “F” (4,192) superior a 0,05, e um valor de “p-value”= $0,041 < \alpha = 0,05$, pelo que a hipótese nula da igualdade das variâncias deve ser rejeitada, indicando que existem diferenças significativas nos valores médios do factor facilitador “Impactos da implementação da TQM” entre e intra os grupos de empresas que pertencem a esta tipologia e os grupos que não pertencem. Quanto ao Modelo TQM, observam-se resultados idênticos, mas os outros quatro factores não sofrem qualquer efeito (Anexo 81).

Quadro nº 8.111 - As diferenças no “ Impacto da implementação TQM” por efeito da tipologia “hotéis de 3 estrelas”						
Hotéis de 3* ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo TQM	Between Groups	3,856	1	3,856	3,887	,049
	Within Groups	354,144	357	,992		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	4,155	1	4,155	4,192	,041
	Within Groups	353,845	357	,991		
	Total	358,000	358			

Todavia, se considerarmos apenas as diferenças de médias entre os “Outros factores” da qualidade e cada uma das três variáveis em análise - “Hotéis de 3 estrelas”, “Posicionamento no binómio qualidade/preço “e “Experiência do líder/gestor” - consideradas críticas neste factor, constatamos que têm comportamentos diferentes: enquanto a variável “Hotéis de 3 estrelas” tem

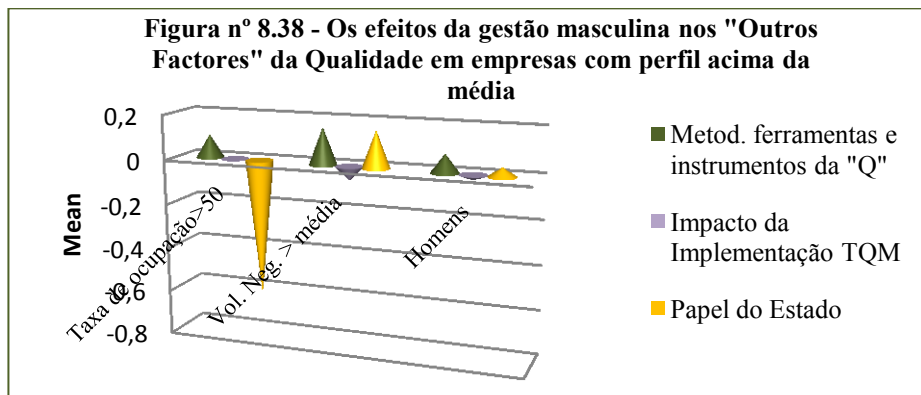
uma influência positiva nos factores “Impacto da implementação da TQM” e “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade; a variável “Posicionamento no binómio qualidade/preço tem pouca influência no “Impacto da implementação da TQM” e nos restantes factores. Porém, a variável “Anos de experiência” tem uma influência negativa na utilização das ferramentas e outros instrumentos da qualidade, provavelmente porque os mais velhos utilizam menos as ferramentas e outros instrumentos da qualidade, enquanto a variável experiência tem uma influência muito positiva no factor “Impacto da implementação da TQM”.

Também foram realizados os testes de Levene e testes “t”, para confirmar a influência da variável “posicionamento no binómio qualidade/preço e verificou-se que esta variável apesar de estar correlacionada positivamente com o factor 5 só exerce influência significativa sobre este factor para classificações superiores a quatro (Anexo 82). Quanto à influência da variável “anos de experiência” sobre o factor 5 foram efectuados os mesmos testes que confirmam a existência de uma influência significativa desta variável sobre o “Impacto da implementação da TQM” e sobre a variável “sexo do respondente”. Os resultados obtidos demonstram, no caso do factor “Impacto da implementação da TQM” que as variâncias são homogéneas em ambos os grupos para um $p\text{-value}=0,935>0,05$ e os testes “t”, realizados tendo em conta a igualdade de variâncias, revelam influências significativas da experiência acima da média com valores de $p\text{-value}$ iguais para os dois grupos, de $0,001 < \alpha = 0,05$ (Quadro nº 8.112). Quanto aos restantes “Outros factores” da qualidade, não se comprovou que a variável “Experiência acima da média” exerça alguma influência que seja significativa (Anexo 83).

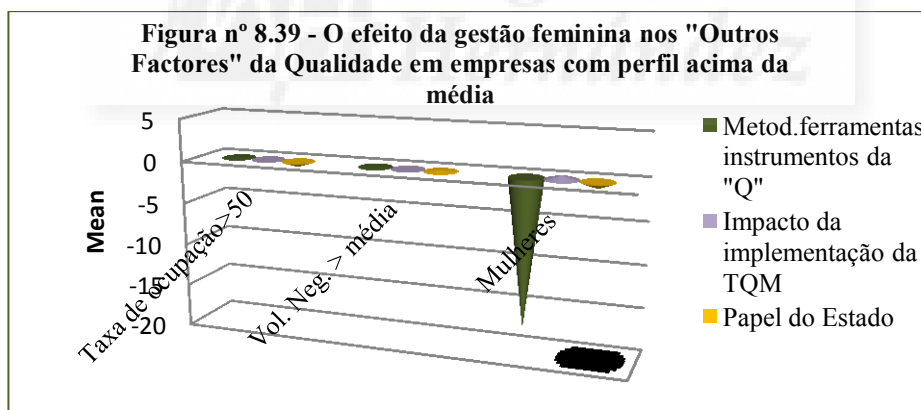
Quadro nº 8.112 - A influência da variável “anos de experiência do gestor” no factor “Impacto da implementação da TQM” e na variável “sexo do requerente”										
Independent Samples Test Experiência>=14		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da implem. TQM (...)	Equal variances assumed	,007	,935	3,467	347	,001	,373	,108	,161	,585
	Equal variances not assumed			3,467	316,704	,001	,373	,108	,161	,585
Informação sobre o respondente (sexo)	Equal variances assumed	22,602	,000	2,307	347	,022	,116	,050	,017	,216
	Equal variances not assumed			2,343	332,702	,020	,116	,050	,019	,214

Com o propósito de verificar se a “Experiência acima da média” tinha alguma influência sobre o facto de a gestão ser feminina ou masculina, foram realizados testes para a variável “Sexo do respondente” tendo ficado confirmado nos testes de Levene que existe desigualdade nas variâncias em ambas as populações para um $p\text{-value}=0,000<0,05$, e os testes “t” realizados, para

esta situação, revelam influências significativas com valores de *p-value*, ligeiramente diferentes para os dois grupos, respectivamente de 0,022 e de $0,020 < \alpha = 0,05$ (Quadros nº 8.112).



Todavia, apesar de não se detectarem influências significativas do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa, se a liderança/gestão for conduzida por um homem ou por uma mulher, contrariamente ao registado no factor “Metodologias, instrumentos e ferramentas” da qualidade (Anexo 84), ficou claro que existem influências significativas na maneira de avaliar o “Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa” em função dos anos de experiências (Anexo 83 e Figuras nºs 8.38 e 8.39).



Na gestão dos “Outros factores” da qualidade, em empresas com perfil acima da média na óptica masculina, é dada uma maior importância ao factor 4, “Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade” e ao factor 6 “Papel do Estado”, enquanto na gestão na óptica feminina, o factor 4 é muito desvalorizado, já o factor 5 “Impacto da implementação da TQM” embora sem ter uma influência significativa é o mais valorizado (Figuras nºs 8.38 e 8.39).

Na comparação dos valores médios relativos às tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros a gestão no masculino e feminino têm visões semelhantes quanto às tendências do “Rendimento das dormidas” o que já não acontece com a “Tendência dos

resultados EBITDA” em que os homens revelam maior confiança no futuro e as mulheres são mais optimistas em relação à “Produtividade no trabalho” (Quadro nº 8.113).

Quadro nº 8.113 – As tendências dos indicadores económico-financeiros considerando a gestão no masculino versus feminino					
Group Statistics	Informação do respondente (sexo)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tendências evolut. indicad. económico-financeiros:	Feminino	37	3,14	1,159	,190
	Masculino	133	3,65	1,030	,089
EBITDA.	Feminino	86	4,01	,833	,090
	Masculino	182	3,90	,787	,058
Produtividade do trabalho	Feminino	85	3,96	,892	,097
	Masculino	187	3,95	1,009	,074

A constatação dos resultados obtidos no factor 5 tornou possível confirmar, em parte, o que foi referido na hipótese 4, na hipótese 6 e na hipótese 11. Quanto à hipótese 7 esta também pode ser aceite, em parte, porque os resultados dos testes permitiram verificar que os líderes/gestores, independentemente do tipo de liderança, apresentam um planeamento optimista dos principais indicadores e dos resultados de desempenho das empresas, que visa melhorar a qualidade e a sustentabilidade e obter sucesso. No que respeita à H5, esta não pode ser rejeitada porque este estudo revela que embora já existem empresas, sobretudo as que são geridas pelo Modelo de Excelência” que apostam em sistemas próximos do tipo “GEQS” o impacto do factor 5 ainda é analisado separadamente.

8.7 – Análise e interpretação do “Papel do Estado” no Turismo Sustentável”, comparação com outros modelos/factores/variáveis e verificação das hipóteses relacionadas.

O factor 6, designado de “Papel do Estado” no Turismo Sustentável, faz parte de um conjunto de três factores designados por “Outros factores” da qualidade e, de maneira semelhante aos outros dois factores anteriores, o factor 6 contribui (em conjunto com os factores 4 e 5) para ajudar os modelos de gestão da qualidade a implementar e a desenvolver sistemas de qualidade sustentáveis. Os três “Outros factores” da qualidade estão relacionados entre si e o factor “Papel do Estado” representa no novo modelo “GEQS” um dos elementos de ligação à componente externa, sendo talvez a componente mais importante, porque nas sociedades modernas parte do sucesso ou insucesso das empresas, depende do poder institucional público, particularmente no sector turístico, onde as empresas para se desenvolverem e serem sustentáveis, necessitam de condições de qualidade e de sustentabilidade adequadas na envolvente, o que inclui: estratégias e políticas governamentais facilitadoras, ordenamento do território, planeamento do turismo,

conservação e desenvolvimento das infraestruturas e acessibilidades, preservação do património nacional, envolvimento do poder local, entre outras condições.

O turismo na região ibérica e particularmente em Portugal só será sustentável se as empresas que operam, no sector A.T. e nesta região, também o forem. Todavia, para as empresas melhorarem a sustentabilidade a todos os níveis necessitam de “Implementar sistemas TQM” e monitorizar/controlar os seus impactos, utilizando um conjunto de “Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade” que permitam avaliar os resultados, corrigir os desvios e melhorar em cada novo ciclo, renovando continuamente o ciclo estratégico de M.C. da qualidade e da sustentabilidade. Para que tudo isto aconteça com êxito, deve ser implementado um modelo do tipo GEQS, mas enquanto essa solução não for adoptada os “Outros factores” da qualidade, devem actuar como facilitadores internos e externos dos modelos de gestão da qualidade.

O factor 6 é um factor bastante consistente porque apresenta 0,933 de coeficiente “alpha” e uma média de 3,82 embora, antes da rotação varimax, só explicasse 2,6% da variância total. Depois da rotação passou a explicar cerca de 4,5% do total da variância no conjunto dos seis factores, sendo de todos eles o que menos contribui para explicar o constructo (Quadros nº s 8.2 e 8.4).

O aparecimento do factor 6 está perfeitamente explicado pela importância que é dada, pelos directores/gestores das unidades hoteleiras respondentes, ao papel que deve ser desempenhado pelos poderes públicos no desenvolvimento do turismo, sendo reconhecido por muitos destes líderes/gestores, a necessidade de uma maior intervenção do Estado em alguns domínios para garantirem a qualidade e a sustentabilidade do sector Turístico e, conseqüentemente, do subsector de Alojamento Turístico, situação que foi muito comentada nas entrevistas pessoais.

O factor 6-”Papel do Estado”, à semelhança dos outros dois factores que fazem parte do conjunto de “Outros factores” da qualidade, representa apenas um grupo de perguntas/variáveis do questionário - “Qual a importância que a gestão atribui ao papel do Estado na construção de um turismo de qualidade sustentável?” -, que contém as 5 questões colocadas aos líderes/gestores das empresas desta amostra, para que se pronunciassem sobre o “Papel do Estado” como regulador da actividade económica, particularmente, da actividade turística.

Todas as cinco questões que estão agrupadas com a designação de “Papel do Estado” (porque era o que se pretendia indagar no inquérito por questionário) foram incluídas, após a análise factorial no factor 6. Este factor aparece associado a muitas outras variáveis e factores, sobretudo às variáveis que se relacionam com o contexto externo das empresas de alojamento turístico. As hipóteses que pretendemos confirmar relacionadas com este factor são: H7; H8; H9; H11; H12.

Para estudar o comportamento do factor “Papel do Estado” foram realizados vários testes estatísticos no sentido de entender como actua este factor na construção do Turismo Sustentável e qual é o seu relacionamento com os factores/modelos da qualidade, nomeadamente com o

factor “Modelo Excelência”- sendo um dos modelos mais desenvolvidos é também o modelo que mais se relaciona com o Estado -, assim como compreender a relação deste factor 6 com outras variáveis importantes das quais destacamos: a construção de parcerias; as negociações com os *stakeholders*; os resultados da sociedade; e a satisfação dos clientes/consumidores.

Quadro nº 8.114 - O “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade

Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Marketing, promoção, divulgação marca Portugal..	Grandes O. P., PENT, Prog.aju financeira	Pol.fiscais/ crédito moderniz. Inovação/Qualidad	Ordenam ento,Infra estrutu., Acessib. Preserv.	Apoio conjug.TP, Polos de turismo, out. organ.
Modelo Excelência	Pearson	1	,012	,010	,081	,171**	,167**	,178**	,245**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,827	,853	,127	,001	,002	,001	,000
	N	358	358	358	358	358	358	358	358
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,012	1	-,002	,097	,133*	,129*	,106*	,124*
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,827		,966	,066	,012	,015	,045	,019
	N	358	358	358	358	358	358	358	358
Modelo TQM	Pearson	,010	-,002	1	,143**	,040	,078	,063	,045
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,853	,966		,007	,449	,140	,232	,401
	N	358	358	358	358	358	358	358	358

Na análise do quadro nº 8.114 e do anexo 85 que apresenta a matriz com correlações de Pearson entre os itens que fazem parte do factor 6 “Papel do Estado” e os três factores/modelos de gestão da qualidade, podemos confirmar que o Modelo de Excelência é o que apresenta as correlações mais significativas com este factor. O Modelo de Sustentabilidade também está correlacionado com o “Papel Estado”, mas de maneira menos significativas, enquanto o Modelo TQM, só se correlaciona com a divulgação da marca Portugal (0,143**) indicando que os líderes/gestores do Modelo TQM, associado a grandes empresas de grupos internacionais e nacionais, consideram que o Estado deve ser pouco interventivo.

O Modelo de Excelência apresenta correlações significativas com os organismos que definem as políticas de turismo e fazem a ligação entre as empresas e o Estado, para apoiar as empresas a realizarem as estratégias e políticas planeadas pelo Governo, funções expressas na variável “Apoio conjugado do Turismo de Portugal (TP), Polos de turismo e outros organismos oficiais” (0,245**), que regista a correlação mais alta. Este modelo e o Modelo de Sustentabilidade apresentam correlações significativas apostando em praticamente todas as funções previstas, excepto na função de promoção, a mais valorizada pelo Modelo TQM (Quadro nº 8.114).

A organização EFQM, autores do Modelo de Excelência europeu, adoptou os valores do Desenvolvimento Sustentável e da Responsabilidade Social Corporativa, tornando-se em teoria o sistema mais evoluído. Porém uma das primeiras responsabilidades sociais das empresas é produzir produtos e serviços com qualidade, pelo que a qualidade terá sempre de ser o suporte

da sustentabilidade, porque sem este pilar as empresas não conseguem ser sustentáveis economicamente inviabilizando todas as outras vertentes da sustentabilidade (Capítulos 2 e 3). Para que estas empresas assegurem o objectivo essencial da sustentabilidade é necessário que adoptem padrões de qualidade e sustentabilidade elevados que sejam cumpridos e revistos. Para avaliar o papel do Estado na sua relação com as empresas do subsector de A.T. foram efectuados vários testes utilizando as matrizes de Pearson e Spearman no sentido de encontrar correlações que fossem relevantes. Os resultados destes testes demonstram que o factor “Papel do Estado” encontra-se correlacionado significativamente com quatro dos cinco critérios dos agentes/meios do Modelo de Excelência e com quatro critérios dos resultados, destacando-se nas correlações com valores mais elevados as variáveis: “Resultados dos clientes” (249**); “Êxito através das pessoas” (206**) e “Resultados das pessoas” (205**) (Quadro nº 8.115). Este enfoque nas pessoas, que deve significar competência, polivalência e satisfação dos clientes internos, assim como criação de valor, fidelização e satisfação dos clientes externos, só resulta em resultados positivos se as empresas investirem na qualidade/ inovação do seus produtos/serviços, sabendo gerir os saberes, as competências e a polivalência dos seus recursos humanos, para produzirem melhor e com menos recursos, diferenciando-se da concorrência e tornando-se mais competitivas e sustentáveis (Capítulos 2 e 3). Todavia, o critério dos produtos/serviços e processos é o único critério do Modelo de Excelência que não se apresenta correlacionado com o factor “Papel do Estado”, o que pode indicar que o Estado não tem sido eficaz a promover a necessidade dos empresários de A.T. investirem num produto/serviço com qualidade, esquecendo que o verdadeiro pilar da sustentabilidade é a qualidade dos produtos, serviços e processos que tem de estar sempre presente em primeiro lugar, incentivando a inovação das empresas (Quadro nº 8.115).

Quadro nº 8.115 - Os critérios do Modelo de Excelência e a relação com o stakeholder Estado											
Correlations		Papel do Estado	liderança integra com visão e inspiração	Obter êxito através das pessoas	Estratégias de Excelência, TQM e D.S.	Construção de parcerias	Gestão prod/serviços e processos	Resultados das Pessoas	Resultados dos clientes	Resultados da sociedade	Resultados chave desempenho
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,143**	,206**	,147**	,145**	,061	,205**	,249**	,154**	,140**
	Sig. (2-tailed)		,007	,000	,005	,006	,253	,000	,000	,003	,008
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

As empresas que adoptam o Modelo de Excelência apresentam correlações significativas com o factor “Papel do Estado” em variáveis importantes para o desenvolvimento sustentável das empresas e das sociedades, como a variável “Estratégias que apostam na TQM e no Desenvolvimento Sustentável (DS) (0,147**) e a variável “Construção de parcerias (0,145**),

assim como nas variáveis dos resultados, que registam os respectivos efeitos das estratégias e políticas relacionadas com o factor externo, tais como “Resultados da sociedade” (0,154**) e “Resultados chave de desempenho (0,140**). Esta última variável é a que regista a correlação mais fraca o que pode indicar pouca ênfase na sustentabilidade económica, indo de encontro aos fracos resultados apresentados por algumas empresas geridas pelo Modelo de Excelência, comparativamente ao investimento que indicam estar a fazer na área da sustentabilidade, podendo significar por um lado, que nem sempre o que é dito é o que é feito, e por outro que os “produtos, serviços e processos” destas empresas podem não estar a ser devidamente divulgados e promovidos devido à sua fraca aposta no Marketing Relacional (Quadro nº 8.115).

Compete à liderança da empresa actuar para tornar a empresa mais competitiva, mas a variável “liderança integra com visão e inspiração” (0,143**) é das que apresenta uma correlação mais baixa, embora significativa. Porém, apesar de alguns resultados menos bons, as correlações já referidas são significativas o que permite aceitar, em parte, a hipótese 7.

As empresas que adoptaram o modelo excelência, inspiradas no modelo da EFQM, na sua grande maioria, não formalizaram a sua adesão, apresentando algumas lacunas no seu processo evolutivo que poderiam ter sido corrigidas com mais apoio técnico especializado por parte do Estado, na adesão, implementação e desenvolvimento do Modelo de Excelência da EFQM.

As estratégias e práticas conjuntas entre o Estado e as empresas são um dos pilares básicos para alcançar um modelo de desenvolvimento da actividade turística que tenha qualidade e seja sustentável. Para compreender a relação entre Estado e empresas no desenvolvimento da actividade de alojamento turístico foram efectuados novos testes de Pearson e Spearman com outras variáveis. Com os resultados obtidos nestes testes foi possível encontrar correlações significativas entre o parceiro e *stakeholder* Estado, representado pelo factor 6, e a variável “Ciclo de resultados negociados com os *stakeholders*” (0,228**) item que apresenta a correlação mais elevada, assim como com a variável “Ciclo estratégico/resultados previstos e comunicados” (0,157*) e com a variável “O processo de Controlo detecta lacunas, avalia e melhora em cada novo ciclo estratégico” (0,129*) (Quadro nº 8.116).

O factor 6 não apresenta qualquer correlação com a variável “Ciclo de resultados baseado na Missão, Visão e Objectivos” definidos pela empresa o que pode justificar algumas das lacunas já apontadas, no processo de planeamento dos objectivos e resultados a realizar, negociados com os *stakeholders* que podem não estar em sintonia com a missão, visão e objectivos da empresa, até porque esta variável, apresenta uma correlação muito significativa (0,690**) com o “Ciclo resultados negociados com os *stakeholders*” como se pode observar no quadro nº 8.116.

Os resultados obtidos nos testes estatísticos, relativos ao factor 6 já permitem confirmar, em parte, as hipóteses 7 e 8, no que se refere às vantagens competitivas sustentáveis centradas na RSC e no planeamento de projectos de mudança efectuados pelos líderes/gestores que cumprem

as fases/etapas do ciclo estratégico e os padrões de qualidade negociados com os *stakeholders*. O modelo de gestão das empresas geridas pelo Modelo de Excelência evoluiu no conceito de qualidade, tornando estas empresas socialmente responsáveis e mais sustentáveis.

Quadro nº 8.116 – O ciclo de resultados, previstos e negociados com o <i>stakeholder</i> “Estado”, e comunicados a todos os colaboradores						
		Papel do Estado	Ciclo resultados negociados c/ <i>stakeholders</i>	Ciclo resultados baseado Missão/Visão /Object.	Controlo avaliação e melhora cada novo ciclo estratégico	Ciclo estratégia co/resultados previstos são comunicados
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,228**	,109	,129*	,157*
	Sig. (2-tailed)		,001	,096	,046	,017
	N	359	222	234	237	228
Ciclo resultados negociados c/ <i>stakeholders</i>	Pearson Correlation	,228**	1	,690**	,616**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	222	222	214	213	208
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000	,000	,000
	N	237	213	222	237	222

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O grupo de empresas que estão associadas ao “Modelo de Excelência” e ao “Papel do Estado”, embora se preocupem em alcançar os resultados negociados com os seus *stakeholders*, descuraram as preocupações com a qualidade dos produtos/serviços e processos e a sua promoção, sobretudo no que se refere ao cumprimento e revisão dos padrões e normas de qualidade, variáveis que os líderes/gestores não relacionam com o Estado, indicando que o apoio não foi canalizado para melhorar nesta área, pois não registam qualquer correlação com o factor 6 embora apresentem elevadas correlações com todas as outras variáveis, como se pode verificar nos resultados dos testes de Pearson (Quadros nº s 8.114 e 8.117).

Quadro nº 8.117 – O “Papel do Estado” com os <i>stakeholders</i> e as políticas de qualidade e de avaliação da satisfação dos clientes internos e externos no Modelo de Excelência						
Correlations		Ciclo resultados negociados c/ <i>stakeholders</i>	Papel do Estado	Modelo Excelência	Avaliação da satisfação clientes int/externos	Padrões e/normas de Q são revistos e cumpridos
Ciclo resultados negociados c/ <i>stakeholders</i>	Pearson Correlation	1	,228**	,133*	,298**	,309**
	Sig. (2-tailed)		,001	,047	,000	,000
	N	222	222	222	222	222
Papel do Estado	Pearson Correlation	,228**	1	,000	,199**	,039
	Sig. (2-tailed)	,001		1,000	,000	,458
	N	222	359	359	359	359
Padrões/normas de qualidade são revistos e cumpridos	Pearson Correlation	,309**	,039	,542**	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,458	,000	,000	
	N	222	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

De acordo com os resultados obtidos nas correlações apresentadas no quadro nº 8.117, podemos verificar que a variável “Ciclo resultados negociados com os *stakeholders*” se encontra correlacionada de maneira pouco significativa com o factor “Modelo de Excelência”(0,133*), o que já não acontece com a variável “Padrões e normas de qualidade, revistos e cumpridos” (0,309**), que apresenta o valor da correlação significativa mais elevado, mas, por sua vez, não está correlacionada com o “Papel do Estado”, sendo o próprio Estado a promulgar através de organismos públicos como o IPQ, normas e padrões de qualidade. Este resultado pode indicar que o Estado não negocia devidamente as normas de qualidade com as empresas do sector nem os objectivos que pretende, situação que significa a ausência de uma política coerente que incentive as empresas ao cumprimento das normas da qualidade e de áreas afins.

Os testes de Pearson e Spearman apresentados no quadro nº 8.118 incluem as variáveis que se destinam a medir as tendências futuras dos indicadores ambientais e sociais, através das perspectivas de evolução que os líderes/gestores preveem para as suas empresas.

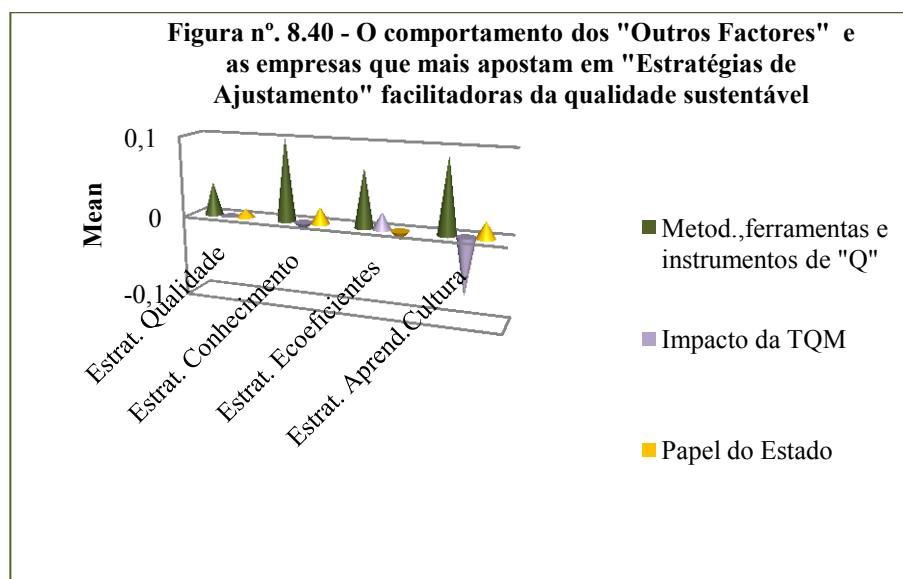
Quadro nº 8.118 - O Estado, as políticas de qualidade e as tendências dos indicadores de impacto social e ambiental							
Correlations		Papel do Estado	Formação dos R.H. na qualidade e afins	Avaliação da satisfação dos clientes int. e ext.	Preocupações ambientais e sociais	Gestão eficiente recursos e resíduos	Políticas de inovação, Sug. clientes int. ext.
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,124**	,199**	,125*	,172**	,158**
	Sig. (2-tailed)		,019	,000	,017	,001	,003
	N	359	359	359	359	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

A análise dos resultados permite verificar que o “Papel do Estado” está correlacionado significativamente com as variáveis “Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos” (0,199**), “Gestão eficiente de recursos e resíduos” (0,172**), “Políticas de inovação, sugestões dos clientes internos e externos” (0,158**), “Preocupações ambientais e sociais” (0,125**) e “Formação específica dos R.H.” (0,124**), indicando alguma abertura por parte do Estado, para promover políticas que favorecem a evolução das empresas na área social e ambiental (Quadro nº 8.118) e que essa abertura já foi sentida em algumas empresas.

Os vários PENTS apresentados pelos governos, devido a mudanças nos governos, têm alterado permanentemente as políticas para o turismo, sem que o período previsto para a sua realização finalizasse e sem que se avaliassem devidamente os resultados da sua execução, situação que instalou a dúvida e a confusão nas empresas e nos organismos públicos sobre os objectivos e resultados que se pretendiam obter e sobre as melhores estratégias para os alcançar (Capítulo 5). Para avaliar se os “Outros factores”, particularmente o factor 6, são influenciados por estratégias permanentes de aprendizagem e cultura e por estratégias de ajustamento pela qualidade, foram

efectuados os testes Levene e o teste t-Student que revelam as influências significativas no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade; já nos factores “Impacto da implementação da Qualidade” e “Papel do Estado” as influências destas tipologias de estratégias e outras relacionadas com a qualidade sustentável são praticamente inexistentes o que valida a ausência de estratégias consistentes, fundamentadas e articuladas entre as empresas que implementam sistemas de qualidade e o Estado (Anexos 86, 87, 88, 89) o que permite aceitar em parte a hipótese 11 que refere a ausência do papel regulador do Estado.

Partindo do pressuposto que existem nesta amostra, empresas com modelos de gestão da qualidade evoluídos, que apostam na qualidade sustentável, efectuámos análises complementares mais pormenorizadas para compreender a tipologia de estratégias utilizadas e o seu efeito sobre os “Outros factores” da qualidade, através da comparação das médias. Foi efectuada a representação gráfica dos grupos que têm apostado em estratégias de ajustamento relacionadas com a qualidade sustentável de maneira a tornar mais evidente o comportamento destas variáveis relativamente a cada um dos “Outros factores” da qualidade. Pela observação e análise da figura nº 8.40, que representa o grupo de empresas com classificações ≥ 3 , verifica-se que o factor “Papel do Estado” é pouco afectado pelos efeitos destas estratégias facilitadoras da qualidade sustentável, seguindo um comportamento que só influencia ligeiramente as empresas com estratégias permanentes com base na aprendizagem e cultura e com estratégias de ajustamento com base no conhecimento, o que significa que as empresas respondentes não associam o factor “Papel do Estado” a tipologias de estratégias facilitadoras da qualidade, confirmando que embora existam algumas acções pontuais por parte do Estado relacionados com a formação, os líderes/gestores destas empresas não esperam nada de relevante para promover estas estratégias e no caso da ecoeficiência o factor até regista uma média negativa.



Quanto ao factor “Impacto da implementação da TQM” (Figura 8.40) o seu comportamento é inverso aos outros dois factores, porque as empresas que estão mais preocupadas em avaliar o impacto da TQM na sustentabilidade são as que apostam na ecoeficiência e as que estão menos preocupadas são as que apostam em “Estratégias permanentes com base na aprendizagem e cultura”, talvez porque parte destas empresas, são geridas pelo factor/Modelo TQM e já implementaram sistemas do tipo TQM, pois este modelo de gestão é o que mais se correlaciona com esta tipologia de estratégias. Porém, esta interpretação não deixa de ser minimalista, porque os impactos devem continuar a preocupar os gestores e a ser permanentemente monitorizados, para que os sistemas de qualidade possam ser ajustados ao mercado (Figura nº 8.40).

Relativamente à importância atribuída pelas empresas às funções do Estado, considerando o item “Grandes opções do Plano, PENT, Programas ajuda financeira, etc.” podemos confirmar no quadro nº 8.119 que esta variável se encontra correlacionada significativamente com as variáveis “Formação específica dos colaboradores na qualidade e afins” (0,311**), que apresenta a correlação mais elevada, “Envolvimento em acções sociais com a comunidade” (0,252**) e com o factor “Ferramentas/Instrumentos da Qualidade” (0,194**).

Quadro nº 8.119 - Tendências dos indicadores de impacto social e ambiental e o “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável					
Correlations		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Grandes Opções do Plano, PENT, Programas ajuda financeira...	Formação dos colaboradores na qualidade e afins	Envolvimento em acções sociais na comunidade
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	,194**	,181**	,282**
	N	359	359	359	359
Grandes Opções do Plano, PENT, Programas ajuda financeira...	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,194**	1	,311**	,252**
	N	359	359	359	359

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os resultados obtidos nos testes anteriores revelam que a importância de um planeamento concertado, com visão estratégica entre o Estado e as empresas do sector de A.T., não é muito valorizado. Porém, tem existido algum esforço por parte do Estado em implementar acções pontuais, cuja importância é reconhecida pelas empresas, mais no âmbito da formação para a qualidade (0,311**) e do envolvimento em acções sociais na comunidade (0,252**) do que no domínio das novas “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade (0,194**) (alguns projectos de qualidade seriam importantes para poderem candidatar-se a programas de ajuda financeira). Todavia, esta investigação revelou na análise de estudos secundários que o Estado está mais preocupado com o objectivo de melhorar o impacto do turismo na economia do que propriamente em traçar um caminho sustentável para o destino turístico Portugal (Quadro nº 8.119) (Capítulo 5).

Os responsáveis das empresas que operam nas regiões turísticas mais desenvolvidas estão conscientes da necessidade de um novo modelo estratégico de desenvolvimento para o turismo, que aposte mais na qualidade e na sustentabilidade para melhorar a competitividade do destino. O factor “Papel do Estado” encontra-se correlacionado significativamente com o Investimento estratégico na criação de valor através de alianças e redes de contacto (0,192**) e com o Capital Humano (0,115*), utilizando políticas e práticas adequadas para quem inova nas empresas que são as pessoas, e estas necessitam de um ambiente propício à inovação, o que pode ser conseguido com “*Empowerment*, descentralização, participação e motivação” (0,134*), e com uma “Avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa” (-,133*) justa, variável que aparece correlacionada negativamente com o factor “Papel do Estado”, podendo indicar que o Estado nas suas políticas de estímulo à inovação não contempla que o C. H. das empresas necessita de ser recompensado para continuar a inovar e a melhorar (Quadro nº 8.120).

O grupo de empresas que estão representadas nesta amostra pelo factor /Modelo de Excelência, que corresponde ao factor/modelo de qualidade mais relacionado com o “Papel do Estado”, como já tinha sido referido, apresenta igualmente correlações positivas nas mesmas variáveis que o factor 6, embora, na sua maioria, mais significativas, excepto no caso da variável “Avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa” onde estas empresas registam igualmente uma correlação significativa, mas de sinal contrário (0,247**) ao “Papel do Estado”, manifestando uma maior consciencialização quanto à importância desta questão indicando que reconhecem o esforço dos R.H., incentivando-os a continuar a melhorar (Quadro nº 8.120). Estes resultados permitem confirmar, em parte, a hipótese 9.

Correlations		Ins trum. Ferramenta “Q”	Impac tos da Implem TQM	Papel do Estado	Mode lo Exce lência	Alianç as/red e de conta ctos	Criar valor- C.H.	Empow erment Desc.pa rtic./Mo tivação	Avalia ção desemp. reconhe Recomp	Indica dores EVA	Indic. EBIT DA.
Papel do Estado	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,192**	,115*	,134*	-,133*	,091	,066
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	,000	,030	,011	,031	,274	,391	
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170
Modelo Excelência	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	,293**	,218**	,311**	,247**	-,039	-,050
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,640	,514
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Todavia, quer o factor/Modelo de Excelência quer o factor “Papel do Estado”, não apresentam qualquer correlação com as tendências evolutivas dos “indicadores EVA” e EBITDA. Esta situação revela que nem o Estado nem as empresas geridas por este modelo relacionam o

investimento estratégico nos R.H. e na RSC, com os resultados futuros das empresas do sector, tendo feito pouco para darem sinais positivos aos accionistas e aos investidores quanto à sustentabilidade económica, sinais que são importantes, para que estes continuem a acreditar no bom desempenho das empresas (Quadro nº 8.120).

Quanto aos restantes factores incluídos no grupo “Outros factores” da qualidade, também se encontram correlacionados significativamente com algumas das variáveis acima referidas mas têm um comportamento diferente no que se refere às tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros, que registam elevadas correlações entre os factores 4 e 5 e as variáveis tendências evolutivas dos indicadores “EVA e EBITDA” (Anexo 90).

O Estado como um parceiro muito importante deve estar particularmente atento e incentivar o sucesso das empresas e o desenvolvimento deste subsector, porque devido às actividades com as quais está relacionado e ao impacto no PIB, o turismo, e consequentemente o subsector de alojamento turístico, pode funcionar como um dos motores do crescimento e desenvolvimento económico do país (Capítulo 6). As crises económicas não podem ser vistas pelas empresas apenas como uma ameaça à sua sustentabilidade económica, mas como oportunidades para se transformarem, crescerem e se desenvolverem, construindo parcerias com os *stakeholders*.

Estas preocupações estão reflectidas na hipótese H12 que afirma a perda de competitividade por parte das empresas que operam no destino ibérico, que no caso português, sofrem os efeitos da situação económica desfavorável e da diminuição da procura interna, que também pode ser uma consequência da falta de investimento das empresas nos estudos de mercado, na avaliação da satisfação dos seus clientes e na melhoria da qualidade dos seus produtos, serviços e processos de maneira a ajustá-los às verdadeiras necessidades do mercado, para além da falta de um modelo estratégico de desenvolvimento para o turismo, negociado com os principais *stakeholders*. A ausência de perspectivas optimistas nos indicadores de resultados já permite confirmar, em parte, a hipótese 12.

O sucesso das empresas depende muito do seu posicionamento correcto nos mercados onde operam em termos de preços e de qualidade, com especial atenção para o binómio qualidade/preço, porque é difícil avaliar a qualidade sem fazer referência ao preço. Dependendo do segmento de mercado e da exigência das populações desse segmento, assim as empresas vão ajustando estas variáveis de forma a satisfazer os seus clientes/consumidores que quase sempre são importantes operadores turísticos internacionais, que influenciam os turistas a seguirem as suas escolhas, com grande poder negocial, exigindo cada vez mais qualidade por menor preço e quando as suas exigências não são satisfeitas procuram outras empresas turísticas e outros destinos turísticos (Quadro nº 8.121 e Anexo 91).

Para compreender melhor o “Papel do Estado” no desenvolvimento de políticas públicas de incentivo ao investimento e à implementação de sistemas de qualidade efectuámos os testes de

Pearson e Spearman e verificámos que as variáveis “Investimento estratégico em inovação”, “Práticas de cooperação e melhoria contínua (M.C.)”, “Implementação de sistemas de qualidade sustentáveis”, “Posicionamento da empresa no preços e na qualidade dos seus produtos/serviços” apresentam correlações entre si bastante significativas e têm impacto nas expectativas das gestores/directores das empresas de A.T. em obter resultados que satisfaçam os *stakeholders*. Porém, nenhuma destas variáveis se encontra correlacionada com o factor “Papel do Estado” o que significa que as empresas desta amostra consideram que o papel, no que concerne às políticas públicas de incentivo ao investimento e à implementação de sistemas de qualidade, tem tido pouco impacto, como se pode observar pela análise do quadro nº 8.121).

Os resultados expostos no quadro acima permitiram verificar que o posicionamento que as empresas consideram ter no binómio qualidade/preço face à concorrência está fortemente correlacionado com o “Impacto na sustentabilidade da região e país” (0,245**), com as “Práticas de cooperação e melhoria” (0,271**) e com a “Inovação em tecnologias e processos” (0,206**) mas estas variáveis não se encontram correlacionadas com o factor “Papel do Estado” o que confirma que as empresas não relacionaram estas variáveis com o papel interventivo do governo, confirmando a ausência de um modelo estratégico por parte do Estado para o desenvolvimento do turismo sustentável, como é afirmando, na hipótese 11, permitindo aceitar, em parte, esta hipótese (Quadro 8.121 e Anexo 91).

Quadro nº 8.121 – O “Papel do Estado” no investimento estratégico e as práticas de qualidade na criação de valor para os clientes						
Correlations		Papel do Estado	Inovação tecnolog. processos	Práticas de coop.,negoc.. M.C., ajuda e trab. equipa	Impacto da TQM na sustentabilid. competitividade. da região e país	Nível médio no binómio qualidade/preço
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,070	,061	,084	,047
	Sig. (2-tailed)		,185	,251	,181	,376
	N	359	359	359	256	359
Impacto da implem.TQM na sustentabilidade e competitividade da região e país	Pearson Correlation	,084	,206**	,271**	1	,245**
	Sig. (2-tailed)	,181	,001	,000		,000
	N	256	256	256	256	256
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Para confirmar os testes anteriores, quanto à influência das variáveis qualidade e preço nos “Outros factores” da qualidade e nos factores/modelos de qualidade, foram efectuados os testes ANOVA onde se verificou que o nível médio de posicionamento no binómio qualidade/preço influenciava de forma significativa quase todos os factores, quer os que pertenciam ao grupo dos “Outros factores” da qualidade, quer os que são factores/modelos de gestão da qualidade,

com $p\text{-values} < 0,05$, excepto o factor “Impactos da implementação da TQM” (Quadro nº 8.122 e Anexo 92).

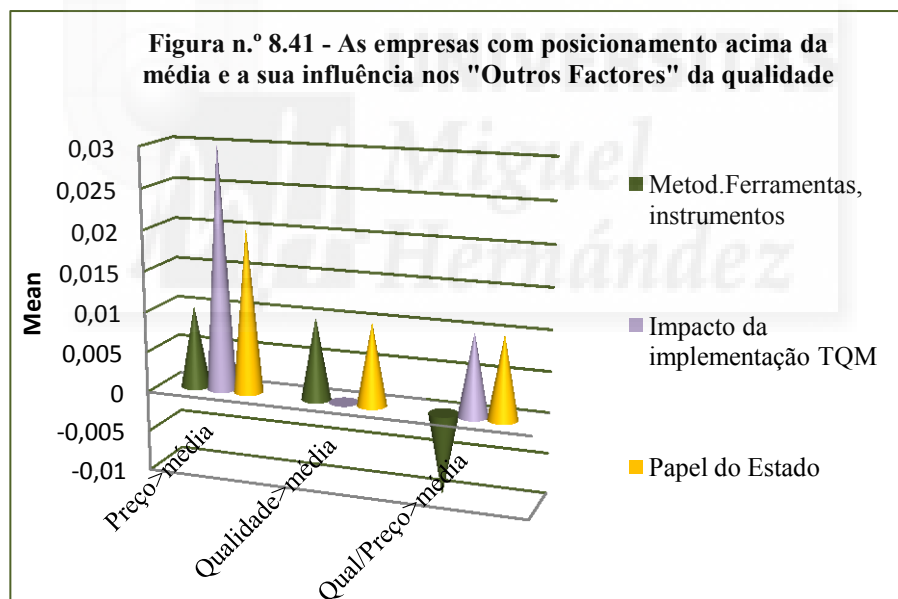
ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Impactos da TQM	Between Groups	9,033	4	2,258	2,291	,059
	Within Groups	348,967	354	,986		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	10,646	4	2,662	2,713	,030
	Within Groups	347,354	354	,981		
	Total	358,000	358			

Estes resultados permitem verificar que o factor “Papel do Estado” é susceptível de ser influenciado pelo binómio qualidade/preço apresentando um $p\text{-values} < 0,05$. Também foram efectuados os mesmos testes para a variável “nível médio da qualidade” e “nível médio do preço” (Anexo 92) e os resultados obtidos entre grupos e inter grupos relativamente ao nível médio de preços praticados confirmou que os “Outros factores” da qualidade, incluindo o factor “Papel do Estado” não são influenciados por esta variável, o que já não acontece com o posicionamento no nível médio de qualidade que influencia todos os factores excepto o factor 5. Para complementar os resultados obtidos nos testes ANOVA, foram efectuados os testes de Pearson e de Spearman com o objectivo de encontrar correlações significativas entre os grupos de empresas que fazem parte de cada um dos factores/modelos de gestão da qualidade, o factor “Papel do Estado” e as variáveis de posicionamento face à concorrência, no nível médio de preços, no nível médio de qualidade e no binómio qualidade/preço (Quadro nº. 8.123).

Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Nível médio de preços praticados	Nível médio de qualidade praticada	Nível médio no binómio qualidade/preço
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,159**	,375**	,262**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,002	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,138**	,283**	,319**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,009	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,334**	,333**	,220**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359
Papel do Estado	Pearson Correlation	,000	,000	,000	,044	,028	,047
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	,403	,593	,376
	N	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

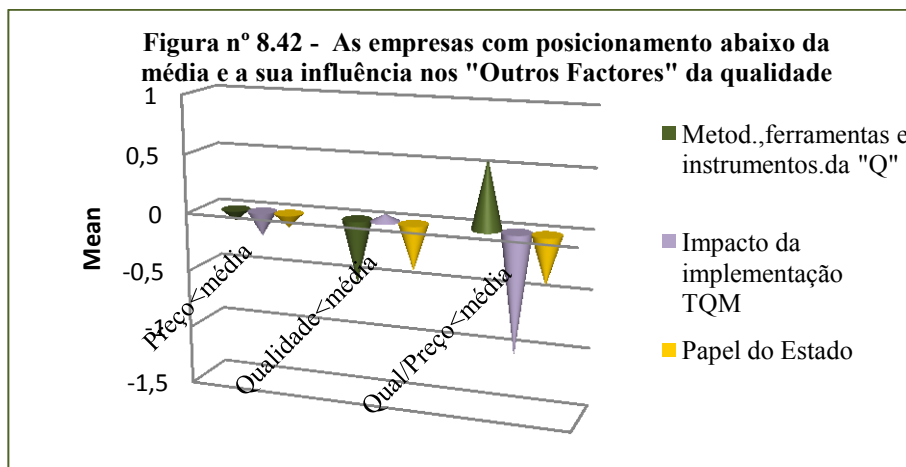
Os resultados dos testes demonstram que existem correlações significativas entre os modelos de gestão da qualidade das empresas participantes neste estudo e estas três variáveis de posicionamento, mas se atendermos aos valores mais altos das correlações nas variáveis “nível médio do preço praticado” (0,334**), “nível médio da qualidade praticada”(0,375**) e “nível médio no binómio qualidade preço” (0,319**) verificamos que os três modelos apresentam estratégias/políticas diferentes no seu posicionamento face à concorrência, enquanto o papel do Estado como regulador é neutro, não existindo qualquer correlação entre estas variáveis e o factor “Papel do Estado” (Quadro nº 8.123). Enquanto o Modelo TQM utiliza uma política de desnatação, mantendo um nível médio de preços altos, o Modelo de Excelência aposta na qualidade sustentável e o Modelo de Sustentabilidade aposta no binómio qualidade/preço, apresentando o melhor rácio nestas duas variáveis face à média da concorrência. Os resultados anteriormente obtidos para o factor “Papel do Estado”, assim como o comportamento dos “Outros factores” da qualidade foram também analisados e confirmados pelos testes de comparação entre médias que podem ser observados na figura nº 8.41.



Nas empresas com um posicionamento acima da média na qualidade, preço e binómio qualidade/preço (Classificação ≥ 3), o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” só não regista efeitos positivos para as empresas que estão acima da média no binómio qualidade/preço. O factor impacto da TQM é mais valorizado pelas empresas que apostam no preço e no binómio qualidade/preço do que por aquelas que consideram já ter atingido um alto nível de qualidade. O factor “Papel do Estado parece estar mais próximo das empresas que apostam nos preços mais altos do que das restantes (Figura nº 8.41).

O comportamento dos “Outros factores” da qualidade, quando as empresas têm posicionamentos abaixo da média (Classificação < 3) nos preços, na qualidade, ou em ambos,

preço/qualidade, o gráfico é contrário ao anterior, inclusive para o “Papel do Estado”, factor com o qual as empresas menos competitivas desta amostra não contam (Figura nº 8.42).



No caso das empresas que estão abaixo da média na qualidade o “Impacto da implementação da TQM” passa a ser mais valorizado e o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade passa a ser menos utilizado nas empresas com preços mais baixos, mas a sua utilização melhora bastante nas empresas que têm um posicionamento com base no binómio qualidade/preço abaixo da média, indicando que poderá haver um esforço por parte destas empresas para informatizar os serviços e reduzir os custos. Apenas o factor “Papel do Estado” tem um comportamento idêntico nas situações de posicionamento analisadas, embora apresente médias mais altas nas empresas com um posicionamento acima da média (Figura nº 8.42).

No sentido de avaliar a influência que a variável certificação, pode exercer no comportamento do factor “Papel do Estado” foram efectuados os testes de Levene e os testes t-Student, à semelhança dos testes já realizados para os “Outros factores” da qualidade, factor 4 e factor 5.

