



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

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

Volume II

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

JÚLIO DA COSTA MENDES

FARO
2004

APÊNDICE 1

Carta convite (versões portuguesa e inglesa)

Exmo Senhor

No âmbito da investigação que desenvolvo sobre “Qualidade nos Destinos Turísticos”, orientada pelos Professores Doutores João Albino Silva e Pedro Lopes Ferreira, conducente à obtenção do grau de doutoramento em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, foi considerado, como um passo importante da metodologia adoptada, a verificação da hipótese de aplicação do modelo de excelência da European Foundation for Quality Management às Organizações que conduzem o processo de Gestão dos Destinos Turísticos.

Neste sentido, e tendo em vista o estabelecimento de uma base de consensualização imprescindível à validação da adaptação do modelo desenvolvida, foi constituído um painel de especialistas na matéria, composto por peritos de reconhecido mérito, oriundos do meio académico, empresarial, público e de organizações internacionais, ao qual irá ser solicitado a opinião sobre o conteúdo e a ponderação dos diversos critérios do modelo.

O nome de V. Excia faz parte do grupo de peritos que gostaria de ver associado aos resultados da minha pesquisa e, neste sentido, venho convidá-lo a participar na discussão dos critérios e sub-critérios que devem servir de referência ao processo de orientação dos Destinos Turísticos para a qualidade total/excelência.

Para efeitos de obtenção do consenso, será utilizado o método *Delphi*. De acordo com esta metodologia, as opiniões dos peritos serão recolhidas, tratadas e, num segundo momento, remetidas para reapreciação do painel. Estima-se que, no caso concreto, o consenso seja obtido no final de duas *voltas*.

O anonimato quer dos membros do painel, uns em relação aos outros, quer das suas respostas, é garantido. Por outro lado, todos os elementos recolhidos serão tratados confidencialmente e destinam-se, exclusivamente ao projecto de investigação em curso.

Por razões de ordem logística e por uma questão de celeridade do processo de comunicação, privilegiou-se o uso do correio electrónico como base de trabalho.

Na expectativa de poder contar com a sua participação, fico a aguardar confirmação.

Cordiais saudações académicas

Júlio Mendes

Dear Sir/Madam

At present I am carrying out a research project on the "Quality of Tourist Destinations" with the purpose of obtaining a doctorate degree in Management at the Faculty of Economics of the University of Algarve. The work is being oriented by the Professors João Albino Silva and Pedro Lopes Ferreira. In this context, it has been considered as an important step of the adopted methodology to verify the hypothesis of application of the model of excellence of the European Foundation for Quality Management to the Organisations/Infrastructures that assume the process of Tourist Destination Management.

Therefore, aiming at setting a consensus basis absolutely necessary to validate the model, a panel of well-known merit experts in the matter has been arranged. They belong to the academic, entrepreneurial, public and international organisation environments and their opinion is going to be requested concerning the model content and the pondering on the various criteria.

Your name is included in the list of experts I would like to see associated with the results from my research. That is why I am kindly inviting you to take part in the discussion of the criteria and sub-criteria that must serve as a reference in the process of leading the Tourist Destinations to the total quality/excellence.

In order to obtain the consensus the *Delphi* method will be used. According to this methodology, the experts' opinions will be collected, treated and secondly forwarded to the panel to be reassessed. It is expected that in this very case, the consensus will be reached after the two rounds.

The anonymous condition both of the panel members between themselves and their answers is fully granted. On the other hand, all the collected data will be treated confidentially and are exclusively aimed at the present research project.

For logistic reasons and in order to prompt the information collection, we give preference to the use of electronic mail.

I look forward to receiving your collaboration.

Yours faithfully

Julio Mendes

APÊNDICE 2

Questionário destinado ao painel Delphi (versão portuguesa e inglesa)

UNIVERSIDADE DO ALGARVE



FACULDADE DE ECONOMIA



A EXCELÊNCIA NOS
DESTINOS TURÍSTICOS

O presente questionário resulta de um esforço de adaptação do modelo de excelência da **European Foundation for Quality Management (EFQM)** às organizações que, de algum modo, sob diversas formas e com diferentes perspectivas e níveis de protagonismo, conduzem o processo de gestão do **Destino Turístico**.

Pretende-se, com a auscultação a um grupo de especialistas que integram o painel Delphi, **validar o conteúdo** e verificar a justeza da adaptação feita. Numa fase posterior, e ainda com o apoio do mesmo grupo de peritos, procurar-se-á obter **ponderações** para os diversos critérios e sub-critérios do modelo adaptado, com o objectivo último de consolidar o processo de avaliação e de quantificação da problemática da qualidade a nível dos Destinos Turísticos.

O Destino Turístico assume-se, na sua essência, como um caso paradigmático de um **produto composto**, resultante de um sistema complexo de produção e consumo de um conjunto diversificado de produtos e serviços específicos, fornecidos num contexto de interacção, de complementaridade e de influência recíproca por uma vasta rede de actores, entidades e organizações, interligados, em termos de enquadramento legal, por um conjunto de princípios, estratégias e objectivos definidos no âmbito da política de turismo.

Como qualquer outro produto compósito, o Destino Turístico, para se constituir, afirmar e desenvolver como uma realidade consistente e diferenciada, terá, necessariamente, de ser suportado por uma **infra-estrutura de gestão** com capacidade, competências e meios para, num ambiente de crescente competitividade internacional, garantir sucesso em termos de projecção de imagem, comercialização do produto, atracção de turistas e satisfação das respectivas exigências, necessidades e expectativas.

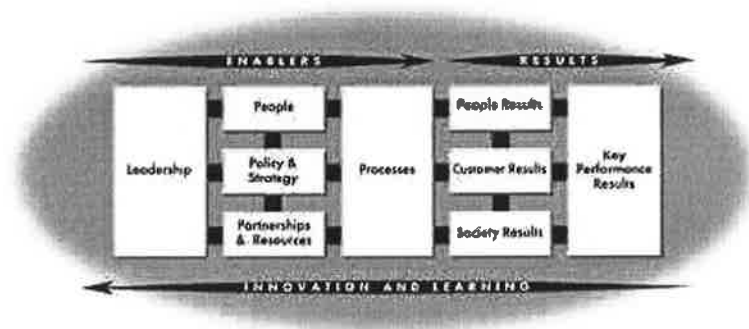
A natureza intangível do produto compósito e as particularidades que decorrem do processo de produção do mesmo, convidam-nos a reconhecer a complexidade que envolve o processo de gestão dos Destinos Turísticos e a especificidade que caracteriza todo o funcionamento e intervenção das organizações que têm como missão garantir níveis de desempenho do Destino Turístico compatíveis com interesses, expectativas, percepções e objectivos nem sempre coincidentes ou convergentes, mas que importa harmonizar e gerir de forma a maximizar o grau de satisfação dos turistas e das restantes partes interessadas.

Para além dos aspectos “internos” do processo de gestão, em tudo semelhantes aos de outras empresas públicas ou privadas, estas organizações assumem normalmente a responsabilidade pela gestão de um conjunto, mais ou menos vasto, de processos integradores e de suporte ao Destino Turístico, tais como, o do conhecimento de mercados emissores, definição de produtos turísticos, estratégias de desenvolvimento, promoção do Destino Turístico, acolhimento e informação, representação, imagem de marca, animação, melhoria da qualidade, sustentabilidade, entre outros. Na generalidade das circunstâncias, trata-se de processos-chave para a identidade e consistência do produto turístico compósito, o que confere à organização responsável pela sua implementação e gestão um papel da maior relevância em termos de orientação estratégica dos Destinos Turísticos.

Muito resumidamente, o modelo de excelência da EFQM diz-nos que a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacte na sociedade são alcançados através da liderança que conduz a política e a estratégia, a gestão das pessoas, os recursos e os processos por forma a alcançar a excelência nos resultados da actividade.

O modelo é uma ferramenta prática que ajuda as organizações a posicionar-se no caminho da Excelência, facilitando a análise de lacunas e estimulando soluções para estabelecer um sistema de Gestão pela Qualidade Total.

O modelo baseia-se em nove critérios, cinco dos quais são “Meios” e quatro “Resultados”. Os critérios “Meios” referem-se aquilo que a Organização faz. Os critérios “Resultados” referem-se ao que a Organização alcança. Os “Resultados” são causados pelos “Meios”.



Admite-se, como questão de princípio, que o modelo de excelência da EFQM possa constituir um referencial importante para o enquadramento e sustentação das iniciativas desenvolvidas pelas organizações que têm a seu cargo a responsabilidade de conceber e pôr em prática processos de gestão e de orientação dos Destinos Turísticos para a melhoria da contínua da qualidade da oferta turística.

Cada um dos nove critérios do modelo encontra-se definido e desdobrado num conjunto de sub-critérios, relativamente aos quais se solicita a sua opinião, através da colocação de uma cruz na hipótese que melhor traduza o seu grau de concordância face à questão (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Discordo ligeiramente, 4 - Nem discordo nem concordo, 5 - Concordo ligeiramente, 6 - Concordo, 7 - Concordo totalmente).

Os sub-critérios indicam questões que devem ser abordadas tendo em vista a prossecução do critério, constituindo um passo intermédio no sentido da operacionalização do modelo de excelência nos Destinos Turísticos.

Para além dos sub-critérios apresentados poderá sugerir a inclusão de outros, assim como desenvolver os comentários que considerar pertinentes sobre o assunto.

Muito obrigado pela colaboração.

QUESTIONÁRIO

CRITÉRIO 1. LIDERANÇA

Definição: Como os líderes da Organização que conduz o processo de Gestão do Destino Turístico desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência na Organização e no Destino Turístico, os implementam, através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente empenhados na gestão pela qualidade total.

1 –Discordo totalmente 2–Discordo 3–Discordo ligeiramente 4 –Nem concordo nem discordo
5–Concordo ligeiramente 6–Concordo 7–Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
1A – Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores da Organização e contribuem para a sustentação de uma cultura de excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1B – Os líderes asseguram o desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1C – Os líderes promovem, de uma forma activa, a melhoria da Organização e do Destino Turístico, e estão envolvidos com os clientes (turistas), parceiros, e representantes da sociedade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1D – Os líderes da Organização motivam, suportam e reconhecem os colaboradores e actuam como protagonistas de uma cultura de excelência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1E - Os líderes da Organização motivam os actores (empresários, autarcas, gestores, profissionais) e reconhecem o papel estratégico que as respectivas organizações têm na prossecução de objectivos de excelência do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1F- Os líderes fomentam e protagonizam a criação e manutenção de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que directa e indirectamente participam na experiência turística.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1G - Outros. Quais? (breve descrição) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>	□	□	□	□	□	□	□
1H - (breve descrição) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>							
Comentários: <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 80%; margin-top: 10px;"></div>							

CRITÉRIO 2. POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Definição: Como a Organização concretiza a missão e visão através de uma estratégia clara de desenvolvimento turístico da região, focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
2A – A política e a estratégia para o Destino Turístico, definidas pela Organização, são baseadas em informação sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas (turistas, actores e população) e nos princípios orientadores da política de turismo estabelecida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2B – A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são baseadas em informações resultantes da avaliação do desempenho, da investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2C – A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são desenvolvidas, revistas e actualizadas em cooperação com os representantes das partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2D – A política e a estratégia para o Destino Turístico explicitam claramente a sua orientação para objectivos de qualidade total/excelência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2E – A política e a estratégia são comunicadas e implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>2F – A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico integram-se num quadro de desenvolvimento sustentável da região.</p>	■	■	■	■	■	■	■
<p>2G – A política e a estratégia da Organização para o Destino Turístico são concretizada através de uma rede de processos-chave.</p>	■	■	■	■	■	■	
<p>2H - Outros. Quais? (breve descrição)</p> <div data-bbox="272 725 804 862" style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>							
<p>2I- (breve descrição)</p> <div data-bbox="272 987 804 1124" style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>							
<p>Comentários:</p> <div data-bbox="272 1193 1150 1451" style="border: 1px solid black; height: 115px; width: 100%;"></div>							

CRITÉRIO 3 PESSOAS

Definição: Como a Organização gere e liberta os conhecimentos e as potencialidades dos seus colaboradores, promove o desenvolvimento do potencial dos profissionais do sector na região, o envolvimento da população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégia e a efectiva operacionalização dos processos.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
3A – Os recursos humanos da Organização (colaboradores) são objecto de planeamento, de gestão, e de programas de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3B – Os conhecimentos e as competências dos colaboradores da Organização são identificados, desenvolvidos e sustentados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3C– Os conhecimentos e as competências dos profissionais do turismo da região são identificados, desenvolvidos e sustentados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3D – Os colaboradores são motivados e responsabilizados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3E – Os actores (públicos e privados) são envolvidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>3F – O diálogo é promovido dentro da Organização, e entre a Organização e as partes interessadas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>3G – Os colaboradores são reconhecidos, apoiados e recompensados.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>3H – A Organização define os papéis e estimula a participação dos diversos actores e intervenientes na prossecução de objectivos de excelência para o Destino Turístico.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>3I – O envolvimento da população é estimulado e dinamizado.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>3J - Outros. Quais? (breve descrição)</p> <div data-bbox="263 1059 798 1200" style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>							
<p>3K- (breve descrição)</p> <div data-bbox="263 1335 798 1476" style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>							
<p>Comentários:</p> <div data-bbox="263 1547 1145 1805" style="border: 1px solid black; height: 110px; width: 100%;"></div>							

CRITÉRIO 4. PARCERIAS E RECURSOS

Definição: Como a Organização planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes actores, contribuindo para a optimização da utilização tanto dos seus próprios recursos como dos recursos turísticos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia para o Destino Turístico.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
4A- A Organização estabelece, gere, participa e fomenta o desenvolvimento de parcerias entre entidades, actores e outros representantes das partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4B – Os recursos financeiros da Organização são geridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4C – A Organização identifica, maximiza, mantém e gere o aproveitamento dos recursos e potencialidades do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4D – Os recursos materiais e tecnológicos do Destino Turístico são geridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4E – A informação e o conhecimento são geridos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4F- A criação e manutenção de um clima de inovação no Destino Turístico é estimulada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>4G - Outros. Quais? (breve descrição)</p> <div data-bbox="269 353 804 495" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 335px;"></div>							
<p>4H- (breve descrição)</p> <div data-bbox="269 651 804 792" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 335px;"></div>							
<p>Comentários:</p> <div data-bbox="269 891 1147 1146" style="border: 1px solid black; height: 114px; width: 550px;"></div>							

CRITÉRIO 5. PROCESSOS

Definição: Como a Organização participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos, de modo a suportar a política e estratégia para o Destino Turístico, produzindo valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
5A – Os processos integradores, críticos e de suporte à gestão do Destino Turístico são sistematicamente identificados, concebidos e geridos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5B – Os processos são objecto de melhoria, de modo a produzirem valor acrescentado para os turistas e outras partes interessadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5C – O produto turístico compósito é concebido e desenvolvido com base nas necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5D – Os produtos turísticos específicos são fornecidos e avaliados de modo a contribuir para a cadeia de valor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5E – As relações com os clientes (turistas) são geridas e optimizadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

<p>5F - A articulação dos diversos actores é assegurada de modo a contribuir para a excelência do Destino Turístico.</p>	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<p>5G - As parcerias são implementadas, de modo a contribuir para a gestão integrada da qualidade do Destino Turístico.</p>	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
<p>5H - Outros. Quais? (breve descrição)</p> <div data-bbox="268 721 804 864" style="border: 1px solid black; height: 64px; width: 336px;"></div>							
<p>5I- (breve descrição)</p> <div data-bbox="268 1003 804 1146" style="border: 1px solid black; height: 64px; width: 336px;"></div>							
<p>Comentários:</p> <div data-bbox="268 1218 1149 1478" style="border: 1px solid black; height: 116px; width: 552px;"></div>							

CRITÉRIO 6. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Definição: O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus clientes (turistas).

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
6A – Medidas de percepção dos turistas sobre o Destino Turístico (imagem, qualidade, satisfação, intenção de voltar e de aconselhar, etc.).	■	■	■	■	■	■	■
6B – Indicadores de desempenho do Destino Turístico relativamente aos turistas (imagem, qualidade, satisfação, reclamações, fidelização, referenciação, etc.).	■	■	■	■	■	■	■
6C - Outros. Quais? (breve descrição)							
6D- (breve descrição)							

Comentários:

--

CRITÉRIO 7. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS PROFISSIONAIS

Definição: O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores e aos profissionais do sector no Destino Turístico (empresários, gestores e empregados).

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
7A – Medidas de percepção dos colaboradores (motivação, satisfação, expectativas, segurança, condições de trabalho, remuneração, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7B – Indicadores de desempenho dos colaboradores (formação, motivação, rotação, absentismo, satisfação, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7C – Medidas de percepção dos profissionais do sector (expectativas, motivação, satisfação, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7D - Indicadores de desempenho dos profissionais do sector (formação, rotação, satisfação etc.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7E - Outros. Quais? (breve descrição)							

7F- (breve descrição)							
Comentários:							

CRITÉRIO 8. RESULTADOS PARA A REGIÃO

Definição: O que a Organização está a alcançar relativamente à sociedade local.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
8A – Medidas de percepção da população e autoridades governamentais (expectativas, envolvimento, participação, impactes, etc.).	□	□	□	□	□	□	□
8B – Indicadores de desempenho (impactes económicos, culturais, ambientais, sociais, grau de satisfação da população, certificação, etc.).	□	□	□	□	□	□	□
8C - Outros. Quais? (breve descrição)							
8D- (breve descrição)							

Comentários:

--

CRITÉRIO 9. RESULTADOS DE DESEMPENHO

Definição: O que a Organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado.

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Nem concordo nem discordo 5 – Concordo ligeiramente 6 – Concordo 7 – Concordo totalmente

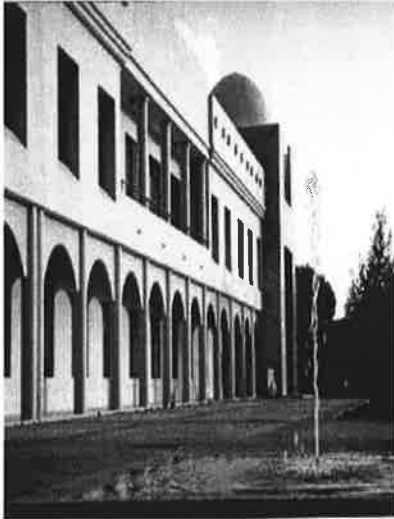
Sub-critérios:	1	2	3	4	5	6	7
9A – Resultados chave de desempenho (resultados financeiros, quota de mercado, posicionamento, taxas de ocupação, etc.).	▣	▣	▣	▣	▣	▣	▣
9B – Indicadores chave de desempenho (processos, parcerias, financeiros, tecnologias, informação, infra-estruturas, conhecimento, etc.).	▣	▣	▣	▣	▣	▣	▣
9C - Outros. Quais? (breve descrição) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
9D- (breve descrição) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							

Comentários:

Enviar

Limpar

UNIVERSIDADE DO ALGARVE



FACULDADE DE ECONOMIA



EXCELLENCE IN TOURIST DESTINATIONS

The present enquiry results from an effort to adapt the excellence model of the **European Foundation for Quality Management (EFQM)** to the organisations that in some way, under various forms and with different perspectives and protagonism levels lead the process of Tourist Destination management.

Through the enquiry to a group of experts belonging to the Delphi panel, we wish **to validate the contents** and verify whether the adapting is fairly done. Further on, and still with the same group of expert support we are going to try to obtain some **pondering** for the several criteria and sub-criteria that compose the adapted model with the purpose of consolidating the process of evaluation and quantification of the quality issue regarding the Tourist Destination.

The Tourist Destination is assumed in its essence as a paradigmatic case of a **composite product**, resulting from a complex system of production and consumption of a diversified whole of products and specific services, supplied in a context of interaction, complementariness and reciprocal influence by a vast network of action people, entities and organisations, all of them interconnected, in terms of legal framework, by a whole of principles, strategies and objectives defined in the tourism policy field.

As any other composite product, the Tourist Destination, in order to be formed, asserted and developed as a consistent and differentiated reality, it must necessarily be supported by a **management infrastructure**. This should have the capacity, competencies and means to guarantee success in an environment of international growing competitiveness, in terms of image projection, product purchase, tourist attraction and satisfaction of the respective demands, needs and expectations.

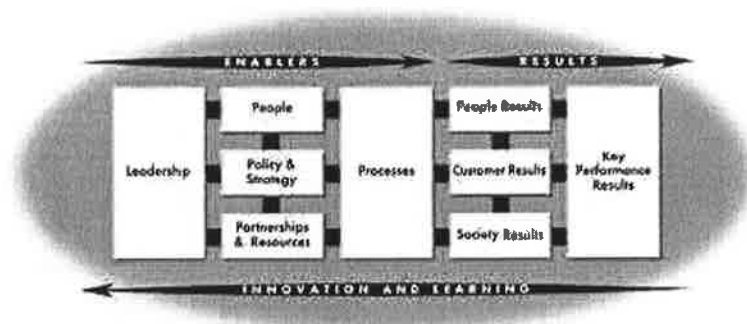
The intangible nature of the composite product and the particularities of its production make us recognise the complexity involving the Tourist Destination management process and the specificity characterising the whole functioning and intervention of the organisations that have the mission of granting the performance levels of the Tourist Destination. These are to be compatible with the interests, expectations, perceptions and objectives not always coincident or convergent, but that are important enough to be harmonised and managed in order to maximise the satisfaction level of tourists and of the rest of the interested parts.

Apart from the management process "internal" aspects, which are totally similar to those of other public or private companies, these organisations assume normally the responsibility for the management of a more or less vast whole of integrating and supporting processes for the Tourist Destination. This is the case of the one regarding the knowledge of sending markets, tourist products definition, development strategies, Tourist Destination promotion, hosting and information, representation, brand, animation, quality improvement, sustainability, among others. In general circumstances, they are key processes for the identity and consistency of the composite tourist product, what confers to the organisation responsible for its implementation and management a role of the utmost importance in terms of strategic orientation of the Tourist Destinations.

In short, the **EFQM excellence model** tells us that the customer satisfaction, the co-operator satisfaction and the impact on society are achieved through the leadership that runs the policy and the strategy, the people management, the resources and the processes in order to obtain the excellence in the activity results.

The Model is a practical tool that leads the organizations towards the Excellence, helping them to analyse gaps and stimulating solutions for Total Quality Management Systems.

The Model is based on nine criteria. Five of these are "Enablers" and four are "Results". The "Enabler" criteria cover what an organization does. The "Results" criteria cover what an organization achieves. "Results" are caused by "Enablers".



On principle, it is admitted that the EFQM excellence model can be an important referential for the framework and sustaining of the initiatives developed by the organisations responsible for the

conception and the practice of the management and orientation processes of the Tourist Destination, in order to obtain the continuous quality improvement in the tourist offer.

Each of the **nine criteria** of the model is defined and deployed in a set of **sub-criteria**, to which your opinion is kindly requested, by putting a sign in the hypothesis that better translates your agreement level facing the question (1 - Strongly disagree, 2 - Disagree, 3 - Slightly disagree, 4 - Neither disagree nor agree, 5 - Slightly agree, 6 - Agree, 7 - Totally agree).

The sub-criteria indicate questions that must be approached aiming at the prosecution of the criterion, being an intermediate step in making operational the excellence model of the Tourist Destinations.

Beyond the presented sub-criteria you may suggest the inclusion of others, as well as develop the comments you may consider pertinent on the matter.

Thank you for your collaboration.

QUESTIONNAIRE

CRITERION 1 LEADERSHIP							
Definition: How the leaders of the Organization that runs the Destination Management Process develop and prosecute the mission, vision values required to support a culture of excellence in the long term, both Organization and in the Tourist Destination. How they implement this, adequate actions and behaviours and are personally committed in total management.							
<i>1 - Strongly disagree 2 - Disagree 3 - Slightly disagree 4 - Neither disagree nor agree 5 - Slightly agree 6 - Agree 7 - Totally agree</i>							
Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
1A – The leaders develop the mission, the vision and the values of the Organisation and contribute for the maintenance of a culture of excellence in the Tourist Destination.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1B – The leaders ensure the development, implementation and continuous improvement of the management system.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1C – The leaders promote, in an active way, the improvement of the Organisation and the Tourist Destination and are involved with the customers (tourists), partners and representatives of society.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1D – The leaders of the Organisation motivate, support and recognize the staff and have the main role in a culture of excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1E - The leaders of the Organisation motivate the actors (entrepreneurs, mayors, managers, professionals) and recognise the strategic role of the respective organisations to achieve the Tourist Destination excellence objectives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1F- The leaders stimulate and have the main role in creating and maintaining an environment of co-operation and partnership between those who directly and indirectly participate in the tourist experience.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1G - Others. Which? (short description) <div data-bbox="266 309 799 450" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 334px;"></div>						
1H - (short description) <div data-bbox="266 640 799 781" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 334px;"></div>						
Comments: <div data-bbox="266 891 1145 1151" style="border: 1px solid black; height: 116px; width: 551px;"></div>						

CRITERION 2 POLICY AND STRATEGY

Definition:How the Organisation puts in practice the mission and vision through a clear strategy of tourism development of the region, focused on the stakeholders, and supported by relevant policies, plans, objectives, targets and processes.

1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree 6 – Agree 7 – Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
2A – The policy and strategy for the Tourist Destination, defined by the Organisation, are based on information about the present and future needs and expectations of stakeholders (tourists, actors and population) and on the principles ruling the established tourism policy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2B – The policy and strategy for the Tourism Destination, defined by the Organization, are based on information from performance measurement, research, learning and creativity related activities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2C – The policy and strategy of the Organisation for the Tourist Destination are developed, reviewed and updated in co-operation with the stakeholder representatives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2D –The policy and the strategy for the Tourist Destination clearly show their orientation towards objectives of total quality/excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2E – The policy and strategy are communicated and implemented.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2F – The policy and strategy of the Organisation for the Tourist Destination are integrated in a framework of sustainable development of the region.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2G – The policy and strategy of the Organisation for the Tourist Destination are accomplished through a network of key-processes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2H - Others. Which? (short description) <div data-bbox="264 875 801 1016" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 336px;"></div>							
2I- (short description) <div data-bbox="264 1151 801 1292" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 336px;"></div>							
Comments: <div data-bbox="264 1404 1147 1664" style="border: 1px solid black; height: 116px; width: 553px;"></div>							

CRITERION 3. PEOPLE

Definition:How the Organisation manages and frees the knowledge and the full potential of its staff, promotes the development of the full potential of the sector professionals in the region, the resident population involvement and how it plans the inherent activities in order to support its policy and strategy and the effective operation of its processes.

1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree 6 – Agree 7 – Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
3A – The human resources of the Organisation (staff) are object of planning, management and improvement programmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3B – The knowledge and competencies of the Organisation staff are identified, developed and sustained.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3C– The Knowledge and competencies of the regional tourism professionals are identified, developed and sustained.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3D – The staff is motivated and empowered.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3E – The actors (public and private) are involved.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3F – Dialogues take place within the Organisation and between the Organization and the stakeholders.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3G – The staff is recognised, cared for and rewarded.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3H – The Organisation defines the roles and stimulates the participation of the various actors and those involved in the prosecution of objectives of excellence for the Tourism Destination.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3I – The population involvement is stimulated and stressed.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3J - Others. Which? (short description) <div data-bbox="268 1059 798 1205" style="border: 1px solid black; height: 65px; width: 332px;"></div>							
3K- (short description) <div data-bbox="268 1339 798 1485" style="border: 1px solid black; height: 65px; width: 332px;"></div>							
Comments: <div data-bbox="268 1568 1141 1832" style="border: 1px solid black; height: 118px; width: 547px;"></div>							

CRITERION 4. PARTNERSHIPS AND RESOURCES

Definition: How the Organisation plans, develops and ensures partnerships with the remaining actors, thus contributing to optimise both its own resources and the regional tourist resources for the effective operation of its processes, and in order to support the policy and strategy of the Tourist Destination.

1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree 6 – Agree 7 – Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
4A - The Organization establishes, manages, participates and stimulates the development of partnerships between entities, actors and other stakeholders representatives.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4B – The financial resources of the Organization are managed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4C – The Organization identifies, maximizes, maintains and manages conveniently the resources and potentials of the Tourist Destination.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4D – The material and technological resources of the Tourist Destination are managed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4E – The information and knowledge are managed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4F- The creation and maintenance of innovation in the Tourist Destination are stimulated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4G - Others. Which? (short description) <div data-bbox="272 353 804 495" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 333px;"></div>						
4H- (short description) <div data-bbox="272 651 804 792" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 333px;"></div>						
Comments: <div data-bbox="272 882 1150 1137" style="border: 1px solid black; height: 114px; width: 550px;"></div>						

CRITERION 5. PROCESSES

Definition: How the Organisation participates in the design, supports the management and stimulates the development of programmes to improve its processes in order to support its Tourist Destination policy and strategy, generating added value for its customers and other stakeholders.

1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree 6 – Agree 7 – Totally agree

Sub criteria:	1	2	3	4	5	6	7
5A – The integrating, critical and supporting processes to the Tourist Destination management are systematically identified, designed and managed.	□	□	□	□	□	□	□
5B – Processes are continuously improved, in order to fully satisfy and generate added value for tourists and other stakeholders.	□	□	□	□	□	□	□
5C – The composite tourist product is designed and developed based on the needs and expectations both of customers and other stakeholders.	□	□	□	□	□	□	□
5D – The specific tourist products are delivered and assessed in order to contribute for the value chain.	□	□	□	□	□	□	□
5E – The customer (tourists) relationships are managed and optimised.	□	□	□	□	□	□	□

5F - The cooperation between the several actors is ensured in order to contribute for the Tourist Destination excellence.	□	□	□	□	□	□	□
5G - The partnerships are implemented in order to contribute for the integrated quality management of the Tourist Destination.	□	□	□	□	□	□	□
5H - Others. Witch? (short description) <div data-bbox="272 730 804 871" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 333px;"></div>							
5I- (short description) <div data-bbox="272 1005 804 1146" style="border: 1px solid black; height: 63px; width: 333px;"></div>							
Comments: <div data-bbox="272 1236 1147 1496" style="border: 1px solid black; height: 116px; width: 548px;"></div>							

CRITERION 6. CUSTOMER RESULTS

Definition: What the Organisation is achieving concerning its customers (tourists).

1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree 6 – Agree 7 – Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
6A – Tourist perception measures regarding the Tourist Destination (image, quality, satisfaction, intention to come back, to recommend, etc).	□	□	□	□	□	□	□
6B – Performance indicators of the Tourist Destination concerning the tourists (image, quality, satisfaction, complaints, loyalty, references, etc.).	□	□	□	□	□	□	□
6C - Others. Witch? (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
6D- (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							

Comments:

CRITERION 7. STAFF AND SECTOR PROFESSIONALS RESULTS

Definition:What the Organisation is achieving regarding its staff and the Tourist Destination sector professionals (entrepreneurs, managers and employees).

1 - Strongly disagree 2 - Disagree 3 - Slightly disagree 4 - Neither disagree nor agree 5 - Slightly agree 6 - Agree 7 - Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
7A – Staff perception measures (motivation, satisfaction, expectations, security, working conditions, earnings, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7B – Staff performance indicators (training, motivation, turnover, absenteeism, satisfaction, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7C – The sector professional's perception measures (expectations, motivations, satisfaction, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7D - The sector professional's performance indicators (training, turnover, satisfaction, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7E - Others. Which? (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
7F- (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							

Comments:

--

CRITERION 8. REGION RESULTS

Definition: What the Organisation is achieving regarding the local society.

*1 – Strongly disagree 2 – Disagree 3 – Slightly disagree 4 – Neither disagree nor agree 5 – Slightly agree
6 – Agree 7 – Totally agree*

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
8A – Perception measures both of population and governmental authorities (expectations, involvement, population, participation, impacts etc.).	□	□	□	□	□	□	□
8B – Performance indicators (economic, cultural, environmental, social impacts, population’s satisfaction level, certification, etc.).	□	□	□	□	□	□	□
8C - Others. Which? (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
8D- (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							

Comments:

--

CRITERION 9. PERFORMANCE RESULTS

Definition: What the Organisation is achieving regarding the planned performance.

1 - Strongly disagree 2 - Disagree 3 - Slightly disagree 4 - Neither disagree nor agree 5 - Slightly agree 6 - Agree 7 - Totally agree

Sub-criteria:	1	2	3	4	5	6	7
9A – Key performance outcomes (financial results, market share, positioning, occupancy rates, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9B – Key performance indicators (processes, partnerships, financial indicators, technologies, information, infrastructures, knowledge, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9C - Other. Which? (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
9D- (short description) <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>							
Comments: <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>							

Enviar

Limpar

APÊNDICE 3

Ponderação dos critérios de avaliação pelo painel Delphi (versão portuguesa e inglesa)

Exmo Senhor Professor

Na sequência do encerramento da primeira volta da metodologia Delphi, gostaria de começar por agradecer a sua colaboração, assim como as opiniões, comentários e sugestões expressas no decorrer do processo de auscultação de ideias.

Os resultados a que o painel chegou permitem-nos confirmar, em termos gerais, um nível de consenso elevado relativamente à generalidade das questões.

Assim, e relativamente aos critérios apresentados, verificou-se existir unanimidade entre os peritos, relativamente à listagem de critérios proposta. No que diz respeito aos sub - critérios, e apesar do elevado grau de concordância relativamente à maior parte das questões, constatou-se que, em relação a alguns aspectos pontuais, a discordância entre os membros do painel era relativamente elevada, atingindo o valor máximo de 21% num dos sub-critérios.

Por outro lado foram apresentadas algumas sugestões que apontavam no sentido do enriquecimento e do aprofundamento dos itens em estudo, o que traduz um interesse pela problemática e um esforço cooperação assinalável por parte do painel.

Todos os contributos foram incorporados na versão final do instrumento de avaliação entretanto desenvolvido, tendo em vista a sua posterior aplicação junto de um conjunto de organizações responsáveis pela condução do processo de gestão dos Destinos Turísticos.

Para podermos prosseguir o projecto de investigação, importa ainda recolher a opinião do painel sobre a ponderação a atribuir a cada um dos critérios, tendo sempre presente o contexto específico e complexo em que decorre o processo

de gestão do Destino Turístico e a prossecução de objectivos de qualidade total/excelência.

Neste sentido, volto a solicitar a sua opinião, sugerindo que, na sequência da metodologia proposta, atribua um valor a cada um dos critérios dos dois quadros em anexo, tendo presente a sua aplicação no contexto dos Destinos Turísticos.

Cada quadro deverá ser **pontuado separadamente**.

Metodologia:

1. Atribua o valor arbitrário 10 ao critério menos importante :
2. Para o critério seguinte em termos de importância, atribua um valor que represente o quanto mais importante ele é em relação ao primeiro;
3. Proceda de igual modo para os restantes, tendo sempre por referência o critério a que atribuiu o valor 10.

Depois de preencher a coluna “Valor” dos dois quadros, peço-lhe que grave as alterações e devolva, pela mesma via, a informação ao signatário. Por uma questão de cumprimento de prazos do projecto, seria importante que as respostas fossem dadas num prazo curto (1-2 semanas).

Resta-me agradecer, mais uma vez, toda a colaboração prestada no âmbito do projecto de investigação em curso. A participação de V. Excia no painel foi da maior importância para o aprofundamento do conhecimento científico nesta matéria e, estou certo, para a operacionalização do conceito de qualidade total/excelência nos Destinos turísticos.

Creia-me privilegiado e grato em ter podido contar com o seu apoio.

Júlio Mendes

Quadro 1 - CRITÉRIOS “MEIOS”

	Valor
Liderança - Como os líderes da Organização que conduz o processo de gestão do Destino Turístico desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência na Organização e no Destino Turístico, os implementam, através de acções e comportamentos e estão pessoalmente empenhados na gestão pela qualidade total.	
Política e Estratégia - Como a Organização concretiza a missão e a visão através de uma estratégia clara de desenvolvimento turístico da região, focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.	
Pessoas - Como a Organização gere e liberta os conhecimentos e as potencialidades dos seus colaboradores, promove o desenvolvimento do potencial dos profissionais do sector da região, o envolvimento da população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégia e a efectiva operacionalização dos processos.	
Parcerias e Recursos Turísticos - Como a Organização planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes actores, contribuindo para a optimização da utilização tanto dos seus próprios recursos como dos recursos turísticos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia para o Destino Turístico.	
Processos - Como a Organização participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos, de modo a suportar a política e estratégia para o Destino Turístico, produzindo valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas (actores e população) .	

Quadro 2 - CRITÉRIOS “RESULTADOS”

	Valor
Resultados (Turistas) - O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus clientes (turistas).	
Resultados (Colaboradores e Actores) - O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores e aos profissionais do sector no Destino Turístico (empresários, gestores e empregados).	
Resultados (Região) - O que a Organização está a alcançar relativamente à sociedade local.	
Resultados de Desempenho (Organização e do Destino Turístico) – O que a Organização está a alcançar relativamente ao desempenho previsto.	

Dear Sir/Madam

Following the first round close of Delphi methodology, I would like to start by thanking you for your collaboration, as well as for the opinions, comments and suggestions expressed along the information collection process.

The results obtained by the Panel allow us to confirm, in general, a high consensus level, concerning most of the questions.

Thus, and in regard to the presented criteria, there has been unanimity among experts, concerning the proposed criteria listing. As to the sub-criteria, and in spite of the high level of agreement in regard to the major part of the questions, we have noticed that, concerning some isolated aspects, there was a certain degree of disagreement among the Panel members, obtaining the maximum score of 21% in one of the sub-criteria.

On the other hand, a few suggestions have been presented and they pointed to the enrichment and the deepening of the items under study, which translates an interest for the problematic and a remarkable effort of co-operation by the Panel.

All the contributes have been included in the final version of the evaluation tool developed in the meantime, aiming at a subsequent application near a whole of organisations responsible for leading the process of managing the Tourist Destinations.

In order to be able to pursue the research project, it is important to receive the Panel's opinion about the criteria scoring, always having present either the specific and complex context in which the process of managing the Tourist Destination is led, or the prosecution of total quality/excellence objectives.

In this way, I kindly request your opinion, once again, suggesting that following the proposed methodology, you have in mind its application in the Tourist Destinations context.

Each table should be **punctuated separately**.

Methodology:

Please attribute the arbitrary value of 10 to the least important criterion.

To the following criterion, in terms of importance, please attribute a value that represents how much important it is in relation to the first one.

Please proceed the same way for the remaining, having always as reference the criterion to which you have attributed the value of 10.

After filling in the “Score” column of both tables, please save the alterations and send the information back to the signatory by the same means. Due to the need to comply with the project deadlines it would be important to send the answers within a short term (1-2 weeks).

I would like to thank you, once again, for the collaboration given in the current research project. Your participation in the Panel has been of the utmost importance for the in-depth scientific knowledge in this matter and, I am sure, for the operating of the concept of total quality/excellence in the Tourist Destinations.

I feel quite honoured and grateful for having all your support.