		Quadro nº.8.124 – A influência da certificação no factor “Papel do Estado”								
Independent Test	Samples	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Papel do Estado	Equal variances assumed	,109	,741	-1,938	357	,053	-,215	,111	-,433	,003
	Equal variances not assumed			-1,962	255,725	,051	-,215	,109	-,430	,001

No teste de Levene constata-se que existem variâncias homogéneas nas amostras das duas populações para um p-value =0,741> α =0,05, mas os testes “t” demonstraram que não existia

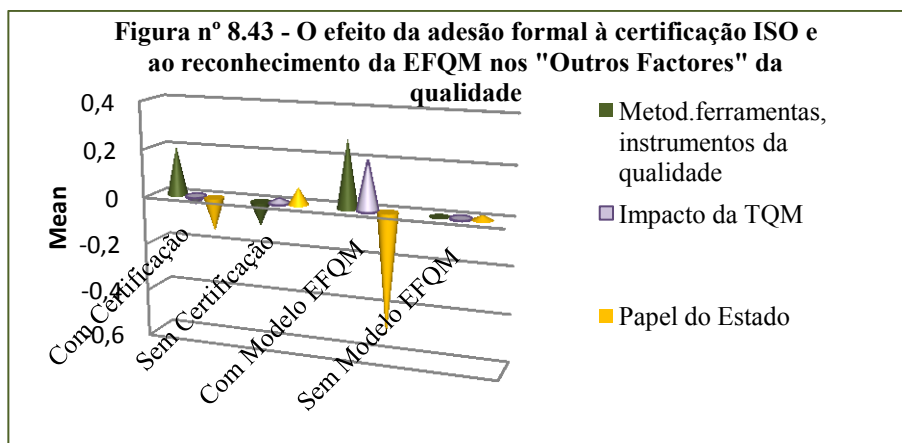
nos dois grupos nenhum *p-value* com valor inferior a 0,05, confirmando que o factor “Papel do Estado” não sofre qualquer influência significativa da variável certificação (Quadro nº 8.124). Também foram efectuados os mesmos testes para confirmar a influência da adesão formal ao Modelo de Excelência da EFQM, no factor “Papel do Estado”. Os resultados do teste de Levene permitem observar que as populações não são homogéneas para um $p\text{-value} = 0,045 < \alpha = 0,05$ e os testes “t”, para esta situação, confirmam, à semelhança da certificação, que não existe nos dois grupos nenhum $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, indicando que o “Papel do Estado” também não sofre qualquer influência da variável adesão formal ao “Modelo de Excelência” da EFQM” (Quadro nº 8.125). Os resultados obtidos indicam que o factor “Papel do Estado” não tem a relevância junto das empresas que, no nosso entender, seria necessária para divulgar e promover a adesão de mais empresas aos sistemas de certificação e aos sistemas de reconhecimento e avaliação da EFQM, incentivando também o desenvolvimento de sistemas integrados de qualidade, ambiente, segurança e saúde e RSC, nas empresas que aderiram à certificação e ao Modelo EFQM, ou outras que pretendam melhorar ainda mais a sua *performance* na qualidade sustentável.

Quadro nº 8.125– A influência das empresas que aderem ao Modelo EFQM no factor “Papel do Estado”										
Independent Samples Test - Adesão formal ao Modelo EFQM		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		Lower	Upper							
Papel do Estado	Equal variances assumed	4,036	,045	1,805	357	,072	,528	,293	-,047	1,104
	Equal variances not assumed			1,331	11,400	,209	,528	,397	-,341	1,398

A comparação de médias entre os “Outros factores” e as situações das empresas face à certificação e face à adesão formal ao modelo da EFQM permite confirmar que as empresas respondentes não reconhecem a importância do “Papel do Estado” no desenvolvimento dos processos de certificação ISO e de reconhecimento e avaliação da EFQM (Figura nº.8.43).

No entanto, tendo em atenção que os grupos de empresas que mais certificações apresentam são as que adoptam o Modelo de Excelência e o Modelo TQM, podemos verificar que a influência do factor “Papel do Estado” é menor no grupo de empresas que utilizam modelos de certificação ou que aderiram formalmente ao Modelo de Excelência da EFQM, apresentando um comportamento sempre contrário ao factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” para a Qualidade que é o mais valorizado nas empresas com certificação ou que tenham aderido formalmente ao modelo da EFQM. Porém, o factor “Impacto da implementação da TQM” apresenta um comportamento díspar, sendo menos importante para as empresas que não aderiram ao modelo EFQM mas que já se certificaram, indicando que estas deixam de ter

necessidade de continuar a avaliar os impactos, para os poder corrigir e evoluir para a TQM, conforme está previsto na norma de Certificação ISO 9004:2008, enquanto as que aderiram ao modelo EFQM e as que não são certificadas se preocupam mais em avaliar o “Impacto da implementação da TQM” na sua sustentabilidade (Figura nº 8.43).



Ao analisar as médias do quadro nº 8.126 verificamos que o factor “Papel do Estado” apresenta uma média negativa bastante baixa nas empresas certificadas (-0,14), quando, no nosso entender, o Estado não devia estar ilibado de acompanhar o cumprimento das normas por parte destas empresas, como responsável máximo do Sistema de Qualidade em Portugal.

Quadro nº 8.126 - Os “Outros Factores” da qualidade versus certificação

Group Statistics	Certificação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Metod.Ferramentas, Instrumentos da Qualidade	Sim	122	,20	,948	,086
	Não	237	-,10	1,012	,066
Impactos da TQM	Sim	122	-,03	,853	,077
	Não	237	,02	1,069	,069
Papel do Estado	Sim	122	-,14	,975	,088
	Não	237	,07	1,008	,065

As empresas aderem voluntariamente aos processos de certificação, mas uma vez aderindo devem evoluir nos seus padrões de qualidade através da M.C., situação que nem sempre se verifica. Todos nós temos conhecimento, através dos *media*, de empresas incumpridoras que exibem o símbolo de certificadas, mas que apresentam qualidade inferior, isto apesar de serem acompanhadas por auditorias de organismos certificadores. Tal facto pode contribuir para descredibilizar o processo de certificação e as empresas de auditoria que validam, perante a opinião pública, os sistemas de qualidade destas empresas.

De maneira semelhante ao que se verifica com a certificação, a comparação das médias permitiu verificar a pouca importância que é dada pelos líderes/gestores ao factor “Papel do Estado” nas empresas que aderiram formalmente ao processo de reconhecimento da EFQM e têm potencial para desenvolver os seus sistemas de qualidade (Quadro nº 8.127). Estas empresas apresentam uma média bastante negativa (-0,51), inferior à média que se verifica para a certificação (Quadro nº 8.127), podendo significar uma menor importância do “Papel do Estado” na adesão e desenvolvimento do Modelo da EFQM do que no caso dos processos de certificação.

Quadro nº 8.127 - Os “Outros Factores” da qualidade versus a adesão ao modelo EFQM					
Group Statistics	Modelo Excelência	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Não	347	-,01	,991	,053
	Sim	12	,28	1,240	,358
Impactos da TQM	Não	347	-,01	1,012	,054
	Sim	12	,20	,505	,146
Papel do Estado	Não	347	,02	,983	,053
	Sim	12	-,51	1,362	,393

Para complementar os resultados dos testes anteriores foram efectuados os testes de Pearson (confirmados nos testes de Spearman), tendo-se verificado na matriz de Pearson que o Estado não se correlaciona com as variáveis “certificação” e “Modelo da EFQM”, mas estas duas variáveis estão correlacionadas positivamente entre si, o que indica que grande parte das empresas que aderiram formalmente ao modelo EFQM, também se certificou (Quadro 8.130).

Quadro nº 8.128 – A certificação e a sua relação com o Modelo EFQM e com o “Papel do Estado”						
Correlations		Ferramentas/instrumentos da Qualidade	Impactos da TQM	Papel do Estado	Certificação	Modelo Excelência da EFQM
Papel do Estado	Pearson Correlation	,000	,000	1	-,099	-,095
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,062	,072
	N	359	359	359	359	359
Certificação	Pearson Correlation	,145**	-,022	-,099	1	,226**
	Sig. (2-tailed)	,006	,683	,062		,000
	N	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

O factor 6 – “Papel do Estado” embora não esteja correlacionado com a certificação está correlacionado significativamente com algumas das “Metodologias, ferramentas e instrumentos”, essenciais para gerir, monitorizar e controlar os sistemas de qualidade e afins, em empresas, sobretudo certificadas, das quais destacamos “Benchmarking, Kaizen, Aprendizagem Organizacional (AO), Grupos de Melhoria..” (0,159**) (variável que apresenta a maior correlação), “Controlo estatístico das variações e dos custos ABC/ABM” (0,138**) e a que

apresenta menor correlação, “Auditorias internas e externas, Modelo ServQual, Caixas de sugestões, Questionários, Gestão das reclamações, entre outras” (0,136**) (Quadro 8.129).

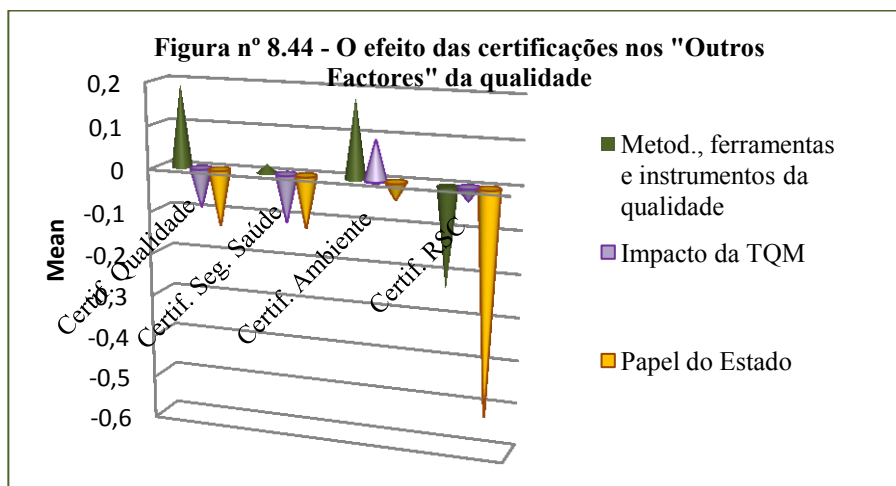
Todavia, existem muitas outras ferramentas e instrumentos úteis para implementar, desenvolver e melhorar os sistemas de qualidade e afins que grande parte das empresas desconhece, cuja utilização podia ser promovida pelo Estado, mas o factor 6 e os modelos de gestão da qualidade não se apresentam correlacionados com algumas destas novas ferramentas o que pode indicar que são ignoradas pelo Estado e por uma grande parte das empresas. No entanto, se fossem mais divulgadas, poderiam constituir-se como um factor de criação de valor e de diferenciação para melhorar a qualidade nas empresas do subsector A.T. o que confirma a falta de apoio do Estado, como é afirmado na hipótese 12, contribuindo para a sua aceitação (Quadros nº 8.71 e nº 8.131).

Quadro nº.8.129 – O factor “ Papel do Estado” e a sua relação com a utilização das “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade” mais frequentes

Correlations		Papel do Estado	Benchmarking, Kaizen, A.O., Grupos de Melhoria..)	Controlo estatístico das variações e dos custos ABC/ABM	Auditorias, SERQUAL, caixa de sugestões...
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,159**	,138**	,136**
	Sig. (2-tailed)		,002	,009	,010
	N	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Também foram efectuados testes de comparação de médias para avaliar o comportamento dos “Outros factores” da qualidade relativamente às diferentes tipologias de certificação, e os resultados obtidos podem ser visualizados na figura nº 8.44. Nesta figura é possível confirmar, que são as empresas certificadas pelas normas ISO da qualidade e do Ambiente as que mais utilizam o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade para monitorizar, gerir e controlar a qualidade sustentável (Anexo 95).



No que se refere ao “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa, verifica-se que o grupo de empresas mais preocupadas com esse impacto são as que se certificaram pelo norma ISO do ambiente, sendo a norma ISO da qualidade que aponta explicitamente para uma evolução no sentido da implementação de um sistema TQM. O factor 4 – “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade é de todos os factores o que apresenta um comportamento, no geral, positivo, excepto na certificação em RSC.

Quanto ao comportamento do factor “Papel do Estado” confirma-se, mais uma vez, o seu papel quase neutro nas várias tipologias de certificação, excepto no Ambiente onde apresenta um comportamento ligeiramente mais favorável, sendo até muito negativo no que se refere à certificação em Responsabilidade Social Corporativa (RSC), situação que também se verifica com os restantes “Outros factores”. Este último resultado foi confirmado nos testes de Pearson, que foram elaborados para verificar as correlações existentes entre o factor “Papel do Estado” e os processos de certificação, onde se pode observar que o Estado está correlacionado negativamente com a variável “certificação em RSC” (-0,110*) (Quadro nº 8.130).

Quadro nº 8.130 - As relações entre o factor “Papel do Estado”, as normas de certificação e o Modelo da EFQM									
Correlations		Papel do Estado	Modelo Excelência EFQM	Certificação	Certificação de-ISO	Certificação Seg. Saúde	Certificação Ambiente	Certificação RSC	Certificação Alojamento Turístico
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,000	-,099	-,049	-,034	-,030	-,110*	-,014
	Sig. (2-tailed)		1,000	,062	,355	,522	,575	,038	,688
	N	359	359	359	359	359	359	359	348
Modelo Excelência	Pearson Correlation	,000	1	,219**	,112*	,165**	,121*	,121*	,155**
	Sig. (2-tailed)	1,000		,000	,035	,002	,022	,022	,004
	N	359	359	359	359	359	359	359	348
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

O Modelo de Excelência, que apresenta mais certificações (0,219**), aparece correlacionado na matriz de Pearson com as seguintes normas: qualidade ISO (0,112*); RSC e ambiente, ambas com a mesma correlação (0,121*); Segurança e Saúde (0,165**); e Alojamento Turístico (0,155**). “Todas estas normas estão correlacionadas significativamente entre si, indicando a necessidade de serem geridas através de um sistema integrado o que não acontece na maioria das empresas (Quadro nº 8.130 e Anexo 93). Relativamente às restantes tipologias de certificação nenhuma delas apresenta qualquer correlação significativa com o “Papel do Estado”. Contrariamente, o “Modelo de Excelência” mais associado ao Estado que os outros

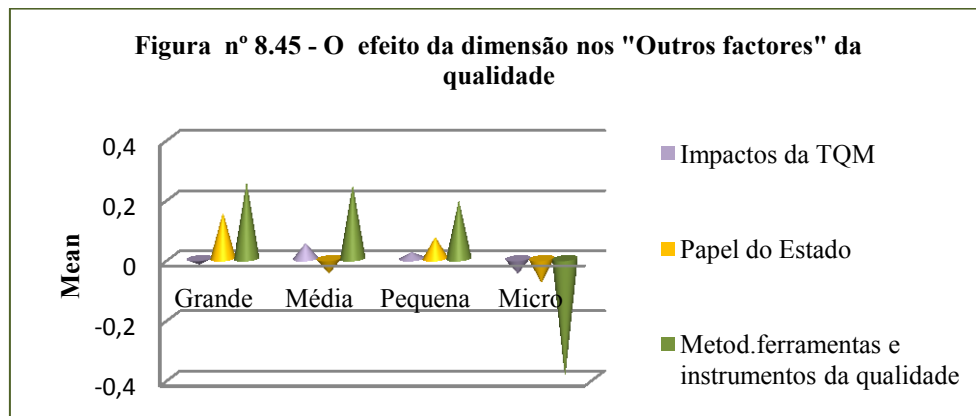
modelos, é o mais correlacionado positivamente e significativamente com as diversas tipologias de certificação só suplantado pelo Modelo TQM na certificação da qualidade ISO (Anexo 94). Os resultados, atrás descritos, confirmam, em parte, as afirmações das hipóteses H11 e H12 no que se refere a uma maior intervenção do Estado e à necessidade de este negociar com as empresas e outros *stakeholders* o seu papel de regulador e garante da qualidade, sustentabilidade e competitividade do sector turístico e, conseqüentemente, do subsector de alojamento turístico. Os vários PENTS, apresentados pelos dois últimos governos, faziam referência a novas tipologias de turismo que permitiam, na perspectiva governamental, atrair novos segmentos com maior rentabilidade para evitar a dependência do produto turístico “sol e praia”. Assim, é evidenciado o papel do Estado na aposta em novos segmentos relacionados com o turismo rural, com o turismo residencial e com o turismo de habitação para atrair maior rendimento, por serem tipologias ainda pouco desenvolvidas em Portugal (Quadro nº 8.131).

Correlations		Turismo Rural	Turismo Residencial	Turismo de Habitação
Papel do Estado	Pearson Correlation	,035	-,049	-,100
	Sig. (2-tailed)	,507	,354	,059
	N	359	359	359
Grupo Internacional	Pearson Correlation	-,111*	-,040	-,021
	Sig. (2-tailed)	,035	,447	,692
	N	359	359	359
Grupo Nacional	Pearson Correlation	-,111*	-,040	-,092
	Sig. (2-tailed)	,036	,449	,082
	N	359	359	359

Todavia, depois de realizados os testes, de Pearson (confirmados nos testes de Spearman), verificámos que estas tipologias de turismo não estão relacionadas com o factor “Papel do Estado”, o que vem reforçar a necessidade de um modelo negociado entre o Estado, as empresas e autarquias, incluindo as pequenas empresas que apostam nestes novos segmentos de mercado. As grandes empresas embora marquem presença em alguns destes segmentos, no turismo rural apresentam correlações negativas indicando que o turismo rural está a ser desenvolvido por pequenas/micro empresas nacionais, independentes, sem apoio do Estado (Quadro nº 8.132).

Independent Samples Test Variável independente: Dimensão (nº de trabalhadores)		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Papel do Estado	Equal variances assumed	1,252	,264	-,127	357	,899	-,015	,119	-,248	,218
	Equal variances not assumed			-,133	191,079	,894	-,015	,113	-,239	,209

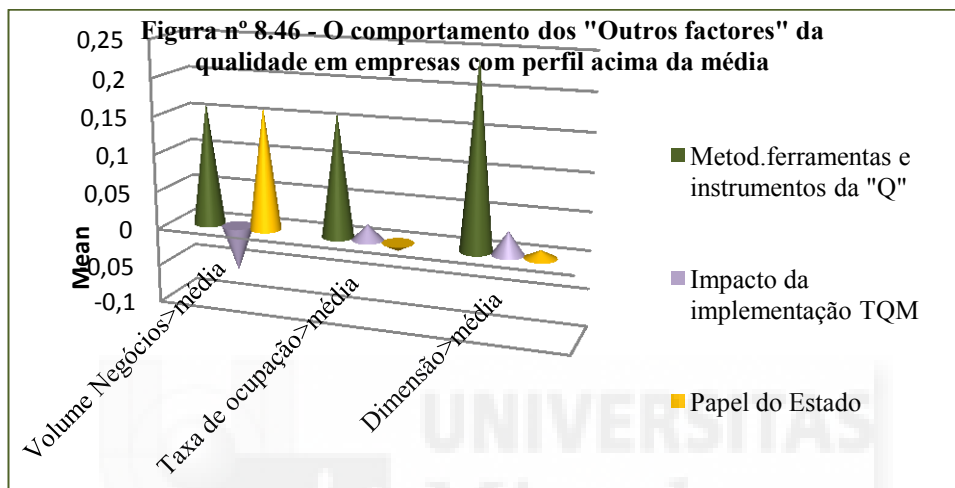
A variável dimensão também se tem revelado, em alguns casos, como uma variável importante para a competitividade, aparecendo muitas vezes associada a unidades hoteleiras de classificações elevadas, o que pode ser um dos indicadores de qualidade (Quadro nº 8.132).



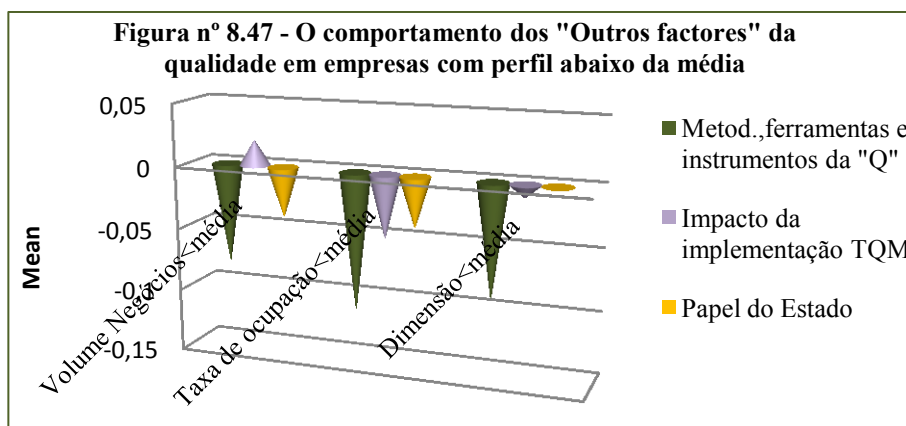
Para verificar se o “factor Estado” é influenciado pela variável dimensão, à semelhança de outros factores, foram efectuados os testes de Levene e os testes “t”, confirmando-se que este factor, não é influenciado significativamente pela variável dimensão apresentando um $p\text{-values} > \alpha = 0,05$ em ambos os grupos (Quadro nº 8.132) Porém, numa análise mais pormenorizada com base nas médias e na sua representação gráfica permitiu verificar que o “Papel do Estado” está mais ligado às grandes e pequenas empresas enquanto as médias e micro empresas parecem ter tido menos atenção por parte dos governantes (Figura nº 8.45).

Quadro nº 8.133 - Comparação das médias considerando o impacto da dimensão das empresas nos outros factores da Qualidade				
Report -Dimensão (nº trabalhadores)	Ferramentas, Inst.”Q”	Impactos da TQM	Papel do Estado	
Grande	Mean	,25	-,02	,15
	N	29	29	29
	Std. Deviation	,633	,866	,682
Média	Mean	,24	,05	-,05
	N	69	69	69
	Std. Deviation	,934	1,042	1,016
Pequena	Mean	,19	,02	,07
	N	133	133	133
	Std. Deviation	,975	,962	,963
Micro	Mean	-,39	-,05	-,08
	N	128	128	128
	Std. Deviation	1,019	1,051	1,087
Total	Mean	,00	,00	,00
	N	359	359	359
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000

O factor “Impactos da implementação da TQM” só é motivo de preocupação nas médias e pequenas empresas, sobretudo no caso dos hotéis de 3 estrelas, cuja variável está correlacionada com estes factor (Quadro 8.109), provavelmente por razões que podem ser diferentes, pois as grandes empresas, na sua maioria, já implementaram os seus sistemas de qualidade e as micro empresas ainda não tiveram condições para os implementar. Quanto ao factor “Papel do Estado” apresenta médias negativas nas médias e micro empresas, o que indica não serem o alvo das suas preocupações (Quadro nº .8.133). Estes resultados estão visíveis na figura 8.46.



Com o propósito de analisar o comportamento dos “Outros factores” da qualidade em empresas com diferentes *performances*, introduzimos na análise para além das variáveis “Taxa de ocupação”, “Volume de negócios” e “Dimensão” com o objectivo de constituir dois grupos diferentes de empresas, com dois perfis opostos, um perfil de maior sucesso, e outro de menor sucesso. Pela análise das figuras nºs 8.46 e 8.47, confirma-se que os “Outros factores” apresentam, no geral, comportamentos diferentes, sendo de realçar, que as empresas com volume de negócios acima da média não se preocupam com “Impacto da implementação TQM”, enquanto as restantes preocupam-se com este factor para serem mais competitivas.



O factor “Papel do Estado” também manteve as médias baixas e próximas do zero, mas passou a ter um comportamento inverso, ou seja, a única variável das três em análise que pode exercer alguma influência sobre este factor é a dimensão, embora essa influência seja pouco significativa, como revelaram os testes anteriores (Quadros n.ºs 8.132 e 8.133).

Para analisarmos se existiam correlações significativas entre os “Outros factores” e as variáveis correspondentes às várias tipologias de alojamento, com especial incidência no factor em estudo “Papel do Estado”, foram efectuados vários testes dos quais destacamos os testes de Pearson (Quadro n.º 8.134), a análise multivariada, “Tests of Between-Subjects Effects” (Anexos 19, 21 e 22) e os testes de Levene e testes “t”, verificando-se que a variável tipologia praticamente não influenciava os factores do grupo “Outros factores”. Na análise das correlações com base na matriz de Pearson, foram detectados apenas três casos com correlações significativas, cada um deles relacionado com um dos factores. Nos restantes casos não existem correlações.

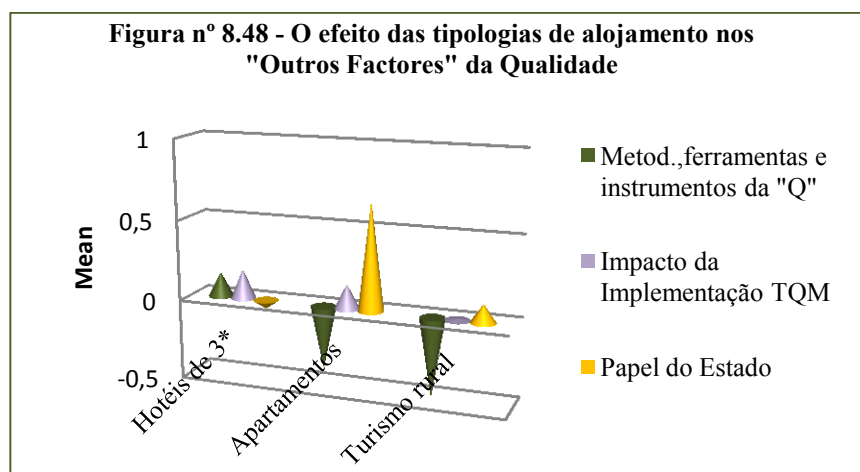
Quadro n.º 8.134 – A relação entre os “Outros factores” e as diferentes tipologia de alojamento							
		Ferrament/ Inst. “Q”	Impactos da TQM	Papel do Estado	Hotéis 3*	Turismo rural	Aparta mentos
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,000	,000	,090	-,162**	-,079
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,089	,002	,134
	N	359	359	359	359	359	359
Impactos da TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,108*	,004	,031
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,041	,940	,561
	N	359	359	359	359	359	359
Papel do Estado	Pearson Correlation	,000	,000	1	-,032	,035	,133*
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,547	,507	,012
	N	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Os resultados obtidos no quadro n.º 8.134 revelaram que o factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” da qualidade apresenta uma correlação negativa significativa com a variável tipologia “turismo rural” (-0,162**); o factor “ Impacto da implementação da TQM” regista uma correlação positiva significativa, com a variável “Hotéis de 3* estrelas” (0,108*); e o factor “Papel do Estado correlaciona-se positivamente, embora de forma pouco significativa, com a tipologia “Apartamento” (0,133*), situação que se pode confirmar na figura n.º 8.48.

Os gráfico da figura n.º 8.48 indica que as empresas que investem na tipologia “Apartamentos” podem estar preocupadas com as políticas públicas relacionadas com o turismo residencial. Quanto ao factor “Impacto da implementação da TQM” esta preocupação não se coloca no turismo rural, tipologia onde predominam as pequenas/micro empresas, que não têm sistemas de qualidade nem utilizam qualquer tipo de metodologias, ferramentas e outros instrumentos para controlar a qualidade. Estas empresas, embora se preocupem com a qualidade, não têm conhecimentos nem recursos que lhes permitam um crescimento e desenvolvimento sustentável.



Relativamente ao efeito da variável localização sobre os “Outros factores” da qualidade, nomeadamente para observar se esta variável exerce alguma influência no factor “Papel do Estado” efectuámos os testes de Levene e os testes “t” considerando a variável localização com classificações inferiores a 5 e maiores ou iguais a cinco, observando-se que esta variável só passa a exercer influência a partir da região 5. Foram seleccionados para estes testes dois grupos, sendo um deles composto pelas regiões Norte, Centro e Lisboa e outro inclui as regiões do Algarve, da Madeira e dos Açores, onde o Modelo de Excelência, o mais relacionado com o Estado, é mais frequente (Quadro nº 8.135). Os resultados dos testes de Levene para regiões com código ≥ 5 , demonstram que existe igualdade de variâncias para um $p\text{-value}=0,149 > \alpha=0,05$ e os testes “t”, realizados para amostras com variâncias iguais, registam valores de $p\text{-value}$, diferentes para os dois grupos, respectivamente de 0,014 e 0,010, inferiores a 0,05, o que confirma a influência da variável localização no factor “Papel do Estado” (Quadro nº 8.135).

Depois de efectuados vários testes confirmámos que a influência da localização não acontece para as outras regiões, o que confirma os resultados anteriores, pois as regiões do Norte e Centro também não se encontram relacionadas com nenhum dos modelos de gestão da qualidade e a região de Lisboa está mais relacionada com o Modelo TQM, que por sua vez mostra uma grande independência face ao factor “Papel do Estado”, pois são as empresas geridas por este modelo que menos importância atribuíram a este factor. Já as regiões dos Açores e da Madeira são as regiões do país que mais se relacionam com o factor “Papel do Estado”, estando associadas a turismo de alta qualidade, muito sensível à variável localização.

Os hotéis de 5 estrelas, que são os melhores classificados, também demonstraram ser influenciados pelo factor localização e os resultados apresentados indicam que não existe igualdade de variâncias nas duas amostras para $p\text{-value}=0,00 < \alpha=0,05$. Nos testes “t” realizados tendo em conta esta situação, verificando-se que os valores de $p\text{-value}$ são diferentes para os dois grupos, registando, respectivamente, os valores de 0,14 e 0,31, ambos inferiores a 0,05, o que confirma que os hotéis de 5 sofrem influências da variável localização (Quadro nº 8.135).

Na análise dos testes relacionados com a localização verificou-se que as empresas localizadas no Algarve, Açores e Madeira contam mais com o “Papel do Estado” e tudo indica que nas ilhas tenham tido mais apoios que no continente. O factor “Papel do Estado” também está mais relacionado com volumes de negócio acima da média e pouco relacionado com micro-empresas.

Quadro nº 8.135 - O efeito da localização nos hotéis de 5 estrelas (*) e no factor “Papel do Estado”										
Independent Samples Test - Variável independente localização>5		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- taile d)	Mean Differ ence	Std. Error Differ ence	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Papel do Estado	Equal variances assumed	2,096	,149	2,473	357	,014	,277	,112	,057	,496
	Equal variances not assumed			2,608	263,715	,010	,277	,106	,068	,485
Hotéis 5*	Equal variances assumed	24,555	,000	2,481	357	,014	,074	,030	,015	,134
	Equal variances not assumed			2,173	168,461	,031	,074	,034	,007	,142

A relevância dada ao “Papel do Estado” na região dos Açores pode ser justificada pelo elevado crescimento da capacidade hoteleira nos últimos anos, com a presença de empreendimentos de elevada qualidade. Estes resultados confirmam outras análises, já efectuadas anteriormente, que indicam o “Modelo de Excelência” como predominante nos Açores, embora também esteja bem representado no Alentejo e Madeira, onde compete com o Modelo de Sustentabilidade em hotéis de cinco estrelas (Figura nº 8.4 e 8.16).

Os resultados obtidos no factor “Papel do Estado” confirmam, em parte, as hipóteses H8 e H11, no que se refere à existência de empresas a operar em Portugal que se modernizaram e evoluíram no seu sistema de gestão e no sistema de gestão da qualidade, são competitivas e apostam na qualidade sustentável, mas os mesmos resultados também confirmam que os programas e acções pontuais desenvolvidos pelos sucessivos governos, em tipologias e localizações específicas, são manifestamente insuficientes para que o destino Portugal melhore a sua competitividade e sustentabilidade e contribua para a qualidade sustentável na região ibérica.



PARTE V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES





CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS DE ALOJAMENTO TURÍSTICO E PARA O TURISMO.

9.1 – Discussão global dos resultados da investigação.

A realidade do tecido empresarial português surpreendeu pelo nível de organização alcançado, ao apresentar grande parte das empresas a operar em Portugal no sector de A.T. a serem geridas por modelos, dos quais se destaca o Modelo de Excelência.

Ao considerarmos globalmente os seis factores estamos perante um constructo que retrata a situação real com a qual as empresas portuguesas são confrontadas: a análise da envolvente, tendo em atenção o papel interventor do Estado e as condicionantes legais portuguesas e europeias (factor 6); a escolha pela gestão de topo de um modelo teórico para implementar e gerir a qualidade assente numa determinada filosofia (factores 1, 2, 3), que na perspectiva da gestão, é a mais adequada à cultura organizacional da empresa/instituição; e a análise do impacto do sistema de qualidade na sustentabilidade da empresa (factor 5); avaliado através de metodologias, instrumentos e ferramentas que permitam a monitorização e o controlo permanente da evolução do sistema e o seu ajuste ao mercado (factor 4).

O Modelo de Excelência da EFQM presente nas grandes e pequenas empresas tem inspirado os sistemas de qualidade do subsector de A.T., sobretudo as pequenas empresas, que são a maioria, hotéis de 1 e 2 estrelas (*), algumas associadas ao turismo rural, embora esta inspiração não se tenha consubstanciado num elevado número de adesões formais ao modelo EFQM.

Este modelo, o mais presente nas pequenas unidades, é gerido maioritariamente por líderes/gestores com habilitações ao nível da escolaridade obrigatória, com muitos anos de experiência, que utilizam pouco as ferramentas da qualidade mas preocupam-se muito com os impactos da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa. Porém, também existem algumas unidades hoteleiras, das mais classificadas (hotéis de 4* e 5*) geridas pelo Modelo de Excelência, nas quais os seus gestores possuem habilitações ao nível de doutoramento e são dos que mais utilizam as novas e antigas ferramentas e instrumentos de controlo de qualidade.

As 12 hipóteses teóricas (da H1 até à H12) que pretendemos confirmar, a partir das análises empíricas baseadas na realidade do tecido empresarial no subsector de A.T. em Portugal, demonstraram o seguinte:

Hipótese1: Embora as empresas geridas pelos três modelos apresentem algumas lacunas na preparação dos líderes e das estruturas para mudar e diferenças na gestão dos recursos e objectivos/resultados a alcançar em cada um dos modelos/factores e na utilização das Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade para os monitorizar, o que pode estar na origem das diferentes estratégias, em consonância com o significado atribuído ao conceito de

qualidade em cada empresa, os três modelos apostam em estratégias de mudança centradas em intangíveis e apesar das posições diferentes de cada modelo esta hipótese deve ser aceite;

Hipótese 2: O Modelo de Excelência é o que menos aposta nas estratégias de diferenciação pela qualidade, mas todas as empresas geridas pelos três modelos, embora tirando pouco partido das NTIC para controlar a qualidade, estão correlacionadas positivamente com esta tipologia de estratégias, o que permite confirmar esta hipótese;

Hipótese 3: Esta hipótese refere que as empresas adoptam estratégias de diferenciação pelos custos baixos, associadas à utilização de ferramentas e instrumentos da qualidade, porque os seus clientes consumidores preferem preços baixos. Porém, não foi possível encontrar uma relação directa entre esta estratégia e o “Nível médio de preços” pelo que esta hipótese não pode ser confirmada. Porém, as estratégias de flexibilidade com base no trabalho precário estão relacionadas com as Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade” que por sua vez se correlacionam negativamente com o “binómio qualidade/preço, indicando que o preço baixa pelo efeito qualidade, devido a práticas inovadoras que melhoram a qualidade;

Hipótese 4: Os resultados obtidos confirmam que existem empresas de sucesso associadas, sobretudo ao Modelo de Excelência, que adequaram o seu perfil de gestão ao sistema de qualidade e os seus líderes apostam na qualidade sustentável para satisfazer as pessoas. Porém as empresas, respondentes nesta amostra, têm conceitos de qualidade diferentes existindo igualmente nos outros dois modelos empresas de sucesso, que não apostam tão claramente na qualidade sustentável, situação que não permite aceitar esta hipótese na sua totalidade;

Hipótese 5: O facto de no estudo empírico se verificar que os subsistemas “Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade” e “Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade das empresas, surgem individualizados à margem dos principais modelos de gestão da qualidade (Excelência, Sustentabilidade e TQM) permite-nos confirmar a H5, porque nenhum destes modelos funciona como um modelo integrado;

Hipótese 6: A necessidade de um sistema integrado do tipo “GEQS” que funcione como um facilitador resulta de se ter verificado que os três modelos apresentam diferentes lacunas na sua aplicação que poderiam ser evitadas se fossem utilizados em conjunto. Nesta amostra muitas empresas referiram a sua preferência por um sistema integrado que permita gerir a qualidade obtendo sinergias e melhorando em cada novo ciclo, o que permite aceitar a H6;

Hipótese 7: No sector de A. T. existe um grupo de empresas presentes nesta amostra que planearam os projectos de mudança, implementaram e desenvolveram sistemas de qualidade com sucesso, cumprindo o ciclo estratégico. Estas empresas apresentam bons resultados de desempenho, sobretudo as que são geridas pelo Modelo TQM, não tendo sido possível provar que as outras empresas, geridas por outros modelos, tenham igualmente planeado os projectos

de mudança e cumprido o ciclo estratégico com sucesso, situação que não permite a confirmação total desta hipótese;

Hipótese 8: As empresas cujos líderes/gestores se apresentam mais optimistas quanto às tendências dos seus resultados futuros são também as que apresentam melhores resultados e correlações significativas com o cumprimento do ciclo estratégico e com os padrões de qualidade negociados com os *stakeholders* o que permite aceitar totalmente a H8;

Hipótese 9: Os resultados obtidos demonstram que as empresas geridas pelos três modelos de gestão da qualidade apostam nas boas práticas de gestão, associadas à implementação e desenvolvimento da gestão da qualidade e de áreas afins, particularmente nas boas práticas relacionadas com a GRH. e com a RSC, considerando-as como variáveis críticas do sucesso dos sistemas TQM, embora esta questão não tenha o mesmo relevo em todos os modelos. Porém, apesar das diferenças na aplicação das boas práticas, estas não deixam de ser vistas como críticas por todos os modelos pelo que a H9 pode ser confirmada;

Hipótese 10: Apesar de se ter verificado que existem nesta amostra empresas que apostam em políticas e práticas inovadoras para criarem mais valor para os *stakeholders* estas processam-se de maneira diferente em cada um dos modelos de gestão da qualidade (Excelência, Sustentabilidade e TQM) e os clientes (internos e externos) nem sempre são ouvidos. O modelo que diz mais investir em inovação é o Modelo da Sustentabilidade, mas é também o que menos ouve os clientes internos e externos e é o que menos utiliza as ferramentas da qualidade, situações que nos levam a acreditar que nem sempre o que se diz nas empresas é o que se faz, pelo que esta hipótese, devido às contradições referidas, não foi totalmente aceite;

Hipótese 11: As empresas que responderam nesta amostra não estão a investir nos segmentos de alto rendimento e negociam pouco com o Estado, verificando-se que este não exerce no subsector de A.T. o seu papel de regulador. Embora todos os modelos se apresentem correlacionados com o Estado, cada um deles tem uma visão diferente quanto às funções que este deve desempenhar, o que dificulta a criação de um modelo único, com uma perspectiva sustentável, embora as empresas geridas pelos três modelos de qualidade manifestem a necessidade da sua criação, o que permite confirmar esta hipótese;

Hipótese 12: A dualidade do tecido empresarial representado nesta amostra permite confirmar a existência, nos três modelos (Excelência, Sustentabilidade e TQM), de empresas menos competitivas, que apostam pouco em projectos de M.C. e na área da qualidade sustentável porque não se encontram correlacionadas com estratégias de desenho e planeamento, tudo indicando que a qualidade não é devidamente planeada desde o início do projecto. Estas empresas não melhoraram a qualidade dos produtos/serviços e processos e utilizaram pouco as ferramentas da qualidade, não se preocupando com estratégias de redução de custos e de

flexibilização realidade que só permite confirmar em parte, a H12, embora os três modelos também apresentem empresas com muito sucesso.

9.2- Conclusões e contributos

9.2.1 - As principais conclusões do estudo teórico

A problemática da estratégia e da qualidade, embora desde sempre presentes na história da humanidade, só se consolidaram como doutrina científica no final do século XX. A qualidade é dinâmica e transversal, nas organizações e nas sociedades, mas nem sempre é investigada e entendida numa perspectiva integrativa e estratégica, em que os valores culturais estão relacionados com a sobrevivência das organizações, do ser Humano e do Planeta o que não dispensa uma abordagem holística.

A evolução da estratégia acompanhou a complexidade crescente da envolvente e os avanços nas ciências humanas e sociais, substituindo a gestão estratégica clássica, representada nas escolas de Desenho, Planeamento e Posicionamento associadas ao modelo mecanicista, por modelos orgânicos, mais evoluídos, facilitadores da qualidade, que se enquadram nas escolas de Aprendizagem e Cultura, embora os anteriores modelos continuem a ser estudados e utilizados no meio académico e empresarial.

As estratégias devem ser implementadas nas organizações conciliando, na prática, as vantagens das várias abordagens ao conceito de estratégia, tendo em conta o curto e o longo prazo, sendo consensual que não há uma receita única, porque o ciclo de vida da organização, as suas características próprias e os aspectos contingenciais da envolvente tornam a implementação da estratégia da qualidade num caso único e diferente que permite várias abordagens e soluções.

A avaliação das estratégias deve centrar-se nos valores da empresa e apostar numa gestão missionária que tenha em conta a missão, a previsão dos objectivos da qualidade sustentável, a criação de valor e a sua distribuição de forma justa, por todos os *stakeholders* importantes, incluindo os R.H. porque a sobrevivência da organização depende da satisfação de todos eles.

O novo conceito da qualidade sustentável pode revolucionar o processo de administração e gestão das organizações, devido às suas potencialidades para funcionar como âncora, unindo as estratégias de mudança, na vertente interna, ou micro, relacionadas com a inovação, a certificação e a aprendizagem, com a vertente externa, ou macro relacionadas com o Ambiente, a Segurança e Saúde e a RSC, com impactos na competitividade, sustentabilidade e qualidade de vida. As empresas, ao assumirem a parte da RSC que lhes cabe, no que respeita à Segurança e Saúde e ao Ambiente natural e social recolocam o problema da qualidade, como um problema mais alargado que é de todos, empresas, outras instituições, governos e cidadãos.

A perspectiva sistémica de um sistema de qualidade total sustentável inclui a qualidade interna e externa e só pode ser mantida se o conceito de qualidade não excluir o conceito de melhoria contínua da empresa e da envolvente. O Turismo e o Ambiente sempre estiveram intimamente ligados, mas só depois de se conhecer bem os impactos ambientais, é possível legislar adequadamente, de forma a manter uma certa harmonização entre Turismo, Alojamento Turístico, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável.

Os modelos principais para gerir os sistemas de qualidade como TQM, EFQM, ISO, Sustentabilidade e Organização que Aprende, e os modelos complementares como o BSC e o Modelo da Gestão da *Performance*, partilham princípios básicos e comportam diferenças que aconselham à sua integração num sistema único para obter sinergias e melhorar os resultados das organizações, porque têm em comum uma questão fundamental que faz parte da essência da TQM - a análise das causas que dão origem às lacunas, para estabelecer planos de melhoria e implementá-los, com novos objectivos mais ambiciosos em cada novo ciclo -, pelo que será difícil dissociar estes modelos das melhorias da qualidade. Mesmo no modelo EFQM que substituiu o ciclo PDCA pelo modelo RADAR, é o espírito da M.C. que está presente.

Embora o Modelo de Excelência da EFQM tenha vindo a suprimir as referências à TQM e não se destine a representar este sistema, reconhecendo-se que assenta em conceitos diferentes, porque o modelo EFQM está associado à dinâmica dos prémios, os dois modelos ainda partilham muitos fundamentos comuns, como a orientação para o cliente, a liderança, a coerência entre objectivos estratégicos e resultados, a satisfação dos *stakeholders* e outros, sendo o Modelo da Excelência visto por parte da comunidade científica e empresarial como um dos modelos que possibilita a construção de um sistema de qualidade sustentável que pode evoluir para a TQM. Apesar das diferenças entre ambos serem cada vez maiores, existem autores que continuam a defender uma abordagem TQM no modelo EFQM para permitir que as empresas excelentes, contextualizadas no tempo, tenham como horizonte a TQM sustentável.

Tanto a TQM, como o Modelo de Excelência da EFQM bem como o BSC, são modelos estratégicos de criação de valor a partir de activos intangíveis, baseados sobretudo no conhecimento, que visam a melhoria contínua, possibilitando quando aplicados em conjunto, a vinculação das melhores estratégias às melhores práticas. O modelo EFQM faz o diagnóstico, a TQM fornece os objectivos estratégicos e o BSC, integrado no modelo da EFQM, define as prioridades estratégicas e ajuda na sua execução e monitorização. As empresas que adoptam estes modelos e os valores do D. S. tendem a tornar-se eco-eficientes e sustentáveis.

As organizações eco-eficientes inspiraram-se em Taguchi e em teorias recentes que associam a “eco-eficiência” à sustentabilidade e à RSC, considerando possível ter mais qualidade com menos recursos e custos, recorrendo a práticas de gestão inovadoras e a sistemas de produção, com tecnologias “amigas do ambiente”, que utilizam novos conhecimentos, novos materiais e

um novo *design*. Estas empresas/instituições valorizam a reciclagem, assumem as responsabilidades pelos custos das externalidades e apoiam-se em NTIC para diminuir os desperdícios e a poluição, ao mesmo tempo que produzem produtos/serviços eco e verdes e melhoram a qualidade do desempenho e a qualidade de vida, com o objectivo de satisfazer todos os cidadãos, gerindo eficientemente os recursos e tirando partido das novas oportunidades de negócio com eles relacionadas.

O sistema de qualidade ISO (2000, 2008) contrariou, nestas duas últimas revisões, a natureza estática das normas e o enfoque na conformidade ao permitir que as organizações certificadas pela qualidade, pela segurança e saúde, pelo ambiente e pela RSC, contornem as dificuldades e demoras na revisão das normas e se centrem na M.C. criando as condições culturais e de aprendizagem necessárias para que os sistemas evoluam no sentido da TQM, evitando assim uma aplicação minimalista da certificação que vê a norma como um instrumento de marketing. Embora de natureza diferente o Modelo de Excelência da EFQM também é compatível com as normas ISO, quando este não renega a filosofia TQM prevista na norma, e até se podem complementar, pois enquanto a norma fornece os requisitos de qualidade universais e as orientações para a organização evoluir para a TQM, o Modelo EFQM evita os sistemas separados da solução ISO e permite o diagnóstico e a avaliação sistemática da gestão, através de um sistema integrado da qualidade e áreas afins, fornecendo continuamente o *feed-back* para permitir melhorar os resultados chave do desempenho das empresas.

As organizações que são “Excelentes”, Eco-eficientes e Aprendentes alcançaram uma *performance* superior e obtiveram sucesso, apresentando características comuns de autodesenvolvimento, relacionado com a gestão do conhecimento e de outros activos intangíveis, nos negócios e no ambiente de trabalho, o que lhes facilitou a passagem da gestão tradicional dos R.H. para a gestão das pessoas e dos saberes, seu principal factor comum e crítico do sucesso. Estas organizações destacam-se pela flexibilidade no comportamento ético e responsável (com base em princípios holísticos que respeitam as pessoas e o ambiente) e na gestão evoluída e proactiva do tipo ecocêntrico e TQM sustentável, onde os riscos e os impactos (tecnológicos, económicos, ambientais, sociais e institucionais) são identificados, avaliados e corrigidos antecipadamente.

O desenvolvimento do turismo tem tido grandes repercussões, ao nível económico, ambiental, social e institucional, às quais os Governos não podem deixar de estar atentos, devido aos seus impactos numa economia que se pretende sustentável. Os “efeitos económicos directos, indirectos e induzidos” da actividade turística reflectem-se no crescimento dos negócios, num Estado mais próspero e, conseqüentemente, no aumento do nível de vida dos cidadãos. Das actividades turísticas com efeito dinamizador no alojamento turístico destacam-se o turismo

residencial e o turismo rural, pelos seus impactos no D.S., embora em Portugal estas actividades ainda estejam pouco desenvolvidas.

O Alojamento Turístico, em Portugal, sobretudo na hotelaria, tem tido uma evolução positiva, impulsionado por novas tipologias de turismo, e o seu crescente peso e importância na criação de receitas, faz com que esta actividade marque a tendência no sector Turístico.

O Alojamento Turístico em hotéis e afins (incluindo aldeamentos e apartamentos), actividade objecto desta investigação, não tem uma dinâmica completamente autónoma, dependendo do turismo para se desenvolver, apresentando uma natureza distinta das outras actividades de serviços ao abranger diferentes áreas, com aspectos intangíveis e tangíveis, difíceis de gerir. A qualidade do produto/serviço de A.T. apresenta características comuns aos serviços, mas depende também da sua tipologia/localização e do segmento a que se destina. Este subsector tem de responder a múltiplos e variados interesses de diferentes *stakeholders* que moldam a procura de alojamento turístico, cuja qualidade e sustentabilidade dependem à partida, da qualidade do projecto, tendo presente que o alojamento deve estar ao serviço do turismo, e este ao serviço da comunidade. Este nível elevado de exigência implica que os investidores/líderes/gestores estejam preparados para gerir as empresas numa perspectiva holística, apostando em altos padrões de qualidade, apoiados em novos modelos de gestão estratégica da qualidade, que funcionem como facilitadores de uma gestão sistémica e integrada onde as várias vertentes, imobiliária e turismo, tangível e intangível sejam consideradas e avaliadas no seu contributo para melhorar a qualidade sustentável dos produtos/serviços e do desempenho da organização e da envolvente.