Yours faithfully

Júlio Mendes

Table 1 – ENABLERS

	Score
LEADERSHIP - How the leaders of the Organization that runs the Tourist Destination Management Process develop and prosecute the mission, vision and values required to support a culture of excellence in the long term, both in the Organization and in the Tourist Destination. How they implement this, through adequate actions and behaviours and are personally committed in total quality management.	
POLICY AND STRATEGY- How the Organisation puts in practice the mission and vision through a clear strategy of tourism development of the region, focused on the stakeholders, and supported by relevant policies, plans, objectives, targets and processes. .	
PEOPLE - How the Organisation manages and frees the knowledge and the full potential of its staff, promotes the development of the full potential of the sector professionals in the region, the resident population involvement and how it plans the inherent activities in order to support its policy and strategy and the effective operation of its processes.	
PARTNERSHIPS AND RESOURCES - How the Organisation plans, develops and ensures partnerships with the remaining actors, thus contributing to optimise both its own resources and the regional tourist resources for the effective operation of its processes, and in order to support the policy and strategy of the Tourist Destination.	
PROCESSES - How the Organisation participates in the design, supports the management and stimulates the development of programmes to improve its processes in order to support its Tourist Destination policy and strategy, generating added value for its customers and other stakeholders.	

Table 2 – RESULTS

	Score
CUSTOMER RESULTS - What the Organisation is achieving concerning its customers (tourists).	
STAFF AND SECTOR PROFESSIONALS RESULTS - What the Organisation is achieving regarding its staff and the Tourist Destination sector professionals (entrepreneurs, managers and employees).	
REGION RESULTS - What the Organisation is achieving regarding the local society.	
PERFORMANCE RESULTS - What the Organisation is achieving regarding the planned performance.	

APÊNDICE 4

Lista de participantes no painel Delphi

Painel Internacional de Peritos

Nome	Organização	País
Alexandre d'Almeida	Almeida Hotels	Portugal
Ana M. Andrade	Secretariado para a Modernização Administrativa	Portugal
Ana Maria Serrano Bedía	Universidad de Cantábria	Espanha
Anne-Mette Hjalager	Science Park	Dinamarca
Annukka Harma	Finnish Tourist Board	Finlândia
Antónia de J. H. Correia	Universidade do Algarve	Portugal
António Abrantes	Confederação do Turismo Português	Portugal
António Leal Millán	Universidad de Sevilla	Espanha
António Portela	Gestão de Sistemas de Avaliação da Qualidade, S.A.	Portugal
António Ramos Pires	Escola Superior de Tecnologia de Setúbal	Portugal
Brian Huxley	European Foundation for Quality Management	Bélgica
Carlos J. F. Cândido	Universidade do Algarve	Portugal
Carlos M. Martins da Costa	Universidade de Aveiro	Portugal
Carlos Rocha	Lusotur	Portugal
César Camisón	Universidade Jaume I	Espanha
Chris Ryan	University of Waikato	Nova Zelândia
Christian Bezes	Office Municipale de Tourisme – Cap d'Agde	França
Clara Martinez Fuentes	Universidad de Valencia	Espanha
David Martin Valles	Dirección General de Turismo	Espanha
Diane Dibley	European Foundation for Quality Management	Reino Unido
Dimitros Buhalis	University of Surrey	Reino Unido
Duarte Correia	TUI	Portugal
Elisabeth Kastenholz	Universidade de Aveiro	Portugal
Eric Laws	Robert Gordon University	Reino Unido
Fernando Chabert	Le Meridien Hotels	Portugal
Francisco Sampaio	Região de Turismo do Alto Minho	Portugal
François Burhim	Organisation – Gestion –Marketing	Bélgica
Gonçalo Rebelo de Almeida	Vila Galé Hotéis	Portugal
Henrik Handszuh	Organização Mundial do Turismo	Espanha

Jafar Jafari	University of Wisconsin	Estados Unidos da América
João Félix Martins	Universidade do Algarve	Portugal
Jorge Aníbal Catarino	Grupo Accor	Portugal
José Sancho Silva	Direcção Geral de Turismo	Portugal
Lícínio Cunha	Universidade Lusófona	Portugal
Louis-Noel Netter	Agence Française d'Ingénierie Touristique	França
Manuel R. Caldeira Pais	Universidade Internacional	Portugal
Marco Robledo	Universitat de les Illes Balears	Espanha
Maria da Luz Claro	Instituto Português da Qualidade	Portugal
Maria do Rosário Partidário	Universidade Nova de Lisboa	Portugal
Mário Baptista	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja	Portugal
Matthias Fuchs	University of Innsbruck	Áustria
Myrian Jansen-Verbeke	Beleidsteunpunt Toerisme & Recreatie	Bélgica
Noel Scott	University of Queensland	Reino Unido
Odete Fernandes	Instituto Português da Qualidade	Portugal
Paulo Neves	Associação Nacional das Regiões de Turismo	Portugal
Pedro Lopes	Pestana Hotels & Resorts	Portugal
Pedro Manuel Saraiva	Universidade de Coimbra	Portugal
Peter Lane	Network for the Sustainable Development of Tourism Destinations in Europe	Reino Unido
Piero Leoni	Ufficio per le Relazioni della Città di Rimini com l'Unione Europea	Itália
Reinhard Klein	European Commission	Bruxelas
Richard Butler	University of Surrey	Reino Unido
Rodolfo Vasquez Casielles	Universidad de Asturias	Espanha
Rui Silvestre	Grupo Tivoli Hotels	Portugal
Sérgio Palma Brito	RCI- Serviços de Intercâmbio Turístico, Lda	Portugal
Zulema Lopes Pereira	Universidade Nova de Lisboa	Portugal

APÊNDICE 5

Questionário inicial (versão portuguesa e inglesa)

QUESTIONÁRIO SOBRE A EXCELÊNCIA NOS DESTINOS TURÍSTICOS

O presente questionário resulta de um esforço de adaptação do modelo europeu de excelência da European Foundation for Quality Management aos Destinos Turísticos. Pretende-se, nesta fase da investigação, e através da consulta a um grupo de peritos na matéria, validar o seu conteúdo e verificar a justeza da adaptação feita. Numa fase posterior, procurar-se-á obter ponderações para os diversos critérios que compõem o modelo, e, por último, desenvolver um instrumento de auto-avaliação que permita aos Destinos Turísticos conhecerem o seu posicionamento em termos de orientação para a excelência.

O modelo de excelência da EFQM baseia-se na premissa de que os excelentes resultados relativamente ao desempenho, aos clientes, às pessoas e à sociedade são alcançados através de parcerias, recursos e processos.

Cada um dos nove critérios do modelo encontra-se definido e desdobrado num conjunto de afirmações relativamente às quais se solicita a sua opinião, através da colocação de uma cruz na hipótese que melhor traduza o seu pensamento face à questão (6 – concordo fortemente, 5 - concordo, 4 – concordo ligeiramente, 3 – discordo ligeiramente, 2 – discordo 1- discordo fortemente , 0 – sem opinião). Obrigado pela colaboração.

1. LIDERANÇA

Definição: Como os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico desenvolvem e facilitam a missão e visão, desenvolvem valores exigidos pelo sucesso de longo prazo, implementam acções em conformidade, e estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão do Destino Turístico seja desenvolvido e implementado.

1a – Os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico devem desenvolver a missão, a visão e contribuir para a manutenção de valores que sustentem uma cultura de excelência no Destino Turístico

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1b – Os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico devem estar pessoalmente comprometidos em assegurar que o sistema de gestão do Destino Turístico seja desenvolvido, implementado e continuamente melhorado

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1c – Os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico devem estar envolvidos com os clientes, parceiros, e representantes da sociedade

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1d – Os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico devem motivar os actores para a problemática da gestão da qualidade total/excelência do Destino Turístico

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1e- Os líderes/responsáveis pela gestão do destino Turístico devem reconhecer e garantir apoio ao papel estratégico que os actores (empresários, autarcas, gestores, profissionais) e as respectivas organizações têm na prossecução de objectivos de excelência do Destino Turístico.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1f- Os líderes/responsáveis pela gestão do Destino Turístico devem assumir a condução e coordenação de um programa global integrado de orientação do Destino Turístico para a qualidade total/excelência

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

1h - A liderança deve ser reconhecida e apoiada pelos actores do Destino Turístico

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2. POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Definição: Como a organização que gere o Destino Turístico implementa a missão e visão através de uma estratégia clara focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.

2a – A política e a estratégia do Destino Turístico devem ser baseadas em informação sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas (turistas, actores e população)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2b – A política e a estratégia do Destino Turístico devem ser baseadas em informação resultante da avaliação do desempenho do Destino, e de outras actividades relacionadas com a investigação, a aprendizagem e a criatividade

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2c – A política e a estratégia do Destino Turístico devem ser desenvolvidas, revistas e actualizadas, em cooperação com os representantes das partes interessadas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2d – A política e a estratégia do Destino Turístico devem ter como referência um quadro de processos chave.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2e- A política e a estratégia do destino turístico devem explicitar claramente a orientação do Destino Turístico para a qualidade total/excelência

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2e – A manutenção da autenticidade e o respeito por valores culturais e patrimoniais do Destino devem fazer parte integrante dos objectivos orientadores da política e da estratégia do Destino Turístico.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2f – A política e a estratégia do Destino Turístico devem ser comunicadas e implementadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2g – A política e a estratégia do Destino Turístico devem resultar de uma abordagem integrada e partilhada pelos representantes das partes interessadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

2h – A política e a estratégia do Destino Turístico devem estar em consonância com princípios e objectivos de desenvolvimento sustentável da região

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

3. PESSOAS

Definição: Como a organização que gere o Destino Turístico estimula, apoia e facilita o desenvolvimento das potencialidades dos profissionais do sector, promove o envolvimento da população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégias e a efectiva operacionalização dos processos.

3a – Os recursos humanos da região afectos às actividades do sector do turismo devem ser objecto de planeamento, de gestão, e de programas de melhoria integrados.

Concorde Fortemente Concorde Concorde Ligeiramente Discordo Ligeiramente Discordo Discordo Fortemente Sem Opinião

3b – Os conhecimentos e as competência dos profissionais devem ser identificadas, desenvolvidas e sustentadas.

Concorde Fortemente Concorde Concorde Ligeiramente Discordo Ligeiramente Discordo Discordo Fortemente Sem Opinião

3c – Os actores (públicos e privados) devem ser envolvidas e responsabilizados.

Concorde Fortemente Concorde Concorde Ligeiramente Discordo Ligeiramente Discordo Discordo Fortemente Sem Opinião

3d – Deve existir um diálogo entre todas as partes interessadas e dentro das diversas organizações do sector

Concorde Fortemente Concorde Concorde Ligeiramente Discordo Ligeiramente Discordo Discordo Fortemente Sem Opinião

3e – Os profissionais do sector devem ser reconhecidos, mantidos e premiados

Concorde Fortemente Concorde Concorde Ligeiramente Discordo Ligeiramente Discordo Discordo Fortemente Sem Opinião

3f – Todas as pessoas, directa e indirectamente envolvidas na prestação de serviços turísticos, devem estar conscientes da influência que os diversos contactos têm na avaliação global da experiência turística.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

3g – A população da região deve reagir favoravelmente e manter uma atitude positiva face às iniciativas de desenvolvimento do Destino Turístico.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

PARCERIAS E RECURSOS

Definição: Como a organização que gere o Destino Turístico planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes actores, contribuindo para a optimização da utilização dos recursos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia do Destino Turístico.

4a – As parcerias estabelecidas entre a organização que gere o Destino e as restantes organizações devem ser geridas integradamente

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4b – O orçamento da organização que gere o Destino Turístico deve ser aprovado pelos representantes dos actores

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4c - Os recursos financeiros devem ser geridos em consonância com objectivos e planos previamente acordados com os representantes dos actores

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4d – As infra-estruturas turísticas e os recursos devem ser mantidos e geridos em articulação com planos de ordenamento do território

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4e – A gestão dos recursos tecnológicos do Destino Turístico deve ser orientada para a inovação

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4f – A informação e o conhecimento sobre o Destino Turístico devem ser partilhados por todos

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4g – As parcerias devem basear-se num clima de cooperação efectivo entre a organização que gere o Destino turístico e os actores.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4h- Deve existir uma agenda comum ou um plano de acção que evidencie o ambiente de interligação entre os actores e as restantes partes interessadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4i- Deve existir uma clara distribuição de papéis e áreas de responsabilidade individuais e colectivas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

4j – Os meios e as competências de que dispõe a Organização que gere o Destino devem ser adequados aos objectivos que se propõe atingir

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5. PROCESSOS

Definição: Como a organização que gere o Destino Turístico participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos de modo a suportar a política e estratégia do Destino Turístico, produzindo valor acrescentado para os seus clientes e outras partes interessadas.

5a – Os processos devem ser sistematicamente concebidos e geridos de uma forma integrada, tomando em consideração os diversos actores e as competências de cada um.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5b - Os processos devem ser objecto de melhoria contínua, de modo a satisfazerem plenamente e produzirem valor acrescentado para os turistas e outras partes interessadas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5c – Os produtos turísticos devem ser concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5d – Os produtos turísticos devem ser fornecidos e avaliados de acordo com o conceito de cadeia de valor

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5e – As relações com os clientes devem ser geridas e optimizadas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5f – As organizações do sector devem estar comprometidas com processos de garantia e de melhoria da qualidade dos respectivos produtos turísticos

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5g - A organização que gere o Destino Turístico deve participar em redes de troca de informação e de observação de boas práticas

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5h- Devem existir padrões de referência para o desempenho dos processos

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

5i- A Organização que gere o Destino Turístico deve assumir protagonismo em termos de condução do processo de dinamização dos actores da região.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

6. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Definição: O que a organização que gere o Destino Turístico está a obter em relação aos seus clientes externos (turistas) .

6a – Medidas de percepção dos clientes sobre o Destino Turístico (imagem, qualidade, satisfação, intenção de voltar, de aconselhar, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

6b – Indicadores de desempenho do Destino relativamente aos turistas (imagem, qualidade, satisfação, reclamações, fidelização, referenciação, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

7. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS PROFISSIONAIS DO SECTOR

Definição: O que a organização que gere o Destino Turístico está a conseguir em relação aos profissionais do sector do Turismo (empresários, gestores e empregados)

7a – Medidas de percepção (motivação, satisfação, expectativas, segurança, condições de trabalho, remuneração etc)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

7b – Indicadores de desempenho(formação, motivação, rotação, absentismo satisfação, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

8. RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Definição: O que a organização que gere o Destino Turístico está a conseguir para a sociedade local.

8a – Medidas de percepção (expectativas, envolvimento, participação da população, impactes)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

8b – Indicadores de desempenho (impactes, grau de satisfação da população, certificação, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

9. RESULTADOS CHAVE DE DESEMPENHO DO DESTINO TURÍSTICO

Definição: O que a organização que gere o Destino Turístico está a obter em função do planeado

9a – Resultados chave de desempenho (resultados financeiros, quota de mercado, posicionamento, taxas de ocupação....)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

9b – Indicadores chave de desempenho (processos, parcerias, financeiros, tecnologias, informação, infra-estruturas, conhecimento...)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

Outro. Qual? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concordo Fortemente	Concordo	Concordo Ligeiramente	Discordo Ligeiramente	Discordo	Discordo Fortemente	Sem Opinião

ENQUIRY ABOUT EXCELLENCE IN TOURIST DESTINATIONS

This enquiry results from an effort to adapt the European excellence model of the European Foundation for Quality Management to the Tourist Destinations. In this research phase we wish to evaluate its contents and verify, whether the adapting is fairly done. Further on, we are going to try to obtain some pondering for the several criteria that compose the model. Lastly, we are going to develop an evaluation tool that gives the Tourist Destinations the chance to know their position in terms of making their way to excellence.

The EFQM Excellence Model is based on the premise that the excellent results concerning the performance, the clients, the people and the society are achieved by means of partnerships, resources and processes.

Each of the nine criteria of the model is defined and deployed in a whole of statements. Your opinion is kindly requested, by putting a cross in the hypothesis that better translates your thought facing the question (6 – strongly agree, 5 – agree, 4– slightly agree, 3- slightly disagree, 2 – disagree, 1- strongly disagree, 0- no opinion).

Thank you for your collaboration.

1. LEADERSHIP

Definition: How leaders/ responsible for the Tourist Destination develop and facilitate the achievement of the mission and vision, develop values required for long term success and implement these via appropriate actions and behaviours, and are personally involved in ensuring that the organisation's management system is developed and implemented.

1a – The leaders/responsible for the Tourist Destination management should develop the mission, the vision and maintenance of values that are role models of a culture of Excellence.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1b – The leaders/responsible for the Tourist Destination system management should be personally involved in ensuring the organisation's management system is developed, implemented and continuously improved.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1c – The leaders/responsible for the Tourist Destination management should be involved with customers, partners and representatives of society.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1d – The leaders/responsible for the Tourist Destination management should motivate, support and recognize the roles both of the action people (entrepreneurs, mayors, managers and professionals) and the organisations that prosecute the objectives of the Tourist Destination excellence.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1e - The leaders/responsible for the Tourist Destination management should recognise and guarantee the support to the strategic role performed by the action people (entrepreneurs, mayors, managers, professionals) and the respective organisations to achieve the Tourist Destination excellence objectives

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1f – The leaders/responsible for the Tourist Destination management should assume the leading and co-ordination of an integrated global programme to conduct the Tourist Destination to the total/excellence quality.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

1h – The leadership should be recognised and supported by the action people at the Tourist Destination.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

2. POLICY AND STRATEGY

Definition: How the organisation that is managing the Tourist Destination implements its mission and vision via a clear stakeholder focused strategy, supported by relevant policies, plans, objectives, targets and processes.

2a – Policy and Strategy of the Tourist Destination should be based on the present and future needs and expectations of stakeholders (tourists, action people and population).

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2b – Policy and Strategy of the Tourist Destination should be based on information from performance measurement, research, learning and creativity related activities.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2c – Policy and Strategy of the Tourist Destination should be developed, reviewed and updated in connection with the stakeholder representatives.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2d – Policy and Strategy should be supported by integrated plans for a continuous improvement of Tourist Destination quality.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2e – Policy and Strategy of the Tourist Destination should clearly show the Tourist Destination orienting to the total/excellence quality.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2f – Policy and Strategy of the Tourist Destination should result from an integrated vision shared by stakeholder representatives.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2g - Policy and Strategy of the Tourist Destination should be communicated and implemented.

Strongly agree Agree Slightly agree Slightly disagree disagree Strongly disagree No opinion

2h – Policy and Strategy of the Tourist Destination should result from an integrated approach shared by the stakeholder representatives

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

2i – Policy and Strategy of the Tourist Destination should be in accordance with the principles and objectives of the sustainable development planned for the region.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3. PEOPLE

Definition: How the organisation that is managing the Tourist Destination stimulates, supports and facilitates the development, the knowledge and full potential of the sector professionals and how it plans these activities in order to support its policy and strategy and the effective operation of its processes.

3a -People resources working in the tourist sector should be planned, managed and improved in an integrated way

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3b –The sector professionals ' knowledge and competencies should be identified, developed and sustained.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3c -Action people (public and private) should be involved and empowered.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3d -All the stakeholders and the sector organisations should have dialogues.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3e -The sector professionals should be recognised, cared for and rewarded.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3f – All the people, who are directly or indirectly involved in rendering tourist services, should be aware of the influence the several contacts have in the global assessment of the tourist experience.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

3g -The population of the region should have a favourable reaction and keeps a positive attitude towards the Tourist Destination development.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4. PARTNERSHIPS AND RESOURCES

Definition: How the organisation that is managing the Tourist Destination plans, develops and ensures partnerships with the remaining action people, thus optimising the region's resources for the effective operation of its processes, in order to support the policy and strategy of the Tourist Destination.

4a – The partnerships established between the organisation that is managing the Tourist Destination and the other organisations should be managed in an integrated way

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4b – The budget of the organisation that is managing the Tourist Destination should be approved by the action people representatives

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4c - The financial resources should be managed in consonance with objectives and plans previously agreed with the action people representatives

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4d – The tourism infrastructures and the resources should be maintained and managed in connection with the territory planning.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4e – The technological resources should be managed towards innovation.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4f – The information and knowledge about the Tourist Destination should be shared by everyone.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4g – Partnerships should be based on an effective cooperation environment, between the organisation that is managing the Tourist Destination and the action people.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4h -There should be a common agenda, an action plan that enhances the connection between the action people and the other stakeholders.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4i -There should be a clear distribution of both individual and collective roles and responsibilities.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

4j - The means and competencies available to the organisation that is managing the Tourist Destination should be suitable to the objectives to be achieved.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5. PROCESSES

Definition: How the organisation that is managing the Tourist Destination participates in the design, supports the management and stimulates the development of programmes to improve its processes in order to support its Tourist Destination policy and strategy, generating added value for its customers and other stakeholders.

5a – Processes should be systematically designed and managed in an integrated way, taking into account the several action people and the competencies of each one and the concept of value chain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5b – Processes should be continuously improved, in order to fully satisfy and generate added value for tourists and other stakeholders.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5c –The Tourist Products should be designed and developed based on customer needs and expectations.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5d – The Tourist Products should be delivered and assessed according to the value chain.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5e – Customer relationships should be managed and optimised.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5f –The organisations of the sector should be committed to the processes of Tourist Products guarantee and quality improvement.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5g -The organisation that is managing the Tourist Destination should participate in the information and good practice networks

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5h -There should be reference patterns to carry out the processes

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

5l- The organisation that is managing the Tourist Destination should have the main role in terms of leading the process to generate dynamism in the region's action people.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

6. CUSTOMER RESULTS

Definition: What the organisation that is managing the Tourist Destination is achieving in relation to its external customers (tourists).

6a – Tourist perception measures regarding the Tourist Destination (image, quality, satisfaction, intention to come back, to recommend, etc).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

6b – Performance Indicators (image, quality, satisfaction, fidelity, references, etc.).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

7. PROFESSIONALS OF THE SECTOR RESULTS

Definition: What the organisation that is managing the Tourist Destination is achieving in relation to the professionals of the Tourism sector (entrepreneurs, managers and employees).

7a – Perception measures (motivation, satisfaction, expectations, security, working conditions, earnings, etc)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

7b – Performance Indicators (training, motivation, shifting, absentism, satisfaction, etc)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

8. SOCIETY RESULTS

Definition: What the organisation that is managing the Tourist destination is achieving in relation to the local society.

8a –Perception Measures (expectations, involvement, population awareness and participation, impacts)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

8b –Performance Indicators (impacts, population satisfaction level , certification, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

9. TOURIST DESTINATION KEY PERFORMANCE RESULTS

Definition: What the organisation that is managing the Tourist Destination is achieving in relation to what had been planned.

9a – Key Performance Outcomes (financial results, market share, positioning, accommodation rates....)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

9b – Key Performance Indicators (processes, partnerships, financial indicators, technologies, information, infrastructures, knowledge...)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

Another.What? _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strongly agree	Agree	Slightly agree	Slightly disagree	disagree	Strongly disagree	No opinion

APÊNDICE 6

Relação de correspondência entre subcritérios do modelo e perguntas do questionário

Subcritérios**Perguntas**

1a	1.1; 1.2; 1.3
1b	1.5
1c	1.4
1d	1.6; 1.11; 1.12
1e	1.7; 1.8
1f	1.9

2a	2.1; 2.2; 2.3
2b	2.4
2c	2.5; 2.6
2d	2.7
2e	2.8
2f	2.11
2g	2.9; 2.10

3a	3.1
3b	3.2
3c	3.3
3d	3.4
3e	3.7
3f	3.5; 3.8
3g	3.4
3h	3.6; 3.7
3i	3.9

4a	4.1
4b	4.3
4c	4.2; 4.4
4d	4.5; 4.8
4e	4.6; 4.9
4f	4.7

5a	5.1
5b	5.2
5c	5.3
5d	5.4; 5.5
5e	5.6
5f	5.7
5g	5.8; 5.9

6a	6.1; 6.2; 6.3; 6.4; 6.5
6b	6.6; 6.7; 6.8; 6.9; 6.10

7a e 7c	7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5
7b e 7d	7.6; 7.7; 7.8; 7.9; 7.10

8a	8.1; 8.2; 8.3; 8.4
8b	8.5; 8.6; 8.7; 8.8; 8.9

9a	9.1; 9.2; 9.3; 9.4; 9.5
9b	9.6; 9.7; 9.8; 9.9; 9.10

APÊNDICE 7

Questionário sobre qualidade total/ excelência nos destinos turísticos

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Economia

**Questionário sobre qualidade total/excelência nos
Destinos Turísticos**

Maio, 2003

1. LIDERANÇA - Como os líderes da Organização que conduz o processo de gestão do Destino Turístico desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência na Organização e no Destino Turístico, os implementam, através de acções e comportamentos e estão pessoalmente empenhados na gestão pela qualidade total.

	A	B	C	D	E
1.1. Os líderes da Organização desenvolvem a missão da Organização e do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Os líderes desenvolvem a visão da Organização e do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Os líderes da Organização demonstram apoio, enfatizam e comunicam os valores que devem nortear uma cultura de excelência, tanto na Organização, como no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Os líderes apoiam a implementação de processos de melhoria contínua do sistema de gestão da Organização e do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Os líderes empenham-se em fazer com que a Organização e o Destino Turístico vão ao encontro das necessidades e expectativas dos turistas e das restantes partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Os líderes da Organização motivam e reconhecem os seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Os líderes da Organização motivam os actores para a problemática da qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8. Os líderes da Organização reconhecem o papel estratégico que os actores e as respectivas organizações, públicas e privadas, têm na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9. Os líderes da Organização fomentam a criação de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que, de uma forma directa ou indirecta, contribuem para a qualidade total/excelência da experiência turística.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10. Os líderes da Organização apoiam os colaboradores e os actores na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11. Os líderes revêem e melhoram a eficácia da sua própria liderança e actuam sobre futuros requisitos de liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12. Os líderes actuam como modelos de ética e de valores de uma cultura de qualidade total/excelência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. POLÍTICA E ESTRATÉGIA DO DESTINO TURÍSTICO – Como a Organização concretiza a missão e a visão através de uma estratégia clara de desenvolvimento turístico da região, focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.

		A	B	C	D	E
2.1.	A Organização tem definido uma política e uma estratégia para o Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.	A política e a estratégia para o Destino Turístico resultam de um equilíbrio de interesses de todas as partes envolvidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são baseadas em informação relevante sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, dos clientes e das restantes partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são alicerçadas em informação resultante de avaliações de desempenho, de investigação, aprendizagem e de benchmarking.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são definidas pela Organização, em cooperação com os representantes das partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são sistematicamente revistas e actualizadas em cooperação com os representantes das partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7.	A política e a estratégia apontam claramente para a prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são amplamente divulgados e comunicadas a todos os interessados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são alinhadas com a política e a estratégia nacionais definidas pelos organismos de tutela para o sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são postas em prática através de um conjunto de processos-chave bem identificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11.	A política e a estratégia para o Destino Turístico integram-se no quadro de desenvolvimento sustentável da região.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. PESSOAS - Como a Organização gere e liberta os conhecimentos e as potencialidades dos seus colaboradores, promove o desenvolvimento do potencial dos profissionais do sector da região, o envolvimento da população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégia e a efectiva operacionalização dos processos

	A	B	C	D	E
3.1. A Organização desenvolve e implementa metodologias inovadoras de gestão dos recursos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Os conhecimentos e as competências dos colaboradores necessários a um melhor desempenho da Organização estão identificados e são desenvolvidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. A Organização colabora na identificação e no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências necessárias a um melhor desempenho dos profissionais do sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Os colaboradores da Organização são motivados, apoiados, recompensados e responsabilizados na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. A Organização promove um clima de diálogo entre todos os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. A Organização participa na definição dos papéis que os diversos actores deverão desempenhar, tendo em vista a prossecução de objectivos de qualidade total/excelência do Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. A Organização envolve os actores, públicos e privados, nos processos de planeamento, implementação e controlo de estratégias e programas de melhoria da qualidade no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. No Destino Turístico, o diálogo entre a Organização e as demais partes interessadas é mantido e desenvolvido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9. O envolvimento e a participação da população na prestação turística global é estimulado e dinamizado pela Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. PARCERIAS E RECURSOS TURÍSTICOS - Como a Organização planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes actores, contribuindo para a optimização da utilização tanto dos seus próprios recursos como dos recursos turísticos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia para o Destino Turístico.

- | | A | B | C | D | E |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4.1. A Organização fomenta a criação e o desenvolvimento de parcerias entre entidades e representantes das partes interessadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. A Organização identifica e actualiza o inventário de todos os recursos turísticos e potencialidades da região. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. A Organização assegura uma gestão eficaz dos recursos financeiros afectos ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4. A Organização estimula e apoia todos os esforços de desenvolvimento das potencialidades do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5. A Organização desenvolve e implementa sistemas de informação para a gestão do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.6. A Organização está envolvida e participa activamente na gestão do conhecimento a nível do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.7. A criação e manutenção de um clima de inovação no Destino Turístico é estimulada pela Organização. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.8. A Organização assegura uma gestão eficaz dos recursos materiais e tecnológicos afectos ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.9. A Organização colabora na criação e no desenvolvimento de redes de cooperação e de troca de informação entre os actores e outras partes interessadas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5 . PROCESSOS – Como a Organização participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos, de modo a suportar a política e estratégia para o Destino Turístico, produzindo valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas (actores e população) .

	A	B	C	D	E
5.1. Os processos críticos para o desempenho excelente do Destino Turístico estão identificados, e são objecto de particular atenção tanto pela Organização como pelos restantes responsáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Os processos coordenados pela Organização são objecto de análise tendo em vista a melhoria, de modo a produzirem valor acrescentado para os turistas e outras partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. O produto turístico compósito é concebido e desenvolvido com base nas necessidades e expectativas dos turistas e outras partes interessadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Os produtos turísticos específicos do Destino Turístico são concebidos e fornecidos numa perspectiva de cadeia de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. A Organização avalia os contributos dos produtos turísticos específicos para a cadeia de valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. A Organização assume e assegura um papel de referência na gestão das relações com os turistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7. A articulação da Organização com o tecido empresarial do sector na região é assegurada, tendo em vista o aproveitamento de sinergias e o seu direccionamento para a qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. As parcerias estabelecidas entre a Organização e outras entidades da região são implementadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. As parcerias contribuem para a gestão integrada da qualidade total/excelência no Destino Turístico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Os processos que são geridos pela Organização traduzem o seu sentido de orientação para o mercado e para a optimização das relações com os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS – O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus clientes (turistas).

- | | A | B | C | D | E |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1. A Organização monitoriza as necessidades e expectativas dos turistas relativamente ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2. A Organização monitoriza a qualidade da experiência turística. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3. A Organização monitoriza a imagem que os turistas desenvolvem sobre o Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4. A Organização monitoriza o grau de satisfação dos turistas relativamente ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5. A Organização monitoriza as disfuncionalidades e os problemas detectados pelos turistas relativamente ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre avaliação da qualidade da experiência turística. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação e de fidelização dos turistas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.8. A Organização desenvolve estudos comparativos com destino turísticos concorrentes sobre a imagem que os turistas formam. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.9. As reclamações e sugestões apresentadas pelos turistas sobre o funcionamento do Destino Turístico são analisadas, tratadas e dão origem a acções correctivas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.10. Os resultados relativamente à avaliação desenvolvida pelos turistas traduzem um evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência no Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES – O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores e aos profissionais do sector no Destino Turístico (empresários, gestores e empregados)

- | | A | B | C | D | E |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7.1. A Organização monitoriza as expectativas e motivações dos colaboradores e dos actores, relativamente às diversas organizações do sector e ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2. A Organização monitoriza a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e actores, a nível das respectivas organizações e do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.3. A Organização monitoriza a imagem que os colaboradores e os actores têm sobre as suas organizações e sobre o Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.4. A Organização monitoriza o grau de satisfação dos colaboradores e dos actores relativamente às organizações e ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.5. A Organização monitoriza as disfuncionalidades percebidas pelos colaboradores e pelos actores relativamente às suas organizações e ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.6. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a imagem que os colaboradores e os actores formam. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.7. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação dos colaboradores e dos actores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.8. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a qualidade percebida pelos colaboradores e actores. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.9. As reclamações e sugestões apresentadas pelos colaboradores e pelos actores sobre o funcionamento do Destino turístico são analisadas, tratadas e dão origem a acções correctivas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.10. Os resultados relativamente à avaliação dos colaboradores e dos actores traduzem uma evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência no Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. RESULTADOS PARA A REGIÃO – O que a Organização está a alcançar relativamente à sociedade local.

- | | A | B | C | D | E |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 8.1. A Organização monitoriza as expectativas e percepções que a população residente e os seus representantes têm relativamente à Organização e ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.2. A Organização monitoriza os impactes que o turismo provoca na região. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.3. A Organização monitoriza o grau de satisfação da população e dos seus representantes relativamente à Organização e ao Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.4. A Organização monitoriza a imagem que a população residente e os seus representantes têm sobre a Organização e o Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.5. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação da população e dos seus representantes. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.6. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a imagem que a população e os seus representantes têm sobre o Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.7. A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre os impactes do turismo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.8. Os resultados relativamente à avaliação dos impactes demonstram uma evolução favorável no sentido do desenvolvimento sustentável da região. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.9. Os resultados relativamente à avaliação que a população e os seus representantes desenvolvem, traduzem um evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO E DO DESTINO TURÍSTICO – O que a Organização está a alcançar relativamente ao desempenho previsto.

- | | | A | B | C | D | E |
|-------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9.1. | A Organização monitoriza o seu desempenho e contributo para a melhoria da qualidade do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2. | A Organização monitoriza o desempenho e os contributos das diversas organizações para a melhoria da qualidade do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.3. | A Organização monitoriza a competitividade do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.4. | A Organização monitoriza as boas práticas no Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.5. | A Organização monitoriza a qualidade global no Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.6. | A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o desempenho e contributos das diversas organizações. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.7. | A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a competitividade do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.8. | A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre boas práticas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.9. | A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a qualidade global do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.10. | Os resultados relativamente aos vários tipos de desempenho traduzem uma evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência do Destino Turístico. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. VALORIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS

10.1. Indique, numa escala de 0 a 100, o grau de importância relativa que atribui a cada um dos seguintes critérios:

Liderança

Política e Estratégia do Destino Turístico

Pessoas

Parcerias e Recursos Turísticos

Processos

10.2. Indique, igualmente numa escala de 0 a 100, o grau de importância relativa dos critérios:

Resultados relativamente aos turistas

Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores

Resultados para a região

Resultados de desempenho da Organização e do Destino Turístico

11. O DESTINO TURÍSTICO

11.1. Identifique o Destino Turístico a que pertence:

11.2. Indique a classificação que considera mais adequada para o Destino Turístico :

Urbano Rural Costeiro Montanha Outro Qual.....

11.3. Indique os produtos turísticos que tenham uma representatividade relevante no Destino Turístico:

- | | |
|---|--------------------------|
| Sol e Mar | <input type="checkbox"/> |
| Cruzeiros | <input type="checkbox"/> |
| City e Short Breaks | <input type="checkbox"/> |
| Touring | <input type="checkbox"/> |
| Peregrinações | <input type="checkbox"/> |
| Golfe | <input type="checkbox"/> |
| Meetings, Incentives & Events | <input type="checkbox"/> |
| Congressos, Conferências e Seminários Profissionais | <input type="checkbox"/> |
| Gastronomia – Património Cultural | <input type="checkbox"/> |
| Festivais Culturais | <input type="checkbox"/> |
| Marinas e Portos de Recreio | <input type="checkbox"/> |
| Turismo Equestre | <input type="checkbox"/> |
| Estágios Desportivos | <input type="checkbox"/> |
| Desportos Náuticos e de Ondas | <input type="checkbox"/> |
| Outros Produtos no âmbito do Turismo Activo | <input type="checkbox"/> |

11.4. Indique o produto turístico dominante do Destino Turístico:.....

.....

APÊNDICE 8

Carta-convite aos Presidentes das Regiões de Turismo

Universidade do Algarve, 3 de Fevereiro de 2003

Exmo Senhor Presidente da

Região de Turismo de...

No âmbito da investigação que desenvolvo sobre “Qualidade nos Destinos Turísticos”, orientada pelos Professores Doutores João Albino Silva e Pedro Lopes Ferreira, conducente à obtenção do grau de doutoramento em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, está prevista a realização de um estudo empírico destinado a validar a aplicação de critérios que permitam a operacionalização do conceito de qualidade total/excelência nos Destinos Turísticos.

O estudo consta de três fases. Esta primeira, em que se formula o convite à participação da Região de Turismo e se explicitam os objectivos do estudo. Uma segunda fase, em que se solicita o preenchimento de um inquérito e uma terceira em que o signatário se deslocará pessoalmente a algumas das Regiões de Turismo, procurando aprofundar a informação decorrente das percepções registadas.

Neste sentido, e tendo em vista a prossecução do estudo, precisaria, antes de mais, da identificação dos gestores de topo (Comissão Executiva) e dos gestores intermédios (responsáveis por departamentos, repartições, divisões ou secções) da Região de Turismo. Para tal, bastará preencher o quadro de caracterização que se anexa e, posteriormente, devolve-lo ao signatário.

Num segundo momento, proceder-se-á ao envio dos inquéritos, acompanhados de alguma informação considerada útil para a abordagem da questão e para o processo de auto-avaliação da qualidade pretendido.

Todos os elementos recolhidos serão tratados confidencialmente, e destinam-se exclusivamente ao projecto de investigação em curso. Caso tenha interesse em acompanhar os resultados do estudo, terei o maior gosto em disponibilizar um exemplar do mesmo.

A participação de V. Excia e o empenho que a sua equipa dedicar ao estudo são da maior importância para o aprofundamento do conhecimento científico nesta matéria e, estou certo, para o desenvolvimento da qualidade nos nossos Destinos Turísticos.

Assim sendo, creia-me grato em poder contar com a colaboração de V. Excia e da Região de Turismo que dirige, neste projecto.

Com os melhores cumprimentos

Júlio Mendes
Faculdade de Economia
Universidade do Algarve
Campus de Gambelas
8000 – 117 FARO
Tel 289 800900 ext 7685 Fax 289 815913
jmendes@ualg.pt

Anexos: Quadro de caracterização; Declaração do Presidente do Conselho Científico da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Economia

Projecto de investigação sobre “Qualidade nos Destinos Turísticos”

Caracterização da amostra

Região de Turismo de.....

Nível de gestão de topo	Cargo/Função
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nível de gestão intermédia	Cargo/Função
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	
Nome:	



Universidade do Algarve

Faculdade de Economia

DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos, declara-se que o Professor Auxiliar Convidado, Dr. Júlio da Costa Mendes, é docente da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e encontra-se a desenvolver um projecto de investigação conducente à apresentação de uma tese de doutoramento, subordinada ao tema "Qualidade dos Destinos Turísticos".

Gambelas, 22 de Agosto de 2002

O Presidente do Conselho Científico

Prof. Doutor João Albino Silva

Exmo. Sr.
Digmo. Presidente da
Região de Turismo

Regiões de Turismo
de Portugal

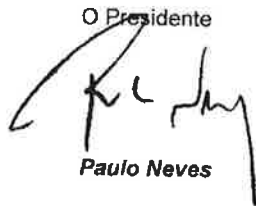
Exmo. Senhor,

No seguimento do e-mail enviado no passado dia 7 de Outubro (Painel Delphi) venho solicitar a V.Exa. que receba em entrevista o Professor Júlio Mendes da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, que está a desenvolver a sua Tese de Doutoramento "A Excelência nos Destinos Turísticos".