O novo modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável” (GEQS) pretende dar resposta às questões anteriores, sendo um modelo global, com uma visão holística da organização e da envolvente (natural e social), facilitador da transformação das organizações, tornando-as mais ecoeficientes, competitivas e sustentáveis ao tirar partido dos benefícios da complementaridade das várias versões filosóficas dos modelos inspiradores e do efeito sinérgico da utilização conjunta dos modelos base que o integram, corrigindo a visão parcelar e as principais lacunas existentes na aplicação individual dos modelos que fazem parte do “GEQS”.

Esta visão parcelar tem dado origem a interpretações e posturas incorrectas por parte dos líderes/gestores das quais destacamos: a qualidade não é considerada uma questão estratégica; os R.H. e os seus saberes não são vistos como factores críticos de sucesso; os activos intangíveis são pouco valorizados; os modelos de referência para gerir a qualidade são parcelares e não têm em conta o estágio evolutivo da organização; as competências/capacidades dos líderes/gestores não são as adequadas para gerir os sistemas de qualidade; a gestão da qualidade não considera as condições da envolvente e as necessidades específicas dos seus *stakeholders*.

O novo modelo de gestão proposto ao basear-se no modelo da EFQM - um modelo flexível que ao apostar na colaboração dos R.H. e nos seus saberes permite construir um sistema TQM sustentável, que valoriza os activos intangíveis e possibilita a combinação de várias escolhas estratégicas, conscientes e individualizadas -, adquiriu as propriedades destes dois modelos e dos outros modelos que o integram, o que lhe permite construir um sistema integrado de gestão, baseado num núcleo cultural com valores estáveis, que facilita o diagnóstico, a avaliação, a gestão responsável e a recompensa justa, melhorando continuamente o desempenho dos R.H. e da organização, sem deixar de assegurar a flexibilidade necessária para que esta se ajuste às mudanças na envolvente.

O novo modelo proposto pretende ser conduzido por líderes/gestores com as competências/capacidades adequadas ao sistema de gestão e à cultura da organização, conjugando as melhores estratégias com as melhores práticas e utilizando as metodologias/instrumentos e ferramentas adequadas para as operacionalizar com êxito.

O modelo de “GEQS” segue o modelo biológico evolucionário com objectivos cada vez mais ambiciosos, à medida que a organização desenvolve o seu sistema de gestão, cujos progressos no sistema de qualidade, correspondem a novas dimensões mais evoluídas, que embora sem carácter vinculativo, tendem a corresponder às etapas evolutivas da qualidade - certificação; excelência; qualidade sustentável; eco-eficiência e TQM sustentável -, com o objectivo de satisfazer completamente as expectativas dos seus *stakeholders*, em todas as áreas de negócio.

Os resultados finais a obter no projecto “GEQS” estão relacionados com a preocupação dos gestores em melhorar a qualidade, a sustentabilidade e a competitividade. Vários autores relacionam os bons resultados das empresas com uma gestão evoluída, que utiliza as “boas práticas” na gestão das pessoas e aposta nas suas competências em todos os níveis da empresa. O desenvolvimento da “GEQS” requer uma cultura baseada em equipas motivadas com elevado desempenho, que facilitam a mudança, resolvem problemas complexos e negociam, com os principais stakeholders objectivos cada vez mais ambiciosos.

O novo modelo de “GEQS” prevê que as organizações possam adoptar diferentes estratégias compatíveis entre si para obter os resultados pretendidos na qualidade sustentável. As estratégias de diferenciação pela qualidade apontam para altos níveis de desempenho, quando enquadradas na filosofia TQM. Nestas empresas que apostam na qualidade são os clientes/consumidores que determinam, em função das suas expectativas e do valor percebido no binómio qualidade/preço, as exigências do padrão de qualidade. O marketing relacional pode dar um valioso contributo na comunicação e na integração da função qualidade com a função marketing, com o duplo objectivo de obter e fidelizar os novos e actuais clientes/consumidores.

O projecto de GEQS, ao implementar sistemas de qualidade sustentáveis, através do modelo de referência com a mesma designação, abrange várias perspectivas temporais, desde o curto prazo

ao longo prazo, podendo no limite ter uma duração tão longa quanto a vida da organização, ao pretender alcançar a TQM, melhorando continuamente, conceito sempre em construção, mas as etapas para melhorar o sistema podem e devem ser calendarizadas de acordo com as necessidades e ambições das empresas.

Com o alargamento do conceito de qualidade às questões sociais e ambientais, o controlo de qualidade foi forçado a evoluir e o seu âmbito passou a incluir todos os sistemas da organização para detectar os factores críticos de cada processo e as lacunas que é necessário corrigir criando uma nova cultura de qualidade que aposta no controlo integrado e avalia a qualidade através de um sistema de controlo e monitorização sistemático, com critérios para além do rigor e da confiança tecnológica, considerando válido todo o conhecimento que resultou em aprendizagem e utilidade social. Porém, a gestão da qualidade não pode ser confundida com a satisfação do consumidor, que na maioria das vezes não possui os conhecimentos técnicos para se aperceber da falta de qualidade, nem com a aplicação dos instrumentos de medida, pois um processo de gestão da qualidade sustentável é um processo de mudança cultural, que inclui a responsabilidade social da empresa pelo que produz e pelo seu impacto nas pessoas e na sociedade e depende, sobretudo da adesão dos colaboradores, da sua motivação e dos seus saberes, porque as pessoas e o seu bem-estar são a única razão da sua existência.

9.2.2 - As principais conclusões do estudo empírico

O estudo da revisão da literatura que deu origem às conclusões teóricas, as entrevistas pessoais, os conhecimentos devido ao contacto da doutoranda com a realidade académica e empresarial, o trabalho de campo e o estudo empírico permitiram uma visão global sobre a gestão da qualidade em geral, e particularmente, sobre a gestão da qualidade nas empresas do subsector A.T. que operam em Portugal, fundamentada nos resultados da análise estatística.

Nesta investigação pretendia-se efectuar uma reflexão crítica às estratégias, políticas e práticas das empresas de A.T. tendo como referência os ensinamentos teóricos, com o objectivo de compreender as verdadeiras causas dos (in) sucessos dos sistemas de qualidade, que resultaram de incoerências, lacunas e contradições entre o que se diz e o que se faz nas empresas, para detectar os factores críticos de sucesso e propor as soluções previstas no modelo de referência, que combinem as melhores estratégias com as melhores práticas, para melhorar a *performance* e a eficácia das empresas, principais actores na construção do turismo sustentável.

O turismo na região ibérica e particularmente em Portugal só será sustentável se as empresas que operam, nesta região no sector A.T., também o forem. Todavia, para que as empresas melhorem a qualidade e a sustentabilidade em todos os níveis necessitam de “Implementar sistemas TQM sustentáveis” e monitorizar/controlar sistematicamente estes sistemas avaliando

os seus impactos através de um conjunto de “Metodologias, ferramentas e instrumentos” que permitam a *feed-back* e a correcção dos desvios, em cada novo ciclo estratégico, da qualidade sustentável.

As empresas que mais pesam na amostra recolhida são as que pertencem a grupos nacionais, com cerca de 130 associadas ao Modelo TQM, presentes em Lisboa e nos Açores. Em regime de contrato de exploração, são cerca de 41 e estão relacionadas com o Modelo de Excelência, presente nos Açores e na Madeira. Também surgiram 37 empresas que pertencem a grupos internacionais, algumas associadas ao Modelo de Sustentabilidade, das quais 5 unidades hoteleiras pertencem a grupos europeus e destas apenas 3 unidades são grupos ibéricos tendo pouca expressão, no tecido empresarial português. As restantes são em grande parte pequenas e micro empresas independentes, presentes em todas as regiões do país.

Uma das principais responsabilidades sociais das empresas deve ser a de oferecer um produto/serviço com qualidade que satisfaça os clientes/consumidores e seja lucrativo, porque sem assegurar a sustentabilidade económica nenhuma empresa pode assegurar a sustentabilidade social e ambiental. Os líderes/gestores inquiridos mostraram estar conscientes desse facto ao relacionarem o impacto da implementação da TQM, com as tendências evolutivas de um conjunto de indicadores económico-financeiros, sociais e ambientais, que revelam por um lado, as perspectivas de evolução da sustentabilidade das empresas e da envolvente e por outro a satisfação dos clientes, externos e internos, que asseguram a sua continuidade.

Quando comparamos os três modelos de gestão de qualidade, no conjunto de empresas respondentes nesta amostra, destaca-se o Modelo de Excelência com o maior peso e por estar mais próximo do conceito de qualidade do novo modelo “GEQS”, o Modelo TQM com um perfil económico-financeiro acima da média e o Modelo de Sustentabilidade por ser o modelo que está mais representado em todas as tipologias, apresentando uma *performance* a evoluir positivamente e indicando que está a consolidar a sua posição no mercado português.

O modelo EFQM está associado ao Estado, sendo o mais divulgado e promovido pelos organismos públicos. Porém, este modelo, apesar de ser o mais evoluído no conceito de qualidade, não está relacionado, nesta amostra, com o modelo/factor que regista os melhores indicadores económico-financeiros. No entanto, também existem grandes e pequenas empresas que adoptaram o Modelo de Excelência e obtiveram sucesso. Na maioria das empresas de pequena dimensão, cujos indicadores económico-financeiros estão abaixo da média do sector, é o modelo de Excelência que predomina e obtem mais sucesso, quando comparamos estas empresas com as pequenas empresas geridas pelos outros modelos (Sustentabilidade e TQM).

Os vários testes efectuados com o factor/Modelo de Excelência permitem concluir que no tecido empresarial português este modelo surge a operar em dimensões e classificações opostas, quer na tipologia hotéis de 1 e 2 estrelas em empresas de pequena dimensão, quer em empresas de

grande dimensão em outras tipologias mais classificadas (hotéis de 5 * e de Charme), que apostam no conceito da qualidade sustentável, embora só um reduzido número destas empresas tenha aderido formalmente ao Modelo de Excelência da EFQM.

Para que a qualidade sustentável seja reconhecida esta tem de ser devidamente integrada numa estratégia de mudança, sem esquecer que não se pode chegar à sustentabilidade sem o suporte da qualidade, sem uma liderança adequada e motivada e sem um sistema de planeamento e controlo que divulgue os resultados positivos da qualidade. A ausência ou a fraca aposta em estratégias de longo prazo (L.P.) como as estratégias permanentes, com base na aprendizagem e cultura, as estratégias de ajustamento com base na qualidade e no marketing relacional, podem ser razões importantes que explicam algum insucesso económico-financeiro nas empresas geridas pelo modelo de excelência, podendo pôr em causa a sua própria sustentabilidade.

Como referimos nas conclusões teóricas é necessário conciliar as estratégias de curto prazo com base na qualidade, com as estratégias permanentes, como acontece com o Modelo TQM, o que tem obtido maior sucesso. Daí que o Modelo de Excelência, apesar da estratégia correcta e do elevado investimento na qualidade sustentável, não tenha obtido o mesmo êxito.

Os resultados desta investigação indicam lacunas ao nível estratégico no Modelo de Excelência, sobretudo no que respeita à clarificação do papel da qualidade como suporte da sustentabilidade. Não é possível apostar na qualidade sustentável sem uma estratégia clara na diferenciação pela qualidade que sirva de suporte à sustentabilidade das empresas, o que passa por investir em tecnologias limpas e em produtos/serviços/processos inovadores, que fidelizem os clientes. Os resultados descritos explicam em parte, o insucesso registado na aplicação deste modelo, apresentando também casos bem-sucedidos confirmados nas entrevistas pessoais.

O Modelo de Excelência e o Estado não estão relacionados com as tendências evolutivas dos “indicadores EVA” e EBITDA, nem com o critério produtos/serviços/processos, revelando que as empresas geridas por este modelo, assim como o factor Estado não relacionam o investimento estratégico nos R.H. com a melhoria da qualidade nos produtos/serviços/processos e com os resultados futuros das empresas, não tendo feito o suficiente para darem sinais positivos aos investidores, colaboradores e restantes *stakeholders* quanto à sustentabilidade económica e financeira destas empresas, remunerando justamente todos os que contribuíram para melhorar a qualidade, tendo presente que o futuro da empresa depende da sua satisfação.

As empresas geridas pelo Modelo de Excelência para continuarem a competir com preços moderados necessitam de uma estratégia de redução de custos que contribua para baixar os gastos e obter maior produtividade e conseguindo o retorno do investimento feito. Ao apostarem em investimentos fortes na área da qualidade sustentável as empresas deviam preocupar-se com estratégias de diferenciação pela qualidade (variável que não se relaciona com o Modelo de Excelência), reflectindo-se pouco no preço a qualidade elevada que estas empresas dizem ter.

Tal facto pode significar um posicionamento desajustado para o segmento que pretendem satisfazer.

Esta visão da qualidade sustentável em que uma estratégia da qualidade, gerida por um modelo de gestão adequado, funciona como agregadora de vários elementos (certificações, tipologias, dimensão, localização) e permite harmonizar a vertente externa e interna de forma a obter resultados equilibrados que podem contribuir para melhorar a competitividade da empresa. Os resultados da sociedade, como o envolvimento em acções sociais e os resultados dos clientes, permitem confirmar uma visão holística da qualidade e o cumprimento de objectivos para com a Sociedade, os Clientes e as Pessoas, minimizando os impactos sociais e ambientais e melhorando a qualidade de vida de todos os *stakeholders*.

Os resultados obtidos pela análise das empresas geridas pelo Modelo de Excelência relativamente à avaliação do desempenho das pessoas são os melhores dos três modelos. Um dos critérios do Modelo de Excelência diz respeito à realização do êxito através das Pessoas, o que pressupõe, segundo a filosofia do novo modelo “GEQS”, o seu envolvimento e a adopção de estratégias intangíveis, centradas no desenvolvimento dos saberes dos R.H., que podem ser mais facilitadoras com a utilização das Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade.

Os resultados duais que estão associados ao Modelo Excelência, também são uma consequência de um tecido empresarial que tem em comum um défice na liderança e que é dual nos recursos, observando-se na análise dos testes realizados, que os líderes estão pouco preparados, não têm conhecimentos, não têm visão e alguns não têm os recursos para inovar, adquirir novas tecnologias e aplicar as novas ferramentas da qualidade (factor 4), que fazem evoluir para níveis mais elevados as empresas, os seus sistemas de gestão e os respectivos sistemas de qualidade.

A adesão das empresas ao Modelo de Sustentabilidade revela uma contradição intrínseca, ao indicar à partida, que o grupo de empresas que o adoptam estaria predisposto a investir mais em estratégias eco – eficientes e em reputação ambiental e social do que as empresas dos outros modelos, o que neste caso, não se comprova. Apesar de ser o modelo que mais aposta em estratégias de redução de custos, os outros dois modelos estão mais correlacionados significativamente com a vertente ambiental e social conseguindo, com menos investimento nestas estratégias, apresentar melhores resultados nos respectivos indicadores.

O Modelo de Sustentabilidade apresenta, nesta amostra, uma estratégia relativamente à qualidade/ inovação com base no Capital Humano, que não é absolutamente clara porque não praticam uma política de salários acima da média com o reconhecimento e a recompensa pelos objectivos de qualidade alcançados pelos colaboradores.

Com base nos vários testes realizados, o Modelo de Sustentabilidade apresenta lacunas ao nível estratégico, que resultam da incoerência que muitas vezes existe nas empresas geridas por este modelo, entre as estratégias formuladas e as realizadas, designadas “lacunas ou “gaps” e entre o

que se diz e o que se faz, realidade que está a confirmar-se no estudo empírico desta amostra. Sendo o Modelo de Sustentabilidade o que está mais associado ao investimento estratégico para criar valor em intangíveis e às inovações tecnológicas que exigem competências complementares, relacionados com o C.H., este modelo pratica baixos salários e investe pouco na formação das pessoas. Estas contradições podem estar na origem das tendências pessimistas dos líderes/gestores deste modelo quanto aos resultados financeiros futuros destas empresas.

Os resultados no Modelo de Sustentabilidade indicam que as estratégias de diferenciação implementadas, registam incoerências e podem ter sido utilizadas para baixar o preço dos recursos o que pode explicar, em parte, que as empresas geridas por este modelo pratiquem preços mais baixos que as outras e apresentem resultados duais, embora alguma dualidade nos resultados seja comum nas empresas geridas pelos três modelos, indicando que o sucesso não depende apenas da escolha do modelo, mas de um conjunto de variáveis difíceis de enumerar.

A tipologia de liderança adoptada pelo Modelo TQM, do tipo “low profile” é mais focada nas pessoas e nas suas relações e é a mais adequada para empresas que se encontram na penúltima fase evolutiva da qualidade. Esta fase entende a filosofia TQM como um fim em si mesma, e ainda não é vista como o suporte imprescindível para alcançar a qualidade total sustentável, o que necessariamente terá reflexos na sustentabilidade futura das empresas, do país e da região.

O Modelo TQM é dos três modelos o mais coerente no cumprimento dos objectivos/resultados negociados com os *stakeholders*, inclusive no cumprimento dos padrões de qualidade e na sua revisão, assegurando que os interesses dos colaboradores e dos acionistas estão sintonizados com os objectivos e estratégias da empresa, garantindo a sua sustentabilidade no longo prazo. Esta situação não se verifica com o Modelo de Sustentabilidade, que está correlacionado negativamente com a variável (EBITDA) nem com o Modelo de Excelência que não se apresenta correlacionado.

O Modelo TQM é o que se apresenta correlações positivas e significativas mais elevadas com os indicadores económicos e financeiros como EVA, Rendimentos das dormidas e EBITDA. Estes resultados revelam que as empresas geridas pelo Modelo TQM, a par das preocupações com o cumprir e rever das normas e padrões de qualidade, escritas no Manual de Qualidade, têm também a preocupação de cumprir com os objectivos económico-financeiros negociados com os *stakeholders*.

Dos três modelos analisados o Modelo TQM, é o que está mais presente nas empresas de grandes dimensões e o que tem políticas de R. H. mais coerentes e favoráveis às melhorias da qualidade, sendo o modelo que mais valoriza o “Trabalho efectivo e os salários acima da média”, a “Avaliação do desempenho e recompensa” e o “Envolvimento da GRH nos projectos da Qualidade e afins” variáveis que, segundo os autores estudados, são críticas para as empresas

obterem sucesso, revelando-se o Modelo TQM como o que mais aposta nesta área explicando, em parte, as razões do sucesso das empresas por ele geridas que fazem parte desta amostra.

Os resultados dos vários testes mostram que estes três factores/modelos de gestão da qualidade não apresentam só diferenças significativas, ao nível das estratégias, políticas e práticas, de gestão e de qualidade, mas correspondem também a empresas com características muito distintas nos vários níveis, destacando-se grande diversidade ao nível da identidade formal e jurídica, da estrutura organizacional e da cultura, diferenças que se consubstanciam num entendimento diferente do conceito de qualidade e das suas práticas.

Os líderes/gestores são os R.H. das empresas que têm o papel mais importante na implementação e desenvolvimento dos sistemas de qualidade devido á sua responsabilidade na definição das estratégias e na sua realização, sobretudo os gestores da área de GRH que podem ser críticos quer na selecção, recrutamento, acolhimento e integração dos colaboradores, quer na sua gestão e mobilização para participar na mudança cultural necessária para transformarem as organizações e garantirem o sucesso dos sistemas de qualidade no longo prazo.

Todavia, nenhuma equipa de liderança poderá ter sucesso nos projectos de mudança para a qualidade sustentável, mesmo que formule, comunique e operacionalize devidamente a estratégia correcta, se não contar com a participação, envolvimento, formação e participação de todos os colaboradores, apostando primeiro nas Pessoas, através de políticas e acções práticas de motivação e marketing interno e só depois nas Metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade com base em NTIC para melhorar a qualidade sustentável das empresas.

O processo de mudança desenvolvido pelo Modelo TQM inicia-se com o envolvimento da GRH, que participa no processo de criação de mais valor para os seus clientes/consumidores, respondendo às suas exigências, conseguindo satisfazê-los e também e fidelizá-los, ao mesmo tempo que a empresa e os seus R.H. melhoram continuamente o seu desempenho através de uma aposta estratégica no conhecimento e na aprendizagem permanente.

De acordo com os ensinamentos de vários autores estudados na revisão da literatura, o investimento permanente numa estratégia que valorize o Capital Humano da organização só é possível se existir alguma estabilidade no emprego, para que as empresas venham a retirar benefícios do investimento feito. Este aspecto pode distinguir o Modelo TQM dos restantes, porque é o único que relativamente aos outros modelos apresenta correlações muito significativas com variáveis como o “Trabalho efectivo os salários acima da média” e as “Estratégias permanentes de aprendizagem e cultura”.

O novo modelo GEQS proposto prevê um subsistema composto por um conjunto de variáveis, o que lhe permite funcionar como um facilitador, para garantir a monitorização e controlo do sistema de qualidade em todas as fases do ciclo estratégico, desde o planeamento e

implementação do sistema até ao pós-venda, sem o qual não é possível garantir o sucesso da TQM na perspectiva sustentável.

O novo modelo proposto pretende corrigir as lacunas dos principais modelos que são utilizados para gerir sistemas de qualidade e prevê que os “impactos da implementação da TQM”, sejam permanentemente monitorizados e controlados através de indicadores económicos, sociais e ambientais, em todas as etapas do projecto e fases do ciclo estratégico, o que permite uma política de prevenção, que ao apurar os desvios corrige as verdadeiras causas e melhora a eficácia e a eficiência do sistema, garantindo o cumprimento dos objectivos de qualidade e da sustentabilidade negociados com os *stakeholders*, nomeadamente com o Estado, assim como a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Os resultados a avaliar em cada empresa, de acordo com o modelo de gestão da qualidade utilizado divergem: enquanto o Modelo TQM regista correlações significativas, numa avaliação que tenha mais em conta as tendências dos resultados quantitativos, o Modelo de Excelência revela baixos resultados. No que se refere a uma avaliação com base nos resultados chave de desempenho já o Modelo de Excelência apresenta resultados positivos, enquanto o Modelo TQM revela valores mais baixos porque também inclui objectivos qualitativos, o que indica diferentes formas de avaliar que dificultam a comparação dos resultados obtidos.

Embora, nesta amostra, as empresas geridas pelo Modelo TQM estejam mais próximas das empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade, do que das empresas geridas pelo Modelo de Excelência (que não se correlaciona com grupos empresariais), os líderes/gestores do Modelo de Sustentabilidade divergem completamente de todos os outros devido às perspectivas pessimistas que estes têm acerca do indicador EBITDA.

Os resultados obtidos também indicam que os Modelos TQM e Sustentabilidade estão fortemente correlacionados com “Estratégias tangíveis” permanentes e de “Desenho e Planeamento” ao contrário do Modelo de Excelência. As correlações muito significativas nestas tipologias, conjuntamente com as apresentadas nas estratégias de ajustamento com base na qualidade, confirmam a importância que é dada pelos dois modelos às estratégias de qualidade do produto/serviço e do destino, desde o início do projecto, pois o conceito de qualidade em turismo é um conceito composto e esta deve ser valorizada em todas as suas fases e dimensões.

O sucesso das empresas turísticas depende muito do seu posicionamento correcto nos mercados onde operam em termos de preços e de qualidade, com especial atenção para o binómio qualidade/preço, porque é difícil avaliar a qualidade sem fazer referência ao preço. Dependendo do segmento de mercado e das suas exigências, assim as empresas vão modificando estas variáveis de forma a satisfazer os seus clientes/consumidores, sendo alguns dos mais importantes clientes operadores turísticos internacionais, que influenciam os turistas a seguirem as suas escolhas, com grande poder negocial, exigindo cada vez mais qualidade por menor

preço, e quando não são satisfeitos, estes acabam por procurar outras empresas e outros destinos turísticos.

De todos os *stakeholders* os clientes/consumidores devem ser vistos como os mais importantes porque deles depende o impacto positivo no volume e rendimento das vendas, e estes avaliam sobretudo o binómio qualidade/preço, pelo que as empresas nunca devem descurar os efeitos da burocracia nos custos totais no médio e longo prazo que, obviamente, não deixam de se fazer sentir no aumento do preço dos produtos/serviços, que não deve ser excessivamente elevado para que a empresa continue competitiva.

O factor “Modelo TQM” é o modelo que, de acordo com a amostra recolhida, junto dos líderes/gestores do sector de A.T. em Portugal, apresenta maior sucesso, apesar de não estar correlacionado com sistemas de gestão integrados e de as empresas deste modelo ainda não terem adoptado uma perspectiva holística para a qualidade, embora já estejam a investir em áreas afins da qualidade. Os resultados dos testes revelaram que as empresas geridas por este modelo têm uma visão clássica do conceito de qualidade, enquanto o Modelo de Excelência se apresenta como o mais evoluído, na óptica da qualidade sustentável, porque valoriza as estratégias que contribuem para o D.S., entende o sistema de qualidade como um sistema integrado e tem preocupações acrescidas no âmbito social e ambiental muito semelhantes ao novo modelo “GEQS”. Todavia, este modelo não teve em conta que para as empresas obterem êxito têm de assegurar um correcto posicionamento e a melhoria da qualidade dos produtos/serviços/processos para assegurarem a sustentabilidade económico-financeira, variável que, neste modelo, não se apresenta correlacionada com as tendências do rendimento das vendas nem com o impacto da implementação da TQM na satisfação dos clientes, embora os seus líderes/gestores estejam optimistas quanto às futuras avaliações dos clientes, o que significa que a combinação de estratégias e políticas contraditórias que não assegurem o fundamental podem reflectir-se em menos sucesso e piores resultados, mesmo que os clientes se manifestem satisfeitos.

9.2.3- Conclusões globais e contributos da investigação

Esta investigação científica leva-nos a concluir que os antigos modelos de qualidade, em que a qualidade estava primeiro, estão a ser substituídos por modelos que dão igual importância à redução de custos e à qualidade, mais na linha da ecoeficiência, seguindo os ensinamentos de Taguchi, que vão no sentido de reduzir custos e aumentar a qualidade em simultâneo.

As organizações mais evoluídas relacionam os objectivos de qualidade com os resultados negociados que se pretendem alcançar e as melhorias de qualidade e só avançam se os resultados que daí advêm compensarem os esforços efectuados.

Também podemos concluir que os antigos ensinamentos dos mais importantes investigadores continuam válidos, e pelo facto de a qualidade ter alargado o seu âmbito de actuação, as preocupações com a qualidade do produto/serviço devem manter-se a par de outras preocupações em áreas afins, como o Ambiente, a Segurança e Saúde e a RSC.

Os agentes económicos que apostam na qualidade sustentável do sector do turismo, inclusive o próprio Estado, devem estar conscientes que este patamar só será alcançado com a cooperação de todos os envolvidos neste sector de actividade e nas actividades afins.

As análises estatísticas efectuadas, ao sector de A. T., indicam que este sector se encontra dividido entre a fragmentação das pequenas empresas e as tendências para a concentração que se têm acentuado nos grandes grupos económicos, nacionais e internacionais, que estão a ganhar mais protagonismo e competitividade. Estes grupos apresentam-se divididos na maneira como gerem as empresas, pois enquanto os grupos nacionais apostam mais em resultados de curto prazo relacionados com as vendas, os grupos internacionais apostam na qualidade certificada.

Neste estudo entendemos não fazer sentido encontrar um perfil médio de qualidade para as empresas do sector A. T., porque a qualidade da sua *performance* está bem definida quando associada aos modelos de gestão que gerem estas empresas e quanto à complexidade de “outros factores” e “outras variáveis” que influenciam os modelos na gestão da qualidade, sendo possível identificar um perfil de gestão e um perfil de qualidade associado a cada um dos modelos, destacando algumas das características que mais os diferenciam, tais como:

1-As políticas de internacionalização das empresas do subsector de A.T. diferem de acordo com a dimensão da empresa e o modelo de gestão adoptado. O Modelo TQM está presente sobretudo em empresas de grande dimensão, internacionalizadas, que pertencem a grupos internacionais. O Modelo de Sustentabilidade é o único modelo que está presente em praticamente todas as tipologias de alojamento, enquanto o Modelo de Excelência é o que está mais associado às pequenas empresas independentes que ainda não se internacionalizaram;

2- As estratégias diferem nos três modelos. O Modelo de Excelência aposta mais em estratégias eco verdes, o Modelo de Sustentabilidade no Marketing relacional e o Modelo TQM nas estratégias permanentes de aprendizagem e cultura e nas estratégias de diferenciação pela qualidade. Este último modelo e o Modelo da Sustentabilidade estão mais próximos nas estratégias, enquanto o Modelo de Excelência e o Modelo de Sustentabilidade apresentam mais semelhanças nas boas práticas, sobretudo nas relacionadas com a GRH;

3-As estratégias e políticas de mudança também diferem nos três modelos. No Modelo TQM a aposta é mais nítida na melhoria contínua, enquanto o Modelo de Excelência aposta mais na inovação. Já o Modelo de Sustentabilidade aposta na inovação e na melhoria contínua do ciclo estratégico obtendo melhores resultados na produtividade do trabalho do que os outros dois modelos;

4-Os líderes/gestores do sector de A.T. indicam estar conscientes da necessidade de uma abordagem holística ao conceito de qualidade sustentável mas nas práticas das empresas mantêm-se divididos quanto ao conceito de qualidade e quanto ao posicionamento: O Modelo de Sustentabilidade associa a qualidade à eco-eficiência na gestão de recursos e ao combate ao desperdício reduzindo os custos da qualidade, o que lhe permite posicionar-se no mercado com os preços mais baixos. O Modelo de Excelência entende o conceito de qualidade numa perspectiva alargada que inclui os valores do D.S., valorizando mais a sustentabilidade em detrimento da qualidade ao posicionar-se como o melhor na qualidade sustentável, enquanto o Modelo TQM, mantém uma perspectiva tradicional da qualidade, muito focada na vertente interna e na qualidade dos produtos/serviços;

5-As empresas desta amostra, de acordo com as suas condições específicas e com as exigências dos segmentos em que se focalizam, apresentam diferentes posicionamentos nos preços, na qualidade e no binómio qualidade/preço. O Modelo TQM utiliza uma política de desnatação, mantendo um nível médio de preços altos e qualidade alta, o Modelo de Excelência é o que mais aposta na qualidade sustentável e o Modelo de Sustentabilidade aposta no binómio qualidade/preço, apresentando o melhor rácio nesta variável face à média da concorrência;

6- O Modelo da Sustentabilidade adopta uma liderança forte que desenvolve estratégias e práticas de mudança com base na inovação tecnológica. O Modelo de Excelência está associado a líderes do tipo carismático, directores ou coordenadores que se focam em objectivos de curto prazo para alcançarem melhores resultados no desempenho das Pessoas, dos Clientes e da Sociedade, enquanto o Modelo TQM adopta uma liderança *low profile* que persegue estratégias de L.P. que visam planear e realizar a M.C. da qualidade em todas as fases do ciclo estratégico, sendo o modelo que apresenta a visão mais optimista quanto às perspectivas futuras do negócio;

7- O Modelo de Excelência é o que apresenta uma GRH mais equilibrada, tendo uma visão coerente das políticas e das práticas de gestão o que não se verifica com os outros dois modelos. O Modelo TQM aposta mais nas políticas de R. H. e o Modelo de Sustentabilidade aposta mais nas práticas, quando ambas devem estar em sintonia;

8-O impacto positivo da implementação da TQM na sustentabilidade das empresas (factor 5) é mais valorizado nas empresas que apostam no binómio qualidade/preço associadas ao Modelo de Sustentabilidade do que nas empresas que já alcançaram um elevado nível de qualidade, como acontece nas empresas geridas pelo Modelo TQM. A gestão no feminino preocupa-se mais com o impacto da implementação da TQM do que a gestão no masculino;

9-As metodologias, instrumentos e ferramentas da qualidade (factor 4) são pouco valorizadas, por todos os modelos, no geral, sobretudo pelas pequenas empresas, enquanto as empresas de grande dimensão estão mais associadas a práticas inovadoras com base nas NTIC. O Modelo de Excelência é o que mais utiliza o factor 4, sobretudo quando os gestores são do sexo masculino;

10- Também ficou provado nesta investigação que nem sempre o que as empresas dizem está de acordo com o que fazem. As empresas geridas pelo Modelo de Excelência assumem ter um conceito da qualidade evoluído, mas algumas apostam pouco nas estratégias de diferenciação pela qualidade. As empresas geridas pelo Modelo de Sustentabilidade dizem ter como investimento estratégico a sustentabilidade, mas desenvolvem menos acções sociais na comunidade e investem menos nestas áreas, do que as empresas geridas pelos outros dois modelos. O Modelo TQM é o que mais aposta em trabalho efectivo e altos salários, mas algumas empresas geridas por este modelo também recorrem ao trabalho precário, variáveis que são críticas na evolução da TQM. Estas empresas, revelam uma contradição entre o que dizem pretender fazer e o que realmente fazem, mas provavelmente o seu sucesso ou insucesso resulta da sua maior ou menor flexibilidade em se ajustarem a diferentes contextos;

Todavia, importa indicar ao sector um modelo global, que tenha uma visão holística, associado a um perfil ideal de referência na qualidade que combine as melhores estratégias com as melhores práticas dos diferentes modelos, dado que todos os resultados indicam fazer sentido, que seja um modelo único nos seus traços gerais, mas diferente na especificidade de cada empresa, com características semelhantes ao novo modelo “GEQS” proposto nesta investigação, cuja necessidade e pertinência ficou demonstrada neste estudo.

Muitas das lacunas apresentadas nesta investigação podiam ser corrigidas com a utilização de um modelo integrado inspirado na filosofia TQM e nas Organizações que aprendem e são eco-eficientes do tipo “GEQS” que prevê a análise da envolvente e a definição de objectivos de sustentabilidade negociados com os *stakeholders* mais importantes, incluindo o Estado, e a aplicação conjunta dos mais importantes modelos estudados na revisão bibliográfica para potenciar os benefícios/vantagens da sua aplicação conjunta e evitar as omissões, contradições e lacunas de cada um dos modelos utilizados em separado, referidas ao longo deste estudo, com efeitos negativos nas tendências dos indicadores de resultados e na perda de competitividade de algumas empresas de A.T. a operar em Portugal, tendo como consequência provável também uma perda de competitividade no destino Portugal e na região ibérica.

O perfil de qualidade sustentável para o destino Portugal ainda está em construção, mas as empresas Portuguesas, sobretudo as pequenas empresas, geridas pelo Modelo de Excelência, não desistiram de continuar o lento e árduo caminho na direcção da Excelência e da TQM sustentável, enquanto a maioria das grandes empresas já atingiram elevados patamares de qualidade no Alojamento Turístico, em particular no Alojamento em hotéis de 4 e 5 estrelas.

9.3 - Recomendações da investigação

Com base nos conhecimentos teóricos, no modelo de referência proposto, nas entrevistas pessoais, no contacto directo com especialistas do sector e nos resultados do estudo empírico das empresas desta amostra, cuja dualidade e especificidade tudo indica corresponder à realidade do tecido empresarial do sector da A.T. em Portugal, tais elementos conduzem-nos às seguintes recomendações:

- a) As orientações e acções pontuais dos governos, em tipologias e localizações específicas, sobretudo dos últimos governos, não permitem colmatar a ausência de um Planeamento Estratégico entre as empresas e o Estado - um dos mais importantes *stakeholders*, senão o mais importante -, nem podem fazer esquecer a ausência de um modelo de desenvolvimento negociado com as empresas do sector de turismo para que Portugal melhore a competitividade. Estas limitações condicionam as empresas, que operam no destino Portugal, na definição da sua estratégia de negócio e nas suas políticas de investimento e de inovação, num contexto em que o turismo de qualidade sustentável é extremamente necessário para alavancar a economia;
- b) Embora o Estado possa ter um importante papel a desempenhar, compete às empresas serem o motor da economia, porque têm mais competências, recursos e vocação para gerir e inovar. Os períodos de recessão económica não podem ser vistos pelas empresas como uma ameaça à sua sustentabilidade económica, mas como oportunidades para se transformarem, crescerem e se desenvolverem, construindo parcerias com os *stakeholders*, inovando nos serviços, nos processos e nos mercados e praticando a melhoria contínua da qualidade e da sustentabilidade;
- c) A cooperação do Estado e de todos os restantes agentes económicos na construção de um modelo sustentável para o turismo, não deve ser dispensada nem adiada, para que o destino Portugal seja cada vez mais competitivo;
- d) Os líderes/gestores das empresas inquiridas nesta amostra, apesar das condições económicas adversas, revelaram que continuam a apostar na melhoria da qualidade e da sustentabilidade das suas empresas, sem deixarem de estar atentos à difícil situação do contexto envolvente, reafirmando a sua confiança na qualidade do produto/serviço da hotelaria turística que existe em Portugal, confirmam o papel que esta deve desempenhar no contexto turístico português e europeu de forma a contribuir para a sustentabilidade do sector turístico;
- e) Os incentivos atribuídos às empresas pouco têm contribuído para fomentar a adesão formal das empresas ao modelo da EFQM e aos sistemas de certificação. As estratégias e práticas conjuntas entre o Estado e as empresas são um dos pilares básicos para alcançar um modelo de desenvolvimento que melhore a qualidade e a sustentabilidade no turismo e na A.T. e por isso devem ser desenvolvidas em parceria com os *stakeholders*;

- f) O Estado relaciona-se mais com empresas de grande dimensão e com pequenas empresas, sobretudo com as que apresentam volumes de negócio acima da média, esquecendo as médias e as micro empresas, independentes ou de cariz familiar, que existem em grande número em Portugal, em conjunto com as pequenas são as que mais criam emprego e mais precisam de apoios (que podem não ser financeiros) para se modernizarem na qualidade/inação, sobretudo na modalidade de turismo rural, actividade que se pode constituir como um polo de desenvolvimento da A.T, e de outras actividades relacionadas em regiões desertificadas e pouco desenvolvidas, pelo que estas actividades devem ser incentivadas pelos poderes públicos;
- g) Nas empresas que apostam em inováção, fazia sentido terem adoptado uma estratégia com preços altos, por venderem produtos/serviços inovadores, em vez de manterem os preços baixos, porque podem estar a dar um sinal errado ao mercado, dando a entender que têm menos qualidade do que aquela que realmente têm, revelando alguma contradição na política seguida;
- h) O cliente/turista valoriza mais os aspectos intangíveis, como é referido na parte teórica, mas os aspectos tangíveis não devem ser negligenciados. Este estudo mostrou que as empresas geridas pelo Modelo de Excelência ao focarem-se em demasia nos intangíveis de curto prazo podem ter descurado aspectos relevantes relacionados com o desenho e o planeamento da unidade hoteleira difíceis de corrigir, que prejudicam a sua rentabilidade e sustentabilidade futura;
- i) As novas e antigas ferramentas da qualidade, ainda pouco utilizadas nas empresas, devem ser usadas em simultâneo e integradas no modelo de “Gestão Estratégica da Qualidade” como acontece com algumas empresas mais evoluídas do Modelo de Excelência, para monitorizar os impactos do sistema de qualidade na sustentabilidade das empresas e efectuar o controlo dos custos de qualidade;
- j) A empresas devem desenvolver mais esforços para motivarem e envolverem as áreas de GRH, do Marketing e da TQM, no desenvolvimento conjunto de estratégias e de políticas coerentes entre si, que se traduzam em “boas práticas” no âmbito dos sistemas de qualidade, nomeadamente ao nível de melhor utilização conjunta das novas e tradicionais “Ferramentas da qualidade”, por gestoras e gestores, para controlar as variações da qualidade e dos custos de qualidade. O Estado, em parceria com as empresas, deve desenvolver sistemas de avaliação da satisfação dos clientes e auditorias isentas com finalidades preventivas e de aconselhamento;
- k) Para que Portugal consiga alcançar elevados padrões de qualidade na oferta de alojamento turístico e possa promover internacionalmente o destino Portugal, como um destino de “excelência” na qualidade sustentável, torna-se necessário um papel mais activo dos órgãos públicos intervenientes no “Sistema Português da Qualidade” em todo o processo de

desenvolvimento e divulgação dos sistemas de qualidade e afins em parceria com as empresas do sector de A.T..

9.4.- Limitações da investigação

Ao longo desta investigação a doutoranda confrontou-se com situações de vária ordem, que na maioria dos casos foi possível ultrapassar com a ajuda de todos os envolvidos, mas algumas situações mantiveram-se como limitações que influenciaram os resultados e a sua interpretação e por isso devem ser conhecidas, tais como:

- 1- Apesar da pertinência e interesse da autora em relacionar temáticas tão diversas como estratégia, qualidade, turismo, sustentabilidade, que abarcam diversas áreas disciplinares, tornaram mais complexa e morosa uma investigação realizada em simultâneo com a actividade de docência, sem qualquer interrupção;
- 2- A presente investigação teve um objectivo geral demasiado vasto e ambicioso que a curiosidade inata da investigadora conduziu por tempo excessivo e houve uma utilização de recursos que foram difíceis de compatibilizar com as mudanças permanentes do contexto envolvente e com os prazos e as exigências profissionais;
- 3- O facto da ciência turística ser uma ciência jovem e transversal, com fundamentos epistemológicos muito próprios e um corpo teórico pouco consolidado, que não faziam parte da formação de base da autora, trouxe a este estudo dificuldades acrescidas para encontrar consensos no que respeita aos conceitos e ao tratamento dos dados;
- 4- A recolha de informação, a metodologia utilizada no tratamento estatístico e os principais indicadores da actividade turística fornecidos pelos órgãos oficiais têm sofrido alterações diversas, no período em estudo, dificultando a continuidade dos estudos já iniciados e a comparação da informação obtida com outras fontes internas e externas, nomeadamente com outros países europeus, particularmente com Espanha;
- 5- A dificuldade em obter respostas por correio electrónico em algumas regiões do país, nomeadamente na Madeira, obrigou a investigadora a deslocar-se pessoalmente a essa região para efectuar entrevistas pessoais que permitiram aumentar o número de respostas, embora a quota nesta região ainda tenha ficado aquém das outras regiões;
- 6- A diferente organização administrativa de tipologias de estabelecimentos, como os apartamentos e as estalagens, tornou mais difícil o contacto e a obtenção de respostas, obrigando a vários esforços de comunicação e as várias deslocações para conseguir contactar os gestores, que raramente têm presença diária nestas unidades de alojamento, resultando numa percentagem pouco representativa nesta tipologia, apesar dos esforços acrescidos;

- 7- Nas empresas do sector de A.T., muitos dos Directores/gestores, gerem várias unidades do grupo, não estando dispostos a preencher vários questionários, o que impediu a investigadora de obter um maior número de respostas. Este facto também torna a amostra mais representativa do universo do que indicam as percentagens obtidas nos resultados desta investigação;
- 8- O envio e recolha da informação coincidiram com o início da época alta, em que o excesso de trabalho nas unidades hoteleiras e a escassez de tempo obrigou a um número excessivo de contactos. Na sequência das dificuldades que o país atravessa muitas das unidades contactadas encerraram logo que terminou a época alta, umas em definitivo outras temporariamente, tendo sido necessário aguardar demasiado tempo para obter as respostas necessárias;
- 9- Nas empresas do sector estudadas no sector de A.T. apesar da garantia de confidencialidade e anonimato que o inquérito por questionário permitiu, muitas das perguntas não obrigatórias que envolviam informação económico-financeira não foram atendidas invocando questões de confidencialidade em informação que devia ser pública, o que dificultou ir mais longe nas conclusões que relacionam a qualidade com a área económico-financeira.

9.5. - Futuras linhas de investigação

Entre os cenários opostos analisados existem diversas situações entre os grupos de empresas que aplicam os modelos (Excelência, sustentabilidade e TQM), com condições diferentes, que podem facilitar o desenvolvimento da qualidade. Apesar de não ter sido possível desenvolver, no âmbito desta tese, algumas questões particulares, também não as podemos ignorar.

Os resultados dos testes estatísticos confirmam que existem diferenças significativas entre empresas certificadas e não certificadas, ou entre empresas que aderiram formalmente ao modelo da EFQM e as que não aderiram, que podem entre outros aspectos, influenciar positivamente os resultados em termos de taxas de ocupação e de volume de negócios. Estes casos deviam ser aprofundados, constituindo uma nova linha para futuras investigações.

As estratégias de certificação são instrumentos a que as empresas recorrem para serem mais competitivas, mesmo sabendo que o sistema, se não for bem implementado, pode aumentar a burocracia, o que foi confirmado nas entrevistas pessoais. Porém é uma matéria que carece de estudos devidamente fundamentados que se revelam como uma necessidade para as empresas e entidades certificadores, podendo ambas as organizações estarem interessadas em clarificar esta situação, promovendo a sua investigação.

O facto com que nos confrontámos de os líderes/gestores estarem mais familiarizados com uma determinada linguagem, com diferentes formas de abordar os mesmos problemas e de responder às mesmas questões da qualidade e da sustentabilidade, não sendo uma questão irrelevante,

permitiu individualizar os modelos, que por terem adoptado filosofias diferentes também usam diferentes linguagens. Porém levantou-se a dúvida se essas diferenças são apenas semânticas ou se resultam de diferentes critérios de avaliar. Estas questões que não foi possível esclarecer totalmente, devem ser investigadas. Todavia, não foram por nós consideradas como um problema da investigação, mas como um bom resultado porque foram estas diferenças que permitiram individualizar de forma tão clara os modelos de gestão da qualidade.

Esta investigação conduziu-nos a resultados que indicam a existência de empresas no tecido empresarial de A.T. que apostam na qualidade ao menor custo, i.e., com a menor perda para o cliente, indicando que os ensinamentos de Taguchi (que admitem a possibilidade de baixar custos e em simultâneo melhorar a qualidade), podem estar a ser postos em prática em muitas empresas, situação que embora referida no estudo teórico, não se situava no âmbito desta Tese investigá-la em particular, podendo constituir-se como uma nova linha de investigação a desenvolver no futuro.

Para se compreender como conseguem as empresas, geridas pelo Modelo de Sustentabilidade e pelo Modelo TQM, conciliar tipologias de estratégias aparentemente opostas como “Diferenciação pela qualidade”, “Flexibilização com base no trabalho precário” e “Diferenciação pelos custos baixos”, são necessários estudos mais específicos que estão fora do âmbito desta investigação, mas que podem abrir novos horizontes para investigações futuras.



BIBLIOGRAFIA



AAKER, D. A. (1989): “*Managing Assets and skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage*”; California Management Review Winter, pp.91-106.

AAKER, D. A. (2001): *Administração Estratégica de Mercado*, Bookman, Porto Alegre, Brasil.

ABASCAL, E & GRANDE, I. (2005): *Análisis de Encuestas*, ESIC Editorial, Madrid.

AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE (2011:14): *Ponto da situação das políticas de alterações climáticas em Portugal*, (11042_Ponto_situação_política_climática_CECACvF2 [1].pdf.), in: Info@clima.pt, em 27/04/2011.

ALLOUCHE, J. e GERALDINE, S. (1999): *Os Instrumentos Fundamentais da Decisão Estratégica*, Vislis, Lisboa.

ALMEIDA, M^a. A. N. de (2004): *La Situación de la Gestión del Conocimiento en Portugal*, Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, Cáceres, España.

ALONSO, I. ALCANTARA-CARRIÓ, J. and VEGA, L. C. (2002): “Relationship between erosion and Tourism Resorts at Sotavento Beachs (Fuerteventura, Spain)”, *Journal of Coastal Research*, Special ISSUE 36 ICS proceedings) Northern Ireland, ISSN: 1551-5036.

ALONSO, I. ALCANTARA-CARRIÓ, J. and VEGA, L. C. (2002): “Tourism Resorts and their impact on beach erosion at Sotavento Beachs (Fuerteventura, Spain)”, *Journal of Coastal Research*, Special ISSUE 36, ICS proceedings) Northern Ireland, ISSN: 0749-0208.

ALVÉS, GONÇALO, N. C. (2003): *Marketing en los servicios de educación: modelos de percepción de calidad*, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, memoria presentada para optar al grado de Doctor, Madrid, 2003.

ANDRADE, CÁTIA A. (2010): “O Modelo EFQM Como Ferramenta de Avaliação da TQM”, *XIV Encontro AECA*, 23-24, Setembro, Coimbra in: http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/114c.pdf.

ANDREWS K. R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, edition review in 1980, 1987, Homewood, Illinois, Irwin.

ANSOFF, H. I. (1977): *Estratégia empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo, Brasil (Trad. ed. 1965).

ANSOFF, H. I. (1990): *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.