Neste sentido, agradeço a V.Exa. a melhor atenção para este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

O Presidente



Paulo Neves

ANRET - Associação Nacional das Regiões de Turismo

Rua Jardim do Regedor, 50 • 1150-194 Lisboa • Tel.: 21 343 36 72 • Fax: 21 324 29 39 • E-mail: anret@oninet.pt

APÊNDICE 9

Nota explicativa e glossário

Nota Explicativa

O presente questionário resulta de um esforço de adaptação do modelo de excelência da **European Foundation for Quality Management (EFQM)** às organizações que, de algum modo, sob diversas formas e com diferentes perspectivas e níveis de protagonismo, conduzem o processo de gestão dos Destinos Turísticos em Portugal.

Muito resumidamente, o modelo diz-nos que a satisfação dos clientes a satisfação dos colaboradores e o impacte na sociedade são alcançados através da liderança, da gestão das pessoas e dos processos, por forma alcançar a excelência nos resultados.

O modelo desenvolve-se em torno de nove critérios de avaliação. Os cinco primeiros referem-se ao que a Organização faz, ou seja aos “**Meios**” utilizados. Os quatro últimos referem-se ao que a Organização alcança, isto é, aos “**Resultados**”. Tanto os critérios como os sub-critérios apresentados foram objecto de validação prévia por um painel de peritos nacionais e internacionais, constituído especificamente para este efeito.

Este modelo, e o processo de auto-avaliação que lhe está associado, constituem ferramentas práticas de suporte à implementação de estratégias de melhoria contínua da qualidade e ao estabelecimento de sistemas de gestão pela qualidade total/excelência nas organizações envolvidas.

Admite-se, como questão de princípio que o modelo de excelência da EFQM constitua um referencial importante para o enquadramento e sustentação das iniciativas desenvolvidas pelas organizações que têm a seu cargo a responsabilidade de conceber e pôr em prática processos de gestão e de

orientação dos Destinos Turísticos para a melhoria contínua da qualidade da oferta turística nas regiões.

Através do preenchimento do questionário, pretende-se que desenvolva um exercício de auto-avaliação sobre o estado de envolvimento e comprometimento da Organização a que pertence para com a qualidade total/excelência do Destino Turístico.

Relativamente a cada questão, tem cinco níveis de resposta possível. Para exprimir a sua opinião bastará que coloque uma cruz (x) na situação que melhor corresponda, ou se aproxime da realidade constatada.

Para pontuar as questões dos quadros 1 a 5 deverá observar os seguintes parâmetros:

A – (0%) Nenhuma evidência/ questão não concretizada/ algumas ideias, mas nada de concreto/informação sem utilidade.

B – (25%) Pouca evidência/ questão em fase de concretização /implementação em cerca de $\frac{1}{4}$ das áreas relevantes.

C – (50%) Alguma evidência/ questão (semi)quase concretizada/ sinais indiscutíveis de concretização, mas ainda incompleto/ implementação em cerca de $\frac{1}{2}$ das áreas relevantes.

D – (75%) Clara evidência/ questão quase totalmente concretizada/ implementada em cerca de $\frac{3}{4}$ das áreas relevantes.

E – (100%) Evidência abrangente/ questão totalmente concretizada/ poderá servir de modelo/ implementado em todas as áreas relevantes.

Para os quadros 6 a 9, deverá tomar em consideração:

A - (0%) nenhuns resultados/ Ausência de avaliação/ informação sem utilidade.

B – (25%) Resultados favoráveis e apropriados em algumas áreas/ Avaliações apenas ocasionais/ tendências positivas e(ou) desempenho satisfatório em alguns resultados/algumas áreas abrangidas.

C – (50%) Resultados favoráveis e apropriados em muitas áreas/ Sujeito a avaliações regulares / tendências positivas e (ou) bons desempenhos sustentados nos resultados durante pelo menos 3 anos / muitas áreas abrangidas.

D - (75%) Resultados favoráveis e apropriados na maior parte das áreas/ Sujeito a avaliação permanente/ tendências fortemente positivas e (ou) desempenho excelente sustentado na maior parte dos resultados durante pelo menos 3 anos/ a maioria das áreas abrangidas.

E – (100%) Resultados excelentes e apropriados na maior parte das áreas/Tendências fortemente positivas e (ou) desempenho excelente sustentado em todas as áreas durante pelo menos 5 anos/ todas as áreas abrangidas.

A pontuação atribuída a cada questão deve resultar de um diagnóstico rigoroso da situação actual. Neste sentido, e tanto quanto possível, as respostas deverão traduzir, com objectividade, a realidade observada, de modo a permitir a sua posterior verificação, o desenvolvimento de acções de melhoria e a avaliação do progressos obtidos.

No final, peço-lhe ainda que pondere as variáveis em análise, que faça uma breve caracterização do Destino Turístico e que indique alguns dados de carácter pessoal.

GLOSSÁRIO

Actores – Todos as pessoas que participam, directa ou indirectamente, na oferta turística e que desempenham um papel relevante na relação que os turistas estabelecem com o Destino Turístico. Inclui todo o pessoal de contacto das diversas organizações públicas e privadas, o pessoal de suporte, gestores, empresários, etc.

Benchmarking – Processo de comparação sobre processos ou resultados das organizações, entre dois ou mais participantes, tendo em vista a aprendizagem sobre as melhores práticas e a sua posterior implementação, tendo em vista a melhoria contínua da qualidade.

Boas práticas – Desempenho superior ou métodos ou abordagens que conduzem a desempenho excepcional.

Desempenho – Medida das realizações alcançadas por um indivíduo, equipa, organização ou Destino Turístico.

Destino Turístico – É o produto compósito que os turistas adquirem e consomem.

Ética – Princípios morais adoptados e sustentados pela Organização e pelo Destino Turístico.

Excelência – Práticas salientes na gestão da Organização e do Destino Turístico e no alcançar de resultados baseados em conceitos fundamentais tais como: orientação para os resultados, orientação para os clientes, liderança e constância de propósitos, processos e factos, envolvimento das pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias com benefícios mútuos, responsabilidade pública.

Gestão pela qualidade total - Filosofia de gestão focalizada nos clientes, que procura melhorar continuamente processos de negócios usando ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os empregados.

Liderança – A forma como os gestores conduzem a Organização e o Destino Turístico.

Líderes – As pessoas que coordenam e equilibram os interesses de todos os que detêm uma posição na Organização e no Destino Turístico.

Missão – Declaração que descreve os propósitos ou a razão de ser de uma Organização, de um Destino Turístico e da sua continuidade, expressa em termos de mercado (clientes, necessidades, serviços e produtos e área geográfica de actuação).

Organização – Conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.

Parcerias – Uma relação de trabalho entre duas ou mais partes que gera valor acrescentado para os clientes (turistas).

Partes interessadas – Todos os que têm um interesse no desempenho ou sucesso de uma Organização. Consideram-se partes interessadas do Destino Turístico os turistas, a população residente e todos os actores (públicos e privados).

Processo de melhoria contínua- Envolvimento de todos os membros de uma Organização ou de um Destino Turístico na melhoria, em termos de qualidade, economia ou período de tempo de processos em curso.

Produto turístico compósito – Oferta global turística de uma determinada região ou área.

Produto turístico específico – Produtos e serviços oferecidos pelas diversas organizações que operam no Destino Turístico.

Qualidade – Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.

Sistema de gestão – A estrutura constituída pelos processos e procedimentos utilizados para garantir que a Organização e o Destino Turístico conseguem realizar as tarefas necessárias para alcançar os objectivos.

Valores – Conjunto de ideias, práticas e comportamento ético partilhadas por todos os membros da organização e subjacentes a todas as suas acções.

Visão – Declaração que descreve como a Organização e o Destino Turístico desejam ser no futuro, para onde se querem dirigir.

APÊNDICE 10

Carta e fax

Universidade do Algarve, 24 de Junho de 2003

Exmo(a) Senhor(a)

Na sequência de pedido de colaboração relativamente ao estudo que desenvolvo na Universidade do Algarve sobre Excelência nos Destinos Turísticos, e caso ainda não tenha respondido ao questionário que lhe enviei no princípio do mês de Maio, venho, de novo, solicitar o seu preenchimento e posterior devolução para a morada que junto.

A sua opinião sobre as questões apresentadas é imprescindível à prossecução do estudo.

Caso já tenha respondido ao questionário, peço-lhe que não tome em consideração o teor desta carta.

Tanto numa como noutra circunstância, agradeço-lhe a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos

Júlio da Costa Mendes
Faculdade de Economia
Universidade do Algarve
Campus de Gambelas 8005 – 139 FARO
Tel 289 800900 ext 7685 fax 289 815913
Email: jmendes@ualg.pt

UNIVERSIDADE do ALGARVE
Faculdade de Economia

Fax

Para:	Região de Turismo de....	De:	Júlio Mendes	
Fax:		Págs.:	1	
Telefone		Data:		
:				
Assunto:	Avaliação da Qualidade nos Destinos Turísticos		Cc:	

Exmo Senhor Presidente da Região de Turismo de....

Na sequência de anteriores contactos sobre assunto referido em epígrafe, e dado que até ao momento apenas recebemos 5 respostas de gestores da lista indicada por V. Excia em resposta ao nosso convite para que a Região de Turismo fosse incluída no estudo que estamos a desenvolver sobre a matéria, venho solicitar os seus bons officios no sentido de se conseguir uma maior representatividade dos inquiridos e da Região de Turismo no processo de avaliação desenvolvido.

A colaboração e envolvimento de todas as Regiões de Turismo é fundamental para a prossecução dos objectivos do estudo, o qual deverá estar concluído até finais do presente mês. Caso tenha interesse em acompanhar os resultados do estudo, terei o maior gosto em disponibilizar um exemplar, oportunamente.

Com os melhores cumprimentos

Júlio Mendes
Faculdade de Economia
Universidade do Algarve
Campus de Gambelas
8005-139 FARO

jmendes@ualg.pt tel . 96 3653426 Fax 289 819990

APÊNDICE 11

Questionário (versão inicial)

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade de Economia

Questionário sobre qualidade total/excelência nos Destinos Turísticos

Março, 2003

1. LIDERANÇA – Como os líderes da Organização que conduz o processo de gestão do Destino Turístico desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência na Organização e no Destino Turístico, os implementam, através de acções e comportamentos e estão pessoalmente empenhados na gestão pela qualidade total.

		A	B	C	D	E
1.1.	Os líderes da Organização desenvolvem a missão da Organização e do Destino Turístico.					
1.2.	Os líderes desenvolvem a visão da Organização e do Destino Turístico.					
1.3.	Os líderes da Organização demonstram apoio, enfatizam e comunicam os valores que devem nortear uma cultura de excelência, tanto na Organização, como no Destino Turístico.					
1.4.	Os líderes apoiam a implementação de processos de melhoria contínua do sistema de gestão da Organização e do Destino Turístico.					
1.5.	Os líderes empenham-se em fazer com que a Organização e o Destino Turístico vão ao encontro das necessidades e expectativas dos turistas e das restantes partes interessadas.					
1.6.	Os líderes da Organização motivam e reconhecem os seus colaboradores.					
1.7.	Os líderes da Organização motivam os actores para a problemática da qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
1.8.	Os líderes da Organização reconhecem o papel estratégico que os actores e as respectivas organizações, públicas e privadas, têm na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
1.9.	Os líderes da Organização fomentam a criação de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que, de uma forma directa ou indirecta, contribuem para a qualidade total/excelência da experiência turística.					
1.10.	Os líderes da Organização apoiam os colaboradores e os actores na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
1.11.	Os líderes revêem e melhoram a eficácia da sua própria liderança e actuam sobre futuros requisitos de liderança.					
1.12.	Os líderes actuam como modelos de ética e de valores de uma cultura de qualidade total/excelência.					

2. POLÍTICA E ESTRATÉGIA DO DESTINO TURÍSTICO – Como a Organização concretiza a missão e a visão através de uma estratégia clara de desenvolvimento turístico da região, focalizada nas partes interessadas e suportada por políticas relevantes, planos, objectivos, alvos e processos.

		A	B	C	D	E
2.1.	A Organização tem definido uma política e uma estratégia para o Destino Turístico.					
2.2.	A política e a estratégia para o Destino Turístico resultam de um equilíbrio de interesses de todas as partes envolvidas.					
2.3.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são baseadas em informação relevante sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, dos clientes e das restantes partes interessadas.					
2.4.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são alicerçadas em informação resultante de avaliações de desempenho, de investigação, aprendizagem e de benchmarking.					
2.5.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são definidas pela Organização, em cooperação com os representantes das partes interessadas.					
2.6.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são sistematicamente revistas e actualizadas em cooperação com os representantes das partes interessadas.					
2.7.	A política e a estratégia apontam claramente para a prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
2.8.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são amplamente divulgados e comunicadas a todos os interessados.					
2.9.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são alinhadas com a política e a estratégia nacionais definidas pelos organismos de tutela para o sector.					
2.10.	A política e a estratégia para o Destino Turístico são postas em prática através de um conjunto de processos-chave bem identificados.					
2.11.	A política e a estratégia para o Destino Turístico integram-se no quadro de desenvolvimento sustentável da região.					

3. PESSOAS – Como a Organização gere liberta os conhecimentos e as potencialidades dos seus colaboradores, promove o desenvolvimento do potencial dos profissionais do sector da região, o envolvimento da população residente e planeia as actividades inerentes, de modo a suportar a política, a estratégia e a efectiva operacionalização dos processos

		A	B	C	D	E
3.1.	A Organização desenvolve e implementa metodologias inovadoras de gestão dos recursos humanos.					
3.2.	Os conhecimentos e as competências dos colaboradores necessários a um melhor desempenho da Organização estão identificados e são desenvolvidos.					
3.3.	A Organização colabora na identificação e no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências necessárias a um melhor desempenho dos profissionais do sector.					
3.4.	Os colaboradores da Organização são motivados, apoiados, recompensados e responsabilizados na prossecução de objectivos de qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
3.5.	A Organização promove um clima de diálogo entre todos os colaboradores.					
3.6.	A Organização participa na definição dos papéis que os diversos actores deverão desempenhar, tendo em vista a prossecução de objectivos de qualidade total/excelência do Destino Turístico.					
3.7.	A Organização envolve os actores, públicos e privados, nos processos de planeamento, implementação e controlo de estratégias e programas de melhoria da qualidade no Destino Turístico.					
3.8.	No Destino Turístico, o diálogo entre a Organização e as demais partes interessadas é mantido e desenvolvido.					
3.9.	O envolvimento e a participação da população na prestação turística global é estimulado e dinamizado pela Organização.					

4. PARCERIAS E RECURSOS TURÍSTICOS – Como a Organização planeia, desenvolve e assegura parcerias com os restantes actores, contribuindo para a optimização da utilização tanto dos seus próprios recursos como dos recursos turísticos da região, para a efectiva operacionalização dos processos e para o suporte da política e da estratégia para o Destino Turístico.

		A	B	C	D	E
4.1.	A Organização fomenta a criação e o desenvolvimento de parcerias entre entidades e representantes das partes interessadas.					
4.2.	A Organização identifica e actualiza o inventário de todos os recursos turísticos e potencialidades da região.					
4.3.	A Organização assegura uma gestão eficaz dos recursos financeiros afectos ao Destino Turístico.					
4.4.	A Organização estimula e apoia todos os esforços de desenvolvimento das potencialidades do Destino Turístico.					
4.5.	A Organização desenvolve e implementa sistemas de informação para a gestão do Destino Turístico.					
4.6.	A Organização está envolvida e participa activamente na gestão do conhecimento a nível do Destino Turístico.					
4.7.	A criação e manutenção de um clima de inovação no Destino Turístico é estimulada pela Organização.					
4.8.	A Organização assegura uma gestão eficaz dos recursos materiais e tecnológicos afectos ao Destino Turístico.					
4.9.	A Organização colabora na criação e no desenvolvimento de redes de cooperação e de troca de informação entre os actores e outras partes interessadas.					

5 . PROCESSOS – Como a Organização participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos, de modo a suportar a política e estratégia para o Destino Turístico, produzindo valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas (actores e população).

		A	B	C	D	E
5.1.	Os processos críticos para o desempenho excelente do Destino Turístico estão identificados, e são objecto de particular atenção tanto pela Organização como pelos restantes responsáveis.					
5.2.	Os processos coordenados pela Organização são objecto de análise tendo em vista a melhoria, de modo a produzirem valor acrescentado para os turistas e outras partes interessadas.					
5.3.	O produto turístico compósito é concebido e desenvolvido com base nas necessidades e expectativas dos turistas e outras partes interessadas.					
5.4.	Os produtos turísticos específicos do Destino Turístico são concebidos e fornecidos numa perspectiva de cadeia de valor.					
5.5.	A Organização avalia os contributos dos produtos turísticos específicos para a cadeia de valor.					
5.6.	A Organização assume e assegura um papel de referência na gestão das relações com os turistas.					
5.7.	A articulação da Organização com o tecido empresarial do sector na região é assegurada, tendo em vista o aproveitamento de sinergias e o seu direccionamento para a qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
5.8.	As parcerias estabelecidas entre a Organização e outras entidades da região são implementadas.					
5.9.	As parcerias contribuem para a gestão integrada da qualidade total/excelência no Destino Turístico.					
5.10.	Os processos que são geridos pela Organização traduzem o seu sentido de orientação para o mercado e para a optimização das relações com os clientes.					

6. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS – O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus clientes (turistas).

		A	B	C	D	E
6.1.	A Organização monitoriza as necessidades e expectativas dos turistas relativamente ao Destino Turístico.					
6.2.	A Organização monitoriza a qualidade da experiência turística.					
6.3.	A Organização monitoriza a imagem que os turistas desenvolvem sobre o Destino Turístico.					
6.4.	A Organização monitoriza o grau de satisfação dos turistas relativamente ao Destino Turístico.					
6.5.	A Organização monitoriza as disfuncionalidades e os problemas detectados pelos turistas relativamente ao Destino Turístico.					
6.6.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre avaliação da qualidade da experiência turística.					
6.7.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação e de fidelização dos turistas.					
6.8.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destino turísticos concorrentes sobre a imagem que os turistas formam.					
6.9.	As reclamações e sugestões apresentadas pelos turistas sobre o funcionamento do Destino Turístico são analisadas, tratadas e dão origem a acções correctivas.					
6.10.	Os resultados relativamente à avaliação desenvolvida pelos turistas traduzem um evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência no Destino Turístico.					

7. RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES – O que a Organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores e aos profissionais do sector no Destino Turístico (empresários, gestores e empregados)

		A	B	C	D	E
7.1.	A Organização monitoriza as expectativas e motivações dos colaboradores e dos actores, relativamente às diversas organizações do sector e ao Destino Turístico.					
7.2.	A Organização monitoriza a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e actores, a nível das respectivas organizações e do Destino Turístico.					
7.3.	A Organização monitoriza a imagem que os colaboradores e os actores têm sobre as suas organizações e sobre o Destino Turístico.					
7.4.	A Organização monitoriza o grau de satisfação dos colaboradores e dos actores relativamente às organizações e ao Destino Turístico.					
7.5.	A Organização monitoriza as disfuncionalidades percebidas pelos colaboradores e pelos actores relativamente às suas organizações e ao Destino Turístico.					
7.6.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a imagem que os colaboradores e os actores formam.					
7.7.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação dos colaboradores e dos actores.					
7.8.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a qualidade percebida pelos colaboradores e actores.					
7.9.	As reclamações e sugestões apresentadas pelos colaboradores e pelos actores sobre o funcionamento do Destino turístico são analisadas, tratadas e dão origem a acções correctivas.					
7.10.	Os resultados relativamente à avaliação dos colaboradores e dos actores traduzem uma evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência no Destino Turístico.					