ANTÓNIO, N. S. (2006): *Estratégia Organizacional, do Posicionamento ao Movimento*, Sílabo, 2.^a Edição, Lisboa.

ANTUNES, J. (2004): *Análise dos determinantes do marketing relacional na satisfação e fidelização de clientes. Estudo aplicado ao termalismo em Portugal*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.

ANTUNES, J. e RITA, P. (2005): “Os determinantes do Marketing Relacional na satisfação e fidelização de clientes”, *Revista Economia Global e Gestão, X (2)*, Escola de Gestão ISCTE, Setembro.

APCER (2001): *Norma Portuguesa NP EN ISO 14001:1999*, Guia Interpretativo-Pedip.

APCER (2009): *Orientação interpretativa NP EN ISO 14001:2004* – Outubro 2009.

APCER (2010): *Guia interpretativo OHSAS 18000:2007/NP 4397:2008* – Abril 2010.

APCER (2010a): *Guia interpretativo 9001:2008* – Abril 2010.

APCER (2010b): *Guia interpretativo 9001:2000 – no sector de turismo in: <http://www.apcer.pt/index>*.

APOLINÁRIO, J. M. M. (2005): “Desenvolvimento Sustentável O que está em Jogo?”. *Revista Dirigir n.º 92, Jul/Agosto*. I.E.F.P. Lisboa.

APOLINÁRIO, J. M. M. (2007): “Finalidade Económica, Responsabilidade Social e Ética das Empresas”. *Revista Dirigir n.º 98, Abr/Maio*, I.E.F.P, Lisboa.

APQ (2004): *Introdução à Excelência. The EFQM Levels of Excellence & Winners' Conference - casos de sucesso na Europa, Documentação distribuída na Winners Conference, EFQM (1999-2003a)* Lisboa.

APQ (2004): *Os conceitos Fundamentais da Excelência*, Documentação distribuída na Winners Conference, EFQM (1999-2003), Lisboa.

ARCHER, B e COOPER, C. (1994): “The positive and negative impacts of tourism”, en W.F. the bald (Ed.): *Global Tourism*, pp.73-91, Oxford: Butterworth-Heinemann.

ARGYRIS, C. (1957): *Personality and Organization*, Harper & Row, New York.

ARGYRIS, C. (1999): *On Organization Learning*, Second Edition, Blackwell, USA.

AUGUSTO, D. D., PINHO, C. J. e RODRIGUES, C. J. (2010): “Espaço Rural - Análise integrada multisectorial e pluridimensional no território” in *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Vol.2, nº 13/14, pp. 473-484, Journal of tourism and Development, Universidade de Aveiro, Aveiro.

BANCALEIRO, J. (2007): *Scorecard de Capital Humano, como medir o activo mais importante da sua empresa*, 2ª edição, Rh editora, Lisboa.

BANK J. (1998): *The Essence of Total Quality Management*, Edições Cetop, Mem Martins.

BARROS, M. J. MONTEIRO de (2000): *Promoção e Investimentos Imobiliários*. Editora ALP, Lisboa.

BENAVENT, F. B. (2001): *La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio* Universidad de Valencia. Facultad d' Economía, Departament de Direcció de Empresas.

BENDELL, T., BOULTER, L., e KELLY, J. (1996): *Benchmarking Para Uma Vantagem Competitiva*, Edições Cetop, (trad.) versão de 1993 do Financial Times.

BENTO, S. (1999): *Aprendizagem Organizacional: discursos e Práticas*, *Revista de Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 5, Nº 2, Outº./99, editada por UIPOG/ISPA, Lisboa

BERNARDO (2008): “O *Balanced scorecard* como moderno instrumento do controlo de gestão”, *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, n.º 108, Março, 2009, CTOC, Lisboa.

BERNILLON, A. and CÉRUTTI, O. (1990): *A Qualidade Total – Implementação*, Lidel, Edições Técnicas e de Gestão, Lisboa.

BIANCHI, R. V. (2004): “Tourism Restructuring and the Politics of Sustainability: A Critical View From the European Periphery (Canary Islands)”. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 12, No. 6, 2004, Metropolitan University, London, UK.

BILHIM, J. A. de F. (1996): *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

BIMONTE, S. and PUNZO, L.F. (2008): “Development with Sustainable Tourism: Tools in a Game-Theoretical Policy Kit”. *Congresso na Universidade de Aveiro, 26-28 Maio*. Aveiro.

BOGALHO, S.C.M., e CAETANO, A. (2000): As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional, In Caetano, A., (Coord.), *Mudança Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos*, pp.85-104, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

BOON, O. K., ARUMUGAM V., SAFA, S. M. and BAKAR, N. A. (2007): “HR AND TQR: Association with Job Involvement” *Studies, Personal Review*, Farnborough, Psychology Journals, Vol. 36, Nº 6; pp. 939 (13) in <http://proquest.uni.com/pqdweb?index> (in 09-06-10) (Proquest).

BORDAS, E. (2006): “Turismo Residencial. Oportunidade para Portugal?” *THR, Conferência de Óbidos, Óbidos*, Maio de 2006.

BOTTERILL, D. (2001): “The epistemology of a set of tourism studies”, *Leisure studies*, Vol., 20, Nº 3, July, Rutledge, UK, pp.199 - 214.

BP - BANCO de PORTUGAL (2005): “Estatísticas da Empresas Não Financeiras da Central de Balanços, Suplemento 5/2005 ao Boletim Estatístico de Dezembro 2005” *Publicações Estatísticas* in: www.bportugal.pt/.

BP-BANCO de PORTUGAL (2010): “Boletim Económico-Inverno de 2010”, Volume 16, número 4, disponível in: www.bportugal.pt/.

BP-BANCO de PORTUGAL (2011): “Boletim Económico – Outono de 2011”, *Textos de Política e Situação Económica – A Economia Portuguesa em 2011 – Projeções para a Economia Portuguesa em 2011-2012*, Disponíveis in: www.bportugal.pt/.

BRILMAN J. (2000): *As Melhores Práticas de Gestão*, Edições Sílabo, Lisboa.

BRITO, S. P. (2006): “40 Anos de Turismo Residencial no Algarve” *Turismo Residencial Oportunidade para Portugal?* Conferência de Óbidos, ILM & THR, Óbidos, Maio /06.

BRUNTLAND REPORT (1987): *World Commission on Environment and Development*, United Nations, General Assembly, A/RES/42/187, 96TH plenary meeting 11 December 1987.

BUHALIS, D. (2000): “Marketing the competitive destination of the future”, *Tourism Management*, February, Volume 21, Number 1, pp. 97-116.

BUHALIS, D. e COSTA, C. (2006a): *Tourism Management Dynamics, trends, management and tools*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.

BUHALIS, D. e COSTA, C. (2006 b): *Tourism Business Frontiers, consumers, products and industry*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.

CABRAL, A. C., COLAÇO, A. M. e GUERREIRO, G. (2001): *Qualidade - Tendências, Qualificações e Formação*, INOFOR, (FSE).

CAMERON, K. S. e QUINN, R. E. (1999): *Diagnosing and Changing Organizational Culture-Based on the Competing Values framework*, Addison Wesley Publishing Company, New York.

CÂNDIDO, C. J. F. (2001): *Implementation of a Service Quality Strategy*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. Sheffield Hallam University. England.

CAPRICHO, L. (2001): *A Qualidade induz mudança organizacional?* Tese de Mestrado, IST.

CAPRICHIO, L. (2005): “A gestão numa óptica de desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social das empresas”, *1º Congresso Nacional da Ordem dos Economistas*, Lisboa, edição em CD, Ordem dos Economistas, Lisboa.

CAPRICHIO, L. (2012): “TQM/Total Quality Management”, in *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*, Editora Rh, Lisboa, pp.613-618.

CARAÇA, B. (2000): “Globalização, Inovação e Qualidade”, *Revista Opção Q* n.º 17, Agosto/2000, IPQ, Costa da Caparica.

CARDONA, P (2007): “Gestão Missionária”, *Revista Exame*, Paço- de- Arcos, Ediprensa, edição n.º 275, de Março 2007, pag. 90-91.

CARROLL, A. B. (1996): *Business & Society: ethic and stakeholder Management*, 3ª ed. International Publishing, USA.

CARROLL, A. B. (2000): “A Commentary and an Overview of Key Question on Corporate Social Performance”, *Business & Society*, V. 39, n.º 4, pp 466.

CARVALHO, J. A. (2006): *Gestão de Imóveis*, Imo edições, Lisboa.

CASADO, F. (1996): *A qualidade e o Envolvimento dos Empregados*, Tese de Mestrado INDEG/ISCTE (1995/1996).

CE - COMISSÃO EUROPEIA (2000): *Para um turismo costeiro de qualidade - Resumo*, Direcção-Geral Empresa Unidade Turismo, Bruxelas.

CE - COMISSÃO EUROPEIA (2001): *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Livro Verde, Luxemburgo.

CE - COMISSÃO EUROPEIA (2002): *Comunicação da Comissão Relativa à Responsabilidade Social das Empresas: um Contributo das Empresas para um Desenvolvimento Sustentável*, Livro Verde, Luxemburgo.

CE - COMMISSION EUROPEENE (2000): *Pour un Tourisme rural de qualité*, Direction Générale des entreprises, Unité «Tourisme», Bruxelles site consulting in18-08-11, UNWTO (2011) no site: <http://mkt.unwto.org/sites/hll/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf>.

CISE (2005): “Estudo que traça o Perfil do Turista em Portugal Continental”, *Projecto Movitur*, elaborado por: Antunes, M.H., Teixeira, P.A. Coord. Cunha, L., (2005), Universidade Lusófona. Lisboa.

COELHO, J. S. (2006): “BPM no alinhamento e integração das organizações”. ” *Revista Qualidade* Outono 2006, IPQ, Lisboa.

COELHO, J. S. (2007): A definição de Objectivos Individuais Alinhados pelos Organizacionais - O contributo do Método Learn. *Recursos Humanos Magazine*, edição 50, Maio/Junho, 2007. Rh editora, Lisboa.

COLÁS, J., L. (2003): *La Residencia Secundaria en España: Estudio Territorial de su Uso y Tenencia* Tesis doctoral, Facultat de Filosofia i Letras, Universidad Autónoma de Barcelona.

COLLIS, J. C. e PORRAS, J. I. (1997): *Empresas de Sucesso*, Edição Livros do Brasil., Lisboa.

COMUNIDADES EUROPEIAS (2006): A nova definição de PME recomendação (203/361CE) de 20/5/2003:36) in: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pt.pdf.

CONSELHO DE MINISTROS DO XVII GOVERNO (2007): “Estratégia Nacional do Desenvolvimento Sustentável” *Resolução do Conselho de Ministros* de 27/12/06, ENDS.

CONSELHO DE MINISTROS DO XIX GOVERNO (2013): “Revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT).” *Resolução do Conselho de Ministros* 24/13, de 16 de Abril de 2013 (D.R. 1ª série nº 74.

COOPER, C. e LEWIS, J. (2001): “Transformation and trends in the tourism industry: implications for distribution channels”, in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Continuum, British Library, London/New York, pp. 315- 331.

COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D., WANHILL, S. e SHEPHERD, R. (2001): *Turismo princípios e prática*, Artmed, Porto Alegre, Brasil.

COOPER, C. (2008): “Globalization is More than an Economic Phenomenon”, *Tourism Recreation Research*, Volume 33 (1), pp. 109-111.

COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. e WANHILL. (2007): *Turismo, Princípios e Práticas* (3.^a Edição), tradução de *Tourism: Principles and Practice*, Bookman, Porto Alegre.

CORDEIRO, J. V. B. DE MELLO (2004): “Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão”, *Revista da FAE*, Curitiba, V.7, n.º1, pp.19-33, Janeiro/Junho, Brasil.

COSTA, C. M. M. (1996): *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*, thesis of PhD, Department of Management Studies, University of Surrey, England.

COSTA, J. (1997): *A study of strategic planning and environmental scanning in the multi-unit Portuguese hotel sector*, thesis of PhD, Department of Management Studies, University of Surrey, England.

COSTA, J., RITA, P. e ÁGUAS, P. (2001): *Tendências Internacionais em Turismo*, Lidel, Lisboa.

COSTA, C. V. (2004): “SAI 8000 Responsabilidade Social”, Qualidade casos de sucesso – Valorize os seus produtos e serviços, *Jornal Expresso* 1671 de 6/11/2004. *Dossiers Especiais*.

COURTOIR, A., PILLET, M. AND MARTIN, C. (2003): *Gestão da Produção*, 4^a edição, Lisboa, Editora Lidel.

COUTTS, A. (2006): “O Futuro Passa Pelo Turismo Residencial” ILM hospitality & Turismo Advisers in *Revista Imobiliária*, ano XV n.º.166, Março/Abril, 2006, Lusosinal, Lisboa.

COUTTS, A. (2006): “Turismo Residencial que Futuro? - Como Quantificar o Mercado em Portugal?” *Conference de Óbidos - ILM & THR, Óbidos, 26-05.*

COWAN, A. (2001): *Quality Control for the Manager, Pergamon Press. London.*

CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free, McGraw-Hill, New York.*

CROSBY, P.B. (1992): *Quality is Free, New American Library (1979).*

CTP (2005): *Reinventando o Turismo em Portugal.* Estudo Coordenado por Lopes, Ernâni. Multitipo -Artes Gráficas Ltda. Lisboa.

CUNHA, M. P. (1999): “Liderando para o futuro: Os ciclos de Aprendizagem e desaprendizagem organizacional”, *Revista Comportamento Organizacional e Gestão* editada por UIIPOG/ISPA Vol. 5-N 2 - Outº/99.

CUNHA, M. P. (2007): “Ecogestão para um futuro sustentável”, Suplemento de Economia do *Diário de Notícias* de 9 de Fevereiro, Lisboa.

CUNHA, S. M. e. (2004): *Evolución Actual del Litoral de Natal-RN (Brasil) y sus Aplicaciones á la Gestión Integrada,* Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

DALE, B.G. (2003): *Managing Quality.* Blackwell Publishing, 4th Edition.

DEBRUYNE, M. (2002): “La certification qualité selon les normes ISO: Contribution à une analyse théorique”, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion,* n. ° 194, Mars-Avril, pp. 57-72.

DEMING, W. E. (1986): *Out of the Crisis Cambridge,* Press Syndicate of the University of Cambridge Editora, Campus, Ltda., Rio de Janeiro.

DEVELOPMENT & PLANNING S.L.(2008): *Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas* - Editor: Federación Española de Municipios y Provincias-Secretaria Geral de Turismo.

DIAZ, F. e LOURES, M. L.(2006): “Housing, tourism and the state sector: the Spanish mediterráneas coast”, *ENHR International Conference, Housing in an expanding Europe: theory, policy, participation and implementation*” Ljúbljana, Slovenia, July/06.

DIETSCHI, D. A. e NASCIMENTO, A. M. (2006): “Uma Investigação do Foco Prioritário do *Balanced Scorecard*”, *Universidade do Vale do Rio dos Sinos* in: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/610.pdf>.

DIRECÇÃO - GERAL DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DESENVOLVIMENTO URBANO DGOTDU (2002): “Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território” (PNPOT) actualizado pela Lei n.º 58 (2007).

DRUCKER, P. (1993): *Sociedade Pós-Capitalista*, Difusão Cultural, Lisboa.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1997): “intellectual capital- Realising your Company’s true value by finding its hidden brainpower” , Harper Cplins Publishers, New York.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. (1998): “Na senda do capital intelectual” (texto condensado de Intellectual Capital.) *Executive Digest, Revista mensal* n.º 47, Set.º /98, p.p.74-78.

EFQM (1999-2003) :*Os conceitos Fundamentais da Excelência*. APQ. Amadora.

EFQM (1999-2003a): *Introdução à Excelência*. The EFQM Levels of Excellence & Winners’ Conference - casos de sucesso na Europa. APQ. Amadora.

EFQM (1999a): *Avaliar a Excelência - Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de auto-avaliação nas organizações*. E.F.Q.M, Bruxelas.

EFQM (1999b): *Os conceitos Fundamentais da Excelência*, EFQM, Bruxelas, ISBN 90-5236-077-4.

EFQM (2003): “*Recognition Book, Inspired people drive success*” October Helsinki.

EFQM (2009): *Guía de Transición al Modelo EFQN 2010, versión 1.0*, EFQM, Publisher: 25/09/2009.

EFQM (2010): *Modelo de excelência* in: www.efqm.or/.

EFQM (2010): *Nova Versão do Modelo de Excelência*, Bruxelas, 2010, in <http://efqm.or/>, in 4-02-2011.

EFQM (2010a): *Excellence Model* in: <http://EFQM%20Excellence%20Model.pdf>: in 4-02-2011.

EKINCI, Y. (1999): *An Examination of Generic Service Quality Criteria for Evaluation of Hotels*, Thesis for the award of PhD degree, University of Surrey, School of Management Studies for the Service Sector, Guildford, United Kingdom.

EKINCI, Y. (2002): “A Review of Theoretical Debates on the Measurement of Service Quality: Implications for Hospitality Research”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 3, August, Sage Publications, London, pp. 199-216.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2006): Homepage of EFQM, in: <http://www.efqm.org/12/07/2007>).

EUROSTAT (2001): *Statistical Guide to Europe – Data 1989 – 1999*, Eurostat Yearbook.

FADLI, F. & SIBLEY, M. (2004): “Coastal Tourism Development in Algiers, How Sustainable Is It?” *Global Built Environment Review*, Vol. 4 N°. 1 pp, 39-46 in: www.edgehill.ac.uk/Faculties.

FERRÃO, P. (2003): “Economia e sustentabilidade” *Sustentabilidade -fascículo 1, Semanário Económico 27/6/03*.

FERREIRA (1993): “Um desafio à inovação” *Revista Dirigir* n.º 90, de Março/Abril-05, IIEFP, Lisboa.

FERREIRA, A. (2009): *Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard* in M. J. e R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologias e Prática*. Lisboa, Escolar Editora, 229-332.

FERREIRA, A. COSTA, M^a D. S. da (2010): “A Eficácia do *Balanced Scorecard* Sobre os Processos de Gestão da Estratégia – Estudo Empírico Numa Empresa Industrial em Portugal” XVI *Congresso AECA* Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas, 21 a 23 Setembro de 2011, Granada. In: <http://www.aeca.es/xivencuentroaeca/cd/39d.pdf>.

FERREIRA, C. M. C. (2004): *Portugal, destino turístico da população idosa europeia. Abordagem geográfica do turismo sénior internacional*, Tese de doutoramento em geografia humana, Instituto de Ordenamento do Território, Faculdade de Letras, Lisboa.

FERREIRA, J. M. C., NEVES, J., ABREU, P.N., e CAETANO, A. (1996): *Psicossociologia das Organizações*, Amadora, McGraw-Hill, Portugal, Lda.

FERREIRA, J. M. C., NEVES, J. e CAETANO, A. (2001): *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGraw-Hill.

FIRMINO, M. B. (2002): *Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Actuais*, Escolar Editora, Lisboa.

FIRMINO, M. B. (2006): *As Estratégias Empresariais face à Política de Turismo em Portugal*, Tese de Doutoramento em Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

FIRMINO, M. B. (2007): *Turismo, Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.

FLORENTIM, R. J. S. (2007): “Gestão pela Qualidade nos Serviços de Saúde”. *Revista Dirigir* nº 100 Out/Nov. 2007, IEFP, Lisboa.

FONSECA, L. (2000): “Qualidade e Competitividade”, *Revista 1396 do Jornal Expresso* de 13/07/1999 -APCER.

FONSECA, L. (2000a): “Qualidade e Excelência Empresarial”, *Directório da Qualidade do Jornal Expresso 1440* de 13/06/2000 – APCER, Lisboa.

FREIRE, R. P. de A. S., MARTÍNEZ, J. M^a de LA T., HERNÁNDEZ, PAIVA A. M. L. e PAIVA, S. B. (2011): “Clima Organizacional en el Diseño del *Balanced Scorecard*: Evaluación Psicométrica de um Instrumento de Medida”, *Revista Contabilidade Vista & Revista*, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, V. 22, n. 1, p. 107-141, Jan. /Mar. 2011.

FREIRE, M^a. L. e CUNHA, P. (2007): “A gestão do conhecimento novo *link* para valorizar as pessoas” *Recursos Humanos Magazine*, Maio/Junho, edição nº 50, pp.20-27, Rh editora, Lisboa.
Freitas, H. (2001): “A sustentabilidade necessária”, *Revista Economia Pura*, n.º 32, Janº/01.

GAETA R. (2011): “Modelos de Gestão e os modelos de avaliação de gestão” UNIP, Brasil, in: <http://www.novosolhos.com.br/>.

GALINDO, A. G. (2005): “*Balanced scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão”, *II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2005* in: www.ceap.br/artigos/ART27082009162935.pdf consultado em 17-04-12.

GANHÃO (2001): *Custo da Qualidade*, IPQ, 1ª edição.

GARCÍA MORALES, V.J., LLORÉNS MONTES, F.J., VERDÚ JOVER, A.J. (2006) “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Leadership in Entrepreneurship”, *Revista: Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, Nº.1, pp. 21-42, Emerald Group Publishing Limited.

GARVIN, D. A. (2002): *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro, Qualitymark.

GEMI (2004): “Clear advantage: building shareholder value”, *Global Environment Management Initiative*, Washington, pp.30.

GFK-MÉTRIS (2010): “Estudo Satisfação de Turistas” Setembro de 2010 acedido in: [Relat%20ITP%20-%20Satisfação%20dos%20Turistas.pdf](#) – Adobe Reader, in 23/04/2011. TP ip, Lisboa.

GÓMEZ GRAS J., M. (1997): *Estrategias para la Competitividad de las Pyme*, McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A, Madrid.

GOMÉZ GRAS, J. M. Y CAPRICHIO, L. (2007): “A Evolução do Imobiliário Turístico e as Estratégias de Qualidade: tendências no caso Português versus Espanhol”, *2º Congresso Nacional dos Economistas*, 11 e 12 de Outubro, Porto, edição em CD, Ordem dos Economistas, Lisboa.

GONÇALVES, D. (2008): “Organizações Sustentáveis. O Paradigma da Gestão Ecocêntrica”. *Recursos Humanos Magazine, N.º 55 Ano 9, Março/Abril*. Lisboa.

GRIPOL, E.G. Y MARTÍNEZ, I. H. (2003): “Gestión del conocimiento y bibliotecas de salud”, modelo EFQM de excelencia: gestión de procesos en dos bibliotecas hospitalarias, pp. 371-390, *X Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud*, Málaga.

GRÖNGROOS (1994): *Marketing y Gestión de Cervices*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

GRUPO DE LISBOA (1994): *Limites à Competição*, Publicações Europa – América, Mem Martins.

GUEDES, CORRÊA (2006): “A hotelaria no Litoral Português, Revista” *Revista Proceedings do Turismo*, n.º 1, CISE, Universidade Lusófona.

GUERRERO (2006): “La importancia del turismo en España” *Conferência de Óbidos, Turismo Residencial. Oportunidade para Portugal?*, Promotur, Óbidos, Maio de 2006.

GUIBERT, L-L., VESHI, I. (2004): “Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle”, *La Revue de Gestion*, Direction nº 210 - Ressources Humaines.

HALL, C. M. (2000): *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England.

HALL, C. M and MÜLLER D. K. (2004): “Tourism, Mobility and Second Homes – Between Elite Landscape and Common Ground”, *Channel View Publications*, Toronto.

HEMLIN, S. (2006): “The Shift in Academic Quality Control” *Science Technology & Human Values, Vol.31-Nº.2 March 2006, pag.173-198*. Copenhagen, (business School) Sage Publications.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. (2002): *Administração Estratégica* (Tradução de: *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 4th Edition), Thomson Learning, Inc. South Western Publishing, São Paulo. 64.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Conséquences- Culture's Conséquences-International Differences in Works-Relate Values*, Londres, Sage.

HOFSTEDE, G. (1987): "Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de L'Organisation," *Revue Française de Gestion*," p.p. 10-22.

HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations, Intercultural Cooperation and Importance for Survival*, Omnia Books, Glasgow.

HOFSTEDE, G. (1997): *Culturas e Organização, Compreender a nossa Programação Mental*, Sílabo, Junho, Lisboa.

HUDSON, S. (1998): *An extension of constraints theory related to the consumer behaviour of skiing*, PhD Thesis, University of Surrey, School of Management Studies for the Service Sector, Guildford, UK.

HUDSON, S. E RITCHIE, J. R. B. (2001): "Cross-Cultural Tourist Behaviour: An Analysis of Tourists Attitudes Towards the Environment", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 10, Number 2/3, pp. 1-22.

IET (2011): "Balance del turismo año 2010", *Instituto de Turismo de España*, Abril de 2011.

INE (2001): *Censos (1991-2001)*, Lisboa.

INE (2005): "Estatísticas Oficiais", Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

INE (2009): "Estatísticas Oficiais", Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

INE (2011): "Estatísticas Oficiais", Instituto Nacional de Estatística, Lisboa

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2000a): “Revisão das Normas ISO”, *Revista Suplementarian do Jornal o Público de 14-03-2000*, Lisboa.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2000b): *ISO 9000 para pequenas e médias empresas*, 1ª edição IPQ, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2000c): *NP EN ISO 9001:2000*, IPQ. Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2004): *NP EN ISO 14001:2004*, IPQ. Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2005): *Norma Portuguesa ISO NP EN 9000:2005 – Fundamentos e Terminologia*, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2007): “*Modelo Excelência e Manual de Candidatura - Prémio Excelência IPQ*”, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2008): *NP EN ISO 9001:2000*, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2008): *Norma Portuguesa ISO NP EN 9000:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2008): *NP EN ISO 9001:2008*, Caparica, Portugal.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2008a): *NP 4397:2008* com base na OHSAS 18001:2007 in: www.nortemedico.pt/download.php?path=pdf&filename=SRNOM, acessido em 18-03-12.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2008b): “*SAI 8000. Sistemas de gestão da responsabilidade social*” acessido em 13/01/12, in: <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=35&pagid=4059>.

IPQ - Sistema Português da Qualidade (2009): *Norma Portuguesa ISO NP EN 9004:2009 – Fundamentos e Terminologia*, Caparica, Portugal.

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2010): *NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Requisitos, in: www.ipq.pt. (in 20.03.2010).

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2010a): *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e vocabulário*, in: www.ipq.pt (in 20.03.2010).

IPQ - Instituto Português da Qualidade (2010b): *NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Linhas de orientação para melhoria de desempenho* (in: www.ipq.pt, acessido em 20.03.2010).

IQF (2005): “O Turismo em Portugal” – *Estudos Sectoriais*: 27, IQF, Lisboa.

ISHIKAWA, K. (1995): *What is Total Quality Control*, Copyright by David J.Lu , (1993) Editora Campus 6ª edição, Rio de Janeiro.

ISO (2007): “The ISO Survey of ISO 9000 and ISO14000 Certificates-Tenth Cycle”, *Online*: [http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html.\(12/07/2007\)](http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html.(12/07/2007)).

ISO (2007): “The ISO Survey of ISO Certifications, *Online*: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/certification/isosurvey.html> (in 12/07/2007).

JAMAL, T.B, JAMIESON, W., KALAITZIS, G., KIRK-KUWAYE, M., LIU, J., MEYER, R., MOSCARDO, G., PEARCE, P., SPREEN, M., THOMPSON, P. E UYENO, R. (1999): *International Tourism: A Global Perspective*, World Tourism Organization, and Madrid, Spain.

JEFFRIES, D. R., EVANS, B. AND REYNOLDS P. (1996): *Formar Para a Gestão da Qualidade Total-TQM*, Monitor, Lisboa.

JIMÉNEZ, Q. J. A. (2005): “*Dirección estratégica y Viabilidad de Empresas*”, Pirámide, Madrid.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. AND WHITTINGTON, R. (2005): *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Pearson Education Limited, Essex, England.

JOHNSON, S. (2003): “EFQM and *Balanced Scorecard* for Improving Organizational Performance”.

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/pma/Balanced%20Scorecard%20and%20EFQM.pdf> (in: 10-03-06).

JÚNIOR (2000): “25º Colóquio da Qualidade-Novº 2000”, *Revista da APQ*, Nov.º2000, Lisboa.

JURAN J. M. (1980): *Quality Planning and Analysis*, New York, McGraw-Hill Publishing Company.

JURAN J. M. (1988): *Juran on Planning for Quality*, Nova York, Free Press.

JURAN J. M. (1992): *A qualidade desde o projecto: os novos passos para o planeamento da Qualidade em produtos e services*, Pioneira, São Paulo, Brasil.

JURAN, J.M. (1997): *A Qualidade desde o Projecto*, 3ª edição, Pioneira, Brasil.

KAPLAN R. S and NORTON D. P. (1996a): "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, **39** (1): 53, in:
<http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (1992): “The *Balanced Scorecard* – Measures That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (1996):“The Balanced scorecard-Translating strategy into action”, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (1996a): “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.

KAPLAN R. S and NORTON D.P. (1996b): "Linking the balanced scorecard to strategy", *California Management Review*, **39** (1), **53** in:
<http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>.

KAPLAN R. S. and NORTON D. P. (2004): "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, FEV-82 (2): 52.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (2004a): *Kaplan e Norton na Prática*, 3ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, in: http://www1.serpo.gov.br/publicacoes/gco_site/m_sumario.htm.

KAPLAN R. S. and NORTON D. P. (2006): “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”. Boston, *Harvard Business School Press*, Massachusetts.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P. (2008): “The execution premium, linking strategy to operations for competitive advantage”, *Harvard Business School Press*, Massachusetts.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1997): *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: 18ª ed. Elsevier, pp. 344.

KAPLAN, R. y NORTON, D. P. (2001): *Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004b): *Mapas estratégicos-Balanced Scorecard: Convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*, Rio de Janeiro, Elsevier.

KELLER, P. (1999): “Future-oriented tourism policy – Synthesis of the 49th Aiest Congress”, *Revue de Tourism*, 3/99, International Association of Scientific d’ Experts du Tourism, pp. 2- 6.

KELLER, P. (2000): “Management stratégique de la coopération entre les Entreprises et les Organisations du tourisme” *Revue de Tourisme*, International Association of Scientifique d’ Experts du Tourisme, 4/2000, pp. 56-70.

KING AND WHITELOW (2003): “Resorts in Australian Tourism: A recipe for confusion?” the *Journal of Tourism Studies* Vol. 14 Nº. 1 May 03 59, www.ad.yield.manag.

KIRDAR, I. U. (1997): *Tourism Market Segmentation for National Tourism Organizations and its practical importance for National Tourism Offices Abroad*, dissertation for the award of the Degree of PhD in Tourism Marketing, School of Management Studies for the Services Sector, University of Surrey. Guildford, United Kingdom.

KOTLER, P. (1980): *Marketing*, Editora Atlas S.A., S. Paulo, Brasil.

KOTLER, P. (2000): *Marketing Management – the Millennium*, Edition Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

KOTLER, P. (2003): *Marketing para o século XXI*, Editorial Presença, Lisboa.

KOTLER, P. and ARMSTRONG G. (2009): *Principles of Marketing: Global Edition*, 13th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.

KOTLER, P. BOWEN, J. and MAKENS, J. (2002): *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3^a, edition Pearson, Upper Saddle River, NJ.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. (2007): *Princípios de Marketing*, 12^a, Edition, Prentice-Hall, São Paulo, Brasil.

KOTLER, P., KELLER, KEVIN L., BRADY, M., GOODMAN, M., and HANSEN, T. (2009a): *Marketing Management*, 1st European Ed., Pearson Prentice-Hall, England.

KOVÁCS, I. (1993): “Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos” *Revista Economia e sociedade*, N°1 Nov. 93.

KOVÁCS, I. (1998): *Trabalho, Qualificações e Aprendizagem ao longo da vida*, APSIOT (VII Encontro Nacional), Celta Editora, Oeiras.

KOVÁCS, I., HOSS, D., GUSTAVSEN, B., KULPINSKA, J., MAURICE, M., WOOD, S., KALLEBERG, R., JONES, B., MATEUS, A. e MONIZ, A.B. (1992): *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, CESO I&D, PEDIP, Lisboa.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. (1991): *Fundamentos de Metodologia Científica*, Editora Atlas S.A., São Paulo.

LAKATOS, I. e MUSGRAVE, A. (ORGS.) (1970): *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*, Cultrix, São Paulo.

LAPPONI, J.C. (2000): *Estatística usando Excel*, Lapponi Treinamento e Editora, São Paulo, Brasil.

LANCASTRE, A. P. (2004): “*O relacionamento Comprador - Fornecedor. As percepções dos Determinantes da Cooperação no contexto de Mercado Electrónico*”, Tese para a obtenção do grau de doutor em Gestão especialidade em Marketing. ISCTE. Lisboa.

LEBRE E SOARES (Arquitectos, Portugal) (2006) : “Turismo Residencial E Ordenamento do território”, *Conferência de Óbidos, Turismo Residencial...Oportunidade para Portugal?*, ILM & THR, Óbidos, Maio de 2006.

LEITÃO, M. DO C. (2005): “*À procura de uma actuação sustentável rumo à excelência*” Tese de Mestrado, INDEG.

LEVY, M and POWELL, P. (2000): “Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective, *Journal of Strategic Information Systems*, VOL. 9, Elsevier Science, UK.

LILLNANK, P. (2003): “Insistir na Responsabilidade Social dos governos”, *Revista Qualidade n° 4/03 da APQ*.

LIZARELLI, F., L. e ALLIPRANDINI, D., H. (2006): “Investigação das relações entre Aprendizagem Organizacional e Ferramentas da Melhoria”, *XIII SIMPEP-Bauru*, SP, Brasil, 06 a 08 de Nov. 2006 em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/956.pdf em 15-06-11.

LOPES, A. e CAPRICHO, L. (2007): *Manual de Gestão da Qualidade*, Editora RH, Lisboa.

LOPES, A. e FELÍCIO, M. J. (2005): “Competências de gestão em globalização - estudo de caso de uma empresa em processo de internacionalização”. Lisboa: INDEG/ISCTE; *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 4 (1), Janeiro/Março.

LOPES, A. e HONÓRIO, P. (2004): “Liderar para evitar o declínio das organizações”, Um contributo para a gestão, assente no modelo de P. Pitcher. Contributo para o livro "*Em torno da psicologia*", homenagem a Jorge Correia Jesuíno. Lisboa: Livros Horizonte, nº 10.

LOPES, A. e RETO, L. (1990): *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Edições Sílabo, Lisboa.

MACKDONALD, J. (1994): *A Gestão da Qualidade Total Com Sucesso*, 1ª edição, Editorial Presença, Lisboa.

MANTECÓN, A. (2008): *La experiencia del turismo*. Icaria editorial, S.A. Barcelona.

MAROCO, J. (2003): *Análise Estatística Com Utilização do SPSS*, Sílabo, Lisboa.

MARQUES, A. M. A. (2003): *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*, Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

MARQUES, C. A. e CUNHA, M. E P. (1996): *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações D. Quixote, Lisboa.

MARQUÉS, P. G. (2008): “Calidad y Innovación Educativa los Centros” in: <http://dewey.vab.es/p.marques/calidad2.htm> (in 12-11-2008).

MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. (2010): “Reseña de Turismo, Urbanización y estilos de vida. Las nuevas formas de movilidad residencial” *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, de T. Mazón, R. Huete y A. Mantecón (eds.), Vol.8 nº 1, pp. 237-240., Universidad de la Laguna.

MARSILI (2001): *Perspectivas cognoscitivas y proyectuales posibles para un Urbanismo Ambiental Alternativo*, Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona.

MARTÍNEZ (2003): “Las Viviendas de Segunda Residencia en la Sociedad del “Bienestar” el Caso de un País Turístico: España” *Cuadernos de Turismo*, julio-diciembre, 012, págs. 53-75, Universidad de Murcia, Murcia España, www.redalyc.com.

MARTÍNEZ, M. J. (2000): *Metodología de Trabajo Conjunto con el Modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integral*, VI Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y de Gestión, Universidad de Burgos, Burgos.

MARTINS, P., E., .R. (2004): *Padrones Arquitectónicos y Urbanísticos del Turismo en Florianópolis*, Tesis Doctorado Universidad Politécnica de Catalunya-UPC, España.

MASSÓN, J. L.G. y TRUÑÓ, J. I. GUAL (2006): “La Cuarta Generación Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica” Departamento de Economía de la Empresa, estudio (survey) de la Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra, in: <http://BSC%20Publicación-BCS.pdf>. (consultado em 25-06-2011).

MATÉO A. (1999) *Formação Profissional*, n.º2 – 162 Centre info. IEFP, Lisboa.

MATIAS, J. C. de OLIVEIRA e DEVEZAS, T. (2004): “A Previsão e a Gestão no Século XXI”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol.3, Nº 1, Janeiro/Março 2004, ISCTE, Lisboa.

MAZARO, R. M. (2010): “Atualização da Sustentabilidade Estratégica como instrumento de Gestão de Destinos Turísticos” *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Vol.2, nº 13/14, pp.771-781, *Journal of tourism and Development*, Universidade de Aveiro, Aveiro.

MAZÓN, T. (2006): *El Turismo Litoral Mediterráneo: Políticas Turísticas o desarrollo Inmobiliario*, Cargraphics, España.

MAZÓN, T. (2006a): “Inquiring Into Residential Tourism: The Costa Blanca Case”, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol.3, Nº 2, pp, 89-97. Rotledge. Universidad the Alicante.

MAZÓN, T. y EDS, A. A. (2005): *Turismo residencial y cambio social, Nuevas perspectivas teóricas y empíricas*, Editorial Agua Clara, S. L. Alicante.

MCCOOL, S., MOISEY, R.N. and NICKERSON, N.P. (2001): “What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators”. *Journal of Travel Research*, Boulder, Nov 2001 US (Proquest).

MCHARG, I. L. (2000): *Proyectar con la naturaleza*, Barcelona, Gustavo Gili.

MEI - MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2008): *Novo Regime Jurídico da Instalação, Exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos*, Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de Março de 2008, Lisboa.

MEI - MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2008a): *O Turismo em 2006 - Portugal, continente e regiões Autónomas*, Turismo de Portugal, Lisboa.

MEI-MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2007): “PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo”, *Resolução do Conselho de Ministros* n.º 53/2007 de 4 de Abril.

MELIM, A., RODRIGUES, A., VEIGA, A. e COSTA, P. (2004): *Estilos de Investigação Survey/Sondagem*, Mestrado em Educação da DEFCUL, in: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/chagas/mil/t1surveytexto.pdf>.

MENDES, J. C. (2004): *“A Gestão da Qualidade nos Destinos Turísticos - O caso Português”*. Tese de Doutoramento em Estratégia e Comportamento Organizacional, Universidade do Algarve, Algarve.

MICHAEL E. (2001): “Public Choice and Tourism Analysis”, *Current Issues in Tourism*, Jenkins, John (ed.), Volume 4, Numbers 2-4, pp.308-328.

MIDDLETON, V. T. C. e CLARKE, J. (2001): *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, London.

MIHALJECK D. (2005): *Free movement of Capital, the real Estate Market and Tourism: a Blessing or a Curse for Croatia on its Way to the European Union?* (Cap.8) in: www.mihaljek.qdx.

MILES R. E. and SNOW, CHARLES C. (1987): *“Organizational Strategy, Structure and Process”*, McGraw-Hill, New York.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS (2006): *Grandes Opções do Plano (2005-2006)*, Lei n.º 52-2006 (id_006519_Portugal_PLANO2005-9.pdf).

MINTEL, GROUP (2006): “Processo de Compra e Venda das Segundas Residências” Comunicação (Reporting) *Conferência de Óbidos*. Óbidos, Maio /06.

MINTZBERG, H. (1978): “Strategy-making in Tree Modes”, *Management Review*, 16, pp.44-53, *California*.

MINTZBERG, H. (1987): “Stratégie et artisanat” *Harvard l’ expansion*, nº. 47, Hiver, pp.94-104.

MINTZBERG, H. (1994): *The Rise and fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International (UK) Limited, Hertfordshire.

MINTZBERG, H. (1995): *Estrutura e Dinâmica das Organizações* tradução de Amélia Salavisa Brookere, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (1991): *The Strategy Process*, Prentice-Hall International Editions.

MÓDENES, J. A. (1998): *Flujos Operacionales e Itinerarios Biográficos: La moviidades residencial en la área de Barcelona*, Tesis Doctoral, Departamento de Geografía, Universidad Autónoma de Barcelona.

MÔLLER, ANDREAS and SCHALTEGGER, S. (2005): “The sustainability Balanced Scorecard as a Framework for eco-efficiency Analysis”, *Journal of Industrial Ecology*, Volume 9, Number 4, pp73-82.

MONIZ, A. B. (1998): “Políticas de emprego e Sociedade de Informação: para uma Sociedade do Conhecimento” *In Sociedade e Trabalho*, n.º 2/Março.

MONTEIRO, A. (2002): *Guia Prático de Marketing, Gestão de Vendas e Comercialização*, Visilis Editores, Lisboa.

MONTGOMERY, D. C. (2001): *Introduction to Statistical Quality Control*, four Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.

MOREIRA, J. M. (2009): *Questionários: teoria e prática*, Edições Almedina, S.A., Coimbra.

- MOUTINHO, L.** (2000): *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Oxon, U.K.
- MOUTINHO, L.** (2002): “A Importância das Marcas nas Estratégias de Internacionalização”, Comunicação apresentada no *Seminário A Internacionalização do Turismo*, Bolsa de Turismo de Lisboa 2002, 24 de Janeiro, Parque das Nações.
- MÜLLER** (2004): “German Second Homeowners in Sweden” *Revue Européenne des Migrations Internationales*.
- MÜLLER** (2006): “German Second Homeowners in Sweden” *Revue Européenne des Migrations Internationales* Vol.18 N° 1/06, pp.67-86, www.remi.org/document1684.html.
- NEAL, T.**, (2007): “Tourism as a membrane” *ASA Conference 2007- Thinking Through Tourism, Panels*, www.normadit.co.uk/asa/asa07/panels.php5?PanelID=182.
- NEOTURIS**, (2005): “Reinventando o Turismo em Portugal”, “*Home Magazine*”.
- NERY, MARIA, F.G** (2001): “Resenhas *design with Nature* Ian Mcharg” consultado em 12-12-2011 <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rua/article/download/3162/2273>.
- NETO A. M.** (2006): “Segunda habitação, o Imobiliário e o Turismo” *Revista Imobiliária*, ano XV n.º.168, Julho/Agosto, 2006, págs.25-26, Lusosinal, Lisboa.
- NETO, A. M.** (2006a): “A problemática do uso das marcas de certificação” *Revista Qualidade Outono, 2006*.IPQ, Lisboa.
- NEVES, J. G.** (2003): “Responsabilidade Social da Organização - Conceito e Aplicabilidade” *R.H. Magazine*, Lisboa.
- NICOLAU, I.**, (2001): *O Conceito de Estratégia*, Instituto para o Desenvolvimento Empresarial, INDEG/ISCTE refº 01-01 de 20-09-2001: Lisboa, INDEG/ISCTE, in: WWW.indeg.org. (consultado em Dezembro de 2006).
- NU** (2002): *Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável - Declaração Política e Plano de Implementação*, Edição Portuguesa, GRI-MAOTDR/2005, Lisboa.

O'REILLY K. (2009): “Migración intra-europea y cohesión social: el grado y la naturaleza de la integración de los migrantes británicos en España”. In: Mazón T., Huete R., Mantecón A. (Eds.), *Turismo, urbanización y estilos de vida, las nuevas formas de movilidad residencial*, Icaria sede editorial, Barcelona, pp. 249-267.

O'REILLY, K. (2007): “The Rural Idyll, Residential Tourism, and the Spirit of Lifestyle Migration” *ASA Conf^a 2007-Thinking Through Tourism*, in: www.normadit.co.uk/asa/asao7/panels.php5.

OAKLAND J. S. (1993): *Total Quality Management , Licensing Agency Ltd.*, 2º edition Great Britain.

OAKLAND J. S. (1999): *Total Organizational Excellence*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

OLIVEIRA (2003): “Marketing sustentável, responsabilidade social e cidadania empresarial ”- *Revista Marketeer n.º 89 de Dez.º/2003*.

OLIVEIRA C. B. (2005): “Protocolo de *Quioto*: um desafio à inovação” *Revista Dirigir, Março/Abril, 2005*, I.E.F.P. Lisboa.

OLIVEIRA C. B. (2007): “Os desafios da Sustentabilidade” *Revista Dirigir, n.º 98, Abril/Maio, 2007*. I.E.F.P. Lisboa.

OLIVEIRA C. B. (2008): “A Criação de Valor na Perspectiva do Cliente” *Revista Dirigir, Maio/Junho, 2008*. I.E.F.P. Lisboa.

OLIVEIRA, J. M. P de, (2000): *O plano de Marketing na Promoção Imobiliária*, Tese de Licenciatura do curso de Gestão Imobiliária, ESAI, Lisboa.

OLIVEIRA, J. M. P de, (2005): *Apontamentos das aulas da disciplina de Promoção Imobiliária*, Curso de Gestão Imobiliária – ESAI, Lisboa.

OMT (1999): *Code Mondial d'ethique du tourisme*, consultado in: www.world-tourism.org.

OMT (2001): *Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual*, EUROSTAT, OCDE, OMT, UN, Luxemburgo, Madrid, Nueva York, Paris, 2001 in:

http://unstats.un.org/unsd/publicación/seriesF/seriesF_805.pdf.

OMT (2007): “Datos esenciales del turismo, edición 2007”, *sección datos e cifras*, consultado in 26/04/2008 in: www.unwto.org.

OMT (2008): *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, Vol. 6, Nº 1 Enero, 2008, ISSN: 1728-9254 in: http://www.wtcc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool/Index.php (in 26/04/2008).

OSINSKI, I. C. Y. BRUNO A. S. (1998): “Categorías de Respuestas en escalas tipo Likert”, *Psicothema*, Vol. 10, nº 3, pp. 623-631.

OUCHI, WILLIAN G. (1981): *Theory Z How American business can meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Philippines.

OUZIEL (2004): “La valorisation du capital humain” *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n.º 210- Ressources humaines*.

PAIVA, T., M., D. (2003): *O modelo de comportamento dos consumidores “verdes” portugueses: uma análise crítica* - Tese de Doutoramento. ISCTE, Lisboa.

PALMEIRIM, L. (2003): “Responsabilidade social das empresas: mais uma moda de marketing ou um imperativo social e ambiental” *Revista Marketeer nº 89*.

PALOMO, S. P. (2006): “El turismo Justo y la Creación de Sistemas de Producción de Servicios Turísticos Responsables”. *Estudios Turísticos*, Nº168, pp.7-46. Instituto de Estudios Turísticos.

PAPATHEODOROU, A. (2002): “Exploring competitiveness in Mediterranean Resorts”. *Tourism Economics*, 2002, 8 (2), p.p. 133-150. Publishing. Ltd.. London.

PARASURANAM A. ZEITHAML V. and L. L. BERRY, (1985): “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research” *Journal of Marketing*, Vol. 49, October nº 4 p.p.41-50.

PARASURAMAN, A. ZEITTHAML and L. L. BERRY (1991): “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale” *Journal of Retailing*, Vol.67, Nº, 4, Winter 1991.

PARASURAMAN, A. ZEITTHAML and L. L. BERRY (1994): “Reassessment o Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research”, *Journal of marketing*, Vol.58 January.

PEDRON, C. D. (2006): “CRM Strategy: A Multiple Case Study in Portuguese Organizations” *Seminário de Gestão*, Participação n.º 11/2006, ISEG, Lisboa.

PEREIRA, A. (1999): *SPSS Guia Prático de Utilização*, Sílabo, Lisboa.

PERUFO, V.N. e BERTAGNOLLI D. D. de O. (2009): “Produção Científica sobre Ferramentas Gerenciais nos cursos de Mestrado e Doutoramento em Ciências Contábeis e Administração” *XII Semead, Empreendedorismo e inovação* 27/28 de Agosto. EAD/ FEA - USP-, in: www.ead.usp.br/semead/12semead/resultado/.../197.pdf, (in14-06-11).

PETERS, T. e WATERMAN, B. (1995): *Na Senda da Excelência*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2003): *Análise de Dados para Ciências Sociais- A Complementaridade do SPSS*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

PETTERSSON, R. (1999): “Foreign Second Home Purchases”, *CERUM Working Paper* Nº. 14:1999.

PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston.

PFEFFER J. (1998): *The Human Equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, U.S.A.

PHILIPS, P. A. e MOUTINHO, L. (2000): “The Strategic Planning Index: A tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness”, *Journal of Travel Research*, May, Vol.38, nº 4.

PINTO, F. J. S. (2006): “Transformar prioridades em *performances* excelentes” *Revista encontros científicos*, n.º 2, Universidade do Algarve - Escola Superior de Hotelaria e Turismo, ISSN:1646-2408, Algarve.