8. RESULTADOS PARA A REGIÃO – O que a Organização está a alcançar relativamente à sociedade local.

		A	B	C	D	E
8.1.	A Organização monitoriza as expectativas e percepções que a população residente e os seus representantes têm relativamente à Organização e ao Destino Turístico.					
8.2.	A Organização monitoriza os impactes que o turismo provoca na região.					
8.3.	A Organização monitoriza o grau de satisfação da população e dos seus representantes relativamente à Organização e ao Destino Turístico.					
8.4.	A Organização monitoriza a imagem que a população residente e os seus representantes têm sobre a Organização e o Destino Turístico.					
8.5.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o grau de satisfação da população e dos seus representantes.					
8.6.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a imagem que a população e os seus representantes têm sobre o Destino Turístico.					
8.7.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre os impactes do turismo.					
8.8.	Os resultados relativamente à avaliação dos impactes demonstram uma evolução favorável no sentido do desenvolvimento sustentável da região.					
8.9.	Os resultados relativamente à avaliação que a população e os seus representantes desenvolvem, traduzem um evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência do Destino Turístico.					

9. RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO E DO DESTINO TURÍSTICO – O que a Organização está a alcançar relativamente ao desempenho previsto.

		A	B	C	D	E
9.1.	A Organização monitoriza o seu desempenho e contributo para a melhoria da qualidade do Destino Turístico.					
9.2.	A Organização monitoriza o desempenho e os contributos das diversas organizações para a melhoria da qualidade do Destino Turístico.					
9.3.	A Organização monitoriza a competitividade do Destino Turístico.					
9.4.	A Organização monitoriza as boas práticas no Destino Turístico.					
9.5.	A Organização monitoriza a qualidade global no Destino Turístico.					
9.6.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre o desempenho e contributos das diversas organizações.					
9.7.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a competitividade do Destino Turístico.					
9.8.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre boas práticas.					
9.9.	A Organização desenvolve estudos comparativos com destinos concorrentes sobre a qualidade global do Destino Turístico.					
9.10.	Os resultados relativamente aos vários tipos de desempenho traduzem uma evolução favorável no sentido da qualidade total/excelência do Destino Turístico.					

Numa escala de 0 a 100, e relativamente à sua Organização, que valor atribui a cada um dos critérios enunciados

LIDERANÇA	
POLÍTICA E ESTRATÉGIA DO DESTINO TURÍSTICO	
PESSOAS	
PARCERIAS E RECURSOS TURÍSTICOS	
PROCESSOS	
RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS	
RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES	
RESULTADOS PARA A REGIÃO	
RESULTADOS DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO E DO DESTINO TURÍSTICO	

Ainda numa escala de 0-100, que valor atribui à qualidade total/excelência da Organização e do Destino Turístico	
--	--

O DESTINO TURÍSTICO

Descreva, em traços gerais, o Destino Turístico em que se baseou para responder ao questionário

Oferta turística (2002) – número de camas:
Procura turística 2002 – número de turistas:

INQUIRIDO

Nome	
Cargo/função	

APÊNDICE 12

Testes t e Mann-Whitney

Resultados do Teste T

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
LIDERAN	Equal variances assumed	19,455	,000	-3,281	106	,001	-14,3649	4,37784	-23,04441	-5,68542
	Equal variances not assumed			-2,315	28,575	,028	-14,3649	6,20521	-27,06421	-1,66562
POLITICA	Equal variances assumed	9,864	,002	1,656	106	,101	8,2017	4,95137	-1,61489	18,01827
	Equal variances not assumed			1,243	29,975	,224	8,2017	6,60023	-5,27826	21,68163
PESSOAS	Equal variances assumed	29,080	,000	-,418	106	,676	-2,1379	5,10927	-12,26753	7,99174
	Equal variances not assumed			-,279	27,474	,783	-2,1379	7,67114	-17,86507	13,58927
PARCERIA	Equal variances assumed	17,288	,000	2,899	106	,005	13,0281	4,49379	4,11876	21,93752
	Equal variances not assumed			2,107	29,220	,044	13,0281	6,18294	,38674	25,66954
PROCESSO	Equal variances assumed	26,618	,000	-,831	106	,408	-4,6520	5,60033	-15,75516	6,45122
	Equal variances not assumed			-,568	27,955	,575	-4,6520	8,18974	-21,42910	12,12516
R_TUR	Equal variances assumed	10,145	,002	-2,179	106	,032	-14,9681	6,87062	-28,58977	-1,34644
	Equal variances not assumed			-1,778	32,388	,085	-14,9681	8,41827	-32,10751	2,17130
R_PESS	Equal variances assumed	37,176	,000	,919	106	,360	5,6013	6,09740	-6,48738	17,69001
	Equal variances not assumed			,586	26,769	,563	5,6013	9,55299	-14,00772	25,21034
R_REG	Equal variances assumed	56,476	,000	2,104	106	,038	14,3030	6,79913	,82306	27,78295
	Equal variances not assumed			1,307	26,360	,203	14,3030	10,94651	-8,18291	36,78892
R_DESM	Equal variances assumed	9,803	,002	-,662	106	,509	-4,2561	6,42839	-17,00100	8,48881
	Equal variances not assumed			-,524	31,410	,604	-4,2561	8,12823	-20,82496	12,31276

Resultados do Teste Mann-Whitney

Test Statistics^a

	LIDERAN	POLITICA	PESSOAS	PARCERIA	PROCESSO	R TUR	R PESS	R REG	R DESM
Mann-Whitney U	708,500	1033,000	1022,000	735,000	1022,000	788,000	1039,500	713,000	923,500
Wilcoxon W	4111,500	1384,000	1373,000	1086,000	4425,000	4191,000	1390,500	1064,000	4326,500
Z	-2,574	-,237	-,317	-2,385	-,316	-2,003	-,191	-2,543	-1,028
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010	,812	,751	,017	,752	,045	,848	,011	,304

a. Grouping Variable: COD

APÊNDICE 13

Ponderações dos critérios de excelência

PONDERAÇÕES

	Gestores de Topo	Gestores Intermédios
Liderança	77,3	68,5
Política e Estratégia destino turístico	84,3	72,2
Pessoas	83,4	70,8
Parcerias e Recursos Turísticos	78,4	68,2
Processos	68,3	59,3
Resultados relativamente aos turistas	89,9	70,5
Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores	77,0	63,8
Resultados para a região	87,4	70,2
Resultados de desempenho da organização e do destino turístico	76,0	65,1

APÊNDICE 14

Testes t e Mann-Whitney

Resultados do Teste T

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
P_LIDER	Equal variances assumed	5,775	,019	1,705	77	,092	8,7630	5,13935	-1,47077	18,99674
	Equal variances not assumed			1,768	76,391	,081	8,7630	4,95750	-1,10991	18,63588
P_POLIT	Equal variances assumed	4,989	,028	2,371	77	,020	12,1266	5,11537	1,94062	22,31263
	Equal variances not assumed			2,451	76,697	,017	12,1266	4,94851	2,27227	21,98098
P_PESS	Equal variances assumed	5,329	,024	2,454	77	,016	12,6331	5,14839	2,38136	22,88467
	Equal variances not assumed			2,535	76,738	,013	12,6331	4,98284	2,71047	22,55577
P_PARC	Equal variances assumed	4,165	,045	1,920	77	,059	10,2468	5,33631	-,37919	20,87270
	Equal variances not assumed			1,973	76,995	,052	10,2468	5,19314	-,09411	20,58762
P_PROC	Equal variances assumed	2,499	,118	1,675	77	,098	8,9675	5,35398	-1,69360	19,62867
	Equal variances not assumed			1,717	76,981	,090	8,9675	5,22424	-1,43530	19,37037
P_R_TUR	Equal variances assumed	11,770	,001	3,983	77	,000	19,4026	4,87108	9,70303	29,10216
	Equal variances not assumed			4,202	72,386	,000	19,4026	4,61801	10,19760	28,60760
P_R_COL	Equal variances assumed	6,742	,011	2,419	77	,018	13,2500	5,47637	2,34516	24,15484
	Equal variances not assumed			2,493	76,908	,015	13,2500	5,31405	2,66817	23,83183
P_R_REG	Equal variances assumed	13,084	,001	3,317	77	,001	17,2013	5,18582	6,87502	27,52758
	Equal variances not assumed			3,475	74,398	,001	17,2013	4,95033	7,33843	27,06417
P_R_DESE	Equal variances assumed	3,127	,081	1,890	77	,063	10,8864	5,76083	-,58492	22,35765
	Equal variances not assumed			1,933	76,926	,057	10,8864	5,63066	-,32588	22,09861

Resultados do Teste Mann-Whitney

Test Statistics^a

	P_LIDER	P_POLIT	P_PESS	P_PARC	P_PROC	P_R_TUR	P_R_COL	P_R_REG	P_R_DESE
Mann-Whitney U	651,000	545,000	526,000	607,500	620,500	406,000	549,000	462,500	582,500
Wilcoxon W	1641,000	1535,000	1516,000	1597,500	1610,500	1396,000	1539,000	1452,500	1572,500
Z	-1,187	-2,250	-2,433	-1,617	-1,486	-3,650	-2,215	-3,081	-1,882
Asymp. Sig. (2-tailed)	,235	,024	,015	,106	,137	,000	,027	,002	,060

a. Grouping Variable: funções

APÊNDICE 15

Matriz de Spearman

1. Matriz de Correlações entre LIDERANÇA e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Correlations Spearman's	VAR601	VAR602	VAR603	VAR604	VAR605	VAR606	VAR607	VAR608	VAR609	VAR610
VAR101	0,192	0,381	0,237	0,255	0,203	0,198	0,172	0,170	0,511	0,430
VAR102	0,336	0,478	0,306	0,307	0,296	0,203	0,193	0,185	0,597	0,626
VAR103	0,455	0,545	0,461	0,419	0,474	0,402	0,365	0,376	0,566	0,552
VAR104	0,348	0,517	0,313	0,381	0,319	0,298	0,254	0,268	0,575	0,539
VAR105	0,348	0,443	0,370	0,386	0,381	0,322	0,293	0,304	0,530	0,553
VAR106	0,207	0,467	0,139	0,205	0,148	0,166	0,122	0,165	0,626	0,577
VAR107	0,227	0,438	0,118	0,170	0,114	0,086	0,094	0,088	0,577	0,590
VAR108	0,215	0,363	0,136	0,227	0,271	0,065	0,106	0,120	0,744	0,591
VAR109	0,284	0,214	0,279	0,370	0,269	0,311	0,293	0,317	0,386	0,393
VAR110	0,220	0,402	0,145	0,182	0,178	0,084	0,091	0,149	0,712	0,556
VAR111	0,428	0,493	0,372	0,355	0,416	0,309	0,293	0,338	0,685	0,638
VAR112	0,471	0,602	0,404	0,420	0,408	0,333	0,316	0,339	0,733	0,679

2. Matriz de Correlações entre LIDERANÇA e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES

Correlations Spearman's	VAR701	VAR702	VAR703	VAR704	VAR705	VAR706	VAR707	VAR708	VAR709	VAR710
VAR101	0,395	0,407	0,427	0,451	0,305	0,129	0,157	0,181	0,426	0,366
VAR102	0,525	0,527	0,548	0,655	0,560	0,217	0,246	0,261	0,603	0,648
VAR103	0,603	0,651	0,599	0,625	0,537	0,355	0,375	0,425	0,556	0,558
VAR104	0,647	0,576	0,540	0,591	0,536	0,332	0,360	0,419	0,580	0,520
VAR105	0,474	0,519	0,445	0,456	0,449	0,256	0,293	0,337	0,500	0,447
VAR106	0,585	0,501	0,453	0,571	0,531	0,191	0,220	0,230	0,681	0,604
VAR107	0,532	0,478	0,391	0,494	0,440	0,127	0,159	0,178	0,588	0,580
VAR108	0,425	0,412	0,361	0,477	0,322	0,026	0,045	0,095	0,569	0,478
VAR109	0,371	0,365	0,276	0,303	0,254	0,190	0,218	0,185	0,415	0,291
VAR110	0,577	0,528	0,474	0,593	0,438	0,086	0,125	0,144	0,688	0,540
VAR111	0,618	0,646	0,586	0,641	0,608	0,300	0,325	0,349	0,672	0,685
VAR112	0,636	0,618	0,617	0,658	0,620	0,346	0,381	0,407	0,625	0,668

3. Matriz de Correlações entre LIDERANÇA e RESULTADOS PARA A REGIÃO

Correlations Spearman's	VAR801	VAR802	VAR803	VAR804	VAR805	VAR806	VAR807	VAR808	VAR809
VAR101	0,305	0,379	0,306	0,321	0,182	0,179	0,228	0,373	0,379
VAR102	0,528	0,567	0,381	0,418	0,367	0,374	0,346	0,550	0,558
VAR103	0,522	0,595	0,486	0,507	0,422	0,398	0,466	0,531	0,575
VAR104	0,485	0,544	0,436	0,478	0,421	0,428	0,410	0,526	0,576
VAR105	0,447	0,538	0,427	0,385	0,267	0,290	0,367	0,465	0,553
VAR106	0,573	0,607	0,506	0,472	0,379	0,393	0,317	0,477	0,588
VAR107	0,484	0,562	0,380	0,400	0,354	0,334	0,296	0,462	0,507
VAR108	0,294	0,373	0,254	0,255	0,151	0,153	0,121	0,256	0,368
VAR109	0,296	0,320	0,215	0,148	0,092	0,160	0,205	0,198	0,350
VAR110	0,483	0,519	0,419	0,405	0,278	0,300	0,219	0,374	0,510
VAR111	0,557	0,659	0,511	0,496	0,423	0,436	0,408	0,543	0,681
VAR112	0,614	0,683	0,578	0,583	0,509	0,481	0,429	0,618	0,716

4. Matriz de Correlações entre LIDERANÇA e RESULTADOS DE DESEMPENHO

Correlations Spearman's rho	VAR901	VAR902	VAR903	VAR904	VAR905	VAR906	VAR907	VAR908	VAR909	VAR910
VAR101	0,437	0,476	0,467	0,550	0,384	0,359	0,308	0,407	0,438	0,424
VAR102	0,649	0,580	0,632	0,656	0,500	0,485	0,472	0,557	0,585	0,641
VAR103	0,635	0,506	0,563	0,629	0,560	0,479	0,494	0,534	0,557	0,586
VAR104	0,517	0,488	0,431	0,492	0,432	0,565	0,501	0,546	0,593	0,504
VAR105	0,515	0,392	0,453	0,478	0,448	0,445	0,409	0,532	0,555	0,513
VAR106	0,580	0,451	0,399	0,526	0,428	0,586	0,537	0,579	0,594	0,573
VAR107	0,553	0,419	0,410	0,515	0,405	0,536	0,486	0,529	0,553	0,575
VAR108	0,422	0,357	0,389	0,424	0,347	0,383	0,343	0,343	0,381	0,498
VAR109	0,302	0,165	0,286	0,297	0,230	0,419	0,368	0,408	0,393	0,350
VAR110	0,494	0,358	0,346	0,467	0,351	0,476	0,439	0,487	0,477	0,526
VAR111	0,573	0,439	0,471	0,550	0,531	0,535	0,575	0,588	0,576	0,660
VAR112	0,668	0,568	0,558	0,704	0,624	0,570	0,545	0,578	0,613	0,637

5. Matriz de Correlações entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Correlations Spearman's	VAR601	VAR602	VAR603	VAR604	VAR605	VAR606	VAR607	VAR608	VAR609	VAR610
VAR201	0,473	0,446	0,457	0,399	0,521	0,401	0,372	0,395	0,384	0,529
VAR202	0,393	0,395	0,448	0,403	0,459	0,378	0,342	0,428	0,513	0,434
VAR203	0,563	0,373	0,555	0,604	0,664	0,534	0,502	0,573	0,304	0,327
VAR204	0,503	0,454	0,500	0,526	0,533	0,551	0,524	0,596	0,298	0,377
VAR205	0,217	0,237	0,213	0,268	0,276	0,194	0,226	0,267	0,414	0,369
VAR206	0,548	0,405	0,541	0,622	0,535	0,525	0,545	0,584	0,247	0,354
VAR207	0,517	0,544	0,500	0,498	0,518	0,461	0,453	0,498	0,345	0,477
VAR208	0,494	0,469	0,478	0,527	0,441	0,428	0,413	0,467	0,237	0,334
VAR209	0,122	0,173	0,079	0,205	0,067	0,035	0,039	0,128	0,403	0,337
VAR210	0,486	0,521	0,470	0,377	0,483	0,406	0,396	0,491	0,480	0,548
VAR211	0,180	0,401	0,208	0,270	0,129	0,140	0,163	0,220	0,358	0,368

6. Matriz de Correlações entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES

Correlations Spearman's	VAR701	VAR702	VAR703	VAR704	VAR705	VAR706	VAR707	VAR708	VAR709	VAR710
VAR201	0,362	0,452	0,370	0,454	0,468	0,208	0,218	0,265	0,489	0,522
VAR202	0,347	0,492	0,436	0,464	0,259	0,235	0,250	0,296	0,472	0,355
VAR203	0,391	0,486	0,388	0,341	0,248	0,333	0,331	0,390	0,386	0,297
VAR204	0,471	0,535	0,445	0,416	0,295	0,375	0,398	0,427	0,460	0,350
VAR205	0,315	0,311	0,260	0,290	0,145	0,114	0,131	0,153	0,457	0,270
VAR206	0,494	0,473	0,386	0,338	0,247	0,370	0,395	0,380	0,443	0,346
VAR207	0,466	0,443	0,414	0,349	0,282	0,348	0,371	0,444	0,438	0,384
VAR208	0,497	0,443	0,369	0,311	0,268	0,364	0,372	0,377	0,408	0,274
VAR209	0,262	0,248	0,173	0,268	0,120	-0,069	-0,074	-0,079	0,523	0,335
VAR210	0,499	0,564	0,545	0,569	0,384	0,319	0,310	0,372	0,586	0,493
VAR211	0,493	0,353	0,338	0,339	0,186	0,191	0,209	0,216	0,546	0,330

7. Matriz de Correlações entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS PARA A REGIÃO

Correlations Spearman's	VAR801	VAR802	VAR803	VAR804	VAR805	VAR806	VAR807	VAR808	VAR809
VAR201	0,573	0,629	0,415	0,360	0,322	0,305	0,450	0,586	0,492
VAR202	0,439	0,433	0,377	0,283	0,251	0,237	0,314	0,341	0,436
VAR203	0,366	0,476	0,352	0,266	0,307	0,236	0,411	0,394	0,444
VAR204	0,389	0,469	0,387	0,332	0,325	0,292	0,525	0,468	0,491
VAR205	0,344	0,381	0,283	0,242	0,126	0,145	0,244	0,328	0,371
VAR206	0,408	0,514	0,370	0,349	0,323	0,314	0,527	0,427	0,439
VAR207	0,482	0,659	0,537	0,472	0,361	0,341	0,534	0,585	0,591
VAR208	0,370	0,534	0,481	0,375	0,347	0,328	0,460	0,405	0,468
VAR209	0,257	0,321	0,275	0,203	0,037	0,064	0,066	0,182	0,232
VAR210	0,531	0,521	0,507	0,467	0,382	0,375	0,486	0,450	0,513
VAR211	0,443	0,518	0,508	0,461	0,290	0,316	0,325	0,358	0,450