PIRES A. R. (2000): “Controlo da concepção e/ou desenvolvimento segundo a norma ISO: 9001”, cadernos do *Jornal Expresso*, n.º 1440 de 13/06/2000.

PIRES, A. R. (2006): “Sistemas: Gestão e Integração ou a Gestão da Integração” *Revista Qualidade Outono*, 2006, IPQ, Lisboa.

PITCHER, P. (1997): *The Drama of Leadership*, Wiley and Sons, Pitman Publishing, London, G. Britain.

POPPER, K. (1992): *O realismo e o objetivo da ciência*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc., New York, USA.

PORTER, M. E. (1989): *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

PORTER, M. E. (1994): *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Monitor Company, Lisboa.

PORTER, M. E. (1999): *Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais*, Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro.

PORTER, M. E. (2001): “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March, Vol.79, number 3, Boston.

PORTUGAL HOTEL GUIDE (2012): “Mais Turismo”, *Annual Publication* nº 26, February 2012, Edições e Publicações, Algés, Portugal.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Nº, 3, Maio-Junho-1990, pp.78-91.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1994): “Competing for de future” *Harvard Business School*, Boston.

PRIME YIELD/IRG, ILM-THR (2007): “International Tourism Advisers”, *Edição do Jornal Expresso* de 16/06/07.

QUESADO P. e RODRIGUES L. L. (2009): “O *Balanced Scorecard* e a Gestão da Qualidade”, *XV Congresso AECA*, 23-24, Setembro, Valladolid, in: http://personales.ya.com/aeca//pub/on_line/comunicaciones.xvcongresoaecca/cd/54d.pdf.

QUESADO P., e MACEDO N. (2010): “O *Balanced scorecard* no serviço de urgência de um hospital público empresarializado: estudo de caso” *XIV encuentro AECA, 2010 “innovación y responsabilidad: desafios y solucionem - publicadas on-line (42d)* no site: http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentro/general.htm/anais_viii_congresso_qualidade_.

QUINN, J. B. (1980): *Strategies for Change: Logical Instrumentalism*, Homewood, Illinois, And Richard Irwin.

QUINN, R. E (1996): *Deep Change*, First Edition, Jossey- Bass Publishers, San Francisco California.

QUINN, R., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., y MCGRARTH, M. R. (1990): *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

REBOLLO, J. F. V. e BAIDAL, J. A. I. (2001): “La formación y la investigación turística en España: una visión de síntesis”, *Papers de turismo*, nº 29, Agencia Valenciana del Turismo, pp. 6-27.

REGO, A. (2003): *Healthy People in Healthy Organizations: employees at the heart of corporate social responsibility*, Universidad de Aveiro, Aveiro.

REGO, A. R. e PINA E CUNHA, M. (2003): *A essência da Liderança*, Rh Editora, 1ª edição, Lisboa.

REIS, E., ANGELONI, M., and SERRA, F. (2010): Business Intelligence (B.I.) como Tecnologia de Suporte na Definição de Estratégias para a Melhoria da Qualidade de Ensino, Informação & Sociedade: Estudos, América do Sul, Vol.20 N° 3.

RIBEIRO, F. R. (2003): “Um esforço para o Desenvolvimento Sustentável” *Semanário Económico 18/7/03*- Sustentabilidade, fascículo n.º 862.4.

RIGALL I TORRENT, RICARD (2003): *Hisendes locals I Turisme: Tres Assaigs*, Tesis Doctoral Universitat de Girona, consultada in: <http://hdl.handle.net/10803/7700>.

RITA, P. (1995): “Estratégias de Marketing para o Turismo Internacional”, *Revista Portuguesa de Gestão* II/III/95, p.p.69-81, INDEG/ISCTE.

ROCHA, I. e LAVARDA. C. E. F. (2011): “Retrospectiva Bibliográfica Sobre o Balanced Scorecard (BSC) Como Instrument de Planejamento e Controle nas Empresas”, *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis* da UERJ (on-line), Rio de Janeiro, V.16,n.1,p.19-p.34, Jan./Abril, 2011. ISSN 1984-3291.

RODRIGUES, R. F. (1998): *Organizações Mudança e Capacidade de Gestão*, Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Cascais.

RODRÍGUEZ, V., FERNÁNDEZ, MAYORALAS, G. Y ROJO, F. (1998): “European Retirees on the Costa del Sol: A Cross-National Comparison” *International Journal of Population Geography*, 4, 183-200, WWW.gg.rhul.ac.uk/spain/rodriguez.

ROLAND BERGER (2006): “Construir o futuro do sector do turismo em Portugal” *Conferência THINK'NOMICS-Portugal Empreendedor a palavra aos protagonistas*, 2/11/06, Lisboa.

ROSA, Á. e TEIXEIRA, A. F. (2002): *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Ad Litteram, Coleção, ISCTE Escola de Gestão, Lisboa.

RUSCHMANN, D. (1997): *Turismo e Planeamento Sustentável*, Papirus Editora, São Paulo, Brasil.

RUSSO, J. (2006): *Balanced Scorecard para PME*, Lidel Edições Técnicas, Lisboa.

RUSSO, P.T., ALMEIDA, C. B. de, MEGLIRONI E., e PARISI, C. (2010): “Elementos de Institucionalização do BSC na obra - A Estratégia em acção: Um olhar baseado na teoria institucional”, *10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, Julho de 2010, Centro Universitário de Alvares Pentead, São Paulo Brasil, in: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos102010/112.pdf>, acedido em 1/7/2011.

RYAN, P.T. (2000): “*Statistical Methods for Quality Improvement*”, 2º ed. Wiley Inter.-Science.

SALVADO, T. (2003): “Desenvolvimento Sustentável, Um Conceito ou Moda?” *Revista do Semanário Económico n.º 861 de 11/07/03*.

SALVADO, T. (2003a): “Sistema Integrado de Gestão de Resíduos Rumo à Sustentabilidade” Sustentabilidade, fascículo n.º 3 da *Revista do Semanário Económico 11/7/03*.

SALVA-TOMAZ (2006): “Tourist development and foreign immigration Balearic Islands” *Revue Européenne des Migrations Internationales*, Vol. 18, n.º.1, www.remi.revues.org/document.

SÁNCHEZ, M., SARABIA, F. J. (1999): *Validez y fiabilidad de escalas*, in Sarabia, F.J. (coord.). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ediciones Pirámides, pp. 333-393, Madrid.

SÁNCHEZ M., SARABIA, F. J. (1990): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid.

SANGÜESA, M. MATEO, R. e ILZARBE, L. (2006): *Teoría y Práctica de la Calidad*, Thompson Editores, España.

SANTOS S. e SANTOS, V. (2003): “Progresso Sustentável” *Revista Economia Pura* n.º 54-Janº/Fevº.

SANTOS, A. R. dos, PACHECO, F. F., PEREIRA, H. J. e JR BASTOS, P. A. (organizadores) (2001): *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*, (Parceria SERPRO, PUC- PR E ESAF) Editora Champagnat, Curitiba, Brasil.

SANTOS, M^a L. V., ÁLVAREZ, L. y GONZÁLEZ I. (2007): “Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial”, *Universidad Business Review - Actualidad Económica*, Primer, trimestre 2007, ISSN 1698-5117, pp. 76 - 88.

SANTOS, M^a. J. NICOLAU (coordenador) (2005): *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, 1^a edição, Celta Editora, Oeiras, Portugal.

SANTOS, V. e TOMÁS, A. (1998): *Mudança: Organizações, Grupos, Pessoas*, APSIOT (VII Encontro) Celta Editora, Oeiras.

SANZ, S. B. (2006): “Turismo de Litoral: líneas de actuación para el logro de un desarrollo sostenible”. *Estudios Turísticos*, N^o 168, pp.61-83. Instituto de Estudios Turísticos.

SCHEIN E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, CA, Jossey - Bass Inc., Publisher.

SCHEIN, E. H. (1996): “Three cultures of management: the key to organizational learning”, *Sloan Management Review Fall*, 1996, pp. 9-20.

SCHEIN, E. H. (1997): *Organisational Learning: What is New?* MIT, 1997, in: <http://solonline.org/static/research/workingpapers/10012.html>.

SCHMITT e S. (2009): “Empreendedorismo e Inovação” *Seminários em Administração*, Xii SEMEAD, publicado em 27 e 28 de Agosto de 2009, PPG-FEA - USP in: <http://www.ead.fea.usp.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/29.pdf>.

SECRETÁRIO de ESTADO ADJUNTO do MINISTRO da ECONOMIA do XV GOVERNO (2003): “Qualidade, Sustentabilidade e Responsabilidade” *Revista Qualidade n.º 4/03 28º Colóquio da APQ*.

- SENGE, P.** (1990): *The Fifth Discipline*, 15ª edição, Círculo do Livro S. Paulo, Brasil.
- SENGE, P.** (1992): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Century Business, G Britain, London.
- SENGE, P.** (2002): “Learn to Change”. *Recursos Humanos Magazine, Conferência Organizada pelo IIR*, a 23, Nov./Dez 2002.
- SENGE, P., ART, K., CHARLOTTE, R., ROSS, R., ROTH, G. e SMITH, B.** (2000): *A Dança das Mudanças*, Editora Campus Lda, Brasil.
- SENGE, P., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., SMITH, B.** (1999): *The dance of Change*, A. Currency Book.
- SERRA, H.** (1998): *Formação Trabalho e Tecnologia – Para uma novo cultura organizacional*, APSIOT (VII Encontro Nacional) – Celta Editora, Oeiras.
- SEZÕES, C.** (2007): “Knowledge Management: um novo desafio crítico para as organizações”, *Recursos Humanos Magazine*, edição 49, Março/Abril, 2007 pp. 26-30, Rh editora, Lisboa.
- SILVA, J. A.** (2006): “Management of Tourism Destinations: the challenges facing Arade Destination”, in *Competitiveness and Management of Tourism Destinations, Seminar*, February 10, Agência do Arade, Portimão, Carvoeiro, Lagoa, Algarve.
- SILVA, J. L. de A.** (1997): *Cerâmica - Um Caso Paradigmático da “Humanofactura”* Caldas da Rainha.
- SILVA, J. L. de A.** (2004): *Cenários para as indústrias dos sectores tradicionais em Portugal num horizonte de 2010/2015 - Aplicação da metodologia da prospectiva estratégica à indústria cerâmica*, Cencal, Caldas da Rainha.
- SIMÕES, V. C.** (1999): “Aprendizagem Organizacional: Da dimensão individual à relacional”, *Revista do Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 5 – N.º 2-Outº/99, editada por UIIPOG/ISPA, Lisboa.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A. e JOHNSTON, R. (1999): *Administração da Produção*, São Paulo, Editora Atlas S.A.

SLACK, N., CHAMBERS, S. e JOHNSTON, R. (2002): *Administração da Produção*, São Paulo, Editora Atlas.

SAI - SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2007): *Norma SAI 8000*, in: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>, acessado em 12 Março de 2012.

SOLTANI, E. (2003): “Employee Relations”, Vol. 25, Nº 4/5, pp. 24-347, Bradford, (*ProQuest*).

SOROMENHO-MARQUES V. (2005): “Cinco Desafios Cruciais para o Desenvolvimento Sustentável das Empresas” *Revista Dirigir* Nº 92, JUL.AGO-05, IEFP, Lisboa.

SPREITZER, G. M., QUINN, R. E. (1996): “Empowering middle to be transformational leaders”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Sep, 1996, Vol. 32. Iss. 3, pp. 327 (25 pp.), Arlington, US.

STAHL, T. NYHAM, B. & D’ALOJA, P. (1993): *A Organização Qualificante*, Eurotecnet, Comissão da Comunidade Europeia.

STALLMANN and ESPINOZA (1996): “Seasonal Migration of Retirees: A Review of the Literature” *Faculty Paper Series* FP 97-3 October/1996, College Station, Texas.

TAO, C. J., CHEN, S. C. and CHANG, L. (2009): “Apply 6 sigma methodology in measuring the competition quality of satisfaction performance – an example of ISP Industry”, *Quall Quant*, published on-line in *Springer Science + Business Media*, nº 43, pp.677-694.

TEIXEIRA, S. (2011): *Gestão Estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

TEIXEIRA e DIZ (2005): *Estratégias de Internacionalização*, PublisherTeam, Lisboa.

THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A) (2006): *Os 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Resorts Integrados e Turismo Residencial*, Turismo de Portugal ip, Lisboa in: www.thr.es/.

THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A) (2006a): *Os 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal - Turismo de Natureza em Portugal*, Turismo de Portugal, ip, Lisboa, in: www.thr.es/.

THR (Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación, S.A) (2006b): *Os 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal – Turing Cultural e Paisagístico*, Turismo de Portugal ip, Lisboa, in: www.thr.es/.

TP - TURISMO DE PORTUGAL IP (2006): *PENT- Plano Estratégico para o Turismo (2006-2015*, Bolsa de Lisboa, 18 de Janeiro de 2006. Ed. TP ip.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, IP (2007): *Férias dos Portugueses em 2006*, Turismo de Portugal, Lisboa, in: www.proturismo.turismodeportugal.pt.

TP-TURISMO DE PORTUGAL, IP (2008): *Relatório da Sustentabilidade do Período - 2006-2008* in: www.turismodeportugal.pt/.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, IP (2009): *Lei de Bases do Turismo*, Decreto-Lei n.º 191/2009 de 17 de Agosto, Diário da República, 1.ª série-N.º 158.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, Ip (2010): *Livro Anuário das Estatísticas do turismo em 2009*, Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico, Departamento de Informação Estatística, edição PROTURISMO in: www.proturismo.turismodeportugal.pt.

TP -TURISMO DE PORTUGAL, IP (2010a): *O turismo na Economia, Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal, 2000-2009*, Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico, Departamento de Informação Estatística, PROTURISMO in: www.proturismo.turismodeportugal.pt.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, IP (2010b): *Relatório de Sustentabilidade em 2009, Liderar o Debate da Sustentabilidade no Sector*. Turismo de Portugal, IP, Lisboa.

TP -TURISMO DE PORTUGAL, IP (2011): *O turismo na economia - Evolução do contributo do turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico, Departamento de Informação Estatística, edição PROTURISMO in: www.turismodeportugal.pt.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, IP (2011a): *Análise Comparativa Portugal/Espanha (15-03-2011)*, Quadros com Estatísticas do INE, Turismo de Portugal, IP. Lisboa.

TP-TURISMO DE PORTUGAL, IP (2011b): *PENT-Plano Estratégico Nacional do Turismo (2006-2015) proposta de revisão no horizonte 2015 – versão 2.0*. TP, Lisboa.

TP - TURISMO DE PORTUGAL, IP (2011c): Informação fornecida particularmente pelo Turismo de Portugal em Novembro de 2011, TP, Lisboa.

TRIBE, J. (2001): “Research paradigms and the tourism curriculum”, *Journal of Travel Research*, Volume 39, Issue 4, Boulder, May, Start Page 442-448 (Proquest).

TRIBE, J. (2002): “The Philosophic Practitioner”, *Annals of Tourism Research*, Volume 29, Number 2, April, Pergamon, U. K., pp. 338-357.

TRULLENQUE, F. e LIQUETE, J. (2002): “El Modelo Integrado EFQM & BSC: Transformando Estrategia en Acción Excelente”, *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, nº 46: 28-38.

TUR, A. A.(2008): *De la tierra al suelo: La transformación del Paisaje y el nuevo turismo residencial*, em: ([http:// arbor.revistas.csic.es/index.php/arbos/article/viewfile/164](http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbos/article/viewfile/164)).

UNWTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION NETWORK (2011): *Informação Statistic* (in 25-07-11), in: <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-30/>.

UNWTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION NETWORK (2011): *Information Statistic* (in 18-08-11), in: <http://mkt.unwto.org/sites/hll/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf>.

UNWTO -WORLD TOURISM ORGANIZATION NETWORK (2011): *Information Statistic*: http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool/Index.php. (in 20-08-11).

URBAIN (2002): “Le résident secondaire, un touriste à part” *Revue trimestrielle Ethnologie française Touriste, Autochtone: qui est l'étranger?* 2002/03, Juillet - Septembre, Tome XXXII, Presses Universitaires de France.

VEAL, A. J. (1997): *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide*, Financial Times/Pitman Publishing/Pearson Professional Limited, Great Britain.

VELLAS, F. e BÉCHEREL, L. (1999): *The International Marketing of Travel and Tourism, a Strategic Approach*, Macmillan Press Ltd, London.

VILARES, M. J. (2000): “Satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores” ISEGI-UNL, *Revista Opção Q N.º 17 Agosto/2000-IPQ*.

VILARES, M. J. (2001): “Como medir a Satisfação dos seus Clientes”, A satisfação do cliente um instrumento para a qualidade e a competitividade” *Jornal Expresso 1480 de 10/03/2001-Dossiês Especiais*.

VOLIER, P. (2002): “la Baule, Du Tourisme au Lieu de Vie” *Mappemonde* 66 (2002.2) www.mgn.fr/pub/mappemonde/.

VOULTSAKI, M. (2000): “Innovative Partnerships for sustainable urban tourism – the spatial impacts of tourism in Maritime regions: the case of Thessaloniki-Aristotle University of Thessaloniki, Greece”, *Development Perspectives for Maritime Regions, 7th National Meeting of APDR, Azores, Portugal, 30/6-02/07/2011, Sut Governance*.

WILLUMS, JAN-OLAF (2003): *Desfio da Empresa Sustentável - orientações para os empresários do futuro*, First Média Comunicação, S.A., Porto.

WOLNIAK, R E SEDEK, A. (2009): Using QFD method for the ecological designing of products and services, Quall Quant, published on line, *Springer Science + Business*, nº 43, p.p. 695-701.

WTTC - WORLD TOURISM ORGANIZATION (2000): *Informação Estatística* in: <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-30/challenges>. in 25-7-2011 and 20-08-11).

WTTC - WORLD TOURISM ORGANIZATION (2011): *Informação Statistic* (in 25 -07-2011) in: (<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-06-30/> and (http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool/Index.php.) (20-08-11).

ZANCA, J. F. R. e COSTA, H. G. (2009) “Modelo de Avaliação da Gestão Sustentável nas Organizações, com base no modelo de Excelência Brasileiro” *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, “Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade”* Niterói, RJ, Brasil, 2-4 de Julho in: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0164_0953.pdf.



Webgrafia:

- Internet: http://cecoal.cea.es/observatorio_turistico/pdf/Analisis_residencial.pdf.
- Internet: <http://www.thebestgreensofportugal.com/pdf/Golfe%20Turismo%20Regional.pdf>.
- Internet: <http://10.36.130.51/docs-munpoe/00/00/05BD/conc-PME-POE.htm>.
- Internet: http://media.unwt.org/en/press-release/2011-06-30/internacional_tourism_maintains_momentum_desppite-challenges.
- Internet: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/t1surveytexo.pdf>.
- Internet: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/t1surveytexo.pdf> (In 04-05-2013).
- Internet: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> (in 2-06-2013).
- Internet: <http://www.ethos.org.b>.
- Internet: http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/egatur/egatur_2006.pdf.
- Internet: http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/tur_esp_cifras_2006.pdf.
- Internet: <http://www.iso.ch/iso/en/isooonline.frontpage>.
- Internet: <http://www.pnt.pt>.
- Internet: http://www.unwto/facts/eng/pdf/barometer/unwto_barom08_1exespt-sp.pdf.
- Internet: www.ciejd.pt.
- Internet: www.cumprirquioto.pt2.
- Internet: www.ec.europa.eu/ambiente/agend21/index.html.
- Internet: www.efqm.org.
- Internet: www.fieldbook.com/natstep.html.
- Internet: www.iambiente.pt.
- Internet: www.ietcat.org.abril.
- Internet: www.ine.pt .
- Internet: www.infocid.pt/documentos/qualid/qstiap/11.html.
- Internet: www.ipq.pt/cnq/cnq.html.
- Internet: www.iso.ch/linfof/intro.html.
- Internet: www.johannesburgsummit.org.
- Internet: www.min-economia.pt.
- Internet: www.onuportugal.pt.
- Internet: www.portugalinsite.pt .
- Internet: www.qualidade.com/con-01.html.
- Internet: www.spain.inf (in Segitur, 2006).
- Internet: www.sustainablebusiness.com.
- Internet: www.un.org/esa/sustdev.

Internet : www.turismodeportugal.pt.

Internet: www.world-tourism.org.

Internet : www.wttc.org .



ANEXOS DO ESTUDO TEÓRICO E INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



Anexo nº 1 - Lista de Siglas

ABC - Activity Based Costing
ABM - Activity Based Management
ACP – Análise de Componentes Principais
AF – Análise factorial
AMFE – Análise Modal de Falhas e Efeitos
AO – Aprendizagem Organizacional
APCER – Associação Portuguesa de Certificação
APQ – Associação Portuguesa da Qualidade
A.T. – Alojamento Turístico
AVC – Análise do Valor-Cliente
B.P. – Banco de Portugal
BCG – Boston Consulting Group
BPM – Business Process Management
BPMs – Business Process Management solutions
BSC – Balanced Scorecard
CAD – Conceção Assistida por Computador
CAM – Fabrico Assistido por Computador
CE – Comissão Europeia
CEE – Comunidade Económica Europeia
CEN – Comité European the Normalization
CERTIF – Associação para a Certificação de Produtos
CH – Capital Humano
Ci – Capital Inovação
CI – Capital Intelectual
CIM – Computer Integrated Manufacturing
CIM – Programa de Produção Assistida por Computador
CISE – Projecto Motivtur
CITQ – Controlo Integrado da Qualidade Total
CM – Melhoria Contínua
CN – Controlo Numérico
CNAE – Classificação Nacional de Actividades Económicas
CQ – Controlo de Qualidade
CQT – Controlo de Qualidade Total
CRM – Customer Relationship Management
CSP – Corporate Social Performance
CSR – Corporate Social Responsibility

CST – Conta Satélite do Turismo
CT 144 – Comissão Técnica de Normalização para o Turismo
CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas
CTP – Confederação do Turismo de Portugal
CTTE – Consumo Turístico do Território Económico
DEA – Diploma de Estudios Avanzados
DGOTDU – Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano
DOE – Design Of Experiments
DS – Desenvolvimento Sustentável
EBITDA – Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization
ECSI – European Customer Satisfaction Index
EFQM – European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
EFTA – Associação Europeia de Livre Comércio
EOQ – European Organization for Quality
ETC – European Travel Commission
EUA – Estados Unidos da América
EUROSTAT – Statistical Office of the European Communities
EVA – Economic Value Added
FBCF – - Formação Bruta de Capital Fixo
FMI – - Fundo Monetario Internacional
FMS – Flexible Manufacturing System
GECS – “Gestión Estratégica de la Calidad Sostenible”
GEE – Gazes com Efeito Estufa
GEQ – Gestão Estratégica da Qualidade
GEQS – Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável
G.R.H. – Gestão de Recursos Humanos (GRH)
H – Hipótese
H.T. – Hospedagem Turística
I&D – Investigação e Desenvolvimento
IET – Instituto de Estudos Turísticos de España
INE – Instituto Nacional de Estatística
INSC – Índice Nacional de satisfação do Consumidor
IPAC – Instituto Nacional de Acreditação
IPC – Índice de Preços no Consumidor
IPQ – Instituto Português da Qualidade
IQF – Instituto para a Qualidade e Formação
ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
ISO –International Standard Organization

JIT– *Just-In-Time*

Klm2 – Quilómetros quadrados

MC e M.C. – Melhoria contínua

MEI – Ministério da Economia e Inovação

MICE – Meetings, incentive, convention, and exposition business travel market

MIT – Massachusetts Institute of Technology

MPT – Manutenção Produtiva Total

MtCO2 – Unidade de Medida de Emissões de dióxido de Carbono (CO2)

n.d. – não disponível

n.e. – Alojamento não especificado

NE – Norma Europeia

NP – Norma Portuguesa

NQA – Níveis de Qualidade Aceitáveis

NTIC – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

NUTS-Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos definida pelo Decreto-Lei nº244/202 de 05/2011.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OHSAS – Occupational Health and Safety Management Systems Specification

OMT (WTO) – Organização Mundial de Turismo

ONG (s) – Organizações não-Governamentais

ONG'S – Organizações não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – Planear, Fazer, Controlar, Actuar

PEDIP – Programa Integrado de Intervenção Estratégica

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PIN – Projecto de Interesse Nacional

PIT – Programa de Intervenção e Incentivos Associados ao QREN

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNAC – Plano Nacional de Alterações Climáticas

PNL – Programação Neuro-Linguística

POE – Programa Operacional da Economia

PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia

QFD – Quality Function Deployment

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

R.H. – Recursos Humanos

R.R.H.H ou RH – Recursos Humanos

RevPAR – Revenue per Available Room
ROI – Return on Investment
RSC – Responsabilidade Corporativa
RSE – Responsabilidade Social Corporativa
RSO – Responsabilidade Social das Organizações
SA – Social Accountability
SAI – Social Accountability International
SERVQUAL (ServQual) – Modelo para medir a satisfação da qualidade nos serviços
SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
SOWT – Strengths, Weaknesses, opportunities, and threats
SPC – Control Statistic the Process
SPQ – Sistema Portugês da Qualidade
SPSS – Statistical Package for de Social Sciences
SST – Segurança e Saúde no Trabalho
STEP – Social, Technological, economical e political factors
T. O. L. – Taxa de Ocupação Líquida
TER – Legislação aprovada para o Alojamento Turístico em Turismo no Espaço Rural (DL nº 228/2009
TH – Legislação aprovada para o Alojamento Turístico em Turismo de Habitação (DL nº 228/2009).
THR – Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
TP – Turismo de Portugal, ip – instituto público
TQM – Total Quality Management
UE – União Europeia
UNSTAT – United Nations Statistics Division
UNWTO – World Tourism Organization Network
USD-dólares, moeda americana
VAB-Valor Acrescentado Bruto
VAGT-Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo
WTO-World Tourism Organization
WTTC – World Travel & Tourism Council

Anexo nº 2 - Resumo dos contributos/restrições para a gestão estratégica da qualidade			
Conteúdo/ Escola de Pensamento	Autores e contexto de formação	Contributos	Restrições
Desenho (racional e prescritiva) baseada numa filosofia de adequação com ênfase na procura e oferta e quanto ao conteúdo a preocupação é com o método de formulação e não com a substância.	Andrews (abordagem Clássico) o contexto é um universo de oportunidades e ameaças onde se enfatiza o negócio e a adequação à envolvente.	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriza valores éticos e sociais na gestão e a participação dos <i>stakeholders</i>; - A estratégia é vista como um processo de desenho único, inovador que integra factores internos e externos e os recursos e competências necessários para a implementar; - Tem uma visão global, holística e de longo prazo para a empresa; - As estratégias são, explicitadas de forma simples e vistas como um processo de validação de alternativas por vezes complexo; - Metodologia de análise interna/externa (Matriz Swot); - A mudança é do tipo ocasional (saltos quânticos) e visa adequar a empresa à envolvente; - É um fio condutor que liga: produto/mercado; objectivos de crescimento; vantagem concorrencial e sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura centralizada e formal e burocracia mecanicista; - Cultura do poder; O contexto é visto como simples e estável; - Estratégias do tipo <i>top down</i>; - Têm origem no chefe.
Planeamento (racional e prescritiva) baseada numa filosofia de adequação com ênfase na procura e a preocupação é com o método de formulação e não com a substância.	Ansoff (abordagem Clássico) o contexto é complexo e turbulento e a ênfase é na empresa e no binómio produto/mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a sistematização dos processos de gestão e a clarificação de metas e objectivos; - Permite pensar a empresa como um todo e a decomposição em subestratégias; - Utilização dos planos/orçamentos como instrumentos no controlo de gestão e no apuramento de desvios e na avaliação; - Conceitos de sinergia e proactividade; - Construção de cenários virtuais; alternativos para o futuro; - Definição de estratégias de desenvolvimento (expansão ou diversificação); - É um processo complexo com a utilização de métodos estatísticos de previsão, técnicas de monit. envolvente. 	<ul style="list-style-type: none"> - É um processo formal, hierarquizado e departamentalizado; - Os planos são rígidos; - A visão de estratégia é restrita, não contempla os objectivos e metas; - É da responsabilidade dos especialistas; - Valoriza o <i>status quo</i>; - A envolvente é vista com dinâmica, mas controlável; - A mudança é periódica e incremental.
Posicionamento (racional e prescritiva), baseada numa filosofia de adequação com ênfase	Porter (abordagem Clássico) o contexto envolvente é o ambiente específico da indústria com as suas 5 forças	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização das estratégias de Marketing (posic, segm); - Valorização das três principais estratégias que permitem a criação de valor: diferenciação; focalização e liderança nos custos, cujo processo simples pode ser mais complexo se envolverem subestratégias; - Modelo de análise da envolvente e da 	<ul style="list-style-type: none"> - A percepção da mudança não é clara; - A estratégia é da competência dos especialistas; - Tem uma visão restrita da empresa; - Por vezes as estratégias não são

na procura o conteúdo possui uma natureza genérica e existe <i>a priori</i>	Ênfase no ciclo de vida e na competição da indústria.	posição competitiva da empresa face à concorrência; - Modelo de análise da cadeia de valor que permite compreender melhor a construção de vantagens competitivas na empresa; - Valorização da análise do sector (Indústria) onde a empresa actua; - As posições estratégicas traduzem-se em posições tangíveis no mercado; - Introduce o conceito de estratégias genéricas e de grupos estratégicos; - Esclarece -a concorrência do sector onde a empresa actua pode condicionar a estratégia rentabilidade.	claras; - A estrutura valoriza o <i>satus quo</i> ; - A envolvente é controlável - O lado da oferta é negligenciado; - Formulação, implementação e controlo, são fases separadas; - As estratégias são isoladas não fazendo parte de um processo integrado.
Recursos (racional e prescritiva) baseada numa filosofia de intenção com ênfase na oferta e preocupa-se com o método de formulação.	(Prahalad e Hamel; Grant e Stalk) o contexto depende da heterogeneidade de recursos e dos limites competitivos à sua mobilidade a ênfase é na construção de capacidades/recursos distintos que satisfazem o consumidor.	- Valoriza as competências nucleares e as capacidades da organização; - Conceito vantag. compet. sustentável, origem interna; - A estratégia inicia-se com a visão; - Tem uma visão ampla da organização; - As estratégias são colectivas e explicitas pela direcção de topo em algumas metas genéricas que mobilizem na - A estrutura é matricial; - A cultura valoriza o trabalho das pessoas; - Valoriza a importância dos recursos (tangíveis e intangíveis) e as capacidades distintas na criação de vantagens competitivas.	- A empresa centra-se apenas no que sabe fazer bem, tornando-a pouco ambiciosa; - A estratégia é da competência dos especialistas; - A percepção da mudança é apenas incremental; - As estratégias são vistas separadamente como pequenos passos e não fazem parte de um processo integrado.
Aprendizagem (descritiva) baseada numa filosofia de intenção com ênfase na oferta e a preocupação é com o processo de emergência.	Mintzberg e Quinn) o contexto é complexo e dinâmico com ênfase nas estruturas flexíveis e na emergência de um comportamento estratégico consistente.	- Visão holística e global e integrada da empresa; - Mudança incremental com saltos quânticos; - A organização é descentralizada, pouco hierarquizada; - Cultura do trabalho e do grupo; - O contexto externo é complexo, dinâmico e turbulento; - As estratégias têm origem em qualquer colaborador, - A formulação da estratégia como um processo de aprendizagem; - introduz o conceito de estratégia emergente.	- As estratégias são implícitas; - Valoriza apenas as estratégias emergentes.
Fonte: Adaptado de Rosa e Teixeira (2002) e António (2006); Teixeira e Diz (2005); Nicolau (2001)			

Anexo n.º 3 - Relação entre Modelo de Gestão e Sistemas de Liderança para a Qualidade				
Modelo de gestão	Tipo de líderes	Características da liderança	Papel a desempenhar	Tarefas a desempenhar
Objectivos Racionais	Executivos do tipo “artista” apoiados por Líderes locais do tipo “tecnocrata”	Transaccional, rígida, formal, centralizada orientada para o exterior e para as tarefas	Produtor/ Director (papel de dirigir)	Racionaliza o sistema produtivo, aposta na inspecção e/ou controlo da conformidade define e altera objectivos, padrões e níveis de qualidade/ preço e otimiza resultados de curto prazo
Processos internos	Executivos do tipo “artesão” apoiados por Líderes locais e em rede do tipo “tecnocrata”	Transaccional, hierárquica, formal/ informal, condescendente, orientação interna para tarefas e relacionamentos	Coordenador/monitor (papel de persuadir)	Usa a persuasão para gerir, controlar e melhora a qualidade de recursos e processos, de acordo com normas e regulamentos. Reestrutura e reduz custos, falhas e defeitos, certifica a qualidade. Implementa sistemas de informação para melhorar a comunicação e os relacionamentos.
Relações Humanas	“Equipas de liderança com líderes em rede e locais do tipo “artesão”, orientados por executivos do tipo “artista”	Transformacional, flexível informal, interactiva partilhada orientada para o relacionamento/ desenvolvimento das pessoas e das equipas	Facilitador/Mentor, (papel de melhorar a participação	Apostam na aprendizagem, na cooperação e na participação para envolver e incentivar a M.C. e o compromisso, garantindo a qualidade desde o planeamento até ao pós-venda. Apostam nos “círculos de qualidade” e numa cultura de qualidade com valores éticos, zero defeitos, prevenção, medição, avaliação e recompensa.
Sistemas Abertos	“comunidades de líderes com grupos equilibrados de líderes em rede locais e executivos do tipo “artesão” e “artista que se apoiam entre si	Transformacional, flexível, inovadora, estratégica, visionária, empreendedora, responsável, orientada para objectivos L.P. negociados e delegados para realizar a missão da empresa	Inovador / Broker-têm o papel de delegar	Gerem alianças e saberes, para pôr em prática a visão com estratégias inovadoras e sustentáveis. Negociam objectivos, recursos e prazos com os <i>stakeholders</i> . Assumem responsabilidades sociais com a M.C. da qualidade, dos R.H., do ambiente, até atingir a excelência, ajustando os padrões de qualidade e a <i>performance</i> da organização às exigências de mercado. Avaliam e recompensam, tendo em conta o <i>feedback</i> e os resultados.

Fonte: Adaptado de Quinn (1996); Senge (1990); Quinn et al., (1990); Pitcher (1997) (in Lopes e Capricho, 2007).

Anexo nº 4 - Análise do impacto das diferenças entre os critérios/conceitos do modelo de Excelência antes e depois da revisão tendo em conta uma evolução que facilite o caminho para a TQM	
Modelo EFQM antes de 2010	Modelo EFQM depois de 2010
1-Liderança - Liderança e constância de propósitos.	Liderança-Liderar com visão integridade e inspiração (negativo/positivo).
Pessoas - Desenvolvimento e envolvimento das Pessoas.	Pessoas- Sucesso através das Pessoas (negativo).
Estratégias e políticas.	Estratégia (neutro).
Processos - Gestão por Processos e por factos.	Produtos, Serviços e Processos-Gerir por processos (positiva).
Parcerias e Recursos - Desenvolvimento de Parcerias.	Alianças e Recursos - Construir Alianças (neutro).
Resultados das Pessoas - Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínua.	Resultados das Pessoas - Fomentar a criatividade e inovação (negativo).
Resultados dos clientes - Focalização no cliente.	Resultados dos clientes - Adicionar valor para os clientes (positiva).
Resultados da Sociedade - Responsabilidade Social Corporativa.	Resultados da Sociedade - Assumir Responsabilidades para a sustentabilidade futura (positiva).
Resultados chave de desempenho- Orientação para os resultados.	Resultados chave de desempenho- Conseguir balancear os Resultados (positiva).
Fonte: EFQM (1999) e EFQM (2010)	

Anexo n.º 5 - As características comuns dos Modelos EFQM e BSC e a melhoria do desempenho	
Factores facilitadores da melhoria	Características comuns
Incentivam a mudança, a acção e o diálogo.	Apoiam-se em sistemas de prémios e incentivos.
A revisão, a aprendizagem e o <i>feedback</i> fazem parte do ciclo de melhoria.	Visam a melhoria do desempenho a longo prazo.
Os objectivos/metasp de desempenho são seleccionados, medidos e avaliados.	Estão orientados para o equilíbrio entre objectivos a curto, médio e longo prazo.
Existe flexibilidade na adaptação do modelo às necessidades de cada organização.	Valorizam percepções/comportamentos dos clientes, na cadeia de valor, para determinar a qualidade do produto.
O processo de desenho é adequado a cada organização assim como o <i>benchmarking</i> dos resultados.	Visam o envolvimento das pessoas na partilha de valores e na criação de uma cultura de confiança, que fomenta a responsabilidades e o compromisso.
Proporciona uma gestão por processos e uma visão clara do processo de gestão.	A gestão é organizada por processos e pautada pela informação que é proporcionada pelas percepções de todos os grupos de interesse.
A aprendizagem e a melhoria contínua visam uma adaptação constante dos processos/recursos às alterações na envolvente.	Os gestores têm liberdade para seleccionar os métodos e para especificar as medidas a utilizar porque não são explicitados no modelo.
Fonte: Adaptado de Andersen <i>et al.</i> (2000); Wongrassamee <i>et al.</i> (2003); Trullenque e Liqueite (2002) (in Quesado e Rodrigues, 2009).	

Anexo nº 6 - Análise Crítica à proposta de revisão para o Plano Estratégico do Turismo (2006-2015)		
Linhas de desenvolvimento do Turismo	Principais objectivos pretendidos:	Análise crítica/Sugestões:
1-Adoptar a sustentabilidade como modelo de desenvolvimento.	Preservar o meio ambiente; Fomentar práticas ambientais responsáveis; Dinamizar a economia local e potenciar a cadeia de valor;	O modelo a propor deve ser holístico, integrado, que contemple a sustentabilidade de todos os sistemas envolvidos, assente em valores éticos como a qualidade e sustentabilidade e na cooperação, partilha e responsabilidade social.
2-Mercados emissores do turismo.	Mercado Espanhol como prioritário; Defender a posição da Alemanha R.U. e França; Apostar em países emergentes, como o Brasil e os países da Escandinávia;	Os mercados devem ser diversificados; e as apostas estratégicas das empresas/instituições devem ter em conta o perfil e comportamento do consumidor e o combate à sazonalidade. As verdadeiras causas da perda de mercados devem ser analisadas e corrigidas.
3-Acessibilidades aéreas/infraestruturas.	Manter as ligações aéreas dos três últimos anos; Criar novas rotas e aumentar as frequências dos voos;	Devem ser planeadas em conjunto não excluindo nenhuma forma de acessibilidade, tais como a terrestre, marítima, ferroviária etc.
4- Estratégia de produtos turísticos.	Desenvolver a oferta multiproducto; Inovar a oferta Sol e Mar, reforçar a aposta no golfe e no turismo de negócios e reestruturar o turismo de saúde e bem-estar;	Deve existir uma estratégia para requalificar/recuperar os destinos maduros/ tradicionais com apostas em produtos inovadores. As escolhas devem ter em conta o ciclo de vida do produto e do destino. As estratégias devem ser monitorizadas.
5-Regiões e polos de turismo.	Ser o motor da estruturação e do enriquecimento da oferta; Dinamizar e envolver os agentes públicos e privados em acções de melhoria de produtos prioritários, através de recursos distintivos;	Os organismos públicos devem simplificar os processos e dinamizar uma estratégia de diferenciação pela qualidade nos produtos/serviços e nos destinos, assente na melhoria contínua, com o objectivo claro de envolver todos os <i>stakeholders</i> .
6-Promoção e distribuição.	Fomentar a promoção e distribuição <i>online</i> ; alinhar o investimento por importância do mercado; Adequar o mix de instrumentos de promoção.	Para promover bem é necessário ter um bom produto. Para melhorar devem tirar partido de todas as potencialidades das NTIC, ter objectivos claros para mostrar a qualidade, obter novos turistas e fidelizá-los, utilizando instrumentos como o Marketing Relacional.
7-Experiências e conteúdos.	Desenvolver e inovar nos conteúdos para que estes sejam experiências genuínas e marcantes.	Os R.H. devem ser vistos como um factor crítico de sucesso, dependendo os resultados obtidos, da sua motivação e satisfação o que implica o reconhecimento e a recompensa justa.
8-Eventos.	Dinamizar um calendário anual de eventos nacionais e regionais de âmbito cultural que reforcem a notoriedade do destino	Os eventos devem ser planeados, em conjunto, com os diversos <i>stakeholders</i> , tendo em conta as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos, dos destinos e das empresas.
9-Qualidade urbana, ambiental e paisagística.	Assegurar o envolvimento das partes na valorização e qualificação do destino Portugal, na qualidade urbana, ambiental e paisagística;	A qualidade deve começar internamente desde o planeamento e concepção do produto/serviço, até ao pós-venda, tendo em conta as necessidades/desejos dos turistas e deve integrar toda a cadeia de valor, interna e externa.
10-Qualidade do serviço e dos R.H..	Formar e valorizar os R.H. para melhorar a interacção com o turista e a sua avaliação;	Apostar no Marketing interno e na Formação/educação para a qualidade (inclui mudança, controlo estatístico, liderança, etc.)
11-Eficácia e modernização da actuação dos agentes.	Promover a difusão do conhecimento e inovação, estimular a inovação e modernização empresarial, sobretudo na promoção e comercialização.	A inovação deve começar na concepção e planeamento para adequar o produto aos requisitos exigidos pelo consumidor.

Fonte: Adaptado do TP (2011b) proposta de revisão do PENT (2006-2015) versão2.0

Anexo n.º 7 - Resumo dos principais resultados do inquérito ao impacte Ambiental e Responsabilidade Social dos empreendimentos turísticos		
Indicadores	Medida utilizada para avaliar	
	A distinguir	A melhorar
Utilização eficiente de energia.	Sistemas de climatização reguláveis pelo cliente (85,7%).	Sistemas automáticos de desligar ar condicionado (81,4%).
Utilização eficiente de água.	Mudança de toalhas/lençóis a pedido (78,8%).	Aproveitamento de águas (79%).
Gestão eficiente dos recursos.	Separação de resíduos (93,6%).	Recipientes para a recolha selectiva de resíduos (26,6%).
Consumo de electricidade por dormida/região.	Algarve com média de 17,4 Kwh.	Açores com média de 34,5 Kwh.
Consumo de electricidade por dormida/estabelecimento.	Apartamentos turísticos com média de 9,2Kwh.	Pousadas com média de 29,1 Kwh.
Consumo de água por dormida/estabelecimento.	Hotéis-apartamento com média de 313,7litros.	Apartamentos turísticos com média de 2 376,2 litros.
Consumo de água por dormida/região.	Região de Lisboa com média de 389,8 litros.	Região Centro com média de 1 379,2 litros.
Preocupações ambientais ou sociais manifestadas desde a compra.	51%.	49%.
Inquéritos de satisfação aos visitantes.	86%.	14%.
Envolvimento da empresa em acções sociais com as comunidades.	26%.	74%.
Formação p/colaboradores sobre práticas ambientais.	82%.	18%.
Estabelecimentos com acesso a transportes públicos.	84%.	16%.
Colaboradores com emprego efectivo.	70%.	30%.
Colaboradores com formação específica no turismo por região.	Lisboa com 25%.	Algarve com 13%.
Formação específica no turismo, aos colaboradores, por estabelecimento.	Hotéis de 5 estrelas (24%).	Aldeamentos turísticos (6%).
Habilitações literárias dos colaboradores.	Ensino superior 9%.	Ensino básico 56%.
Colaboradores com qualificação profissional em turismo.	32% do total distribuído de forma equilibrada pelos níveis.	68% sem qualificação profissional nos níveis (I, II, III, IV).

Fonte: TP (2010b:59-60) Adaptado do Inquérito aos estabelecimentos hoteleiros, em Abril 2009

Anexo nº 8 - Planeamento, realização e melhoria da estratégia e dos resultados segundo o novo modelo de referência “Gestão Estratégica da Qualidade Sustentável”	
Etapas/fases -ciclo de gestão	Planeamento, realização, controle e melhoria da estratégia e dos resultados
1ª- Planear resultados e estratégias – significa (re) formular as estratégias de mudança para realizar novos resultados.	Compreender o ambiente com base em modelos estratégicos como: Modelo de Porter; Modelos de Mintzberg; Pramalad e Hamel; e outros. Simular vários cenários de MC articulados com as condições, competências e recursos. (Re) Formular a missão, visão, objectivos e resultados que justificam o projecto, com base em valores, princípios e conceitos/critérios do modelo EFQM, pela equipa de liderança para a qualidade. Liderar equipas de melhoria, com criatividade e integridade e gerir redes de informação e comunicação “online”, onde analisam cenários e alternativas, fazem <i>benchmarking</i> e concebem estratégias de mudança usando modelos facilitadores (BSC). Definir as estruturas, as condições, as competências, os recursos e as políticas de GRH adequadas à implementação da estratégia escolhida num contexto de evolução de TQM sustentável.
2ª Planear, comunicar os resultados e implementar a estratégia – significa alcançar objectivos e implementar a estratégia de acordo com a <u>Abordagem</u> escolhida, comunicando-a a todos os envolvidos no projecto “gestão estratégica da qualidade sustentável”.	Planear o projecto e comunicá-lo, divulgando a missão, visão e objectivos a alcançar, através de uma Abordagem <i>top down</i> e BPM, consistente e integrada, centrada nos R.H. que use o Marketing relacional, para motivar, cooperar e compatibilizar objectivos, e a GRH para envolver e motivar os colaboradores. Os modelos para planear a qualidade sustentável da organização devem ter como linguagem comum a qualidade e serem do tipo TQM, para permitirem criar uma estrutura por processos e uma cultura de qualidade e aprendizagem. Definir modelos, instrumentos e utilizar o BSC para gerir o CH e definir métricas para controlar, monitorizar e melhorar a eficiência e eficácia dos processos, e negociar os recursos (tangíveis e intangíveis) do projecto e melhorá-los.
3ª Planear, realizar a estratégia e os resultados – significa efectuar o <u>Desdobramento</u> da abordagem e implementá-la explicando as verdadeiras causas para mudar e criando as estruturas necessárias para efectuar a gestão estratégia da <i>performance</i> .	Criar uma estrutura conceptual e organizativa adequada com base nos modelos TQM, EFQM e ISO, facilitada por modelos complementares como o BSC, para gerir o conhecimento e o C.H. e executar da melhor maneira o projecto, fazendo cumprir a estratégia e tirando partido das oportunidades da envolvente. Proporcionar a formação necessária para mudar e criar uma cultura de qualidade/ inovação com base na filosofia TQM onde as equipas, lideradas com <i>empowerment</i> e devidamente recompensadas pelo seu desempenho, identificam prioridades e ameaças, explicam as suas causas e resolvem problemas, recorrendo a instrumentos e ferramentas, tais como: BSC, ERP, <i>Benchmarking</i> , Círculos de Qualidade, 6Sigma, Raciocínio sistémico, etc..
4ª Planear, controlar/ monitorizar, avaliar - Significa o cumprimento dos objectivos e a realização dos resultados, apurando desvios, lacunas, variações e custos para elaborar o <i>reporting</i> .	Monitorizar e controlar os recursos, através dum sistema integrado de controlo estatístico, inspirado no “modelo de Ishikawa” que inclui o controlo das variações e o controlo orçamental. Avaliar o desempenho individual e global, das pessoas, das equipas e da organização, através de um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos, “Key Performance Indicators” (Kips), previstos nos Planos e Mapas estratégicos (Strategic Maps) do modelo BSC integrado no modelo EFQM e de modelos como: <i>Drive model</i> ; MC da TQM; SERVQUAL, etc.. Fazer o <i>reporting</i> e compensar os colaboradores e equipas que atingiram os objectivos/resultados (qualitativos e quantitativos).
4ª Planear, melhorar e actuar – significa realizar acções que reformulem, corrijam as causas das lacunas e erros na estratégia, nos objectivos e nos processos de realização.	Rever a estratégia inovando ou melhorando. Abordagens <i>bottom-up</i> para corrigir a sua formulação e execução em caso de necessidade, assim como os recursos necessários. Esta etapa termina com o início de outro ciclo que começa com a revisão da estratégia e novos resultados/objectivos de qualidade, mais ambiciosos, para a organização evoluir na excelência e eco eficiência a caminho da TQM sustentável. Utilizar o novo modelo de GEQS, ou outro semelhante para planear um novo ciclo estratégico.

Fonte: Adaptado de Pinto (2006); Oackland (1993,1999); Modelo EFQM (2010); Ishikawa (1995).

Anexo 9

Estratégias e práticas de qualidade no alojamento hoteleiro

Este questionário tem como objectivo uma investigação para conhecer **o perfil de qualidade do sector de “Alojamento Turístico”** e a importância que tem a escolha do melhor caminho e das melhores práticas, por parte das empresas, para melhorarem a qualidade e a sustentabilidade.

Pedimos-lhe que tenha atenção às **instruções de resposta** e às ajudas ao preenchimento (no final de cada pergunta), que aparecem ao longo de todo o questionário.

Para efeitos de preenchimento deste questionário **cada estabelecimento de alojamento turístico que tenha uma gestão independente corresponde a uma empresa** (exemplo: uma empresa que é proprietária de vários hotéis, cada um dos hotéis responde a um questionário).

Lembramos que **não há respostas certas nem erradas**, todas elas são importantes.

Este questionário é anónimo e destina-se exclusivamente a um tratamento estatístico global.

Garantimos que as **suas respostas são absolutamente confidenciais**, servindo apenas para tirar conclusões globais sobre as empresas deste sector.

Agradecemos-lhe, desde já, a sua preciosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

O seu contributo vai ajudar a investigação no nosso país. No final da investigação faremos questão de enviar uma cópia dos resultados da investigação a todos os participantes.

Existem 32 perguntas neste inquérito

Caracterização da empresa

1- Identifique a situação da empresa respondente.*

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Pertence a um grupo internacional
- Pertence a um grupo europeu
- Pertence a um grupo ibérico
- Pertence a um grupo nacional
- Pertence a um consórcio
- É uma empresa cotada em bolsa

- A empresa gere o negócio com base num contrato de exploração
- Outro:

Se responder **Outro**, identifique qual é a outra situação.

2 - Qual é o nome da marca que a empresa representa

Por favor, escreva aqui a sua resposta:.....

3 - Qual é a dimensão da empresa (N.º trabalhadores)?*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Grande (>250)
- Média (<250)
- Pequena (<50)
- Micro (<10).

4- Qual foi o volume de negócios que a empresa registou no ano de 2011 (valor aproximado em Milhares de €)?

Por favor, escreva aqui a sua resposta:.....

5 –Quantos estabelecimentos de alojamento são geridos pela empresa? Quantos estão sediados em Portugal? Quantos estão sediados em Espanha?*

Por favor, escreva aqui a (s) sua (s) resposta (s):

- 1 Total de estabelecimentos.....
- 2 Total em Portugal.....
- 3 Total em Espanha.....

Por favor indique o número de estabelecimentos em cada uma das opções.

6 - O estabelecimento/empresa está certificado ou está em processo de certificação?*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

6a - Assinale os sistemas já certificados ou que estão em processo de certificação.

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

Resposta era “Sim” na pergunta “6” (O estabelecimento/empresa está certificado ou está em processo de certificação?)

	Certificadas (Pelas normas citadas)	Certificadas (Por outras normas)	Em Processo de Certificação (pelas normas citadas)
Qualidade (ISO 9001)			
Segurança e saúde (OHSAS 18001; NP 4397)			
Ambiente (ISO 14001)			
Responsabilidade Social (RSC) (SA 8000 AA 1000; NP 4469)			
Certificação do serviço alojamento turístico (NP 4494)			
Certificações de produtos (Rótulo verde)			
Segurança alimentar (HACCP; ISO 22000)			
Outras Certificações em outros sistemas			

*Por favor assinale com **Sim**, nas normas e sistemas correspondentes, ou escreva a norma e o sistema se necessário. Os casos não aplicáveis deve deixar em branco.*

7- A empresa aderiu ao modelo de “excelência” da EFQM?*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

7a – Indique qual é a situação evolutiva, em que se encontra o estabelecimento/empresa, na aplicação do modelo de Excelência?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

Resposta era 'Sim' na pergunta "8" (A empresa aderiu ao modelo de "Excelência" da EFQM?)

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Comprometida.
- Reconhecida.
- Finalista - prémio "EQA-Finalist"
- Vencedora - prémio "EQA Prize Winner".
- Campeã - prémio "EQA Award Winner".

8. Qual é a região onde se situa o estabelecimento de alojamento? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Madeira
- Açores



9 - Qual é a tipologia do alojamento deste estabelecimento?*

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Hotel 5*
- Hotel 4*
- Hotel 3*
- Hotel 1* e 2*
- Motel
- Estalagem
- Pousada
- Hotel-apartamento
- Aldeamento
- Apartamento
- Alojamento em turismo de habitação

- Alojamento em Turismo rural
- Alojamento em Turismo residencial
- Alojamento em "Resort"
- Alojamento PIN (projectos de interesse nacional)
- Alojamento de "charme" ou de "luxo"
- O estabelecimento tem outra tipologia. Qual é a tipologia?

10 - Qual foi a capacidade máxima de alojamento do estabelecimento em 2011? E qual foi a taxa de ocupação no mesmo ano?*

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

- Qual é a capacidade máxima do estabelecimento (em camas)?
- Qual é a taxa média de ocupação do estabelecimento (em camas)?

Perfil de gestão da empresa

11 – A empresa desenvolve estratégias globais (permanentes) com os seguintes enfoques:*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Recursos tangíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos intangíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizagem e cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenho e planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), a importância do enfoque em cada um dos itens.

12 – Quais são as estratégias que a empresa adopta, com mais frequência, para se ajustar ao mercado e competir?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Liderança nos custos ou focalização nos custos num segmento/nicho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciação na qualidade/inação dos produtos/serviços,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
processos e destinos.					
Diferenciação nos conhecimentos únicos da organização e nos saberes dos R.H. (aprendizagem, polivalência, gestão do tempo, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eco-eficiência, responsabilidade social (RSE), gestão ecocêntrica, estratégias do tipo "verde".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade tecnológica baseada nos R.H. (trabalho precário, externalização, subcontratação, "downsizing", "reengenharia", "just-in-time).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preços mais altos que os seus competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing estratégico e relacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), a frequência com que são adoptadas as estratégias indicada.

13 – Quais são as situações mais frequentes nos processos de planeamento e controlo, dos resultados e das estratégias da empresa, durante o ciclo estratégico?

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Resultam de um processo em permanente construção negociado com os diferentes "stakeholders".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvem-se em consonância com a missão, visão e objetivos, segundo o ciclo estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de controlo detecta as lacunas, em cada fase, avalia e melhora em cada novo ciclo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os resultados e as estratégias para os alcançar foram adequadamente previstos e comunicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), a frequência com que acontecem estas situações na empresa.

14 - Qual a importância que atribui ao investimento estratégico na criação de mais valor para a empresa?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança e estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputação ambiental e social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alianças e redes de contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capital Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação /Novas tecnologias e novos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenção e gestão do risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínima) a 5 (máxima), a importância de investir nos factores indicados.

15 - Qual o impacto que tem as estratégias centradas no “Capital Humano” para o desenvolvimento das seguintes práticas:*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Comprometimento e envolvimento no objectivo comum da qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Empowerment" (descentralização, participação, motivação, liderança através do exemplo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptação às mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compatibilização de objectivos (individuais e colectivos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizagem, formação, educação e comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperação, negociação, melhoria contínua, trabalho em equipa e entre-ajuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), o impacto das estratégias em cada um dos itens.

16 - Caracterize as políticas de Recursos Humanos da empresa, tendo em conta os seguintes factos:

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
A maioria dos empregados são efectivos, as suas qualificações e salários são, em média, superiores aos das outras empresas do sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação do desempenho é feita periodicamente, tendo em conta os objectivos (quantitativos e qualitativos) alcançados, e os empregados são reconhecidos e recompensados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação/aprendizagem, na qualidade e áreas afins, é planeada para todos os colaboradores, e a sua avaliação premeia a vontade de aprender, criar, mudar e cooperar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Gestão de R.H. é envolvida em processos/projectos de mudança para melhorar a qualidade e áreas afins (segurança e saúde, ambiente, RSE, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (nada significativo) a 5 (muito significativo), cada um dos factos.

17 - Quais os estilos de liderança e os papéis dos líderes e/ou gestores que são mais adequados para conduzirem a empresa nas situações de mudança?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Um líder/gestor carismático, director ou outro responsável pela produção (que cumpre os objectivos quantitativos e gere as tarefas e relações individuais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipas de líderes transformadores, facilitadores ou mentores (que gerem equipas, estimulam a cooperação e a participação e alcançam objectivos ambiciosos de qualidade e de sustentabilidade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipas de gestores, coordenadores/monitores (que cumprem regras e gerem transacções, processos e projectos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipas multidisciplinares em rede de inovadores/negociadores (que gerem com flexibilidade os recursos e a inovação, negociam e melhoram a performance da empresa e os saberes dos R.H.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Líderes que apostam numa estrutura organizacional achatada (com poucos níveis hierárquicos), onde prevalece a comunicação informal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (nada adequado) a 5 (muito adequado), o estilo de liderança e o papel do líder/gestor.

18 - Quais são as tendências evolutivas da gestão da empresa segundo os seguintes indicadores económicos e financeiros?

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Rendimentos das dormidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de absentismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxa de rotatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custos com pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EBITDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (muito negativa) a 5 (muito positiva), a tendência evolutiva de cada um dos indicadores, com base nos valores dos últimos dois anos.

O Perfil de qualidade da empresa

19 – Qual é, na sua opinião, o impacto da implementação de um sistema de "gestão da qualidade total" no desenvolvimento sustentável da sua empresa?

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Nos custos e na burocracia no curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No volume e rendimento das vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No preço unitário dos produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No aumento da satisfação e fidelização dos clientes/consumidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos gastos totais no médio e longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sustentabilidade e competitividade da empresa, da região e do país.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (se for muito desfavorável) e de 5 (se for muito favorável), o impacto do sistema, em cada um dos itens.

20 - Qual é o significado que tem, na sua empresa, "ter qualidade"? *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Inspecionar e controlar a qualidade na produção para assegurar a conformidade com os "standars" e padrões pré-definidos pelos técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir os requisitos das normas de certificação para garantir a qualidade, sustentabilidade e satisfação dos clientes/consumidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma estratégia que aposte na prevenção e formação dos R. H. para que façam tudo bem à primeira em todas as áreas e funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconhecida publicamente como uma empresa excelente que aposta no Desenvolvimento Sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter uma estratégia de gestão eco-eficiente e socialmente responsável que combina adequadamente todos os recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um sistema integrado de gestão que aposta no conhecimento e realiza o ciclo estratégico da qualidade total sustentável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajustar continuamente a empresa ao mercado para satisfazer completamente as pessoas e contribuir para melhorar a sua qualidade de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), o significado que tem, na empresa, cada um dos itens.

21 - Caracterize as políticas de Qualidade da empresa, tendo em conta os seguintes factos?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Os problemas que resultam das reclamações por falta de qualidade são resolvidos por especialistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As inovações/melhorias de qualidade são, na sua maioria, sugeridas por clientes internos e externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os padrões e normas de qualidade dos produtos, serviços, processos e destinos são frequentemente revistos e quase sempre cumpridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os padrões e normas de qualidade escritos no Manual de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Qualidade são compreendidos e aceites por todos os colaboradores.					
As causas verdadeiras dos desvios são sistematicamente monitorizadas, analisadas e corrigidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), a frequência com que acontecem as situações mencionadas, em cada um dos itens.</i>					

22 - Qual é a importância que tem para gestão da empresa, avaliar e melhorar o desempenho organizacional, com base em cada um dos factores mencionados?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Liderança (visão, integridade e inspiração).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas (êxito através das pessoas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégias (ter como missão alcançar a Excelência e a TQM para construir um futuro sustentável).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construção de parcerias (clientes, fornecedores, escolas, universidades, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos, serviços e processos (gestão por projectos e processos com criatividade e inovação).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados das pessoas (competência, absentismo, polivalência, satisfação, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados dos clientes (vendas, satisfação, fidelização, criação de valor, reclamações, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados da sociedade (segurança e saúde, ambiente, responsabilidade social, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultados-chave de desempenho (EBITDA, confiança, imagem, intangíveis, resultados equilibrados, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo), o grau de importância que a gestão dá a cada um dos itens.</i>					

23 - As melhorias da qualidade na empresa estão relacionadas com a utilização de metodologias, ferramentas e instrumentos facilitadores para planear e controlar/monitorizar a qualidade?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
"Benchmarking", "Kaisen", Aprendizagem Organizacional, Grupos de resolução de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo estatístico e orçamental dos gastos e variações (produtos, serviços, processos e destinos), Metodologias ABC/ABM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seis Sigma, BPN (Gestão do negócio), Gestão ecocêntrica, Modelos integrados de gestão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AMFE (Análise modal de falhas e efeitos), DoE (optimização de produtos/processos), TMP (Manutenção Produtiva Total) e outras novas ferramentas da qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo Radar, Ciclo de melhoria contínua (PDCA), Balanced ScoreCard (BSC), Modelos de Gestão Conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Casa da qualidade (QFQ), CRM (Gestão das Relações com Clientes), Brainstormings, Redes sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ERP e EDI (Planeamento de recursos e intercâmbio electrónico de dados).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sete ferramentas do controlo de qualidade (diagrama de fluxo, diagrama causa-efeito, diagrama de Pareto e de correlação, histogramas, cartas de controlo, mapa de recolha de dados).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditorias, internas e externas, (cliente mistério), Caixa de sugestões, Modelo SERVQUAL e de Grongroos, Questionários, Gestão de reclamações etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) e 5 (máximo), a importância das metodologias/instrumentos mencionados em cada um dos itens.

24 - Qual é a importância que a gestão atribui ao papel do Estado, na construção de um Turismo de Qualidade Sustentável? *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Marketing, promoção e definição de estratégias conjuntas (construir alianças e associações e dar a conhecer a marca Portugal, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento estratégico (Grandes Opções do Plano, PENT). Programas de ajuda financeira (QREN, MENR, linha PIT, projectos PIN, etc..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas para o turismo e outras políticas fiscais e de crédito (para a modernização das empresas do sector), que fomentem a qualidade/ inovação, a certificação, a excelência e a sustentabilidade, das empresas e da envolvente, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordenamento do território, infraestruturas e acessibilidades, preservação cultural e paisagística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio conjugado do TP e das Regiões e Polos de turismo, com outros organismos públicos (AICEP, IPQ, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) a 5 (máximo) o grau de importância dos factores mencionados em cada item.

25 - Como se posiciona a sua empresa, face à concorrência, tendo em conta as variáveis qualidade e preço.*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Qual é o nível médio de preços praticado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual é o nível médio de qualidade praticado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual é o nível de qualidade considerando o binómio qualidade/preço?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (mínimo) e 5 (máximo) os níveis, de qualidade e preço, que na sua opinião são os mais correctos.

26 – Quais são as tendências evolutivas da gestão da empresa tendo em conta os indicadores de impacto social e de responsabilidade ambiental mencionados?*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Gestão eficiente dos recursos e resíduos (energia, água e outros recursos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupações ambientais e sociais (desde o início do planeamento do projecto até ao pós-venda).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação específica dos colaboradores nas áreas da qualidade e afins (segurança e saúde, ambiente, responsabilidade social, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento da empresa e dos colaboradores em acções sociais com a comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique, de 1 (muito negativo) a 5 (muito positivo), as tendências de evolução de cada item, com base nos valores dos dois últimos anos.

Informação sobre o respondente

27 - Qual é o nível hierárquico, onde se situa o respondente, no organigrama da empresa?*

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Considere que o nível 1 corresponde à gestão de topo.

28 - Quais são as habilitações literárias do respondente?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Escolaridade obrigatória
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura/1º ciclo Bolonha
- Mestrado/2º ciclo Bolonha
- Doutoramento/3º ciclo Bolonha
- Outra habilitação. Qual?
- Outro

29 - Qual é o sexo do respondente?*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

30 - Qual é o n.º de anos de experiência profissional, que o respondente tem, na gestão de empresas turísticas e hoteleiras?

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

A participação da vossa empresa foi muito importante.

Por favor, submeta até 07.02.2013 – 01:00

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.



Anexo 10

Exmo. (s) Senhor (es):

Pretendo a vossa colaboração na investigação que estou a desenvolver sobre “As estratégias e práticas de qualidade no alojamento turístico hoteleiro e a sustentabilidade do turismo em Portugal”, que tem como objectivo concluir a minha tese de doutoramento e cumprir a promessa que fiz aos meus alunos do Curso de Turismo de publicar o 2º volume do “Manual de Gestão da Qualidade”, cujo 1º volume foi iniciado com a minha tese de mestrado e publicado em 2007.

Após vários anos na gestão das empresas, optei pela carreira académica e sou Investigadora na área da Qualidade e Professora na Universidade Lusófona no Curso de Turismo. Escolhi este sector de actividade para fazer a minha pesquisa, por já ter trabalhado neste ramo de actividade e porque acredito no importante papel do subsector alojamento hoteleiro no desenvolvimento do turismo sustentável e na alavancagem da economia portuguesa.

Assumi o desafio de estudar esta temática, embora sabendo à partida que não seria uma tarefa fácil, devido à especificidade do sector, à ausência de estudos científicos sobre a qualidade da oferta, pois quase todos têm como enfoque a procura, e à dificuldade que existe em obter um número de questionários suficientes para fazer o tratamento estatístico.

Para concretizar este meu objectivo conto com a compreensão, ajuda e participação, de V^a (s). Exa (s) solicitando o favor de preencherem o questionário disponível no site: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/26164/lang-pt>, sem o qual a conclusão desta investigação não será possível.

A informação obtida é anónima, se assim o pretenderem, não me permitindo identificar na base de dados as respostas que correspondem a uma empresa concreta, porque o tratamento dos dados vai ser global. Porém, este facto, não impede de me colocar à disposição de V^a.(s). Exa (s) para esclarecer qualquer eventual dúvida que queiram colocar-me por e-mail e que vos possa facilitar o correcto preenchimento do respectivo questionário, assim como alguma sugestão ou *feed-back* que desejem apresentar.

Agradecendo antecipadamente a participação dos gestores e empresários da vossa empresa, comprometo-me desde já a publicitar no meu futuro livro uma lista com o nome das empresas que colaborarem nesta pesquisa e a enviar as conclusões deste estudo, logo que disponível para publicação, com a convicção de que o mesmo será útil à vossa empresa, ao dar a conhecer o que de melhor se faz nas empresas deste sector e de que forma as boas práticas de qualidade podem contribuir para melhorar a competitividade e a sustentabilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Lina Capricho

Anexo 11

Exmos Senhores:

Em virtude da fraca adesão ao meu pedido de colaboração, em alguns casos por ter vindo devolvido o e-mail, ou por ter sido considerado erradamente como lixo solícito, mais uma vez, a colaboração e intervenção de V. Exa para conseguir obter o preenchimento do meu questionário, através do link: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/index.php> ou do link: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/26164/lang-pt>, já anteriormente enviado em 06-07-2012, como podem verificar.

Relembro a importância e a necessidade de preencherem o meu questionário para obterem uma informação credível e isenta de que poderão beneficiar de forma gratuita, logo que esta investigação esteja concluída. Para o efeito é necessário que o questionário seja totalmente preenchido, em cada unidade hoteleira, nas perguntas obrigatórias (as que têm um *) sem as quais o questionário não pode ser validado. Se considerarem que algumas das perguntas não se aplicam à vossa empresa poderão sempre responder atribuindo a classificação mais baixa (1) para que o vosso questionário possa ser concluído e aceite.

Agradeço a todas os gestores/directores que já colaboraram e concluíram o questionário que ignorem este pedido . No caso de terem colaborado, sem concluírem o questionário, ainda poderão ajudar nesta investigação se preencherem um novo questionário, de acordo com as recomendações do parágrafo anterior, para que a participação da vossa empresa seja considerada válida.

As vossas respostas são todas elas muito importantes para conhecer e divulgar a qualidade do Alojamento Turístico em Portugal, sem as quais fico impedida de concluir a minha investigação. POR FAVOR COLABOREM!

Estarei sempre ao vosso dispor para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Com os melhores cumprimentos,

Lina Capricho

Em 06-07-2012 18:25, Lina Capricho escreveu:

Anexo 12

À Att. Da Gerência/Direcção do Estabelecimento Hoteleiro

Exmo. (s) Senhor (es):

Pretendo a vossa colaboração na investigação que estou a desenvolver sobre “As estratégias e práticas de qualidade no alojamento turístico hoteleiro e a sustentabilidade do turismo em Portugal”, que tem como objectivo concluir a minha tese de doutoramento e cumprir a promessa que fiz aos meus alunos do Curso de Turismo de publicar o 2º volume do “Manual de Gestão da Qualidade”, cujo 1º volume foi iniciado com a minha tese de mestrado e publicado em 2007.

Após vários anos na gestão das empresas, optei pela carreira académica e sou Investigadora na área da Qualidade e Professora na Universidade Lusófona no Curso de Turismo. Escolhi este sector de actividade para fazer a minha pesquisa, por já ter trabalhado neste ramo de actividade e porque acredito no importante papel do subsector alojamento hoteleiro no desenvolvimento do turismo sustentável e na alavancagem da economia portuguesa.

Assumi o desafio de estudar esta temática, embora sabendo à partida que não seria uma tarefa fácil, devido à especificidade do sector, à ausência de estudos científicos sobre a qualidade da oferta, pois quase todos têm como enfoque a procura, e à dificuldade que existe em obter um número de questionários suficientes para fazer o tratamento estatístico.

Para concretizar este meu objectivo conto com a compreensão, ajuda e participação, de V. Exa (s) solicitando o favor de preencherem o questionário disponível no site: <http://investigacaoqualidade.limequery.com/26164/lang-pt>, sem o qual a conclusão desta investigação não será possível.

A informação obtida é anónima, não me permitindo identificar na base de dados as respostas que correspondem a uma empresa concreta, porque o tratamento dos dados vai ser global. Porém, este facto, não impede de me colocar à disposição de V^a.(s). Exa (s) para esclarecer qualquer eventual dúvida que queiram colocar-me por e-mail e que vos possa facilitar o correcto preenchimento do respectivo questionário, assim como alguma sugestão ou *feed-back* que desejem apresentar.

Agradecendo antecipadamente a participação dos gestores e empresários da vossa empresa, comprometo-me desde já a publicitar no meu livro uma lista com o nome das empresas que colaborarem nesta pesquisa e a enviar as conclusões deste estudo, logo que disponível para publicação, com a convicção de que o mesmo será útil à vossa empresa, ao dar a conhecer o que de melhor se faz nas empresas deste sector e de que forma as boas práticas de qualidade podem contribuir para melhorar a competitividade e a sustentabilidade..

Com os melhores cumprimentos,

Lina Capricho

Em 06-07-2012 18:25, Lina Capricho escreveu:

ANEXOS DO ESTUDO EMPÍRICO

ÍNDICE DOS QUADROS ANEXOS	Pag.
Anexo nº 13 - Rotated Component Matrix.....	622
Anexo nº 14 - Os líderes carismáticos nos diferentes modelos.....	624
Anexo nº 15 - Os estilos de liderança e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade.....	624
Anexo nº 16 - O investimento estratégico na qualidade sustentável nos diferentes modelos de gestão da qualidade.....	625
Anexo nº 17 - As estratégias e políticas com base na redução de custos e outras variáveis consideradas críticas no sucesso da qualidade nos diferentes modelos.....	625
Anexo nº 18 - Correlações entre Modelos de gestão da qualidade e resultados de desempenho.....	626
Anexo nº 19 - O efeito conjunto da tipologia e da dimensão nos modelos (Tests of Between-Subjects Effects).....	627
Anexo nº 20 - Avaliar e melhorar o desempenho organizacional-Resultados das Pessoas	629
Anexo nº 21 - O efeito tipologia de alojamento (Multivariate Tests ^a).....	629
Anexo nº 22 - O efeito tipologia de alojamento de charme (Multivariate Tests ^a).....	629
Anexo nº 23 - As diferenças dos factores em empresas certificadas e não certificadas.....	630
Anexo nº 24 - As diferenças entre empresas certificadas e não certificadas nos modelos (Group Statistics).....	630
Anexo nº 25 - Independent Samples Test- Certificação em Segurança e Saúde.....	631
Anexo nº 26 - Independent Samples Test – Certificação em Ambiente.....	632
Anexo nº 27- Independent Samples Test- Certificação em Alojamento Turístico.....	633
Anexo nº 28 - O modelos de qualidade e a sua relação com as políticas/práticas de GRH..	634
Anexo nº 29 - A influência das Práticas de <i>Empowerment</i> ., descentralização, participação, motivação, liderança pelo exemplo etc,” nos modelos.....	634
Anexo nº 30 - A influência das Práticas de cooperação, negociação, etc., nos modelos.....	634
Anexo nº 31 - A influência das Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação.....	635
Anexo nº 32 - A influência das Políticas de R.H. “Avaliação desempenho, reconhecimento e recompensa nos modelos de gestão da qualidade.....	635
Anexo nº 33 - A influência das Políticas de R.H. “Trabalho efectivo e salários acima da média” nos modelos de gestão da qualidade.....	635
Anexo nº 34 - As perspectivas económico-financeiras resultantes das estratégias de qualidade.....	636

Anexo nº 35 - Estratégias com base na redução de custos e “outras variáveis” críticas. ...	636
Anexo nº 36 - Estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis críticas do sucesso nos modelos de gestão da qualidade.....	637
Anexo nº 37- estratégias permanentes focadas em tangíveis-Independent Samples Test.	637
Anexo nº 38 - Matriz das correlações de outras variáveis que possam influenciar a competitividade.....	638
Anexo nº 39 - As “outras variáveis” e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade e com a competitividade.....	639
Anexo nº 40 - Os Modelos da Qualidade e a sua relação com os processos de certificação (Correlations com escala antiga sem correcções).....	640
Anexo nº 41-O Papel do Estado e a sua relação com os processos de certificação Correlations (escala antiga).....	641
Anexo nº 42 - As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis nos três modelos de gestão da qualidade.....	642
Anexo nº 43 -As diferenças nos factores/modelos entre empresas com e sem certificação.	642
Anexo nº 44 - Certificadas-Segurança e Saúde.....	643
Anexo nº 45 - Os Modelo e as diferenças de médias entre certificadas e não certificadas em Qualidade (ISO).....	643
Anexo nº 46 – Certificadas em Ambiente.....	643
Anexo nº 47 - Sistemas de Certificação e os factores da qualidade.....	644
Anexo nº 48 – Certificadas em Segurança Alimentar.....	644
Anexo nº 49 - A interacção entre tipologia “hotéis de 5* e turismo de habitação “e os modelos de gestão da qualidade (Tests of Between-Subjects Effects).....	644
Anexo nº 50 - O efeito dimensão nas empresas face à certificação e face ao uso das ferramentas e instrumentos da Qualidade.....	645
Anexo nº 51 - Influência da tipologia nos Modelos.....	645
Anexo nº 52 - Independent Samples Test “Certificação em Segurança Alimentar”	646
Anexo nº 53 - A influência do Turismo de Habitação nos modelos.....	646
Anexo nº 54 - “Independent Samples Test” A influência da internacionalização nos Modelos.....	647
Anexo nº 55 - “Independent Samples Test” A influência de pertencer a um grupo nacional nos Modelos.....	647
Anexos nº 56 - As médias por modelo e tipologia (foram elaborados gráficos).....	648
Anexo nº 57 - A influência das estratégias permanentes de aprendizagem e cultura.....	650
Anexo nº 58 - Estratégias permanentes de desenho e planeamento.....	650

Anexo nº 59 - A interacção entre liderança e resultados nos modelos de gestão da qualidade (Tests of Between-Subjects Effects).....	651
Anexo nº 60 - Comparação das médias nas tendências dos indicadores económico-financeiros das empresas com diferentes modelos.....	652
Anexo nº 61 - Comparação entre empresas aderentes e não aderentes ao modelo EFQM.	653
Anexo nº 62 - Group Statistics - Modelo EFQM.....	653
Anexo nº 63 - Certificação * Dimensão (nº trabalhadores) Crosstabulation.....	654
Anexo nº 64 - Os Hotéis de 5* e 4* Certificados pela Qualidade (ISO).....	654
Anexo nº 65 - A relação entre estratégias de ajustamento e as “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”.....	655
Anexo nº 66 - A relação entre Políticas de Qualidade e Metodologias, ferramentas e instrumentos da Qualidade.....	656
Anexo nº 67 - O efeito das estratégias de redução de custos nos preços e na satisfação dos clientes.....	657
Anexo nº 68 - Os efeitos do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” na minimização do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa e no seu posicionamento.....	658
Anexo nº 69 - O efeito das “ metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade nas estratégias de redução de custos, nos preços e na satisfação dos clientes.....	658
Anexo nº 70- O comportamento dos “outros factores da qualidade” em função do sexo dos líderes/gestores.....	658
Anexo nº 71 - Comparação de médias tendo em conta a dimensão.	659
Anexo nº 72 - A comparação de médias entre factores tendo em conta as habilitações literárias.....	659
Anexo nº 73 - A influência das estratégias no factor “Impacto da Implementação da TQM na sustentabilidade da empresa.....	660
Anexo nº 74 - A influência do posicionamento no nível médio do binómio qualidade/preço sobre o Modelo de Excelência e sobre os “Outros factores” da qualidade.....	661
Anexo nº 75 - A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e no item “Impacto da TQM no preço unitário dos produtos/serviços”.....	661
Anexo nº 76 - ANOVA- O efeito certificação nos factores da qualidade.....	662
Anexo nº 77 - Os “Outros factores” da qualidade e a sua relação com as variáveis de caracterização do perfil da empresa.....	663
Anexo nº 78 - As variáveis que se relacionam com o factor “Impacto da Implementação	

da TQM na sustentabilidade da empresa.....	664
Anexo nº 79 - O sucesso do Sistema TQM na perspectiva sustentável.....	665
Anexo nº 80 - A influência dos hotéis de 3* no factor “Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa.....	666
Anexo nº 81 - Influência dos hotéis de 3* sobre os factores da qualidade.....	666
Anexo nº 82- Influência do posicionamento no binómio qualidade/preço sobre os “Outros factores”.....	667
Anexo nº 83-Influência da variável “anos de experiência” nos “Outros factores de Qualidade” e na variável sexo do respondente.	667
Anexo nº 84-A variável sexo e a sua influência nos “Outros factores” da qualidade.....	668
Anexo nº 85 - Correlations - O “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável e os Modelos de gestão da Qualidade.....	668
Anexo nº 86 - A influência das estratégias permanentes “Aprendizagem e Cultura” nos “Outros factores” da qualidade.....	669
Anexo nº 87 - A influência das estratégias de diferenciação pela qualidade nos “Outros factores” da qualidade.....	669
Anexo nº 88 - A influência das estratégias ecoeficientes nos “Outros factores” da qualidade.	670
Anexo nº 89 - A influência das estratégias de diferenciação pelos conhecimentos únicos nos “Outros factores” da qualidade.	670
Anexo nº 90- O investimento estratégico nas políticas e práticas de RH e a sua relação com os “Outros factores” da qualidade” e com desempenho futuro das empresas.	671
Anexo nº 91 - O investimento estratégico na criação de valor para os clientes e a sua relação com as práticas de qualidade.	671
Anexo nº 92 - A influência do posicionamento no binómio qualidade/preço sobre os factores/ modelos da qualidade e os “Outros factores” da qualidade.....	672
Anexo nº 93 - As correlações entre o factor “Papel do Estado”, as normas de Certificação e o Modelo da EFQM.....	673
Anexo nº 94 - Matriz das correlações de outras variáveis que possam influenciar a competitividade.....	674
Anexo nº 95 - As médias das empresas certificadas.....	675
Anexo nº 96 - A influência da taxa média de ocupação nos “Outros factores” da qualidade.....	675
Anexo nº 97 - A relação entre tipologias de alojamento e “Outros factores” da qualidade.	676

Anexo nº 13-Rotated Component Matrix						
Component	1	2	3	4	5	6
Estratégias tangíveis	,013	,392	,532	,154	-,096	,010
Estratégias intangíveis	-,033	,385	,534	,165	-,112	-,017
Aprendizagem e Cultura	,043	,425	,532	,118	-,034	,035
Desenho e Planeamento	,056	,367	,505	,297	-,030	,012
Estratégias Ajustamento-Qualidade	,173	,459	,507	,081	-,028	,052
Ciclo resultados negociados c/stakeholders	,096	,051	,603	,185	,096	,173
Ciclo resultados baseado na Missão/Visão/Objectivos	,169	,211	,693	,066	,070	,086
Ciclo estratégico melhorado pelo controlo	,121	,155	,638	,079	,105	,103
Ciclo estratégico/resultados previstos são comunicados	,190	,149	,677	,143	,084	,120
Investimento estratégico - criar valor-clientes	,235	,626	,167	-,008	,106	,091
Investimento estratégico - criar valor-liderança/estratégia	,319	,622	,212	,175	,079	,070
Investimento estratégico - criar valor-transparência	,298	,594	,087	,118	,101	,026
Investimento estratégico - criar valor-marca	,293	,550	,154	,175	,119	,091
Investimento estratégico - criar valor-alianças/rede contactos	,293	,523	,098	,190	,049	,192
Investimento estratégico - criar valor-capital humano	,218	,663	,121	-,046	,141	,115
Investimento estratégico - Inovação tecnologias/processos	,296	,645	,065	,163	,053	,070
Investimento estratégico - criar valor-prevenção e gestão risco	,377	,614	-,020	,132	,172	,035
Práticas de comprometimento e envolvimento com obj. Qualidade	,353	,682	,196	-,017	,096	,056
Práticas de <i>empowerment</i> , descentralização, participação, motivação	,311	,702	,132	,140	,103	,134
Práticas de adaptação às mudanças	,375	,637	,115	,130	,126	,075
Práticas de compatibilização de objectivos, individuais e colectivos	,372	,636	,179	,127	,137	,031
Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação	,442	,620	,146	,151	,090	,005
Práticas de cooperação, negociação, M.C., ajuda e traz. equipa	,413	,632	,150	,067	,078	,061
Políticas de RH-trabalho efectivo e salários acima da média	,116	,059	,441	-,008	,143	-,046
Políticas de RH-avaliação desempenho reconhecimento/recompensa	,194	,073	,539	,069	,164	-,111
Políticas de RH- a avaliação premeia o aprender, o criar, o mudar, e cooperar na	,263	,070	,576	,109	,153	-,020
Qualidade						
Políticas de RH-GRH envolvida nos projectos de mudança ligados à Qualidade	,315	,083	,515	,115	,218	,020
e afins						
Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros-EVA (incluído)	-,020	-,123	437	,201	,284	,060
Impacto da TQM na sustentabilidade-Custos e burocracia	,038	,116	-,041	,149	,610	,009
Impacto da TQM na sustentabilidade-Volume e rendimento de vendas	,084	,121	,025	,129	,749	-,035
Impacto da TQM na sustentabilidade-Preço unitário dos produtos/serviços	,070	,143	,060	,114	,733	-,022
Impacto da TQM na sustentabilidade-Satisfação e fidelização	,087	,064	,111	,093	,682	,037
Impacto da TQM na sustentabilidade-Custos totais no médio e longo prazo	,086	,119	,056	,041	,719	,072
Impacto da TQM na sustentabilidade-sustentabilidade e competitividade da	,178	,080	,192	,035	,714	,071
região e país						
Sig. da QUALIDADE-inspeccionar/controlar/assegurar a conformidade com os	,598	,246	,077	,132	,031	,030
padrões						
Significado "Q"-cumprir os requisitos das normas de certificação e garantir a	,581	,119	,045	,223	-,023	-,045
Q e a S.						
Significado "Q"-Estratégias prevenção/formação- fazer bem à primeira em toda	,671	,219	,012	,136	,091	,077
a empresa						
Significado da QUALIDADE-Ser reconhecida como excelente que aposta no	,706	,163	,068	,137	,171	,008
D.S.						
Significado da QUALIDADE-Gestão eco-eficiente e socialmente responsável	,722	,145	,075	,153	,174	,008
Sig. "Q"-Sistema integrado de gestão que realiza o ciclo estratégico e aposta	,692	,196	,118	,219	,205	,032
nos saberes						
Sig. "Q"-Ajustar continuamente ao mercado e contribuir para melhor qualidade	,612	,355	,095	,037	,117	,100
de vida						
Políticas "Q"-os padrões e normas de qualidade são frequentemente revistos e	,542	,201	,298	,198	,047	,039
cumpridos						
Político de Qualidade - O manual de qualidade é aceite e compreendido por	,521	,154	,293	,273	,083	,002
todos						
Políticas "Q"-as verdadeiras causas dos desvios são sistematicamente	,564	,169	,328	,291	,070	,023
analisadas e corrigidas						
Avaliar e Melhorar o desempenho organizacional-liderança íntegra com visão e	,648	,292	,137	,156	,049	,143
inspiração						
Avaliar e Melhorar o desempenho organizacional-Obter êxito através das	,646	,311	,114	,049	,052	,206
peessoas						
Avaliar e Melhorar o desempenho organizacional-Estratégias de Excelência,	,668	,351	,136	,239	,014	,147
TQM e D.S.						
Avaliar e Melhorar o desempenho organizacional-Construção de parcerias	,546	,281	,027	,241	-,060	,145
Av. e Melhorar o desempenho gestão de produtos/serviços e processos com	,697	,237	,113	,249	-,011	,061
criatividade/Inovação						
Av. e Melhorar o desempenho organizacional-Resultados das Pessoas	,689	,283	,057	,085	,005	,205
(competência, polivalência, satisfação..)						

Av. e M. o desempenho. org.-Resultados dos clientes (satisfação, fidelização, criação de valor...)	,595	,366	,131	,017	,002	,249
Avaliar e Melhorar desempenho. org.-Resultados da sociedade (seg. e saúde, ambiente, RSC,...)	,748	,233	,106	,139	,065	,154
Av. e Melhorar o desempenho. org.-Resultados do desempenho (EBITDA, confiança, imagem...)	,593	,310	,221	,255	-,027	,140
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (Benchmarking, Kaizen, A.O., Grupos de Melhoria..)	,185	,173	,232	,637	,066	,159
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (Controlo estatístico das variações e dos custos ABC/ABM	,172	,332	,292	,495	,075	,138
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (6sigma,BPN, gestão ecocêntrica ,modelos integrados..)	,226	,131	,055	,808	,109	,075
Metodologias/ferramentas/instrumentos facilitadores da Q (AMFE, DoE, MPT...)	,248	,085	,092	,801	,107	,044
Metod/ferram./inst. facilitadores. da Q (Modelo Radar, ciclo PDCA, BSC, Gestão Conhecimento..)	,240	,119	,188	,771	,085	,091
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (QFQ, CRM, Brainstormings, Redes sociais..)	,233	,193	,233	,660	,170	,069
Metodologias/ferramentas/instrumentos facilitadores da Q (ERP e EDI..)	,257	,129	,105	,807	,164	,099
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (Sete ferramentas do controlo de qualidade)	,220	,143	,112	,799	,128	,074
Metod/ferram./inst. facilitadores da Q (Auditorias, modelo SERQUAL, caixa de sugestões...)	,251	,209	,220	,641	,094	,136
Papel Estado-construção. turismo Sust. (Marketing, promoção, divulgação marca Portugal..)	,108	,089	,136	,063	,014	,820
Papel Est.const. turismo Sust (Grandes opções do Plano, PENT, Programas ajuda financeira...)	,191	,126	,035	,194	,044	,809
Papel Estado-construção Turismo Sustentável (Políticas fiscais/crédito para modern. inovação/qualidade)	,161	,129	,078	,124	,051	,861
Papel Estado-const. Tur. Sust (Ordenamento, Infraestruturas, Acessibilidades, Preservação...)	,200	,098	,057	,047	,070	,839
Papel Estado-const. Turismo Sust (Apoio conjugado do TP, Polos de turismo, outros organismos..)	,264	,116	,039	,091	,035	,842
Tend. dos indicadores impacto social e ambiental (gestão eficiente de recursos e resíduos)	,466	,309	,172	-,035	,258	,172
Tend. indicadores de impacto social e ambiental (preocupações ambientais e sociais)	,579	,263	,137	,053	,186	,125
Tend. indicad. de impacto social e ambiental. (formação esp. colaboradores na qualidade e afins)	,594	,252	,253	,181	,171	,124
Tend. indic. impacto social e ambiental (envolvimento em ações sociais com a comunidade)	,521	,125	,201	,282	,203	,081
Tend. indicadores impacto social ambiental (avaliação da satisf. clientes internos/e xternos)	,538	,318	,176	-,014	,133	,199
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 10 iterations.						

Anexo nº 14 - Os líderes carismáticos nos diferentes modelos										
Independent Samples Test Variável independente- Líderes carismáticos/directores		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	6,867	,009	4,734	357	,000	,520	,110	,304	,736
	Equal variances not assumed			4,315	179,905	,000	,520	,121	,282	,758
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	10,955	,001	5,591	357	,000	,607	,109	,394	,821
	Equal variances not assumed			4,960	169,960	,000	,607	,122	,366	,849
Modelo TQM	Equal variances assumed	,459	,499	2,240	357	,026	,252	,112	,031	,473
	Equal variances not assumed			2,239	223,180	,026	,252	,113	,030	,474

Anexo nº 15-Os estilos de liderança e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade									
Correlations		Líderes carisma ticos	Equipas de facilitado res/mentores	Equipas de coordena dores/mo nitores	-Equipas de inovado res/nego ciadores	líderes/gest ores da mudanç a- estruturas achatadas	Modelo Excelên cia	Modelo sustent abilidade	Modelo TQM
Modelo Excelência	Pearson	,298**	,244**	,296**	,245**	,176**	1	,000	,000
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001		1,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo de Sustentabili dade	Pearson	,344**	,482**	,344**	,487**	,304**	,000	1	,000
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	1,000		1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson	,098	,158**	,100	,078	,167**	,000	,000	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,065	,003	,057	,140	,001	1,000	1,000	
	N	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 16 - O investimento estratégico na qualidade sustentável nos diferentes modelos de gestão da qualidade										
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Eco, Verdes	Significado de “Q” Gestão ecoeficiente.. e RSC	Indicador gestão eficiente recursos e resíduos	Indicador formação colaboradores na Q e afins	Indicador envolvimento em . acções sociais	Invest.est ratégico – valor-ambiental e social
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,352**	,722**	,466**	,594**	,521**	,474**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	,000	1	,299**	,145**	,309**	,252**	,125**	,476**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,006	,000	,000	,018	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,432**	,075	,172**	,253**	,201**	,050
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,158	,001	,000	,000	,343
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Anexo nº 17 - As estratégias e políticas com base na redução de custos e outras variáveis consideradas críticas no sucesso da qualidade nos diferentes modelos									
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajust. Custos	Indicador Produtividade trabalho	Indicador Custos com Pessoal	Trab. efectivo salários altos	Posicion. nível médio de preços praticados
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,040	,231**	,115	,139**	,159**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,448	,000	,064	,020	,002
	N	359	359	359	359	268	260	279	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,218**	,228**	,214**	,463**	,334**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	268	260	279	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	,000	1	,382**	,248**	,158*	,074	,138**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,011	,219	,009
	N	359	359	359	359	268	260	279	359
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Anexo nº 18 - Correlações entre Modelos de gestão da qualidade e resultados de desempenho								
Correlations : Avaliar e Melhorar o desempenho organizacional-		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Resultados das Pessoas (competência, polivalência, satisfação...)	Resultados dos clientes (satisfação, fidelização, criação de valor...)	Resultados sociedade (seg. saúde, ambiente, RSC.)	Resultados desempenho (EBITDA, confiança, imagem...)
Modelo Excelência	Pearson	1	,000	,000	,689**	,595**	,748**	,593**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,000	1	,000	,283**	,366**	,233**	,310**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson	,000	,000	1	,057	,131*	,106*	,221**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,281	,013	,044	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Resultados das Pessoas	Pearson	,689**	,283**	,057	1	,701**	,656**	,621**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,281		,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Resultados dos clientes	Pearson	,595**	,366**	,131*	,701**	1	,607**	,614**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000		,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Resultados da sociedade	Pearson	,748**	,233**	,106*	,656**	,607**	1	,623**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,044	,000	,000		,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Resultados do desempenho	Pearson	,593**	,310**	,221**	,621**	,614**	,623**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 19- O efeito conjunto da tipologia e da dimensão nos modelos (Tests of Between-Subjects Effects)						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Modelo Excelência	11,377 ^a	16	,711	,702	,793
	Modelo Sustentabilidade	36,006 ^b	16	2,250	2,390	,002
	Modelo TQM	46,112 ^c	16	2,882	3,160	,000
	Ferramentas/Instr. Qualidade	25,336 ^d	16	1,583	1,628	,060
	Impactos da TQM	11,302 ^e	16	,706	,697	,797
	Papel do Estado	20,761 ^f	16	1,298	1,316	,185
Intercept	Modelo Excelência	1,484	1	1,484	1,464	,227
	Modelo Sustentabilidade	,148	1	,148	,157	,692
	Modelo TQM	2,012	1	2,012	2,207	,138
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,079	1	,079	,081	,776
	Impactos da TQM	,510	1	,510	,503	,479
	Papel do Estado	1,349	1	1,349	1,368	,243
p9_1	Modelo Excelência	,003	1	,003	,003	,959
	Modelo Sustentabilidade	4,556	1	4,556	4,840	,028
	Modelo TQM	8,399	1	8,399	9,210	,003
	Ferramentas/Instr. Qualidade	2,497	1	2,497	2,567	,110
	Impactos da TQM	,021	1	,021	,020	,886
	Papel do Estado	,216	1	,216	,219	,640
p9_2	Modelo Excelência	,007	1	,007	,007	,934
	Modelo Sustentabilidade	1,153	1	1,153	1,225	,269
	Modelo TQM	5,234	1	5,234	5,739	,017
	Ferramentas/Instr. Qualidade	2,171	1	2,171	2,232	,136
	Impactos da TQM	,038	1	,038	,037	,847
	Papel do Estado	,515	1	,515	,522	,470
p9_3	Modelo Excelência	,369	1	,369	,364	,547
	Modelo Sustentabilidade	,349	1	,349	,371	,543
	Modelo TQM	,811	1	,811	,889	,346
	Ferramentas/Instr. Qualidade	2,760	1	2,760	2,838	,093
	Impactos da TQM	1,086	1	1,086	1,071	,301
	Papel do Estado	,156	1	,156	,159	,691
p9_4	Modelo Excelência	2,185	1	2,185	2,155	,143
	Modelo Sustentabilidade	1,614	1	1,614	1,714	,191
	Modelo TQM	2,224	1	2,224	2,439	,119
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,041	1	,041	,042	,838
	Impactos da TQM	,011	1	,011	,011	,917
	Papel do Estado	1,082	1	1,082	1,097	,296
p9_5	Modelo Excelência	,202	1	,202	,199	,656
	Modelo Sustentabilidade	,246	1	,246	,261	,610
	Modelo TQM	1,280	1	1,280	1,404	,237
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,078	1	,078	,081	,777
	Impactos da TQM	,334	1	,334	,329	,566
	Papel do Estado	,101	1	,101	,102	,749
p9_6	Modelo Excelência	,303	1	,303	,299	,585
	Modelo Sustentabilidade	1,523	1	1,523	1,618	,204
	Modelo TQM	,337	1	,337	,369	,544
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,072	1	,072	,074	,785
	Impactos da TQM	,775	1	,775	,764	,383
	Papel do Estado	2,313	1	2,313	2,345	,127
p9_7	Modelo Excelência	1,035	1	1,035	1,022	,313
	Modelo Sustentabilidade	,932	1	,932	,989	,321
	Modelo TQM	,051	1	,051	,056	,813
	Ferramentas/Instr. Qualidade	2,233	1	2,233	2,296	,131
	Impactos da TQM	,012	1	,012	,012	,913
	Papel do Estado	,214	1	,214	,217	,642
p9_8	Modelo Excelência	,006	1	,006	,006	,937
	Modelo Sustentabilidade	,894	1	,894	,949	,331
	Modelo TQM	,166	1	,166	,182	,670
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,495	1	,495	,509	,476
	Impactos da TQM	,805	1	,805	,794	,373
	Papel do Estado	,284	1	,284	,288	,592
p9_9	Modelo Excelência	,255	1	,255	,251	,616
	Modelo Sustentabilidade	2,876	1	2,876	3,054	,081
	Modelo TQM	,189	1	,189	,207	,649
	Ferramentas/Instr. Qualidade	1,748	1	1,748	1,797	,181
	Impactos da TQM	,018	1	,018	,017	,895
	Papel do Estado	,113	1	,113	,114	,735

p9_10	Modelo Excelência	1,150	1	1,150	1,134	,288
	Modelo Sustentabilidade	1,536	1	1,536	1,632	,202
	Modelo TQM	,071	1	,071	,078	,781
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,795	1	,795	,817	,367
	Impactos da TQM	,280	1	,280	,276	,600
	Papel do Estado	5,022	1	5,022	5,093	,025
p9_11	Modelo Excelência	,003	1	,003	,003	,957
	Modelo Sustentabilidade	10,090	1	10,090	10,717	,001
	Modelo TQM	,004	1	,004	,005	,946
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,255	1	,255	,262	,609
	Impactos da TQM	1,615	1	1,615	1,593	,208
	Papel do Estado	3,124	1	3,124	3,168	,076
p9_12	Modelo Excelência	,529	1	,529	,522	,471
	Modelo Sustentabilidade	,007	1	,007	,007	,934
	Modelo TQM	2,009	1	2,009	2,203	,139
	Ferramentas/Instr. Qualidade	2,771	1	2,771	2,849	,092
	Impactos da TQM	,055	1	,055	,054	,817
	Papel do Estado	,444	1	,444	,450	,503
p9_13	Modelo Excelência	,026	1	,026	,026	,873
	Modelo Sustentabilidade	,254	1	,254	,270	,604
	Modelo TQM	2,605	1	2,605	2,857	,092
	Ferramentas/Instr. Qualidade	1,003	1	1,003	1,032	,310
	Impactos da TQM	,164	1	,164	,162	,687
	Papel do Estado	,438	1	,438	,444	,506
p9_14	Modelo Excelência	,737	1	,737	,727	,394
	Modelo Sustentabilidade	,202	1	,202	,215	,643
	Modelo TQM	,169	1	,169	,185	,667
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,023	1	,023	,024	,878
	Impactos da TQM	,102	1	,102	,101	,751
	Papel do Estado	1,491	1	1,491	1,513	,220
p9_15	Modelo Excelência	1,503E-005	1	1,503E-005	,000	,997
	Modelo Sustentabilidade	,093	1	,093	,098	,754
	Modelo TQM	3,153	1	3,153	3,458	,064
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,000	1	,000	,000	,992
	Impactos da TQM	,489	1	,489	,482	,488
	Papel do Estado	,614	1	,614	,623	,431
p9_16	Modelo Excelência	4,900	1	4,900	4,835	,029
	Modelo Sustentabilidade	,195	1	,195	,207	,649
	Modelo TQM	1,465	1	1,465	1,607	,206
	Ferramentas/Instr. Qualidade	,424	1	,424	,436	,509
	Impactos da TQM	2,067	1	2,067	2,039	,154
	Papel do Estado	1,189	1	1,189	1,206	,273
Error	Modelo Excelência	346,623	342	1,014		
	Modelo Sustentabilidade	321,994	342	,942		
	Modelo TQM	311,888	342	,912		
	Ferramentas/Instr. Qualidade	332,664	342	,973		
	Impactos da TQM	346,698	342	1,014		
	Papel do Estado	337,239	342	,986		
Total	Modelo Excelência	358,000	359			
	Modelo Sustentabilidade	358,000	359			
	Modelo TQM	358,000	359			
	Ferramentas/Instr. Qualidade	358,000	359			
	Impactos da TQM	358,000	359			
	Papel do Estado	358,000	359			
Corrected Total	Modelo Excelência	358,000	358			
	Modelo Sustentabilidade	358,000	358			
	Modelo TQM	358,000	358			
	Ferramentas/Instr. Qualidade	358,000	358			
	Impactos da TQM	358,000	358			
	Papel do Estado	358,000	358			
a. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = -,014) b. R Squared = ,101 (Adjusted R Squared = ,058) c. R Squared = ,129 (Adjusted R Squared = ,088) d. R Squared = ,071 (Adjusted R Squared = ,027) e. R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = -,014) f. R Squared = ,058 (Adjusted R Squared = ,014)						
GLM FAC2_2 FAC4_2 BY p3 p11_1 p11_7 p16_3 p17_2 p17_6 p17_7 p18_1 p18_6 p19_1 p19_5 p20_5 p25_1 /METHOD=SSTYPE(3) /INTERCEPT=INCLUDE- /CRITERIA=ALPHA(.05) DESIGN= p3 p11_1 p11_7 p16_3 p17_2 p17_6 p17_7 p18_1 p18_6 p19_1 p19_5 p20_5 p25_1.- Nota: p3=dimensão.						

Anexo nº 20-Avaliar e melhorar o desempenho organizacional-Resultados das Pessoas								
Correlations:	competência, polivalência, satisfação.)	Modelo Excelência	Investimento estratégico - criar valor-CH	Práticas empowerment, descent, particip, motivação	Práticas aprendizagem, formação, educação e comunicação	Práticas cooperação, negociação, M.C., ajuda e equipa	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM
Pearson	1	,689**	,390**	,435**	,459**	,491**	,283**	,057
Resultados das Pessoas	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,281
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Excelência	Pearson	,689**	1	,218**	,311**	,442**	,413**	,000
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Investimento estratégico – criar valor-C.H.	Pearson	,390**	,218**	1	,573**	,550**	,505**	,663**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,022
	N	359	359	359	359	359	359	359
Práticas de empowerment, descent, particip., motivação	Pearson	,435**	,311**	,573**	1	,696**	,694**	,702**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012
	N	359	359	359	359	359	359	359
Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação	Pearson	,459**	,442**	,550**	,696**	1	,779**	,620**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005
	N	359	359	359	359	359	359	359
Práticas de cooperação, negociação, M.C., ajuda e equipa	Pearson	,491**	,413**	,505**	,694**	,779**	1	,632**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson	,283**	,000	,663**	,702**	,620**	,632**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson	,057	,000	,121*	,132*	,146**	,150**	,000
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,281	1,000	,022	,012	,005	,004	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 21- O efeito tipologia de alojamento (Multivariate Tests ^a)						
Effect-tipologia de alojamento		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,017	,959 ^b	6,000	337,000	,453
	Wilks' Lambda	,983	,959 ^b	6,000	337,000	,453
	Hotelling's Trace	,017	,959 ^b	6,000	337,000	,453
	Roy's Largest Root	,017	,959 ^b	6,000	337,000	,453
Anexo nº 22- O efeito tipologia de alojamento de charme (Multivariate Tests ^a)						
Effect-tipologia alojamento de charme		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
P9_16	Pillai's Trace	,030	1,722 ^b	6,000	337,000	,115
	Wilks' Lambda	,970	1,722 ^b	6,000	337,000	,115
	Hotelling's Trace	,031	1,722 ^b	6,000	337,000	,115
	Roy's Largest Root	,031	1,722 ^b	6,000	337,000	,115

Anexo nº 23- As diferenças dos factores em empresas certificadas e não certificadas											
Independent Samples Test Com escala corrigida		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,926	,088	-4,250	357	,000	-,463	,109	-,677	-,249	
	Equal variances not assumed			-4,574	297,948	,000	-,463	,101	-,662	-,264	
Modelo Sustentabi lidade	Equal variances assumed	1,864	,173	,160	357	,873	,018	,112	-,202	,237	
	Equal variances not assumed			,163	257,002	,871	,018	,110	-,198	,234	
Modelo TQM	Equal variances assumed	,692	,406	-3,088	357	,002	-,340	,110	-,557	-,124	
	Equal variances not assumed			-3,144	256,769	,002	-,340	,108	-,553	-,127	
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	2,515	,114	-2,773	357	,006	-,306	,110	-,523	-,089	
	Equal variances not assumed			-2,832	258,825	,005	-,306	,108	-,519	-,093	
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,704	,055	,408	357	,683	,046	,112	-,174	,265	
	Equal variances not assumed			,439	296,609	,661	,046	,104	-,159	,250	
Papel do Estado	Equal variances assumed	,096	,757	1,874	357	,062	,208	,111	-,010	,426	
	Equal variances not assumed			1,894	251,722	,059	,208	,110	-,008	,424	

Anexo nº 24-As diferenças entre empresas certificadas e não certificadas nos modelos (Group Statistics)					
	Certificação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	0	237	-,16	1,045	,068
	Sim	122	,31	,828	,075
Modelo Sustentabilidade	0	237	,01	1,020	,066
	Sim	122	-,01	,964	,087
Modelo TQM	0	237	-,12	1,006	,065
	Sim	122	,22	,952	,086
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	0	237	-,10	1,012	,066
	Sim	122	,20	,948	,086
Impactos da TQM	0	237	,02	1,069	,069
	Sim	122	-,03	,853	,077
Papel do Estado	0	237	,07	1,008	,065
	Sim	122	-,14	,975	,088

Anexo nº 25-Independent Samples Test – Cerrificação em Segurança e Saúde										
Independent Samples Test Corrigido-último		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differene nce	Std. Error Differene nce
										Lower
Hotéis 5*	Equal variances assumed	1,099	,295	-,507	262	,613	-,032	,064	-,158	,093
	Equal variances not assumed			-,567	32,678	,575	-,032	,057	-,148	,084
Hotéis 4*	Equal variances assumed	134,382	,000	-3,068	262	,002	-,297	,097	-,488	-,106
	Equal variances not assumed			-4,801	44,841	,000	-,297	,062	-,422	-,172
Resort	Equal variances assumed	3,376	,067	,946	262	,345	,039	,041	-,042	,121
	Equal variances not assumed			,715	27,767	,481	,039	,055	-,073	,151
Aldeamento	Equal variances assumed	8,029	,005	1,461	262	,145	,052	,035	-,018	,121
	Equal variances not assumed			,953	26,855	,349	,052	,054	-,060	,163
Apartamento	Equal variances assumed	,030	,863	-,086	262	,932	-,004	,041	-,085	,078
	Equal variances not assumed			-,088	31,027	,931	-,004	,041	-,086	,079
Turismo Residencial	Equal variances assumed	,439	,508	-,330	262	,742	-,004	,013	-,029	,021
	Equal variances not assumed			-1,000	237,000	,318	-,004	,004	-,012	,004
Modelo Excelência	Equal variances assumed	,988	,321	3,110	262	,002	,583	,187	,214	,952
	Equal variances not assumed			2,836	29,512	,008	,583	,205	,163	1,003
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	,000	,994	-,268	262	,789	-,051	,189	-,424	,322
	Equal variances not assumed			-,295	32,353	,770	-,051	,172	-,401	,300
Modelo TQM	Equal variances assumed	,000	,994	-2,244	262	,026	-,430	,192	-,808	-,053
	Equal variances not assumed			-2,022	29,372	,052	-,430	,213	-,866	,005

Anexo nº 26-Independent Samples Test – Certificação em Ambiente										
Independent Samples Test Ambiente (corrigido)		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Hotéis 5*	Equal variances assumed	,797	,373	-,437	357	,662	-,021	,048	-,116	,074
	Equal variances not assumed			-,485	42,462	,630	-,021	,044	-,109	,067
Hotéis 4*	Equal variances assumed	2,103	,148	,817	357	,415	,065	,080	-,092	,222
	Equal variances not assumed			,766	39,118	,449	,065	,085	-,107	,237
Resort	Equal variances assumed	3,833	,051	1,001	357	,318	,031	,031	-,030	,092
	Equal variances not assumed			,742	36,341	,463	,031	,042	-,054	,116
Aldeame nto	Equal variances assumed	6,679	,010	1,323	357	,187	,037	,028	-,018	,093
	Equal variances not assumed			,893	35,603	,378	,037	,042	-,047	,122
Apartam ento	Equal variances assumed	6,676	,010	-1,234	357	,218	-,043	,035	-,112	,026
	Equal variances not assumed			-3,819	324,000	,000	-,043	,011	-,065	-,021
Modelo Excelên cia	Equal variances assumed	,155	,694	3,000	357	,003	,535	,178	,184	,885
	Equal variances not assumed			3,290	42,162	,002	,535	,163	,207	,863
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	4,359	,038	-,663	357	,508	-,120	,180	-,474	,235
	Equal variances not assumed			-,941	51,423	,351	-,120	,127	-,375	,136
Modelo TQM	Equal variances assumed	,261	,610	2,812	357	,005	,502	,179	,151	,853
	Equal variances not assumed			3,152	42,697	,003	,502	,159	,181	,823

Anexo nº 27- Independent Samples Test - Certificação em Alojamento Turístico										
Independent Samples Test Alojamento turístico		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce
										Lower
Hotéis 5*	Equal variances assumed	12,495	,000	-1,604	357	,110	-,085	,053	-,188	,019
	Equal variances not assumed			-5,522	330,000	,000	-,085	,015	-,115	-,054
Hotéis 4*	Equal variances assumed	27,560	,000	-1,972	357	,049	-,171	,087	-,341	-,001
	Equal variances not assumed			-2,651	36,975	,012	-,171	,064	-,301	-,040
Resort	Equal variances assumed	4,106	,043	-,978	357	,329	-,033	,034	-,100	,034
	Equal variances not assumed			-3,368	330,000	,001	-,033	,010	-,053	-,014
Aldeamento	Equal variances assumed	3,295	,070	-,882	357	,378	-,027	,031	-,088	,033
	Equal variances not assumed			-3,037	330,000	,003	-,027	,009	-,045	-,010
Apartamento	Equal variances assumed	3,210	,074	,922	357	,357	,035	,038	-,040	,110
	Equal variances not assumed			,695	29,373	,493	,035	,051	-,068	,139
Turismo Residencial	Equal variances assumed	1,762	,185	-,653	357	,514	-,015	,023	-,061	,030
	Equal variances not assumed			-2,250	330,000	,025	-,015	,007	-,028	-,002
Modelo Excelência	Equal variances assumed	1,730	,189	2,949	357	,003	,574	,195	,191	,957
	Equal variances not assumed			2,721	30,898	,011	,574	,211	,144	1,005
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	4,117	,043	-1,616	357	,107	-,317	,196	-,703	,069
	Equal variances not assumed			-1,169	29,142	,252	-,317	,271	-,872	,238
Modelo TQM	Equal variances assumed	,120	,729	-1,961	357	,051	-,384	,196	-,770	,001
	Equal variances not assumed			-1,959	31,734	,059	-,384	,196	-,784	,015

Anexo nº 28-O modelos de qualidade e a sua relação com as políticas e práticas de GRH								
Políticas Práticas de RH-		Investimen to estrat. criar valor CH	<i>Empowe rment.</i> Participa ção moti vação	Aprendiza gem Form. Comuni cação	Coopera ção, negocia ção M.C....	Trabalho efectivo e salários acima da média	Avaliação desemp. Recompen sa	GRH envolvimento Qualidade e afins
Modelo Excelên cia	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,218** ,000 359	,311** ,000 359	,442** ,000 359	,413** ,000 359	,139* ,020 279	,247** ,000 264	,406** ,000 260
Modelo Sustenta bilidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,663** ,000 359	,702** ,000 359	,620** ,000 359	,632** ,000 359	,074 ,219 279	,092 ,137 264	,105 ,091 260
Modelo TQM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,121* ,022 359	,132* ,012 359	,146** ,005 359	,150** ,004 359	,463** ,000 279	,575** ,000 264	,550** ,000 260

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 29 A influência das Práticas de “Empowerment., descentralização, participação, motivação, liderança pelo exemplo, etc.” nos modelos										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
Práticas de Empowerment...		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	5,287	,022	5,667	357	,000	,644	,114	,421	,867
	Equal variances not assumed			4,951	138,552	,000	,644	,130	,387	,901
Modelo Sustenta bilidade	Equal variances assumed	21,531	,000	12,866	357	,000	1,262	,098	1,069	1,455
	Equal variances not assumed			10,545	127,068	,000	1,262	,120	1,025	1,498
Modelo TQM	Equal variances assumed	,066	,797	3,029	357	,003	,355	,117	,124	,585
	Equal variances not assumed			3,074	179,494	,002	,355	,115	,127	,583

Anexo nº 30-A influência das Práticas de cooperação, negociação, etc., nos modelos										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
Cooperação e negociação, melhoria contínua e trabalho em equipa...)		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	4,602	,033	6,610	357	,000	,731	,111	,514	,949
	Equal variances not assumed			6,073	157,745	,000	,731	,120	,493	,969
Modelo Sustentabilid ade	Equal variances assumed	16,554	,000	10,733	357	,000	1,094	,102	,893	1,294
	Equal variances not assumed			9,188	140,693	,000	1,094	,119	,858	1,329
Modelo TQM	Equal variances assumed	,970	,325	3,322	357	,001	,383	,115	,156	,610
	Equal variances not assumed			3,563	216,813	,000	,383	,108	,171	,595

Anexo nº 31-A influência das Práticas de aprendizagem, formação, educação e comunicação										
Independent Samples Test Práticas de Aprendizagem, formação, educação e comunicação		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	4,602	,033	6,610	357	,000	,731	,111	,514	,949
	Equal variances not assumed			6,073	157,745	,000	,731	,120	,493	,969
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	16,554	,000	10,733	357	,000	1,094	,102	,893	1,294
	Equal variances not assumed			9,188	140,693	,000	1,094	,119	,858	1,329
Modelo TQM	Equal variances assumed	,970	,325	3,322	357	,001	,383	,115	,156	,610
	Equal variances not assumed			3,563	216,813	,000	,383	,108	,171	,595

Anexo nº 32-A influência das Políticas de R.H. “Avaliação desempenho/reconhecimento e recompensa nos modelos de gestão da qualidade										
Independent Samples Test Avaliação desempenho/Recompensa		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	10,097	,002	3,387	262	,001	,377	,111	,158	,595
	Equal variances not assumed			3,464	246,111	,001	,377	,109	,162	,591
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	18,911	,000	1,571	262	,117	,179	,114	-,045	,402
	Equal variances not assumed			1,615	234,710	,108	,179	,111	-,039	,397
Modelo TQM	Equal variances assumed	8,759	,003	8,347	262	,000	1,003	,120	,766	1,240
	Equal variances not assumed			8,517	250,384	,000	1,003	,118	,771	1,235

Anexo nº 33-A influência das Políticas de R.H. “Trabalho efectivo e salários acima da média” nos modelos de gestão da qualidade										
Independent Samples Test Trabalho efectivo e salários acima da média		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	9,090	,003	2,572	277	,011	,290	,113	,068	,513
	Equal variances not assumed			2,476	214,056	,014	,290	,117	,059	,522
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	13,363	,000	,599	277	,550	,066	,110	-,151	,283
	Equal variances not assumed			,567	194,219	,571	,066	,116	-,163	,295
Modelo TQM	Equal variances assumed	7,579	,006	7,339	277	,000	,881	,120	,645	1,117
	Equal variances not assumed			7,054	212,240	,000	,881	,125	,635	1,127

Anexo nº 34-As perspectivas económico-financeiras resultantes das estratégias de qualidade								
Correlations : Modelos e Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros-		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégias Ajustamento -Qualidade	Volume de Negócios	Rendimento de dormidas	Resultados de desemp. EBITDA. etc.
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,173**	-,053	,099	-,050
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,001	,412	,103	,514
	N	359	359	359	359	246	272	170
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,459**	,023	,098	-,263**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,717	,107	,001
	N	359	359	359	359	246	272	170
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,507**	,154*	,323**	,576**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,016	,000	,000
	N	359	359	359	359	246	272	170
Estratégias Ajustamento-Qualidade	Pearson Correlation	,173**	,459**	,507**	1	,053	,262**	,183*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,405	,000	,017
	N	359	359	359	359	246	272	170
Volume de Negócios	Pearson Correlation	-,053	,023	,154*	,053	1	,050	,118
	Sig. (2-tailed)	,412	,717	,016	,405		,476	,167
	N	246	246	246	246	246	206	138
Rendimento de dormidas	Pearson Correlation	,099	,098	,323**	,262**	,050	1	,568**
	Sig. (2-tailed)	,103	,107	,000	,000	,476		,000
	N	272	272	272	272	206	272	170
Resultados chave-EBITDA. etc.	Pearson Correlation	-,050	-,263**	,576**	,183*	,118	,568**	1
	Sig. (2-tailed)	,514	,001	,000	,017	,167	,000	
	N	170	170	170	170	138	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 35-Estratégias com base na redução de custos e outras variáveis críticas									
Correlations		Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégia Ajustam. Custos baixos	Tend. Ind. resultados desemp EBITDA	Tendênd Indicador Custos Pessoal	Políticas trab.efectivo -salários altos	Nível médio de preços praticados
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,040	-,050	,115	,139*	,159**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,448	,514	,064	,020	,002
	N	359	359	359	359	170	260	279	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,218**	,576**	,214**	,463**	,334**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	359	359	359	359	170	260	279	359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	,000	1	,382**	-,263**	,158*	,074	,138**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,001	,011	,219	,009
	N	359	359	359	359	170	260	279	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 36-Estratégias e políticas com base na redução de custos e a sua relação com variáveis críticas do sucesso nos modelos de gestão da qualidade									
Correlations	Modelo Excelência	Modelo TQM	Modelo Sustentabilidade	Estratégias Ajust. Custos	Indicador Produtividade do trabalho	Indicador Custos com Pessoal	Políticas trab.efectivo salários altos	Nível médio de preços praticados	
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 359	,000 359	,000 359	,040 359	,231** 268	,115 260	,139* 279	,159** 359
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 359	,000 359	1 359	,382** 359	,248** 268	,158* 260	,074 279	,138** 359
Modelo TQM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 359	1 359	,000 359	,218** 359	,228** 268	,214** 260	,463** 279	,334** 359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 37-Estratégias permanentes com foco em tangíveis-“Independent Samples Test”										
Independent Samples Test Estratégias com foco permanente em factores tangíveis		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	21,103	,000	-,070	357	,944	-,008	,117	-,238	,222
	Equal variances not assumed			-,060	141,511	,952	-,008	,137	-,279	,262
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	28,489	,000	7,271	357	,000	,793	,109	,578	1,007
	Equal variances not assumed			5,834	129,746	,000	,793	,136	,524	1,062
Modelo TQM	Equal variances assumed	3,897	,049	10,426	357	,000	1,067	,102	,865	1,268
	Equal variances not assumed			9,680	162,788	,000	1,067	,110	,849	1,284

Anexo nº 38-Matriz das correlações de “outras variáveis” que possam influenciar a competitividade										
Correlations (escala inversa nas certificações)	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Certif. Qualidade-ISO	Localização do Estabelecimento.	Taxa média ocupação	Volume de Negócios	Anos Experiência Gestor
Modelo Excelência Pearson Correlation	1	,000	,000	,028	-,048	-,112*	,058	-,023	-,053	,143**
Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,591	,362	,035	,271	,678	,412	,007
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Modelo Sustentabilidade Pearson Correlation	,000	1	,000	,109*	,084	,009	,104*	,171**	,023	-,065
Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,040	,112	,863	,049	,002	,717	,229
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Modelo TQM Pearson Correlation	,000	,000	1	,233**	,160**	-,177**	,081	,133*	,154*	-,047
Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,002	,001	,128	,017	,016	,378
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Internacional Pearson Correlation	,028	,109*	,233**	1	-,179**	-,231**	,028	,129*	,112	-,022
Sig. (2-tailed)	,591	,040	,000		,001	,000	,603	,021	,079	,679
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Nacional Pearson Correlation	-,048	,084	,160**	-,179**	1	-,030	,067	,192**	,168**	,077
Sig. (2-tailed)	,362	,112	,002	,001		,573	,207	,001	,008	,152
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Certificadas-ISO Pearson Correlation	-,112*	,009	-,177**	-,231**	-,030	1	,036	,036	-,019	,018
Sig. (2-tailed)	,035	,863	,001	,000	,573		,498	,522	,768	,733
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Localização do Estabelecimento Pearson Correlation	,058	,104*	,081	,028	,067	,036	1	,292**	,143*	-,101
Sig. (2-tailed)	,271	,049	,128	,603	,207	,498		,000	,025	,058
N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Taxa média de ocupação Pearson Correlation	-,023	,171**	,133*	,129*	,192**	,036	,292**	1	,101	-,075
Sig. (2-tailed)	,678	,002	,017	,021	,001	,522	,000		,132	,187
N	321	321	321	321	321	321	321	321	222	314
Volume de Negócios Pearson Correlation	-,053	,023	,154*	,112	,168**	-,019	,143*	,101	1	-,089
Sig. (2-tailed)	,412	,717	,016	,079	,008	,768	,025	,132		,169
N	246	246	246	246	246	246	246	222	246	243
Anos de experiência do Gestor Pearson Correlation	,143**	-,065	-,047	-,022	,077	,018	-,101	-,075	-,089	1
Sig. (2-tailed)	,007	,229	,378	,679	,152	,733	,058	,187	,169	
N	349	349	349	349	349	349	349	314	243	349

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 39-As “outras variáveis” e a sua relação com os modelos de gestão da qualidade e com a competitividade												
Correlations		Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Certif.-Qualidade-ISO	Certificação	Dimensão (nº trab.)	Taxa média Ocup.	Volume de Negócios	Experiência Gestor	
Modelo Excelência	Pearson	,000	,000	,028	-,048	,112*	,219**	,007	-,023	-,053	,143**	
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	,591	,362	,035	,000	,893	,678	,412	,007	
Modelo Sustentabilidade	Pearson		1	,109*	,084	,009	,008	,166**	,171**	,023	-,065	
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	359	1,000	,040	,112	,863	,873	,002	,002	,717	,229	
Modelo TQM	Pearson	,000		1	,233**	,160**	,177**	,161**	,276**	,133*	,154*	-,047
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	1,000	359	,000	,002	,001	,002	,000	,017	,016	,378	
Grupo Internacional	Pearson	,109*	,233**		1	-,179**	,231**	,163**	,325**	,129*	,112	-,022
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,040	,000			,001	,000	,002	,000	,021	,079	,679
Grupo Nacional	Pearson	,084	,160**	-,179**		1	,030	,059	,337**	,192**	,168**	,077
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)	,112	,002	,001			,573	,265	,000	,001	,008	,152
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349	349

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 40-Os Modelos da Qualidade e a sua relação com os processos de certificação									
Correlations (escala antiga) sem correcções									
		Certifica ção	Certificada s- Qualidade- ISO	Certifica das- Seguranç a. Saúde	Certifica das- Ambien te	Certifica das-RSC	Modelo Excelênc ia	Modelo Eco- eficiente	Modelo TQM
Certificação	Pearson	1	-,510**	-,389**	-,381**	-,248**	,219**	-,008	,161**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,873	,002
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Certificadas- Qualidade-ISO	Pearson	-,510**	1	,446**	,458**	,274**	-,112*	,009	-,177**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,035	,863	,001
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Certificadas- Seg. Saúde	Pearson	-,389**	,446**	1	,472**	,574**	-,165**	-,007	,068
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,889	,202
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Certificadas- Ambiente	Pearson	-,381**	,458**	,472**	1	,332**	-,121*	,020	-,092
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,022	,699	,080
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Certificadas-RSC	Pearson	-,248**	,274**	,574**	,332**	1	-,121*	,002	,083
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,022	,970	,115
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Excelência	Pearson	,219**	-,112*	-,165**	-,121*	-,121*	1	,000	,000
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,035	,002	,022	,022	1,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo Eco- eficiente	Pearson	-,008	,009	-,007	,020	,002	,000	1	,000
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,873	,863	,889	,699	,970	1,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson	,161**	-,177**	,068	-,092	,083	,000	,000	1
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,002	,001	,202	,080	,115	1,000	1,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 41-O Papel do Estado e a sua relação com os processos de certificação									
Correlations (escala antiga)									
		Papel do Estado	Modelo Excelência	Certificação	Certificadas- Qualidade-ISO	Certificadas- Seg.Saúde	Certificadas- Ambiente	Certificadas-RSC	Certificadas-Alojam. Turístico
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,000	-,099	,049	,193	,040	,110*	,014
	Sig. (2-tailed)		1,000	,062	,355	,232	,455	,038	,786
	N	359	359	359	359	40	359	359	359
Modelo Excelência	Pearson Correlation	,000	1	,219**	-,112*	,316*	-,125*	-,121*	-,155**
	Sig. (2-tailed)	1,000		,000	,035	,047	,018	,022	,003
	N	359	359	359	359	40	359	359	359
Certificação	Pearson Correlation	-,099	,219**	1	-,510**	-,802**	-,023	-,248**	-,397**
	Sig. (2-tailed)	,062	,000		,000	,000	,658	,000	,000
	N	359	359	587	359	50	361	359	359
Certificadas- Qualidade-ISO	Pearson Correlation	,049	-,112*	-,510**	1	,558**	,438**	,274**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,355	,035	,000		,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	361	40	359	359	359
Certificadas- Seg.Saúde	Pearson Correlation	,193	,316*	-,802**	,558**	1	,509**	,424**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,232	,047	,000	,000		,001	,006	,000
	N	40	40	50	40	50	40	40	40
Certificadas- Ambiente	Pearson Correlation	,040	-,125*	-,023	,438**	,509**	1	,341**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,455	,018	,658	,000	,001		,000	,000
	N	359	359	361	359	40	361	359	359
Certificadas-RSC	Pearson Correlation	,110*	-,121*	-,248**	,274**	,424**	,341**	1	,501**
	Sig. (2-tailed)	,038	,022	,000	,000	,006	,000		,000
	N	359	359	359	359	40	359	359	359
Certificadas- Aloj. Turístico	Pearson Correlation	,014	-,155**	-,397**	,307**	,629**	,516**	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,786	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	359	359	359	359	40	359	359	359

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº42-As estratégias permanentes e a criação de vantagens competitivas sustentáveis nos três modelos de gestão da qualidade

Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Estratégias tangíveis	Aprendizagem e Cultura	Desenho e Planeamento	Estratégias Ajust. Conhecimento
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,013	,043	,056	,165**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,806	,413	,289	,002
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,392**	,425**	,367**	,447**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,532**	,532**	,505**	,473**
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 43 - As diferenças nos factores/modelos entre empresas com e sem certificação

Independent Samples Test Com escala corrigida		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,926	,088	-4,250	357	,000	-,463	,109	-,677	-,249
	Equal variances not assumed			-4,574	297,948	,000	-,463	,101	-,662	-,264
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	1,864	,173	,160	357	,873	,018	,112	-,202	,237
	Equal variances not assumed			,163	257,002	,871	,018	,110	-,198	,234
Modelo TQM	Equal variances assumed	,692	,406	-3,088	357	,002	-,340	,110	-,557	-,124
	Equal variances not assumed			-3,144	256,769	,002	-,340	,108	-,553	-,127
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	2,515	,114	-2,773	357	,006	-,306	,110	-,523	-,089
	Equal variances not assumed			-2,832	258,825	,005	-,306	,108	-,519	-,093
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,704	,055	,408	357	,683	,046	,112	-,174	,265
	Equal variances not assumed			,439	296,609	,661	,046	,104	-,159	,250
Papel do Estado	Equal variances assumed	,096	,757	1,874	357	,062	,208	,111	-,010	,426
	Equal variances not assumed			1,894	251,722	,059	,208	,110	-,008	,424

Anexo nº 44 - Certificadas-Segurança e Saúde					
(Corrigido)	Group Statistics	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hotéis 5*	Sim	37	,08	,277	,045
	Não	374	,10	,306	,016
Hotéis 4*	Sim	37	,08	,277	,045
	Não	374	,34	,473	,024
Resort	Sim	37	,05	,229	,038
	Não	374	,04	,190	,010
Aldeamento	Sim	37	,08	,277	,045
	Não	374	,03	,169	,009
Apartamento	Sim	37	,05	,229	,038
	Não	374	,03	,183	,009
Modelo Excelência	Sim	26	,59	1,005	,197
	Não	238	,01	,896	,058
Modelo Sustentabilidade	Sim	26	,03	,822	,161
	Não	238	,08	,926	,060
Modelo TQM	Sim	26	-,24	1,042	,204
	Não	238	,19	,916	,059

Anexo nº 45 – Os Modelo e as diferenças de médias entre certificadas e não certificadas em Qualidade-ISO				
Certificadas-Qualidade-ISO		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM
Sim	Mean	,29	-,02	,47
	N	45	45	45
	Std. Deviation	,843	,693	,742
	Minimum	-1	-2	-2
	Maximum	3	1	2
	Sum	13	-1	21
Não	Mean	-,04	,00	-,07
	N	314	314	314
	Std. Deviation	1,015	1,037	1,015
	Minimum	-4	-5	-4
	Maximum	2	3	2
	Sum	-13	1	-21
Total	Mean	,00	,00	,00
	N	359	359	359
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000
	Minimum	-4	-5	-4
	Maximum	3	3	2
	Sum	0	0	0

Anexo nº 46- Certificadas em Ambiente					
(corrigido)	Group Statistics	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hotéis 5*	Sim	34	,06	,239	,041
	Não	325	,08	,272	,015
Hotéis 4*	Sim	34	,32	,475	,081
	Não	325	,26	,438	,024
Resort	Sim	34	,06	,239	,041
	Não	325	,03	,164	,009
Aldeamento	Sim	34	,06	,239	,041
	Não	325	,02	,145	,008
Apartamento	Sim	34	,00	,000	,000
	Não	325	,04	,203	,011
Modelo Excelência	Sim	34	,48	,891	,153
	Não	325	-,05	,998	,055
Modelo Sustentabilidade	Sim	34	-,11	,663	,114
	Não	325	,01	1,029	,057
Modelo TQM	Sim	34	,45	,871	,149
	Não	325	-,05	1,002	,056

Anexo nº 47- sistemas de Certificação e os factores da qualidade					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	0	237	-,16	1,045	,068
	Sim	122	,31	,828	,075
Modelo Sustentabilidade	0	237	,01	1,020	,066
	Sim	122	-,01	,964	,087
Modelo TQM	0	237	-,12	1,006	,065
	Sim	122	,22	,952	,086
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	0	237	-,10	1,012	,066
	Sim	122	,20	,948	,086
Impactos da TQM	0	237	,02	1,069	,069
	Sim	122	-,03	,853	,077
Papel do Estado	0	237	,07	1,008	,065
	Sim	122	-,14	,975	,088

Anexo nº 48- Certificadas em Segurança Alimentar					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Hotéis 5*	Sim	49	,16	,373	,053
	Não	310	,06	,246	,014
Hotéis 4*	Sim	49	,29	,456	,065
	Não	310	,26	,440	,025
Resort	Sim	49	,04	,200	,029
	Não	310	,03	,168	,010
Aldeamento	Sim	49	,02	,143	,020
	Não	310	,03	,159	,009
Apartamento	Sim	49	,06	,242	,035
	Não	310	,04	,185	,011
Turismo Residencial	Sim	49	,00	,000	,000
	Não	310	,02	,126	,007
Modelo Excelência	Sim	49	,45	,838	,120
	Não	310	-,07	1,006	,057
Modelo Sustentabilidade	Sim	49	,04	,905	,129
	Não	310	-,01	1,015	,058
Modelo TQM	Sim	49	,08	,864	,123
	Não	310	-,01	1,020	,058

Anexo nº 49-A interação entre tipologia “hotéis de 5* e turismo de habitação “e os modelos de gestão da qualidade-Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Modelo Excelência	11,377 ^a	16	,711	,702	,793
	Modelo Sustentabilidade	36,006 ^b	16	2,250	2,390	,002
	Modelo TQM	46,112 ^c	16	2,882	3,160	,000
Intercept	Modelo Excelência	1,484	1	1,484	1,464	,227
	Modelo Sustentabilidade	,148	1	,148	,157	,692
	Modelo TQM	2,012	1	2,012	2,207	,138
P9_1	Modelo Excelência	,003	1	,003	,003	,959
	Modelo Sustentabilidade	4,556	1	4,556	4,840	,028
	Modelo TQM	8,399	1	8,399	9,210	,003
P9_11	Modelo Excelência	,003	1	,003	,003	,957
	Modelo Sustentabilidade	10,090	1	10,090	10,717	,001
	Modelo TQM	0,004	1	0,004	,005	,946

R Squared=,032 (Adjusted R Squared= -,014)
R Squared=,101 (Adjusted R Squared= ,058) R.Squared=,129 (Adjusted R Squared=

Anexo nº 50-O efeito dimensão nas empresas face à certificação e face ao uso das ferramentas e instrumentos da Qualidade							
Tukey HSD -Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) Dimensão (nº trabalhadores)	(J) Dimensão (nº trabalhadores)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Micro	Pequena	,013	,213	1,000		
		Média	,062	,197	,989	-,54	,56
		Grande	,640*	,198	,007	-,45	,57
	Pequena	Micro	-,013	,213	1,000	-,56	,54
		Média	,049	,143	,986	-,32	,42
		Grande	,627*	,144	,000	-,13	1,15
	Média	Micro	-,062	,197	,989	-,57	,45
		Pequena	-,049	,143	,986	-,42	,32
		Grande	,578*	,119	,000	-,26	1,00
	Grande	Micro	-,640*	,198	,007	-1,15	-,13
		Pequena	-,627*	,144	,000	-1,00	-,26
		Média	-,578*	,119	,000	-,89	-,27
Certificação	Micro	Pequena	-,189	,080	,088	-,40	,02
		Média	-,293*	,074	,001	-,48	-,10
		Grande	-,336*	,074	,000	-,53	-,14
	Pequena	Micro	,189	,080	,088	-,02	,40
		Média	-,104	,055	,229	-,24	,04
		Grande	-,147*	,055	,038	-,29	-,01
	Média	Micro	,293*	,074	,001	,10	,48
		Pequena	,104	,055	,229	-,04	,24
		Grande	-,043	,045	,776	-,16	,07
	Grande	Micro	,336*	,074	,000	,14	,53
		Pequena	,147*	,055	,038	,01	,29
		Média	,043	,045	,776	-,07	,16

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo nº 51- Influência da tipologia nos Modelos										
Independent Samples Test Hotéis de 5*		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	,053	,817	-,014	357	,989	-,003	,197	-,390	,385
	Equal variances not assumed			-,013	31,278	,989	-,003	,206	-,422	,416
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	3,826	,051	-2,557	357	,011	-,499	,195	-,883	-,115
	Equal variances not assumed			-3,183	35,184	,003	-,499	,157	-,818	-,181
Modelo TQM	Equal variances assumed	,125	,724	-3,688	357	,000	-,713	,193	-1,094	-,333
	Equal variances not assumed			-3,443	31,009	,002	-,713	,207	-1,136	-,291

Anexo nº 52-Independent Samples Test “ Certificação em Segurança Alimentar”										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Hotéis 5*	Equal variances assumed	20,393	,000	2,408	357	,017	,099	,041	,018	,179
	Equal variances not assumed			1,791	54,774	,079	,099	,055	-,012	,209
Hotéis 4*	Equal variances assumed	,478	,490	,359	357	,720	,024	,068	-,109	,158
	Equal variances not assumed			,350	62,929	,728	,024	,070	-,115	,164
Resort	Equal variances assumed	,775	,379	,444	357	,658	,012	,027	-,040	,064
	Equal variances not assumed			,391	59,223	,697	,012	,030	-,048	,072
Aldeamento	Equal variances assumed	,202	,653	-,224	357	,823	-,005	,024	-,053	,042
	Equal variances not assumed			-,242	68,181	,810	-,005	,022	-,050	,039
Apartamento	Equal variances assumed	2,884	,090	,863	357	,388	,026	,030	-,033	,084
	Equal variances not assumed			,712	57,215	,480	,026	,036	-,047	,098
Turismo Residencial	Equal variances assumed	3,303	,070	-,894	357	,372	-,016	,018	-,052	,019
	Equal variances not assumed			-2,251	309,000	,025	-,016	,007	-,030	-,002
Modelo Excelência	Equal variances assumed	1,312	,253	3,422	357	,001	,518	,151	,221	,816
	Equal variances not assumed			3,908	71,806	,000	,518	,133	,254	,783
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	1,030	,311	,269	357	,788	,041	,154	-,261	,344
	Equal variances not assumed			,292	68,558	,771	,041	,142	-,241	,324
Modelo TQM	Equal variances assumed	,743	,389	,603	357	,547	,093	,154	-,210	,395
	Equal variances not assumed			,680	70,945	,498	,093	,136	-,179	,365

Anexo nº 53 -A influência do Turismo de Habitação nos modelos										
Independent Samples Test- Turismo de Habitação		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	,371	,543	,325	357	,746	,089	,273	-,448	,625
	Equal variances not assumed			,281	13,781	,783	,089	,316	-,590	,767
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	8,372	,004	3,824	357	,000	1,023	,268	,497	1,549
	Equal variances not assumed			2,459	13,405	,028	1,023	,416	,127	1,919
Modelo TQM	Equal variances assumed	,401	,527	,298	357	,766	,081	,273	-,456	,618
	Equal variances not assumed			,287	13,993	,778	,081	,283	-,526	,688

Anexo nº 54-“Independent Samples Test” A influência da internacionalização nos Modelos										
Independent Samples Test - Com a variável independente “Grupo Internacional”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,078	,150	-,538	357	,591	-,093	,174	-,435	,248
	Equal variances not assumed			-,678	52,169	,501	-,093	,138	-,370	,183
Modelo Sustentabi lidade	Equal variances assumed	6,179	,013	-2,063	357	,040	-,357	,173	-,696	-,017
	Equal variances not assumed			-3,175	65,162	,002	-,357	,112	-,581	-,132
Modelo TQM	Equal variances assumed	2,563	,110	-4,524	357	,000	-,765	,169	-1,097	-,432
	Equal variances not assumed			-5,662	51,872	,000	-,765	,135	-1,036	-,494

Anexo nº 55 - “Independent Samples Test” A influência de pertencer a um grupo nacional nos Modelos										
Independent Samples Test com a variável independent “Grupo Nacional”		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,724	,100	,914	357	,362	,100	,110	-,116	,316
	Equal variances not assumed			,948	298,928	,344	,100	,106	-,108	,309
Modelo Sustentabi lidade	Equal variances assumed	12,171	,001	-1,592	357	,112	-,174	,110	-,390	,041
	Equal variances not assumed			-1,745	339,640	,082	-,174	,100	-,371	,022
Modelo TQM	Equal variances assumed	,437	,509	-3,057	357	,002	-,332	,109	-,545	-,118
	Equal variances not assumed			-3,149	292,655	,002	-,332	,105	-,539	-,124

Anexos nº 56-As médias por modelo e tipologia (foram elaborados gráficos)					
Group Statistics	Pousada	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	340	-,01	1,003	,054
	Sim	19	,15	,951	,218
Modelo Sustentabilidade	Não	340	-,01	1,004	,054
	Sim	19	,21	,927	,213
Modelo TQM	Não	340	,00	,991	,054
	Sim	19	,02	1,188	,272
Group Statistics	Hotéis 5*	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	331	,00	,997	,055
	Sim	28	,00	1,048	,198
Modelo Sustentabilidade	Não	331	-,04	1,008	,055
	Sim	28	,46	,777	,147
Modelo TQM	Não	331	-,06	,976	,054
	Sim	28	,66	1,059	,200
Group Statistics	Hotéis 3*	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	263	,00	,991	,061
	Sim	96	,00	1,028	,105
Modelo Sustentabilidade	Não	263	-,01	1,062	,065
	Sim	96	,04	,812	,083
Modelo TQM	Não	263	,06	1,011	,062
	Sim	96	-,17	,953	,097
Group Statistics	Hotéis 1* e 2*	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	310	-,03	,991	,056
	Sim	49	,18	1,046	,149
Modelo Sustentabilidade	Não	310	,04	,952	,054
	Sim	49	-,28	1,239	,177
Modelo TQM	Não	310	,05	,973	,055
	Sim	49	-,33	1,113	,159
Group Statistics	Resort	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	348	-,01	1,008	,054
	Sim	11	,28	,651	,196
Modelo Sustentabilidade	Não	348	-,01	1,003	,054
	Sim	11	,42	,853	,257
Modelo TQM	Não	348	-,01	1,004	,054
	Sim	11	,38	,817	,246
Group Statistics	Estalagem	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	357	,00	,999	,053
	Sim	2	,26	1,562	1,104
Modelo Sustentabilidade	Não	357	,01	,998	,053
	Sim	2	-,96	1,313	,928
Modelo TQM	Não	357	,00	1,002	,053
	Sim	2	,38	,062	,044
Group Statistics	Turismo Residencial	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	354	,00	1,001	,053
	Sim	5	-,16	,980	,438
Modelo Sustentabilidade	Não	354	,00	1,005	,053
	Sim	5	-,19	,552	,247
Modelo TQM	Não	354	,01	,997	,053
	Sim	5	-,42	1,229	,550
Group Statistics	Turismo rural	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	324	-,01	,986	,055
	Sim	35	,07	1,131	,191
Modelo Sustentabilidade	Não	324	,01	,984	,055
	Sim	35	-,13	1,143	,193
Modelo TQM	Não	324	,04	,977	,054
	Sim	35	-,33	1,159	,196

Group Statistics	Turismo de Habitação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	345	,00	,995	,054
	Sim	14	-,09	1,164	,311
Modelo Sustentabilidade	Não	345	,04	,954	,051
	Sim	14	-,98	1,545	,413
Modelo TQM	Não	345	,00	1,000	,054
	Sim	14	-,08	1,040	,278
Group Statistic	Hotéis 4*	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Eco-eficiente	Sim	95	-,10	,894	,092
	Não	264	-,05	1,071	,066
	Sim	95	,14	,757	,078
Modelo TQM	Não	264	-,13	1,043	,064
	Sim	95	,37	,756	,078
Group Statistics	Hotel-Apartamento	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	334	,01	1,006	,055
	Sim	25	-,07	,928	,186
Modelo Eco-eficiente	Não	334	,01	,998	,055
	Sim	25	-,17	1,031	,206
Modelo TQM	Não	334	,01	1,009	,055
	Sim	25	-,09	,886	,177
Group Statistics	Apartamento	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	345	-,01	1,003	,054
	Sim	14	,22	,934	,250
Modelo Eco-eficiente	Não	345	-,01	1,011	,054
	Sim	14	,28	,640	,171
Modelo TQM	Não	345	,01	1,012	,054
	Sim	14	-,16	,631	,169
Group Statistics	Aldeamento	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	350	,00	1,001	,054
	Sim	9	-,07	1,014	,338
Modelo Eco-eficiente	Não	350	-,02	1,004	,054
	Sim	9	,65	,540	,180
Modelo TQM	Não	350	,00	1,009	,054
	Sim	9	,01	,592	,197
Group Statistics	Charme ou Luxo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	351	-,02	1,001	,053
	Sim	8	,74	,661	,234
Modelo Eco-eficiente	Não	351	,00	1,008	,054
	Sim	8	,20	,556	,197
Modelo TQM	Não	351	-,01	,994	,053
	Sim	8	,66	1,114	,394

Anexo nº 57-A influência das estratégias permanentes de aprendizagem e cultura										
Independent Samples Test Estratégias com enfoque permanente em factores em aprendizagem e cultura”>=3		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.	
									Lower	
Modelo Excelência	Equal variances assumed	17,847	,000	-,411	357	,681	-,048	,117	-,279	,182
	Equal variances not assumed			-,353	141,478	,725	-,048	,136	-,318	,221
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	21,438	,000	6,793	357	,000	,749	,110	,532	,966
	Equal variances not assumed			5,510	130,427	,000	,749	,136	,480	1,018
Modelo TQM	Equal variances assumed	,968	,326	9,584	357	,000	1,002	,105	,796	1,207
	Equal variances not assumed			9,179	170,233	,000	1,002	,109	,786	1,217

Anexo nº 58-Estratégias permanentes de desenho e planeamento										
Estratégias desenho e planeamento		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	40,962	,000	,377	357	,706	,041	,108	-,172	,254
	Equal variances not assumed			,338	198,130	,736	,041	,121	-,198	,280
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	20,457	,000	6,846	357	,000	,698	,102	,498	,899
	Equal variances not assumed			6,133	199,194	,000	,698	,114	,474	,923
Modelo TQM	Equal variances assumed	12,631	,000	9,546	357	,000	,924	,097	,734	1,115
	Equal variances not assumed			8,857	225,319	,000	,924	,104	,719	1,130

Anexo nº 59 -A interação entre liderança e resultados nos modelos de gestão da qualidade						
Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Modelo Excelência	68,927 ^a	61	1,130	2,314	,000
	Modelo Sustentabilidade	73,553 ^b	61	1,206	2,603	,000
	Modelo TQM	151,724 ^c	61	2,487	3,287	,000
Intercept	Modelo Excelência	1,131	1	1,131	2,316	,131
	Modelo Sustentabilidade	1,702	1	1,702	3,674	,058
	Modelo TQM	6,389	1	6,389	8,442	,004
p17_2	Modelo Excelência	,471	4	,118	,241	,914
	Modelo Sustentabilidade	7,891	4	1,973	4,258	,003
	Modelo TQM	2,190	4	,548	,724	,578
p18_6	Modelo Excelência	8,468	4	2,117	4,335	,003
	Modelo Sustentabilidade	10,164	4	2,541	5,485	,000
	Modelo TQM	38,672	4	9,668	12,775	,000
p26_1	Modelo Excelência	11,067	4	2,767	5,666	,000
	Modelo Sustentabilidade	1,103	4	,276	,595	,667
	Modelo TQM	1,946	4	,487	,643	,633
p17_2 * p18_6	Modelo Excelência	10,911	15	,727	1,490	,122
	Modelo Sustentabilidade	11,560	15	,771	1,663	,069
	Modelo TQM	20,605	15	1,374	1,815	,041
p17_2 * p26_1	Modelo Excelência	15,687	11	1,426	2,921	,002
	Modelo Sustentabilidade	9,272	11	,843	1,819	,059
	Modelo TQM	14,089	11	1,281	1,692	,085
p18_6 * p26_1	Modelo Excelência	13,740	12	1,145	2,345	,010
	Modelo Sustentabilidade	8,904	12	,742	1,602	,102
	Modelo TQM	20,374	12	1,698	2,243	,014
p17_2 * p18_6 * p26_1	Modelo Excelência	3,907	10	,391	,800	,629
	Modelo Sustentabilidade	5,785	10	,579	1,249	,269
	Modelo TQM	11,615	10	1,161	1,535	,137
Error	Modelo Excelência	52,735	108	,488		
	Modelo Sustentabilidade	50,034	108	,463		
	Modelo TQM	81,733	108	,757		
Total	Modelo Excelência	121,676	170			
	Modelo Sustentabilidade	125,866	170			
	Modelo TQM	236,599	170			
Corrected Total	Modelo Excelência	121,662	169			
	Modelo Sustentabilidade	123,587	169			
	Modelo TQM	233,457	169			
a. R Squared = ,567 (Adjusted R Squared = ,322)						
b. R Squared = ,595 (Adjusted R Squared = ,366)						
c. R Squared = ,650 (Adjusted R Squared = ,452)						

Anexo nº 60- Comparação das médias nas tendências dos indicadores económico-financeiros das empresas com diferentes Modelos					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros-Rendimento de dormidas	250	,03	,889	,056
	>= 3	22	-,14	1,120	,239
Modelo Sustentabilidade	< 3	250	,04	,892	,056
	>= 3	22	,15	1,103	,235
Modelo TQM	< 3	250	,13	1,036	,066
	>= 3	22	-,70	1,170	,249
Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros-EBITDA	146	-,01	,793	,066
	>= 3	24	-,03	1,150	,235
Modelo Sustentabilidade	< 3	146	,02	,760	,063
	>= 3	24	,69	1,150	,235
Modelo TQM	< 3	146	,35	,977	,081
	>= 3	24	-1,14	1,472	,301
Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Tendências evolutivas dos indicadores económico-financeiros-EVA	127	,00	,779	,069
	>= 3	20	,06	1,064	,238
Modelo Sustentabilidade	< 3	127	,02	,785	,070
	>= 3	20	,71	1,270	,284
Modelo TQM	< 3	127	,29	1,010	,090
	>= 3	20	-1,18	1,547	,346
Group Statistics					
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Tendências dos indicadores de impacto social e ambiental (gestão eficiente de recursos e resíduos)	331	,08	,931	,051
	>= 3	28	-,91	1,314	,248
Modelo Sustentabilidade	< 3	331	,07	,886	,049
	>= 3	28	-,86	1,686	,319
Modelo TQM	< 3	331	,05	,986	,054
	>= 3	28	-,56	1,017	,192

Anexo nº 61-A comparação entre Empresas aderentes ao modelo da EFQM e não aderentes										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Modelo Excelência	Equal variances assumed	2,873	,091	-2,040	357	,042	-,596	,292	-1,171	-,021
	Equal variances not assumed			-3,232	13,151	,006	-,596	,185	-,994	-,198
Modelo Sustentabilidade	Equal variances assumed	1,026	,312	-1,081	357	,280	-,317	,294	-,895	,260
	Equal variances not assumed			-1,596	12,830	,135	-,317	,199	-,747	,113
Ferramentas, Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,254	,615	-,970	357	,333	-,285	,294	-,862	,293
	Equal variances not assumed			-,787	11,492	,447	-,285	,362	-1,077	,508
Modelo TQM	Equal variances assumed	,005	,944	-1,756	357	,080	-,514	,293	-1,090	,062
	Equal variances not assumed			-1,942	11,963	,076	-,514	,265	-1,091	,063
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,160	,076	-,712	357	,477	-,209	,294	-,787	,369
	Equal variances not assumed			-1,346	14,265	,199	-,209	,156	-,542	,124
Papel do Estado	Equal variances assumed	4,036	,045	1,805	357	,072	,528	,293	-,047	1,104
	Equal variances not assumed			1,331	11,400	,209	,528	,397	-,341	1,398

Anexo nº 62-Group Statistics	Modelo EFQM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Modelo Excelência	Não	347	-,02	1,005	,054
	SIM	12	,58	,611	,176
Modelo Sustentabilidade	Não	347	-,01	1,009	,054
	SIM	12	,31	,663	,191
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Não	347	-,01	,991	,053
	SIM	12	,28	1,240	,358
Modelo TQM	Não	347	-,02	1,000	,054
	SIM	12	,50	,898	,259
Impactos da TQM	Não	347	-,01	1,012	,054
	SIM	12	,20	,505	,146
Papel do Estado	Não	347	,02	,983	,053
	SIM	12	-,51	1,362	,393

Anexo nº 63-Certificação * Dimensão (nº trabalhadores) Crosstabulation							
		Dimensão (nº trabalhadores)				Total	
		>=250	<250	<50	<10		
Certificação	sim	Count	17 _a	28 _{a, b}	44 _{b, c}	33 _c	122
		% within Certificação	13,9%	23,0%	36,1%	27,0%	100,0%
		% within Dimensão (nº trabalhadores)	58,6%	40,6%	33,1%	25,8%	34,0%
	não	Count	12 _a	41 _{a, b}	89 _{b, c}	95 _c	237
		% within Certificação	5,1%	17,3%	37,6%	40,1%	100,0%
		% within Dimensão (nº trabalhadores)	41,4%	59,4%	66,9%	74,2%	66,0%
Total		Count	29	69	133	128	359
		% within Certificação	8,1%	19,2%	37,0%	35,7%	100,0%
		% within Dimensão (nº trabalhadores)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Each subscript letter denotes a subset of Dimensão (nº trabalhadores) categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Anexo nº 64 - Os Hotéis 5* e 4* Certificados pelaQualidade-ISO								
Crosstabulation Hotéis de 4** e 5**		Certificadas-Hotéis 5* *		Total Não	Certificadas- Hotéis 4* * Qualidade-ISO		Total	
		Sim	Não		Sim	Não		
Não		Count	39 _a	264	331	31 _a	233 _a	264
		% within	11,8%	100,0%	100,0%	11,7%	88,3%	100,0%
		% within Certificadas- Qualidade-ISO	86,7%	73,5%	92,2%	68,9%	74,2%	73,5%
		% of Total	10,9%	73,5%	92,2%	8,6%	64,9%	73,5%
		Count	6 _a	95	28	14 _a	81 _a	95
Sim		% within	21,4%	100,0%	100,0%	14,7%	85,3%	100,0%
		% within Certificadas- Qualidade-ISO	13,3%	26,5%	7,8%	31,1%	25,8%	26,5%
		% of Total	1,7%	26,5%	7,8%	3,9%	22,6%	26,5%
		Count	45	314	359	45	314	359
Total		% within	12,5%	87,5%	100,0%	12,5%	87,5%	100,0%
		% within Certificadas- Qualidade-ISO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	12,5%	87,5%	100,0%	12,5%	87,5%	100,0%

Each subscript letter denotes a subset of categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Anexo nº 65- A relação entre “Estratégias de ajustamento” e as “Metodologias, ferramentas e instrumentos da qualidade”													
Correlations		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	(Benchmarking, Kaizen, A.O., Grupos MC	Estratégias Ajustamento Custos	Estratégias Ajustamento Qualidade	Estratégias Ajustamento-Conhecimento	Estratégias Ajustamento-Eco, Verdes	Estratégias Ajustamento-Flexibilidade RH	Estratégias Ajustamento-Preços altos	Estratégias Ajustamento-Marketing
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Pearson	1	,000	,000	,000	,637**	,245**	,081	,184**	,106	,315**	,080	,219**
	Correlation Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,000	,000	,126	,000	,044	,000	,131	,000
Modelo Excelência	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,000	1	,000	,000	,185**	,040	,173**	,165**	,352**	,052	-,015	,090
Modelo sustentabilidade	Correlation Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	1,000	,000	,448	,001	,002	,000	,329	,772	,089
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Modelo TQM	Pearson	,000	,000	1	,000	,173**	,382**	,459**	,447**	,299**	,128*	,188**	,490**
	Correlation Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		1,000	,001	,000	,000	,000	,000	,015	,000	,000
(Benchmarking, A.O., Grupos de Melhoria..)	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,637**	,185*	,173**	,232*	1	,329**	,288**	,302**	,304**	,249**	,136**	,331**
Estratégias Ajustamento-Custos	Correlation Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,010	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Estratégias Ajustamento-Preços altos	Pearson	,245**	,040	,382**	,218*	,329**	1	,443**	,407**	,343**	,314**	,092	,316**
	Correlation Sig. (2-tailed)	,000	,448	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,083	,000
Estratégias Ajustamento-Verdes	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,081	,173*	,459**	,507**	,288**	,443**	1	,576**	,522**	,236**	,412**	,522**
Estratégias Ajustamento-Conhecimento	Correlation Sig. (2-tailed)	,126	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Estratégias Ajustamento-Eco, Verdes	Pearson	,184**	,165**	,447**	,473*	,302**	,407**	,576**	1	,493**	,322**	,333**	,472**
	Correlation Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Estratégias Ajustamento-Flexibilidade RH	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,106*	,352*	,299**	,432*	,304**	,343**	,522**	,493**	1	,340**	,261**	,417**
Estratégias Ajustamento-Preços altos	Correlation Sig. (2-tailed)	,044	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Estratégias Ajustamento-Marketing	Pearson	,315**	,052	,128*	,241*	,249**	,314**	,236**	,322**	,340**	1	,292**	,168**
	Correlation Sig. (2-tailed)	,000	,329	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001
Estratégias Ajustamento-Preços altos	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,080	-,015	,188**	,476*	,136**	,092	,412**	,333**	,261**	,292**	1	,337**
Estratégias Ajustamento-Marketing	Correlation Sig. (2-tailed)	,131	,772	,000	,000	,010	,083	,000	,000	,000	,000		,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359
Estratégias Ajustamento-Marketing	Pearson	,219**	,090	,490**	,399*	,331**	,316**	,522**	,472**	,417**	,168**	,337**	1
	Correlation Sig. (2-tailed)	,000	,089	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
N	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 66-A relação entre Políticas de Qualidade e Metodologias, ferramentas e instrumentos da Qualidade								
Correlations		Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Benchmarking, Kaizen, A.O., Grupos de Melhoria..	Reclamações e problemas resolvidos por especialistas	inovações melhorias sugeridas por clientes internos e externos
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Pearson	1	,000	,000	,000	,637**	,280**	,218**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,000	,000	,000
Modelo Excelência	N	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,000	1	,000	,000	,185**	,351**	,300**
	Correlation							
Modelo Sustentabilidade	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,000	,000	1	,000	,173**	,104*	,050
Modelo TQM	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	1,000	,001	,049	,347
	N	359	359	359	359	359	359	359
Benchmarking, Kaizen, A.O., Grupos de Melhoria..)	Pearson	,000	,000	,000	1	,232**	,210**	,213**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000	,000	,000	,000	,000
Reclamações e problemas resolvidos por especialistas	N	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,637**	,185**	,173**	,232**	1	,336**	,321**
	Correlation							
Inovações e melhorias sugeridas por clientes internos e externos	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359
	Pearson	,280**	,351**	,104*	,210**	,336**	1	,500**
Inovações e melhorias sugeridas por clientes internos e externos	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,347	,000	,000	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 67-O efeito das estratégias de redução de custos nos preços e na satisfação dos clientes										
Correlations		Taxa média ocupação	Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Estratégias Ajustam. Custos	Estratégia Ajustam. Flexibilidade RH	Tendências indicadores EBITDA	Nível médio de preços praticados	Resultados desempenho (EBITDA, confiança, imagem...)	Resultados clientes satisfação, fidelização...)	Tendências Rendimento Dormidas
Taxa média de ocupação	Pearson Correlation	1	,104	,010	,056	,142	,043	,039	,053	,082
	Sig. (2-tailed)		,065	,864	,323	,083	,441	,488	,347	,210
	N	317	317	317	317	151	317	317	317	235
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	,104	1	,245**	,315**	,302**	,023	,255**	,017	,019
	Sig. (2-tailed)	,065		,000	,000	,000	,669	,000	,750	,758
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Estratégias Ajustam. Custos	Pearson Correlation	,010	,245**	1	,314**	,170*	,061	,295**	,251**	,199**
	Sig. (2-tailed)	,864	,000		,000	,027	,249	,000	,000	,001
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Estratégias Ajustam. Flexibilidade RH	Pearson Correlation	,056	,315**	,314**	1	,255**	,116*	,191**	,047	,097
	Sig. (2-tailed)	,323	,000	,000		,001	,028	,000	,372	,112
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Tendências indicadores EBITDA	Pearson Correlation	,142	,302**	,170*	,255**	1	,190*	,313**	,012	,568**
	Sig. (2-tailed)	,083	,000	,027	,001		,013	,000	,873	,000
	N	151	170	170	170	170	170	170	170	170
Nível médio De preços praticados	Pearson Correlation	,043	,023	,061	,116*	,190*	1	,243**	,193**	,143*
	Sig. (2-tailed)	,441	,669	,249	,028	,013		,000	,000	,018
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Resultados do desempenho	Pearson Correlation	,039	,255**	,295**	,191**	,313**	,243**	1	,614**	,098
	Sig. (2-tailed)	,488	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,108
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Resultados dos clientes (satisfação, fidelização)	Pearson Correlation	,053	,017	,251**	,047	,012	,193**	,614**	1	,172**
	Sig. (2-tailed)	,347	,750	,000	,372	,873	,000	,000		,004
	N	317	359	359	359	170	359	359	359	272
Tendências Rendimento dormidas	Pearson Correlation	,082	,019	,199**	,097	,568**	,143*	,098	,172**	1
	Sig. (2-tailed)	,210	,758	,001	,112	,000	,018	,108	,004	
	N	235	272	272	272	170	272	272	272	272

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 68-Os efeitos do factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” na minimização do “Impacto da implementação da TQM” na sustentabilidade da empresa e no seu posicionamento							
Correlations		Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Nível médio no binómio qualidade/ preço	Impacto da TQM nos Custos, burocracia	Impacto Volume rendimento de vendas	Impacto no Preço unitários produtos/ serviços	Estratégia, Ajustam. Custos
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson	1	-,143**	,184**	,156*	,143*	,245**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,007	,003	,012	,024	,000
	N	359	359	255	262	251	359
Estratégias Ajustamento- Custos	Pearson	,245**	,104*	,260**	,154*	,193**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,013	,002	
	N	359	359	255	262	251	359
Nível médio no binómio quali- dade/preço)	Pearson	-,143**	1	,141*	,090	,220**	,104*
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,007		,024	,145	,000	,049
	N	359	359	255	262	251	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 69-O efeito das “ metodologias, ferramentas e instrumentos” de qualidade nas estratégias de redução de custos nos preços e na satisfação dos clientes									
Correlations		Ferra- mentas/ Instrument os da Qualidade	Estraté- gias Ajustam. Custos	Estratégia Ajustam. Flexibili- dade RH	Tendênc. indicador EBITDA	Nível médio preços pratica- dos	Result. Desempen- ho (EBITDA, etc..)	Resultado clientes (satisfação, fideliz.)	Tendência Rendiment o dormida
Ferramentas/ Instrumento Qualidade	Pearson	1	,245**	,315**	,302**	,023	,255**	,017	,019
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,669	,000	,750	,758
	N	359	359	359	170	359	359	359	272
Estratégias Ajustam. Flexibilidade RH	Pearson	,315**	,314**	1	,255**	,116*	,191**	,047	,097
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,028	,000	,372	,112
	N	359	359	359	170	359	359	359	272
Tendências indicadores EBITDA	Pearson	,302**	,170*	,255**	1	,190*	,313**	,012	,568**
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,001		,013	,000	,873	,000
	N	170	170	170	170	170	170	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 70-O comportamento dos “outros factores da qualidade” em função do sexo dos líderes/gestores					
	Informação sobre o respondente (sexo)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Feminino	117	-,17	1,105	,102
	Masculino	242	,08	,936	,060
Impactos da TQM	Feminino	117	,05	1,084	,100
	Masculino	242	-,02	,958	,062
Papel do Estado	Feminino	117	-,07	1,022	,094
	Masculino	242	,04	,990	,064

Anexo nº 71-Comparação de Médias tendo em conta a dimensão					
Report		Modelo Excelência	Modelo Eco-eficiente	Modelo TQM	Ferramentas/Instrumentos da Qualidade
Micro	Dimensão (nº trabalhadores)				
	Mean	-,02	-,27	-,39	-,39
	N	128	128	128	128
Pequena	Std. Deviation	1,166	1,246	1,030	1,019
	Mean	,08	,15	,15	,19
	N	133	133	133	133
Média	Std. Deviation	,814	,794	,769	,975
	Mean	-,14	,15	,22	,24
	N	69	69	69	69
Grande	Std. Deviation	1,053	,819	1,050	,934
	Mean	,07	,18	,47	,25
	N	29	29	29	29
Total	Std. Deviation	,849	,776	1,165	,633
	Mean	,00	,00	,00	,00
	N	359	359	359	359
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000	1,000

Anexo nº 72-A comparação de médias entre factores tendo em conta as habilitações literárias							
Report - Informação sobre o respondente (habilitações literárias)		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Impactos da TQM	Papel do Estado
	Mean	,01	-,28	-,01	,09	,01	-,28
	N	16	16	16	16	16	16
	Std. Deviation	1,276	,908	,681	,871	,702	,904
Escolaridade Obrigatória	Mean	,54	,16	-,92	-,73	-,20	-,43
	N	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,204	1,083	1,108	1,189	,649	1,283
Ensino Secundário	Mean	,11	-,10	-,33	,13	,09	,03
	N	78	78	78	78	78	78
	Std. Deviation	1,095	1,118	1,004	,943	,965	1,037
Bacharelato	Mean	-,06	,14	,18	-,12	,18	-,04
	N	51	51	51	51	51	51
	Std. Deviation	,799	,935	,840	1,072	,904	1,079
Licenciatura/1º ciclo Bolonha	Mean	-,06	,02	,11	,04	-,12	-,03
	N	139	139	139	139	139	139
	Std. Deviation	,977	,910	1,009	1,007	1,006	,883
Mestrado/2º ciclo Bolonha	Mean	-,10	-,17	,36	-,13	-,11	,18
	N	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	,765	,943	,946	,981	1,093	1,056
Doutoramento/3º ciclo Bolonha	Mean	,46	,36	,21	1,11	,08	-,01
	N	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,090	1,022	,975	,550	,724	,673
Outra habilitação	Mean	,03	,19	-,17	-,21	,17	,17
	N	30	30	30	30	30	30
	Std. Deviation	1,191	1,260	1,095	,957	1,300	1,235
Total	Mean	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	N	359	359	359	359	359	359
	Std. Deviation	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Anexo nº 73-A influência das estratégias no factor “Impacto da Implementação da TQM na sustentabilidade da empresa										
Anexo-Estratégias de ajustamento com base nos custos baixos										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	,396	,530	-1,587	356	,113	-,242	,152	-,541	,058
	Equal variances not assumed			-1,670	68,653	,099	-,242	,145	-,530	,047
Estratégias de ajustamento pela diferenciação na qualidade										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,217	,074	-,077	356	,939	-,013	,165	-,336	,311
	Equal variances not assumed			-,067	48,851	,947	-,013	,189	-,393	,368
Estratégias de ajustamento pela diferenciação com base no conhecimento										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	9,484	,002	-,521	356	,602	-,077	,148	-,368	,214
	Equal variances not assumed			-,416	63,118	,679	-,077	,185	-,448	,293
Estratégias de ajustamento eco verdes										
Independent Samples Test eco		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	5,870	,016	,529	356	,597	,061	,115	-,165	,287
	Equal variances not assumed			,491	175,558	,624	,061	,124	-,183	,305
Estratégias de flexibilização com base nos R.H.										
Independent Samples Test.		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,115	,078	,701	356	,484	,074	,106	-,134	,282
	Equal variances not assumed			,701	352,776	,484	,074	,106	-,134	,282

Anexo nº 74-A influência do posicionamento no nível médio do binómio qualidade/ preço sobre o Modelo de Excelência e sobre os “Outros factores” da qualidade						
ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	31,197	4	7,799	8,448	,000
	Within Groups	326,803	354	,923		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	9,033	4	2,258	2,291	,059
	Within Groups	348,967	354	,986		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	10,646	4	2,662	2,713	,030
	Within Groups	347,354	354	,981		
	Total	358,000	358			

Anexo nº 75-A influência das estratégias de ajustamento pelos custos baixos no factor “Metodologias, ferramentas e instrumentos” e no item “Impacto da TQM no preço unitário dos produtos/serviços”										
Independent Samples Test Estratégias Ajustamento pelos Custos baixos-Grupos com Classificações ≥ 4 e < 4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Impacto da TQM -Preço unitário dos produtos/serviços	Equal variances assumed	,000	,991	2,981	249	,003	,383	,129	,130	,637
	Equal variances not assumed			2,935	188,838	,004	,383	,131	,126	,641
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,324	,570	4,447	357	,000	,463	,104	,258	,668
	Equal variances not assumed			4,444	324,731	,000	,463	,104	,258	,668

Anexo nº 76-ANOVA- O efeito certificação nos factores da qualidade								
				Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	Linear Term	(Combined)	2,112	1	2,112	2,118	,146
			Unweighted	2,112	1	2,112	2,118	,146
	Within Groups		Weighted	2,112	1	2,112	2,118	,146
				355,888	357	,997		
	Total			358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	Linear Term	(Combined)	,132	1	,132	,132	,717
			Unweighted	,132	1	,132	,132	,717
	Within Groups		Weighted	,132	1	,132	,132	,717
				357,868	357	1,002		
	Total			358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	Linear Term	(Combined)	,553	1	,553	,553	,458
			Unweighted	,553	1	,553	,553	,458
	Within Groups		Weighted	,553	1	,553	,553	,458
				357,447	357	1,001		
	Total			358,000	358			
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Between Groups	Linear Term	(Combined)	5,280	1	5,280	5,344	,021
			Unweighted	5,280	1	5,280	5,344	,021
	Within Groups		Weighted	5,280	1	5,280	5,344	,021
				352,720	357	,988		
	Total			358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	Linear Term	(Combined)	,414	1	,414	,414	,520
			Unweighted	,414	1	,414	,414	,520
	Within Groups		Weighted	,414	1	,414	,414	,520
				357,586	357	1,002		
	Total			358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	Linear Term	(Combined)	,935	1	,935	,935	,334
			Unweighted	,935	1	,935	,935	,334
	Within Groups		Weighted	,935	1	,935	,935	,334
				357,065	357	1,000		
	Total			358,000	358			

Anexo nº 77-Os “Outros factores” da qualidade e a sua relação com as variáveis de caracterização do perfil da empresa											
Correlations		Ferramenta s/Instrume ntos da Qualidade	Impact os da TQM	Papel do Estado	Taxa média ocupa ção	Grupo Internaci onal	Grupo Nacional	Volume de Negócios	Model o EFQM	Localiza ção do Estabele cimento	Certifica das- Qualidad e-ISO
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson	1	,001	-,002	,103	,095	,143**	,081	,051	-,001	,073
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,984	,966	,068	,074	,007	,209	,335	,992	,166
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Impactos da Implem. TQM	Pearson	,001	1	,004	,025	,003	,059	,080	,038	-,018	-,032
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,984	,936	,656	,960	,264	,214	,472	,738	,552
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Papel do Estado	Pearson	-,002	,004	1	-,053	,066	-,039	-,040	-,096	,095	-,051
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,966	,936	,347	,214	,466	,534	,068	,072	,335
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Taxa média de ocupação	Pearson	,103	,025	-,053	1	,150**	,137*	,046	,050	,225**	-,038
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,068	,656	,347	,008	,015	,498	,371	,000	,499
	N	316	316	316	316	316	316	220	316	316	316
Grupo Internacional	Pearson	,095	,003	,066	,150**	1	-,178**	,112	,039	,026	,231**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,074	,960	,214	,008	,001	,081	,465	,619	,000
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Grupo Nacional	Pearson	,143**	,059	-,039	,137*	-,178**	1	,170**	,087	,072	,031
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,007	,264	,466	,015	,001	,008	,102	,175	,555
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Volume de Negócios	Pearson	,081	,080	-,040	,046	,112	,170**	1	,033	,142*	,018
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,209	,214	,534	,498	,081	,008	,605	,026	,773
	N	245	245	245	220	245	245	245	245	245	245
Modelo EFQM	Pearson	,051	,038	-,096	,050	,039	,087	,033	1	-,072	,117*
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,335	,472	,068	,371	,465	,102	,605	,173	,027
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Localização do Estabeleci mento	Pearson	-,001	-,018	,095	,225**	,026	,072	,142*	-,072	1	-,037
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,992	,738	,072	,000	,619	,175	,026	,173	,482
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358
Certificadas- Qualidade -ISO	Pearson	,073	-,032	-,051	-,038	,231**	,031	,018	,117*	-,037	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		,166	,552	,335	,499	,000	,555	,773	,027	,482
	N	358	358	358	316	358	358	245	358	358	358

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 78-As variáveis que se relacionam com o factor “Impacto da Implementação da TQM na sustentabilidade da empresa								
Correlations		Impactos da TQM	Hotéis 3*	Nível médio no binómio qualidade/preço	Respondente -anos de experiência	Respondente -sexo	Certificação	Dimensão -nº trabalhadores
Impactos da TQM	Pearson Correlation	1	,108*	,134*	,138**	-,034	,022	-,026
	Sig. (2-tailed)		,041	,011	,010	,520	,683	,618
	N	359	359	359	349	359	359	359
Hotéis 3*	Pearson Correlation	,108*	1	-,013	,076	-,010	,075	,120*
	Sig. (2-tailed)	,041		,813	,156	,857	,158	,024
	N	359	359	359	349	359	359	359
Posicionamento no binómio qualidade/preço	Pearson Correlation	,134*	-,013	1	,000	,065	,010	-,097
	Sig. (2-tailed)	,011	,813		,999	,218	,857	,068
	N	359	359	359	349	359	359	359
Respondente -anos de experiência	Pearson Correlation	,138**	,076	,000	1	,150**	-,029	-,028
	Sig. (2-tailed)	,010	,156	,999		,005	,593	,607
	N	349	349	349	349	349	349	349
Respondente - sexo	Pearson Correlation	-,034	-,010	,065	,150**	1	,003	-,125*
	Sig. (2-tailed)	,520	,857	,218	,005		,955	,018
	N	359	359	359	349	359	359	359
Certificação	Pearson Correlation	,022	,075	,010	-,029	,003	1	,185**
	Sig. (2-tailed)	,683	,158	,857	,593	,955		,000
	N	359	359	359	349	359	359	359
Dimensão -nº trabalhadores	Pearson Correlation	-,026	,120*	-,097	-,028	-,125*	,185**	1
	Sig. (2-tailed)	,618	,024	,068	,607	,018	,000	
	N	359	359	359	349	359	359	359

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 79 - O sucesso do Sistema TQM na perspectiva sustentável										
Correlation Tendências dos indicadores de impacto social e ambiental (Significado da QUALIDADE-	Estratégias Ajustamento Conhecimento	Sistema integrado realiza o ciclo estratégico aposta nos saberes	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Volume e rendimento de vendas	Impacto na Satisfação e fidelização	Avaliação da satisfação dos clientes int. e ext.	Gestão eficiente de recursos e resíduos)	
Estratégias Ajust. Conhecimento	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,314**	,165**	,447**	,473**	,247**	,207**	,279**	,328**
Sistema integrado de gestão-realiza o ciclo estratégico e aposta nos saberes	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,314**	1	,692**	,196**	,118*	,304**	,281**	,437**	,444**
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,165**	,692**	1	,000	,000	,113	,121	,538**	,466**
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,447**	,196**	,000	1	,000	,161**	,087	,318**	,309**
Modelo TQM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000	,000	1,000	1,000	,009	,160	,000	,000	,000
Volume e rendimento de vendas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,473**	,118*	,000	,000	1	,028	,127*	,176**	,172**
Impacto TQM na Satisfação e fidelização	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000	,025	1,000	1,000	,650	,040	,001	,001	,001
Avaliação da satisfação dos clientes internos e externos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,247**	,304**	,113	,161**	,028	1	,603**	,227**	,261**
Gestão eficiente de recursos e resíduos)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,207**	,281**	,121	,087	,127*	,603**	1	,248**	,227**
		,001	,000	,050	,160	,040	,000	,000	,000	,000
		,279**	,437**	,538**	,318**	,176**	,227**	,248**	1	,533**
		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
		,328**	,444**	,466**	,309**	,172**	,261**	,227**	,533**	1
		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
		359	359	359	359	359	262	261	359	359
		262	262	262	262	262	262	259	262	262
		261	261	261	261	261	259	261	261	261
		359	359	359	359	359	262	261	359	359
		359	359	359	359	359	262	261	359	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 80-A influência dos hotéis de 3* no factor “Impacto da implementação da TQM na sustentabilidade da empresa										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,080	,778	-1,708	357	,089	-,203	,119	-,437	,031
	Equal variances not assumed			-1,694	166,308	,092	-,203	,120	-,440	,034
Impactos da TQM	Equal variances assumed	,163	,687	-2,047	357	,041	-,243	,119	-,477	-,010
	Equal variances not assumed			-2,074	173,065	,040	-,243	,117	-,474	-,012
Papel do Estado	Equal variances assumed	,030	,864	,604	357	,547	,072	,119	-,163	,307
	Equal variances not assumed			,615	174,936	,540	,072	,117	-,159	,303

Anexo nº 81-A influência dos hotéis de 3* sobre os factores da qualidade						
ANOVA-Hotéis de 3*		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	,001	1	,001	,001	,980
	Within Groups	357,999	357	1,003		
	Total	358,000	358			
Modelo Eco-eficiente	Between Groups	,206	1	,206	,206	,650
	Within Groups	357,794	357	1,002		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	3,856	1	3,856	3,887	,049
	Within Groups	354,144	357	,992		
	Total	358,000	358			
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Between Groups	2,902	1	2,902	2,917	,089
	Within Groups	355,098	357	,995		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	4,155	1	4,155	4,192	,041
	Within Groups	353,845	357	,991		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	,365	1	,365	,364	,547
	Within Groups	357,635	357	1,002		
	Total	358,000	358			

Anexo nº 82-A influência do Posicionamento no binómio qualidade/preço sobre os “Outros factores”										
Independent Samples Test Posicionamento no binómio qualidade/preço com classificações >=4		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,263	,608	-1,498	357	,135	-,203	,135	-,468	,063
	Equal variances not assumed			-1,595	106,319	,114	-,203	,127	-,454	,049
Impactos da TQM	Equal variances assumed	2,315	,129	2,329	357	,020	,314	,135	,049	,578
	Equal variances not assumed			2,256	95,284	,026	,314	,139	,038	,589
Papel do Estado	Equal variances assumed	1,505	,221	1,465	357	,144	,198	,135	-,068	,464
	Equal variances not assumed			1,368	91,837	,175	,198	,145	-,090	,486

Anexo nº 83-Influência da variável “anos de experiência” nos “Outros factores de Qualidade” e na variável sexo do respondente										
Independent Samples Test Anos de experiência >14		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramen tas/ Instrumen tos da Qualidade	Equal variances assumed	,079	,779	-1,346	347	,179	-,146	,108	-,358	,067
	Equal variances not assumed			-1,347	317,662	,179	-,146	,108	-,358	,067
Impactos da TQM	Equal variances assumed	,007	,935	3,467	347	,001	,373	,108	,161	,585
	Equal variances not assumed			3,467	316,704	,001	,373	,108	,161	,585
Papel do Estado	Equal variances assumed	,186	,666	,655	347	,513	,071	,108	-,142	,283
	Equal variances not assumed			,653	312,964	,514	,071	,108	-,143	,284
Informa ção sobre o respon dente (sexo)	Equal variances assumed	22,602	,000	2,307	347	,022	,116	,050	,017	,216
	Equal variances not assumed			2,343	332,702	,020	,116	,050	,019	,214

Anexo nº 84-A variável sexo e a sua influência nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	5,617	,018	-2,312	357	,021	-,259	,112	-,479	-,039
	Equal variances not assumed			-2,183	198,973	,030	-,259	,119	-,492	-,025
Impactos da TQM	Equal variances assumed	1,047	,307	,643	357	,520	,072	,113	-,149	,294
	Equal variances not assumed			,616	206,095	,538	,072	,118	-,159	,304
Papel do Estado	Equal variances assumed	,521	,471	-,967	357	,334	-,109	,113	-,330	,113
	Equal variances not assumed			-,956	223,002	,340	-,109	,114	-,333	,116

Anexo nº 85-Correlations - O “Papel do Estado” na construção do turismo sustentável e os Modelos de gestão da Qualidade									
Correlations entre o Papel do Estado na construção do turismo sustentável e os Modelos	Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Marketing, promoção, divulgação marca Portugal.	Grandes O.P., PENT, Program. ajuda financeira...	Políticas fiscais e crédito para modernização/qualidade	Ordenamento, Infraestruturas, Acessibilidades, Preservação...	Apoio conjugado do TP, Polos de turismo, outros organismos	
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,012 ,827 358	,010 ,853 358	,081 ,127 358	,171** ,001 358	,167** ,002 358	,178** ,001 358	,245** ,000 358	
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,012 ,827 358	1 ,002 ,966 358	-,002 ,097 ,066 358	,133** ,012 358	,129** ,015 358	,106** ,045 358	,124** ,019 358	
Modelo TQM	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,010 ,853 358	-,002 ,966 358	1 ,143** ,007 358	,040 ,000 358	,078 ,140 358	,063 ,232 358	,045 ,401 358	
Marketing, promoção, divulgação marca Portugal.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,081 ,127 358	,097 ,066 358	1 ,143** ,007 358	,649** ,000 358	,727** ,000 358	,670** ,000 358	,699** ,000 358	
Grandes opções do Plano, PENT, Programas ajuda financeira...	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,171** ,001 358	,133** ,012 358	,040 ,449 358	1 ,649** ,000 358	,806** ,000 358	,686** ,000 358	,752** ,000 358	
Políticas fiscais e de crédito para modernização e inovação/qualidade	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,167** ,002 358	,129** ,015 358	,078 ,140 358	,727** ,000 358	1 ,806** ,000 358	,781** ,000 358	,794** ,000 358	
Ordenamento, Infraestruturas, Acessibilidades, Preservação...	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,178** ,001 358	,106** ,045 358	,063 ,232 358	,670** ,000 358	,686** ,000 358	1 ,781** ,000 358	,781** ,000 358	
Apoio conjugado do TP, Polos de turismo, outros organismos.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,245** ,000 358	,124** ,019 358	,045 ,401 358	,699** ,000 358	,752** ,000 358	,794** ,000 358	1 ,000 358	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 86-A influência das estratégias permanentes “Aprendizagem e Cultura” nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test Aprendizagem e cultura		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
										Lower
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	4,404	,037	2,777	357	,006	,322	,116	,094	,550
	Equal variances not assumed			2,622	165,741	,010	,322	,123	,080	,564
Impactos da TQM	Equal variances assumed	2,672	,103	-2,103	357	,036	-,245	,116	-,474	-,016
	Equal variances not assumed			-1,904	153,802	,059	-,245	,129	-,499	,009
Papel do Estado	Equal variances assumed	6,944	,009	,734	357	,463	,086	,117	-,144	,316
	Equal variances not assumed			,680	159,829	,498	,086	,127	-,164	,336

Anexo nº 87-A influência das estratégias de diferenciação pela qualidade nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test ; Estratégias de diferenciação pela Qualidade		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
										Lower
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	,242	,623	2,184	357	,030	,357	,163	,036	,678
	Equal variances not assumed			2,103	51,341	,040	,357	,170	,016	,697
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,219	,074	-,061	357	,952	-,010	,164	-,333	,313
	Equal variances not assumed			-,053	48,820	,958	-,010	,189	-,390	,370
Papel do Estado	Equal variances assumed	3,970	,047	,402	357	,688	,066	,164	-,257	,389
	Equal variances not assumed			,345	48,576	,731	,066	,191	-,319	,451

Anexo nº 88-A influência das estratégias eco-eficientes nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test - Eco-eficientes		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	1,656	,199	1,917	357	,056	,219	,114	-,006	,444
	Equal variances not assumed			1,861	192,245	,064	,219	,118	-,013	,452
Impactos da TQM	Equal variances assumed	5,876	,016	,559	357	,577	,064	,115	-,162	,290
	Equal variances not assumed			,519	175,258	,605	,064	,124	-,180	,308
Papel do Estado	Equal variances assumed	,442	,507	-,298	357	,766	-,034	,115	-,260	,192
	Equal variances not assumed			-,291	194,274	,772	-,034	,118	-,267	,198

Anexo nº 89-A influência das estratégias de diferenciação pelos conhecimentos únicos nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	1,676	,196	4,426	357	,000	,637	,144	,354	,920
	Equal variances not assumed			4,900	80,309	,000	,637	,130	,378	,896
Impactos da TQM	Equal variances assumed	9,491	,002	-,502	357	,616	-,074	,148	-,365	,216
	Equal variances not assumed			-,401	63,079	,690	-,074	,185	-,445	,296
Papel do Estado	Equal variances assumed	4,965	,026	,913	357	,362	,135	,148	-,156	,425
	Equal variances not assumed			,804	66,649	,424	,135	,168	-,200	,470

Anexo nº 90-O investimento estratégico nas políticas e práticas de RH com os “Outros factores” da qualidade” e com desempenho futuro das empresas											
Correlations		Ferramentas/ Instru- mentos “Q”	Impactos da Impl. TQM	Papel do Estado	Mode- lo Exce- lência	Alianças/ rede de contactos	Criar valor- C.H.	Empower- ment Desc. Particip. Motivaçã	Avaliação desemp. reconhecim- ento Recomp	Indica- dores EVA	Indicador EBITDA
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,000	,000	,000	,190**	-,046	,140**	,082	,327**	,302**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	1,000	,000	,383	,008	,185	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170
Impactos da TQM	Pearson Correlation	,000	1	,000	,000	,049	,141**	,103	,175**	,395**	,339**
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	1,000	,356	,008	,051	,004	,000	,000
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170
Papel do Estado	Pearson Correlation	,000	,000	1	,000	,192**	,115*	,134*	-,133*	,091	,066
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		1,000	,000	,030	,011	,031	,274	,391
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170
Modelo Excelência	Pearson Correlation	,000	,000	,000	1	,293**	,218**	,311**	,247**	-,039	-,050
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	1,000		,000	,000	,000	,000	,640	,514
	N	359	359	359	359	359	359	359	264	147	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo nº 91-O investimento estratégico na criação de valor para os clientes e a sua relação com as práticas de qualidade						
Correlations		Papel do Estado	Inovação tecnologias/ processos	Práticas de coop. negociação M.C., ajuda e trab. equipa	Impacto da TQM sustent.compet. da região e país	Nível médio no binómio qualidade/ preço
Papel do Estado	Pearson Correlation	1	,070	,061	,084	,047
	Sig. (2-tailed)		,185	,251	,181	,376
	N	359	359	359	256	359
Inovação tecnologias/ processos	Pearson Correlation	,070	1	,502**	,206**	,253**
	Sig. (2-tailed)	,185		,000	,001	,000
	N	359	359	359	256	359
Cooperação, negociação, M.C., ajuda e trabalho de equipa	Pearson Correlation	,061	,502**	1	,271**	,320**
	Sig. (2-tailed)	,251	,000		,000	,000
	N	359	359	359	256	359
Impacto da TQM na sustentabilidade e competitividade da região e país	Pearson Correlation	,084	,206**	,271**	1	,245**
	Sig. (2-tailed)	,181	,001	,000		,000
	N	256	256	256	256	256
Nível médio no binómio qualidade/ preço	Pearson Correlation	,047	,253**	,320**	,245**	1
	Sig. (2-tailed)	,376	,000	,000	,000	
	N	359	359	359	256	359

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 92-A influência do posicionamento no binómio qualidade/preço sobre os factores/ modelos da qualidade e os “Outros factores” da qualidade						
ANOVA- binómio qualidade/preço		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	31,197	4	7,799	8,448	,000
	Within Groups	326,803	354	,923		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	37,686	4	9,422	10,412	,000
	Within Groups	320,314	354	,905		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	19,538	4	4,885	5,109	,001
	Within Groups	338,462	354	,956		
	Total	358,000	358			
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Between Groups	10,963	4	2,741	2,796	,026
	Within Groups	347,037	354	,980		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	9,033	4	2,258	2,291	,059
	Within Groups	348,967	354	,986		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	10,646	4	2,662	2,713	,030
	Within Groups	347,354	354	,981		
	Total	358,000	358			
ANOVA - Preço		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	10,875	4	2,719	2,773	,027
	Within Groups	347,125	354	,981		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	8,993	4	2,248	2,280	,060
	Within Groups	349,007	354	,986		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	43,967	4	10,992	12,391	,000
	Within Groups	314,033	354	,887		
	Total	358,000	358			
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Between Groups	,973	4	,243	,241	,915
	Within Groups	357,027	354	1,009		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	6,308	4	1,577	1,587	,177
	Within Groups	351,692	354	,993		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	9,390	4	2,348	2,384	,051
	Within Groups	348,610	354	,985		
	Total	358,000	358			
ANOVA - Qualidade		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelo Excelência	Between Groups	58,354	4	14,588	17,235	,000
	Within Groups	299,646	354	,846		
	Total	358,000	358			
Modelo Sustentabilidade	Between Groups	36,279	4	9,070	9,980	,000
	Within Groups	321,721	354	,909		
	Total	358,000	358			
Modelo TQM	Between Groups	48,315	4	12,079	13,807	,000
	Within Groups	309,685	354	,875		
	Total	358,000	358			
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Between Groups	58,354	4	2,260	2,292	,059
	Within Groups	299,646	354	,986		
	Total	358,000	358			
Impactos da TQM	Between Groups	36,279	4	,538	,535	,710
	Within Groups	321,721	354	1,005		
	Total	358,000	358			
Papel do Estado	Between Groups	48,315	4	2,448	2,489	,043
	Within Groups	309,685	354	,984		
	Total	358,000	358			

Anexo nº 93-As correlações entre o factor “Papel do Estado”, as normas de Certificação e o Modelo da EFQM								
Correlations (escala antiga-sinais trocados)	Papel do Estado	Modelo Excelência	Certificação	Certificadas- Qualidade-ISO	Certificadas- Seg.Saúde	Certificadas- Ambiente	Certificadas-RSC	Certificadas-Alojam. Turístico
Papel do Estado	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,000 1,000 359	-,099 ,062 359	-,049 ,355 359	,034 ,522 359	,030 ,575 359	,110* ,038 359	,022 ,688 348
Modelo Excelência	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,000 1,000 359	1 ,000 359	-,219** ,062 359	-,112* ,035 359	-,165** ,002 359	-,121* ,022 359	-,155** ,004 348
Certificação	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,099 ,062 359	1 ,000 359	-,510** ,000 359	-,389** ,000 359	-,381** ,000 359	-,248** ,000 359	-,413** ,000 348
Certificadas- Qualidade-ISO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,049 ,355 359	-,112* ,035 359	1 ,000 359	-,510** ,000 359	,446** ,000 359	,458** ,000 359	,274** ,000 348
Certificadas- Seg.Saúde	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,034 ,522 359	-,165** ,002 359	-,389** ,000 359	1 ,000 359	,446** ,000 359	,472** ,000 359	,574** ,000 348
Certificadas- Ambiente	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,030 ,575 359	-,121* ,022 359	-,381** ,000 359	,458** ,000 359	,472** ,000 359	1 ,000 359	,332** ,000 348
Certificadas-RSC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,110* ,038 359	-,121* ,022 359	-,248** ,000 359	,274** ,000 359	,574** ,000 359	,332** ,000 359	1 ,550** 348
Certificadas- Alojam. Turístico	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,022 ,688 348	-,155** ,004 348	-,413** ,000 348	,327** ,000 348	,679** ,000 348	,490** ,000 348	1 ,550** 348

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 94- Matriz das correlações de outras variáveis que possam influenciar a competitividade											
Correlations		Modelo Excelência	Modelo Sustentabilidade	Modelo TQM	Grupo Internacional	Grupo Nacional	Certif. Qualidade-ISO	Localização do Estab.	Taxa média ocupação	Volume de Negócios	Anos de Experiência Gestor
Modelo Excelência	Pearson Correlation	1	,000	,000	,028	-,048	,112*	,058	-,023	-,053	,143**
	Sig. (2-tailed)		1,000	1,000	,591	,362	,035	,271	,678	,412	,007
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Modelo Sustentabilidade	Pearson Correlation	,000	1	,000	,109*	,084	,009	,104*	,171**	,023	-,065
	Sig. (2-tailed)	1,000		1,000	,040	,112	,863	,049	,002	,717	,229
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Modelo TQM	Pearson Correlation	,000	,000	1	,233**	,160**	,177**	,081	,133*	,154*	-,047
	Sig. (2-tailed)	1,000	1,000		,000	,002	,001	,128	,017	,016	,378
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Internacional	Pearson Correlation	,028	,109*	,233**	1	-,179**	,231**	,028	,129*	,112	-,022
	Sig. (2-tailed)	,591	,040	,000		,001	,000	,603	,021	,079	,679
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349
Grupo Nacional	Pearson Correlation	-,048	,084	,160**	-,179**	1	-,030	,067	,192**	,168**	,077
	Sig. (2-tailed)	,362	,112	,002	,001		,573	,207	,001	,008	,152
	N	359	359	359	359	359	359	359	321	246	349

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo nº 95-As médias das empresas certificadas					
Group Statistics	Certificadas-Seg.Saúde	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Sim	26	,02	1,234	,242
	Não	238	,17	,896	,058
Impactos da TQM	Sim	26	-,11	,726	,142
	Não	238	,00	,976	,063
Papel do Estado	Sim	26	-,12	1,051	,206
	Não	238	,04	,948	,061
Certificadas-Qualidade-ISO					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Sim	45	,19	1,050	,157
	Não	314	-,03	,991	,056
Impactos da TQM	Sim	45	-,09	,770	,115
	Não	314	,01	1,029	,058
Papel do Estado	Sim	45	-,13	,832	,124
	Não	314	,02	1,022	,058
Certificadas-Ambiente					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Sim	34	,18	1,111	,191
	Não	325	-,02	,988	,055
Impactos da TQM	Sim	34	,09	,597	,102
	Não	325	-,01	1,033	,057
Papel do Estado	Sim	34	-,04	,821	,141
	Não	325	,00	1,018	,056
Certificadas-RSC					
Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ferramentas/Instrumentos da Qualidade	Sim	17	-,23	1,236	,300
	Não	342	,01	,988	,053
Impactos da TQM	Sim	17	-,03	,568	,138
	Não	342	,00	1,017	,055
Papel do Estado	Sim	17	-,52	1,253	,304
	Não	342	,03	,981	,053

Anexo nº 96-A influência da taxa média de ocupação nos “Outros factores” da qualidade										
Independent Samples Test Taxa de ocupação		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Equal variances assumed	2,515	,114	2,773	357	,006	,306	,110	,089	,523
	Equal variances not assumed			2,832	258,825	,005	,306	,108	,093	,519
Impactos da TQM	Equal variances assumed	3,704	,055	-,408	357	,683	-,046	,112	-,265	,174
	Equal variances not assumed			-,439	296,609	,661	-,046	,104	-,250	,159
Papel do Estado	Equal variances assumed	,096	,757	-1,874	357	,062	-,208	,111	-,426	,010
	Equal variances not assumed			-1,894	251,722	,059	-,208	,110	-,424	,008

Anexo nº 97-A relação entre tipologias de alojamento e “Outros factores” da qualidade							
Correlations		Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Impactos da TQM	Papel do Estado	Hotéis 3*	Apartamento	Turismo rural
Ferramentas/ Instrumentos da Qualidade	Pearson Correlation	1	,001	-,002	,093	-,080	-,163**
	Sig. (2-tailed)		,984	,966	,080	,133	,002
	N	358	358	358	358	358	358
Impactos da TQM	Pearson Correlation	,001	1	,004	,104*	,031	,005
	Sig. (2-tailed)	,984		,936	,049	,555	,928
	N	358	358	358	358	358	358
Papel do Estado	Pearson Correlation	-,002	,004	1	-,024	,132*	,034
	Sig. (2-tailed)	,966	,936		,652	,012	,525
	N	358	358	358	358	358	358
Hotéis 3*	Pearson Correlation	,093	,104*	-,024	1	-,089	-,134*
	Sig. (2-tailed)	,080	,049	,652		,094	,011
	N	358	358	358	358	358	358
Apartamento	Pearson Correlation	-,080	,031	,132*	-,089	1	-,066
	Sig. (2-tailed)	,133	,555	,012	,094		,210
	N	358	358	358	358	358	358
Turismo rural	Pearson Correlation	-,163**	,005	,034	-,134*	-,066	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,928	,525	,011	,210	
	N	358	358	358	358	358	358

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).