8. Matriz de Correlações entre POLÍTICA E ESTRATÉGIA e RESULTADOS DE DESEMPENHO

Correlations Spearman's	VAR901	VAR902	VAR903	VAR904	VAR905	VAR906	VAR907	VAR908	VAR909	VAR910
VAR201	0,648	0,396	0,592	0,448	0,499	0,407	0,486	0,486	0,525	0,619
VAR202	0,437	0,279	0,449	0,423	0,368	0,284	0,311	0,372	0,361	0,457
VAR203	0,444	0,228	0,444	0,265	0,446	0,276	0,338	0,309	0,312	0,395
VAR204	0,487	0,264	0,466	0,307	0,417	0,353	0,415	0,350	0,385	0,393
VAR205	0,317	0,183	0,326	0,228	0,275	0,235	0,258	0,313	0,333	0,397
VAR206	0,404	0,284	0,509	0,322	0,487	0,472	0,507	0,473	0,494	0,506
VAR207	0,576	0,409	0,520	0,393	0,558	0,362	0,415	0,404	0,476	0,473
VAR208	0,428	0,274	0,420	0,254	0,417	0,381	0,425	0,363	0,390	0,404
VAR209	0,336	0,293	0,338	0,298	0,232	0,291	0,248	0,283	0,249	0,391
VAR210	0,512	0,415	0,565	0,445	0,474	0,375	0,470	0,384	0,428	0,618
VAR211	0,403	0,349	0,383	0,353	0,356	0,413	0,396	0,459	0,459	0,448

9. Matriz de Correlações entre PESSOAS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Correlations Spearman's	VAR601	VAR602	VAR603	VAR604	VAR605	VAR606	VAR607	VAR608	VAR609	VAR610
VAR301	0,429	0,616	0,412	0,385	0,438	0,481	0,487	0,554	0,598	0,627
VAR302	0,454	0,579	0,417	0,419	0,457	0,389	0,409	0,481	0,545	0,474
VAR303	0,383	0,415	0,268	0,389	0,314	0,242	0,282	0,341	0,473	0,310
VAR304	0,310	0,542	0,297	0,339	0,252	0,327	0,336	0,351	0,581	0,493
VAR305	0,355	0,425	0,273	0,413	0,307	0,230	0,227	0,272	0,551	0,413
VAR306	0,461	0,479	0,460	0,410	0,429	0,420	0,472	0,505	0,541	0,484
VAR307	0,519	0,420	0,497	0,470	0,547	0,379	0,443	0,451	0,447	0,565
VAR308	0,406	0,453	0,435	0,429	0,475	0,340	0,388	0,404	0,502	0,564
VAR309	0,328	0,539	0,267	0,217	0,362	0,268	0,329	0,367	0,562	0,535

10. Matriz de Correlações entre PESSOAS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES

Correlations Spearman's	VAR701	VAR702	VAR703	VAR704	VAR705	VAR706	VAR707	VAR708	VAR709	VAR710
VAR301	0,673	0,615	0,666	0,718	0,559	0,457	0,495	0,483	0,668	0,545
VAR302	0,662	0,631	0,594	0,550	0,458	0,413	0,450	0,480	0,566	0,475
VAR303	0,629	0,527	0,510	0,463	0,319	0,331	0,362	0,364	0,527	0,396
VAR304	0,558	0,456	0,519	0,511	0,417	0,328	0,380	0,327	0,458	0,387
VAR305	0,677	0,571	0,452	0,501	0,454	0,322	0,355	0,360	0,678	0,530
VAR306	0,471	0,469	0,546	0,496	0,240	0,316	0,338	0,372	0,480	0,365
VAR307	0,484	0,539	0,505	0,527	0,434	0,309	0,353	0,357	0,585	0,567
VAR308	0,454	0,488	0,417	0,475	0,426	0,220	0,258	0,283	0,605	0,531
VAR309	0,605	0,564	0,607	0,628	0,498	0,463	0,478	0,494	0,666	0,526

11. Matriz de Correlações entre PESSOAS e RESULTADOS PARA A REGIÃO

Correlations Spearman's	VAR801	VAR802	VAR803	VAR804	VAR805	VAR806	VAR807	VAR808	VAR809
VAR301	0,599	0,521	0,632	0,616	0,522	0,588	0,587	0,520	0,619
VAR302	0,603	0,726	0,628	0,617	0,495	0,508	0,554	0,601	0,702
VAR303	0,366	0,522	0,365	0,368	0,417	0,371	0,327	0,360	0,418
VAR304	0,460	0,497	0,472	0,491	0,370	0,403	0,383	0,415	0,504
VAR305	0,532	0,602	0,460	0,463	0,424	0,437	0,336	0,502	0,639
VAR306	0,419	0,427	0,471	0,418	0,261	0,271	0,386	0,363	0,456
VAR307	0,491	0,534	0,410	0,389	0,303	0,318	0,436	0,479	0,484
VAR308	0,522	0,632	0,448	0,422	0,305	0,324	0,462	0,539	0,566
VAR309	0,683	0,611	0,712	0,710	0,636	0,652	0,516	0,533	0,633

12. Matriz de Correlações entre PESSOAS e RESULTADOS DE DESEMPENHO

Correlations Spearman's	VAR901	VAR902	VAR903	VAR904	VAR905	VAR906	VAR907	VAR908	VAR909	VAR910
VAR301	0,528	0,489	0,431	0,468	0,483	0,551	0,626	0,533	0,554	0,546
VAR302	0,596	0,461	0,519	0,482	0,604	0,452	0,515	0,567	0,599	0,589
VAR303	0,369	0,264	0,321	0,349	0,444	0,416	0,360	0,422	0,413	0,437
VAR304	0,418	0,364	0,304	0,427	0,407	0,430	0,409	0,471	0,523	0,377
VAR305	0,515	0,377	0,367	0,426	0,478	0,567	0,478	0,577	0,579	0,544
VAR306	0,394	0,339	0,419	0,465	0,428	0,319	0,351	0,380	0,383	0,425
VAR307	0,486	0,331	0,534	0,460	0,472	0,438	0,469	0,484	0,464	0,617
VAR308	0,559	0,387	0,550	0,465	0,499	0,440	0,469	0,521	0,540	0,613
VAR309	0,533	0,436	0,412	0,485	0,435	0,474	0,483	0,544	0,524	0,557

13. Matriz de Correlações entre PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Correlations Spearman's	VAR601	VAR602	VAR603	VAR604	VAR605	VAR606	VAR607	VAR608	VAR609	VAR610
VAR401	0,374	0,127	0,306	0,408	0,380	0,205	0,189	0,265	0,187	0,137
VAR402	0,169	0,305	0,141	0,252	0,183	0,112	0,132	0,160	0,325	0,255
VAR403	0,278	0,356	0,240	0,225	0,227	0,256	0,245	0,252	0,628	0,632
VAR404	0,392	0,544	0,304	0,286	0,350	0,221	0,269	0,273	0,564	0,559
VAR405	0,669	0,494	0,578	0,536	0,686	0,500	0,504	0,539	0,413	0,362
VAR406	0,441	0,584	0,379	0,381	0,428	0,354	0,332	0,415	0,373	0,327
VAR407	0,566	0,654	0,466	0,441	0,497	0,387	0,426	0,458	0,378	0,494
VAR408	0,333	0,582	0,301	0,214	0,316	0,205	0,206	0,263	0,646	0,624
VAR409	0,506	0,366	0,397	0,439	0,453	0,310	0,292	0,361	0,307	0,331

14. Matriz de Correlações entre PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES

Correlations Spearman's	VAR701	VAR702	VAR703	VAR704	VAR705	VAR706	VAR707	VAR708	VAR709	VAR710
VAR401	0,352	0,398	0,237	0,205	0,132	0,102	0,096	0,132	0,494	0,306
VAR402	0,389	0,323	0,209	0,229	0,174	0,061	0,082	0,056	0,419	0,157
VAR403	0,435	0,457	0,423	0,519	0,522	0,195	0,230	0,187	0,615	0,592
VAR404	0,529	0,441	0,503	0,508	0,516	0,243	0,284	0,323	0,564	0,515
VAR405	0,453	0,527	0,474	0,435	0,344	0,371	0,376	0,446	0,404	0,326
VAR406	0,606	0,576	0,515	0,458	0,320	0,348	0,381	0,440	0,461	0,311
VAR407	0,651	0,636	0,556	0,467	0,440	0,446	0,477	0,551	0,491	0,495
VAR408	0,632	0,639	0,610	0,691	0,624	0,216	0,249	0,274	0,692	0,592
VAR409	0,610	0,554	0,427	0,362	0,385	0,315	0,335	0,375	0,504	0,394

15. Matriz de Correlações entre PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS PARA A REGIÃO

Correlations Spearman's	VAR801	VAR802	VAR803	VAR804	VAR805	VAR806	VAR807	VAR808	VAR809
VAR401	0,262	0,400	0,245	0,173	0,101	0,086	0,183	0,222	0,326
VAR402	0,308	0,349	0,320	0,296	0,125	0,171	0,187	0,205	0,276
VAR403	0,636	0,594	0,493	0,466	0,319	0,343	0,338	0,517	0,625
VAR404	0,656	0,777	0,715	0,680	0,469	0,453	0,443	0,606	0,667
VAR405	0,401	0,471	0,410	0,319	0,312	0,316	0,448	0,467	0,442
VAR406	0,428	0,591	0,560	0,504	0,395	0,374	0,497	0,503	0,558
VAR407	0,453	0,632	0,588	0,532	0,548	0,517	0,572	0,595	0,613
VAR408	0,646	0,634	0,647	0,631	0,472	0,479	0,447	0,509	0,647
VAR409	0,395	0,511	0,498	0,378	0,269	0,282	0,308	0,315	0,516

16. Matriz de Correlações entre as PARCERIAS E RECURSOS e RESULTADOS DE DESEMPENHO

Correlations Spearman's	VAR901	VAR902	VAR903	VAR904	VAR905	VAR906	VAR907	VAR908	VAR909	VAR910
VAR401	0,446	0,245	0,449	0,291	0,455	0,247	0,228	0,236	0,202	0,402
VAR402	0,339	0,261	0,298	0,311	0,325	0,285	0,236	0,221	0,248	0,287
VAR403	0,619	0,483	0,557	0,647	0,538	0,482	0,473	0,577	0,573	0,663
VAR404	0,632	0,498	0,539	0,523	0,555	0,451	0,474	0,544	0,565	0,556
VAR405	0,539	0,322	0,494	0,349	0,529	0,252	0,359	0,250	0,300	0,426
VAR406	0,541	0,384	0,469	0,428	0,536	0,289	0,333	0,348	0,384	0,374
VAR407	0,592	0,413	0,534	0,527	0,601	0,495	0,526	0,462	0,481	0,520
VAR408	0,552	0,440	0,452	0,556	0,442	0,490	0,531	0,482	0,495	0,632
VAR409	0,343	0,166	0,286	0,215	0,318	0,369	0,327	0,326	0,285	0,377

17. Matriz de Correlações entre PROCESSOS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS TURISTAS

Correlations Spearman's	VAR601	VAR602	VAR603	VAR604	VAR605	VAR606	VAR607	VAR608	VAR609	VAR610
VAR501	0,621	0,610	0,567	0,520	0,600	0,494	0,478	0,526	0,483	0,498
VAR502	0,463	0,530	0,405	0,387	0,440	0,286	0,266	0,309	0,517	0,582
VAR503	0,342	0,473	0,407	0,267	0,421	0,276	0,303	0,332	0,583	0,676
VAR504	0,404	0,429	0,490	0,339	0,448	0,485	0,472	0,507	0,438	0,486
VAR505	0,643	0,531	0,617	0,534	0,609	0,638	0,635	0,653	0,367	0,397
VAR506	0,387	0,448	0,442	0,300	0,439	0,244	0,274	0,295	0,603	0,648
VAR507	0,526	0,364	0,515	0,519	0,554	0,515	0,523	0,567	0,379	0,326
VAR508	0,419	0,220	0,387	0,463	0,463	0,271	0,276	0,334	0,319	0,261
VAR509	0,352	0,251	0,355	0,391	0,373	0,225	0,218	0,297	0,309	0,367
VAR510	0,636	0,598	0,573	0,540	0,610	0,386	0,362	0,421	0,543	0,637

18. Matriz de Correlações entre PROCESSOS e RESULTADOS RELATIVAMENTE AOS COLABORADORES E AOS ACTORES

Correlations Spearman's	VAR701	VAR702	VAR703	VAR704	VAR705	VAR706	VAR707	VAR708	VAR709	VAR710
VAR501	0,693	0,738	0,683	0,628	0,535	0,547	0,590	0,620	0,535	0,518
VAR502	0,631	0,616	0,558	0,589	0,617	0,299	0,336	0,381	0,666	0,646
VAR503	0,287	0,394	0,475	0,519	0,380	0,111	0,131	0,230	0,530	0,470
VAR504	0,360	0,466	0,533	0,483	0,246	0,334	0,346	0,409	0,429	0,395
VAR505	0,526	0,631	0,573	0,507	0,439	0,515	0,545	0,533	0,434	0,415
VAR506	0,269	0,392	0,481	0,550	0,345	0,110	0,153	0,209	0,441	0,453
VAR507	0,508	0,532	0,511	0,442	0,221	0,393	0,411	0,478	0,501	0,365
VAR508	0,433	0,470	0,361	0,382	0,238	0,197	0,236	0,268	0,527	0,370
VAR509	0,372	0,390	0,395	0,411	0,171	0,122	0,160	0,207	0,491	0,384
VAR510	0,561	0,587	0,564	0,587	0,526	0,293	0,317	0,370	0,504	0,546

19. Matriz de Correlações entre PROCESSOS e RESULTADOS PARA A REGIÃO

Correlations Spearman's	Resultados para a região	VAR802	VAR803	VAR804	VAR805	VAR806	VAR807	VAR808	VAR809
VAR501	0,574	0,587	0,587	0,628	0,546	0,539	0,554	0,586	0,703
VAR502	0,631	0,676	0,576	0,606	0,448	0,418	0,459	0,647	0,685
VAR503	0,446	0,450	0,453	0,443	0,240	0,209	0,369	0,456	0,498
VAR504	0,393	0,425	0,403	0,429	0,297	0,275	0,479	0,448	0,533
VAR505	0,511	0,561	0,514	0,537	0,507	0,482	0,622	0,574	0,613
VAR506	0,401	0,393	0,347	0,358	0,156	0,155	0,285	0,410	0,433
VAR507	0,396	0,442	0,380	0,366	0,269	0,264	0,432	0,381	0,508
VAR508	0,336	0,409	0,222	0,221	0,201	0,195	0,283	0,356	0,435
VAR509	0,267	0,279	0,199	0,212	0,134	0,080	0,203	0,235	0,369
VAR510	0,528	0,618	0,520	0,476	0,398	0,314	0,419	0,464	0,520

20. Matriz de Correlações entre PROCESSOS e RESULTADOS DE DESEMPENHO

Correlations Spearman's	VAR901	VAR902	VAR903	VAR904	VAR905	VAR906	VAR907	VAR908	VAR909	VAR910
VAR501	0,497	0,380	0,444	0,442	0,512	0,389	0,413	0,412	0,455	0,480
VAR502	0,707	0,567	0,604	0,597	0,624	0,505	0,498	0,508	0,542	0,621
VAR503	0,479	0,415	0,427	0,412	0,359	0,306	0,355	0,349	0,365	0,496
VAR504	0,602	0,532	0,571	0,575	0,578	0,282	0,356	0,335	0,385	0,425
VAR505	0,672	0,489	0,661	0,571	0,718	0,465	0,551	0,502	0,534	0,501
VAR506	0,538	0,486	0,563	0,566	0,480	0,204	0,256	0,310	0,335	0,476
VAR507	0,467	0,316	0,480	0,328	0,478	0,299	0,346	0,354	0,376	0,407
VAR508	0,483	0,297	0,479	0,353	0,468	0,293	0,273	0,331	0,310	0,393
VAR509	0,297	0,209	0,327	0,268	0,276	0,216	0,203	0,212	0,196	0,379
VAR510	0,566	0,443	0,612	0,540	0,552	0,414	0,452	0,404	0,436	0,601

APÊNDICE 16

Teste *Ramsey*

Teste *Ramsey Test* para os quatro modelos iniciais

a) RESULTADOS - COLABORADORES

- MODELO ORIGINAL

Dependent Variable: RESCOL

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.128412	0.113348	1.132901	0.2608
POLIT	0.380875	0.207863	1.832341	0.0708
PESS	0.484488	0.142847	3.391658	0.0011
PARC	0.084441	0.190163	0.444048	0.6583
PROC	0.479698	0.167588	2.862366	0.0054
R-squared	0.552738			

- MODELO para *RAMSEY TEST*

Ramsey RESET Test:

Test Equation:

Dependent Variable: RESCOL

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.182492	0.149342	1.221978	0.2255
POLIT	-0.474443	0.239185	-1.983581	0.0510
PESS	0.615936	0.277181	2.222147	0.0293
PARC	0.088149	0.189143	0.466043	0.6425
PROC	0.624214	0.252498	2.472157	0.0157
FITTED^2	-0.242755	0.329310	-0.737162	0.4633
FITTED^3	0.045975	0.060045	0.765678	0.4463
R-squared	0.556028			

b) RESULTADOS - REGIÃO

- MODELO ORIGINAL

Dependent Variable: RESREG

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.008433	0.161562	0.052194	0.9585
POLIT	0.256919	0.155033	1.657188	0.1016
PESS	0.420710	0.168267	2.500254	0.0145
PARC	0.349354	0.206616	1.690841	0.0949
PROC	0.291701	0.207964	1.402652	0.1647
R-squared	0.524282			

- MODELO para RAMSEY TEST

Ramsey RESET Test:

Test Equation:

Dependent Variable: RESREG

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.020426	0.159890	0.127750	0.8987
POLIT	-0.139620	0.207890	-0.671605	0.5039
PESS	0.192420	0.314809	0.611229	0.5429
PARC	0.212009	0.257577	0.823089	0.4131
PROC	0.212944	0.257978	0.825435	0.4117
FITTED^2	0.229284	0.390414	0.587284	0.5588
FITTED^3	-0.034072	0.074685	-0.456204	0.6496
R-squared	0.529275			

c) RESULTADOS - DESEMPENHO

- MODELO ORIGINAL

Dependent Variable: RESDES

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.373935	0.173436	2.156039	0.0342
POLIT	0.148591	0.160566	0.925425	0.3576
PESS	0.153129	0.154394	0.991803	0.3244
PARC	0.076859	0.170694	0.450274	0.6538
PROC	0.320050	0.163418	1.958480	0.0538
R-squared	0.514470			

- MODELO para RAMSEY TEST

Ramsey RESET Test:

Test Equation:

Dependent Variable: RESDES

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.398851	0.290321	1.373826	0.1736
POLIT	-0.134774	0.169585	-0.794725	0.4293
PESS	0.125441	0.182410	0.687683	0.4938
PARC	0.082386	0.177140	0.465088	0.6432
PROC	0.341166	0.253193	1.347455	0.1819
FITTED^2	-0.069458	0.473721	-0.146621	0.8838
FITTED^3	0.017281	0.094065	0.183715	0.8547
R-squared	0.515730			

d) RESULTADOS - TURISTAS

- MODELO ORIGINAL

Dependent Variable: RESTUR

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.012192	0.134700	0.090512	0.9281
POLIT	0.132049	0.210516	0.627263	0.5323
PESS	0.184852	0.147451	1.253653	0.2138
PARC	0.184538	0.187851	0.982363	0.3290
PROC	0.677359	0.153804	4.404035	0.0000
R-squared	0.521774			

- MODELO para *RAMSEY TEST*

Ramsey RESET Test:

Test Equation:

Dependent Variable: RESTUR

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	-0.014556	0.141199	-0.103087	0.9182
POLIT	0.082805	0.225436	0.367309	0.7144
PESS	0.159015	0.170204	0.934261	0.3532
PARC	-0.127172	0.221456	-0.574257	0.5675
PROC	0.482586	0.346787	1.391593	0.1682
FITTED^2	0.243644	0.377329	0.645707	0.5204
FITTED^3	-0.046953	0.072725	-0.645628	0.5205
R-squared	0.525802			

APÊNDICE 17

Teste de *White*

Teste *White* para os quatro modelos iniciais

a) RESULTADOS - COLABORADORES

White Heteroskedasticity Test:

Test Equation:
 Dependent Variable: RESID^2
 Method: Least Squares
 Included observations: 82

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.069054	0.899418	-0.076776	0.9390
LIDER	-0.525876	0.566252	-0.928696	0.3562
LIDER^2	0.087552	0.080513	1.087427	0.2805
POLIT	-0.506258	0.699025	-0.724234	0.4713
POLIT^2	0.166334	0.103602	1.605512	0.1128
PESS	-0.906218	0.479451	-1.890116	0.0628
PESS^2	0.194710	0.083632	2.328166	0.0228
PARC	0.643077	0.562621	1.143003	0.2569
PARC^2	-0.179554	0.089602	-2.003917	0.0489
PROC	1.433325	0.684595	2.093684	0.0399
PROC^2	-0.271029	0.108317	-2.502173	0.0146
R-squared	0.298771			

b) RESULTADOS - REGIÃO

White Heteroskedasticity Test:

Test Equation:
 Dependent Variable: RESID^2
 Method: Least Squares
 Included observations: 82

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.129862	0.956086	1.181757	0.2412
LIDER	0.133755	0.601929	0.222211	0.8248
LIDER^2	-0.009405	0.085586	-0.109889	0.9128
POLIT	-0.210656	0.743067	-0.283495	0.7776
POLIT^2	0.048330	0.110129	0.438848	0.6621
PESS	-0.178149	0.509659	-0.349547	0.7277
PESS^2	0.048194	0.088902	0.542105	0.5894
PARC	-0.230414	0.598069	-2.385264	0.0112
PARC^2	0.029085	0.095247	2.305365	0.0110
PROC	-0.131981	0.727728	-2.181360	0.0466
PROC^2	-0.001200	0.115142	-2.010423	0.0417
R-squared	0.2619882			

c) RESULTADOS - DESEMPENHO

White Heteroskedasticity Test:

Test Equation:
 Dependent Variable: RESID^2
 Method: Least Squares
 Included observations: 82

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.521356	0.791363	1.922451	0.0586
LIDER	-0.536023	0.498223	-1.075870	0.2856
LIDER^2	0.102164	0.070840	1.442165	0.1537
POLIT	-0.235450	0.615045	-0.382818	0.7030
POLIT^2	0.038069	0.091155	0.417627	0.6775
PESS	-0.008387	0.421850	-0.019881	0.9842
PESS^2	0.017861	0.073585	0.242734	0.8089
PARC	-0.342217	0.495028	-0.691310	0.4916
PARC^2	0.059939	0.078837	0.760285	0.4496
PROC	0.164782	0.602348	0.273566	0.7852
PROC^2	-0.046435	0.095304	-0.487226	0.6276
R-squared	0.355052			

d) RESULTADOS - TURISTAS

White Heteroskedasticity Test:

Test Equation:
 Dependent Variable: RESID^2
 Method: Least Squares
 Included observations: 82

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.544080	0.904681	1.706766	0.0922
LIDER	-0.576840	0.569566	-1.012772	0.3146
LIDER^2	0.101855	0.080984	1.257713	0.2126
POLIT	-0.438515	0.703116	-0.623674	0.5348
POLIT^2	0.118577	0.104208	1.137889	0.2590
PESS	-0.313182	0.482257	-0.649409	0.5182
PESS^2	0.066278	0.084122	0.787878	0.4334
PARC	0.102876	0.565913	0.181787	0.8563
PARC^2	-0.040404	0.090126	-0.448306	0.6553
PROC	0.095690	0.688601	0.138963	0.8899
PROC^2	-0.028968	0.108951	-0.265879	0.7911
R-squared	0.425460			

APÊNDICE 18

Modelo Resultados-turistas

Resultados-turistas

Modelo original

Dependent Variable: RESTUR

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.012192	0.134700	0.090512	0.9281
POLIT	0.132049	0.210516	0.627263	0.5323
PESS	0.184852	0.147451	1.253653	0.2138
PARC	0.184538	0.187851	0.982363	0.3290
PROC	0.677359	0.153804	4.404035	0.0000
R-squared	0.521774			

Modelo restrito – uma variável explicativa

Dependent Variable: RESTUR

Method: Least Squares

Included observations: 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PROC	0.803499	0.021028	38.21164	0.0000
R-squared	0.502758			

APÊNDICE 19

Modelo Resultados-colaboradores

Resultados-Colaboradores

Modelo Completo

Dependent Variable: RESCOL

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.128412	0.113348	1.132901	0.2608
POLIT	0.380875	0.207863	1.832341	0.0708
PESS	0.484488	0.142847	3.391658	0.0011
PARC	0.084441	0.190163	0.444048	0.6583
PROC	0.479698	0.167588	2.862366	0.0054
R-squared	0.552738			

Modelo restrito – duas variáveis explicativas

Dependent Variable: RESCOL

Method: Least Squares

Included observations: 82

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PESS	0.429177	0.123892	3.464118	0.0009
PROC	0.363863	0.113428	3.207884	0.0019
R-squared	0.515931			

APÊNDICE 20

Modelo Resultados-região

Resultados-Região

Modelo original

Dependent Variable: RESREG

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.008433	0.161562	0.052194	0.9585
POLIT	0.256919	0.155033	1.657188	0.1016
PESS	0.420710	0.168267	2.500254	0.0145
PARC	0.349354	0.206616	1.690841	0.0949
PROC	0.391701	0.157964	2.502652	0.0072
R-squared	0.524282			

Modelo restrito - duas variáveis explicativas

Dependent Variable: RESREG

Method: Least Squares

Included observations: 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PESS	0.443562	0.151558	2.926679	0.0045
PROC	0.356079	0.136595	2.606819	0.0109
R-squared	0.501076			

APÊNDICE 21

Modelo Resultados-desempenho

Resultados-desempenho

Modelo original

Dependent Variable: RESDES

Method: Least Squares

Sample: 1 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.373935	0.173436	2.156039	0.0342
POLIT	0.148591	0.160566	0.925425	0.3576
PESS	0.153129	0.154394	0.991803	0.3244
PARC	0.076859	0.170694	0.450274	0.6538
PROC	0.320050	0.163418	2.158480	0.0478
R-squared	0.514470			

Modelo restrito – duas variáveis explicativas

Dependent Variable: RESDES

Method: Least Squares

Date: 02/15/03 Time: 23:43

Sample: 1 82

Included observations: 82

White Heteroskedasticity-Consistent Standard Errors & Covariance

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LIDER	0.428805	0.140017	3.062527	0.0030
PROC	0.330653	0.141370	2.338911	0.0218
R-squared	0.505880			

APÊNDICE 22

Perfil de excelência

Perfil de Excelência dos Destinos Turísticos

	% de evidência média
Liderança	62%
Política e Estratégia destino turístico	59%
Pessoas	50%
Parcerias e Recursos Turísticos	59%
Processos	59%
Resultados relativamente aos turistas	43%
Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores	37%
Resultados para a região	39%
Resultados de desempenho da organização e do destino turístico	40%

APÊNDICE 23

Níveis de evidência e de realização

Quadro 1 - Liderança

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR101	F. Abs.	2	14	25	32	9	82
	%	2,4	17,1	30,5	39,0	11,0	100,0
VAR102	F. Abs.	2	15	17	33	15	82
	%	2,4	18,3	20,7	40,2	18,3	100,0
VAR103	F. Abs.	5	9	19	42	7	82
	%	6,1	11,0	23,2	51,2	8,5	100,0
VAR104	F. Abs.	6	12	18	40	6	82
	%	7,3	14,6	22,0	48,8	7,3	100,0
VAR105	F. Abs.	1	12	10	49	10	82
	%	1,2	14,6	12,2	59,8	12,2	100,0
VAR106	F. Abs.	4	20	16	29	13	82
	%	4,9	24,4	19,5	35,4	15,9	100,0
VAR107	F. Abs.	4	15	18	30	15	82
	%	4,9	18,3	22,0	36,6	18,3	100,0
VAR108	F. Abs.	1	7	18	33	23	82
	%	1,2	8,5	22,0	40,2	28,0	100,0
VAR109	F. Abs.		10	15	45	12	82
	%		12,2	18,3	54,9	14,6	100,0
VAR110	F. Abs.	2	12	24	26	18	82
	%	2,4	14,6	29,3	31,7	22,0	100,0
VAR111	F. Abs.	5	18	24	30	5	82
	%	6,1	22,0	29,3	36,6	6,1	100,0
VAR112	F. Abs.	6	13	23	34	6	82
	%	7,3	15,9	28,0	41,5	7,3	100,0
Total de respostas	F. Abs.	38	157	227	423	139	984
	%	3,9	16,0	23,1	43,0	14,1	100,0

Quadro 2 - Política e estratégia do destino turístico

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
Var201	F. Abs.		13	22	19	28	82
	%		15,9	26,8	23,2	34,1	100,0
VAR202	F. Abs.	3	11	22	30	16	82
	%	3,7	13,4	26,8	36,6	19,5	100,0
VAR203	F. Abs.		20	25	15	22	82
	%		24,4	30,5	18,3	26,8	100,0
VAR204	F. Abs.	5	20	27	26	4	82
	%	6,1	24,4	32,9	31,7	4,9	100,0
VAR205	F. Abs.	2	9	22	37	12	82
	%	2,4	11,0	26,8	45,1	14,6	100,0
VAR206	F. Abs.	8	14	27	31	2	82
	%	9,8	17,1	32,9	37,8	2,4	100,0
VAR207	F. Abs.	5	14	30	25	8	82
	%	6,1	17,1	36,6	30,5	9,8	100,0
VAR208	F. Abs.	8	9	28	30	7	82
	%	9,8	11,0	34,1	36,6	8,5	100,0
VAR209	F. Abs.	3	5	28	26	20	82
	%	3,7	6,1	34,1	31,7	24,4	100,0
VAR210	F. Abs.	6	14	24	31	7	82
	%	7,3	17,1	29,3	37,8	8,5	100,0
VAR211	F. Abs.	2	17	15	32	16	82
	%	2,4	20,7	18,3	39,0	19,5	100,0
Total de respostas	F. Abs.	42	146	270	302	142	902
	%	4,7	16,2	29,9	33,5	15,7	100,0

Quadro 3 - Pessoas

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR301	F. Abs.	15	26	27	14		82,0
	%	18,3	31,7	32,9	17,1		100
VAR302	F. Abs.	4	22	29	20	7	82,0
	%	4,9	26,8	35,4	24,4	8,5	100
VAR303	F. Abs.	5	23	19	27	8	82,0
	%	6,1	28,0	23,2	32,9	9,8	100
VAR304	F. Abs.	7	18	34	19	4	82,0
	%	8,5	22,0	41,5	23,2	4,9	100
VAR305	F. Abs.	7	18	16	18	23	82,0
	%	8,5	22,0	19,5	22,0	28,0	100
VAR306	F. Abs.	7	11	36	18	10	82,0
	%	8,5	13,4	43,9	22,0	12,2	100
VAR307	F. Abs.	4	14	17	39	8	82,0
	%	4,9	17,1	20,7	47,6	9,8	100
VAR308	F. Abs.	3	12	24	39	4	82,0
	%	3,7	14,6	29,3	47,6	4,9	100
VAR309	F. Abs.	18	18	34	11	1	82,0
	%	22,0	22,0	41,5	13,4	1,2	100
Total de respostas	F. Abs.	70	162	236	205	65	738
	%	9,5	22,0	32,0	27,8	8,8	100,0

Quadro 4 - Parcerias e recursos turísticos

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR401	F. Abs.	2	5	20	30	25	82,0
	%	2,4	6,1	24,4	36,6	30,5	100
VAR402	F. Abs.	2	7	27	26	20	82,0
	%	2,4	8,5	32,9	31,7	24,4	100
VAR403	F. Abs.	3	11	21	29	18	82,0
	%	3,7	13,4	25,6	35,4	22,0	100,0
VAR404	F. Abs.	4	12	21	36	9	82,0
	%	4,9	14,6	25,6	43,9	11,0	100
VAR405	F. Abs.	4	13	33	28	4	82,0
	%	4,9	15,9	40,2	34,1	4,9	100
VAR406	F. Abs.	2	15	28	25	12	82,0
	%	2,4	18,3	34,1	30,5	14,6	100
VAR407	F. Abs.	4	16	28	28	6	82,0
	%	4,9	19,5	34,1	34,1	7,3	100
VAR408	F. Abs.	3	22	22	20	15	82,0
	%	3,7	26,8	26,8	24,4	18,3	100
VAR409	F. Abs.	5	13	28	31	5	82,0
	%	6,1	15,9	34,1	37,8	6,1	100
Total de respostas	F. Abs.	29	114	228	253	114	738
	%	3,9	15,4	30,9	34,3	15,4	100,0

Quadro 5 - Processos

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR501	F. Abs.	5	12	29	27	9	82
	%	6,1	14,6	35,4	32,9	11,0	100,0
VAR502	F. Abs.	2	15	25	36	4	82
	%	2,4	18,3	30,5	43,9	4,9	100,0
VAR503	F. Abs.	2	16	30	29	5	82
	%	2,4	19,5	36,6	35,4	6,1	100,0
VAR504	F. Abs.	2	17	39	22	2	82
	%	2,4	20,7	47,6	26,8	2,4	100,0
VAR505	F. Abs.	4	15	29	28	6	82
	%	4,9	18,3	35,4	34,1	7,3	100,0
VAR506	F. Abs.	7	10	27	30	8	82
	%	8,5	12,2	32,9	36,6	9,8	100,0
VAR507	F. Abs.	3	10	30	30	9	82
	%	3,7	12,2	36,6	36,6	11,0	100,0
VAR508	F. Abs.	1	6	20	34	21	82
	%	1,2	7,3	24,4	41,5	25,6	100,0
VAR509	F. Abs.	2	9	18	38	15	82
	%	2,4	11,0	22,0	46,3	18,3	100,0
VAR510	F. Abs.	1	9	25	40	7	82
	%	1,2	11,0	30,5	48,8	8,5	100,0
Total de respostas	F. Abs.	29	119	272	314	86	820
	%	3,5	14,5	33,2	38,3	10,5	100,0

Quadro 6 - Resultados relativamente aos turistas

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
Var601	F. Abs.	7	21	27	16	11	82
	%	8,5	25,6	32,9	19,5	13,4	100
VAR602	F. Abs.	8,0	17,0	43,0	9,0	5,0	82,0
	%	9,8	20,7	52,4	11,0	6,1	100
VAR603	F. Abs.	6	21	29	18	8	82
	%	7,3	25,6	35,4	22,0	9,8	100,0
VAR604	F. Abs.	4	22	32	10	14	82
	%	4,9	26,8	39,0	12,2	17,1	100
VAR605	F. Abs.	6,0	19,0	35,0	8,0	14,0	82,0
	%	7,3	23,2	42,7	9,8	17,1	100
VAR606	F. Abs.	26	26	21	6	3	82
	%	31,7	31,7	25,6	7,3	3,7	100,0
VAR607	F. Abs.	24	30	19	6	3	82
	%	29,3	36,6	23,2	7,3	3,7	100
VAR608	F. Abs.	26,0	25,0	22,0	7,0	2,0	82,0
	%	31,7	30,5	26,8	8,5	2,4	100
VAR609	F. Abs.	10	8	31	13	20	82
	%	12,2	9,8	37,8	15,9	24,4	100,0
VAR610	F. Abs.	11	8	39	12	12	82
	%	13,4	9,8	47,6	14,6	14,6	100
Total de respostas	F. Abs.	128	197	298	105	92	820
	%	15,6	24,0	36,3	12,8	11,2	100,0

Quadro 7 - Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR701	F. Abs.	7	23	26	24	2	82
	%	8,5	28,0	31,7	29,3	2,4	100,00
VAR702	F. Abs.	9	17	31	22	3	82
	%	11,0	20,7	37,8	26,8	3,7	100,00
VAR703	F. Abs.	12,0	17,0	35,0	16,0	2,0	82
	%	14,6	20,7	42,7	19,5	2,4	100,00
VAR704	F. Abs.	13	18	28	21	2	82
	%	15,9	22,0	34,1	25,6	2,4	100,00
VAR705	F. Abs.	13	30	12	24	3	82
	%	15,9	36,6	14,6	29,3	3,7	100,00
VAR706	F. Abs.	29,0	32,0	16,0	3,0	2,0	82
	%	35,4	39,0	19,5	3,7	2,4	100,00
VAR707	F. Abs.	29	31	18	3	1	82
	%	35,4	37,8	22,0	3,7	1,2	100,00
VAR708	F. Abs.	29	30	18	4	1	82
	%	35,4	36,6	22,0	4,9	1,2	100,00
VAR709	F. Abs.	7,0	20,0	23,0	17,0	15,0	82
	%	8,5	24,4	28,0	20,7	18,3	100,00
VAR710	F. Abs.	10	19	27	16	10	82
	%	12,2	23,2	32,9	19,5	12,2	100,00
Total de respostas	F. Abs.	158	237	234	150	41	820
	%	19,3	28,9	28,5	18,3	5,0	100,0

Quadro 8 - Resultados para a região

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR801	F. Abs.	16	19	22	23	2	82
	%	19,5	23,2	26,8	28,0	2,4	100,00
VAR802	F. Abs.	6	19	18	25	14	82
	%	7,3	23,2	22,0	30,5	17,1	100,00
VAR803	F. Abs.	20,0	16,0	33,0	11,0	2,0	82
	%	24,4	19,5	40,2	13,4	2,4	100,00
VAR804	F. Abs.	19	19	32	10	2	82
	%	23,2	23,2	39,0	12,2	2,4	100,00
VAR805	F. Abs.	28	36	16		2	82
	%	34,1	43,9	19,5		2,4	100,00
VAR806	F. Abs.	31,0	31,0	17,0	1,0	2,0	82
	%	37,8	37,8	20,7	1,2	2,4	100,00
VAR807	F. Abs.	21	33	24	2	2	82
	%	25,6	40,2	29,3	2,4	2,4	100,00
VAR808	F. Abs.	11	31	20	18	2	82
	%	13,4	37,8	24,4	22,0	2,4	100,00
VAR809	F. Abs.	17,0	17,0	29,0	17,0	2,0	82
	%	20,73	20,73	35,37	20,73	2,44	100,00
Total de respostas	F. Abs.	169	221	211	107	30	738
	%	22,9	29,9	28,6	14,5	4,1	100,0

Quadro 9 - Resultados de desempenho da organização e do destino turístico

Sub-Critérios		A	B	C	D	E	Total
VAR901	F. Abs.	5	19	29	23	6	82
	%	6,1	23,2	35,4	28,0	7,3	100,00
VAR902	F. Abs.	4	22	34	18	4	82
	%	4,9	26,8	41,5	22,0	4,9	100,00
VAR903	F. Abs.	10	19	18	28	7	82
	%	12,2	23,2	22,0	34,1	8,5	100,00
VAR904	F. Abs.	8	19	33	17	5	82
	%	9,8	23,2	40,2	20,7	6,1	100,00
VAR905	F. Abs.	8	19	32	17	6	82
	%	9,8	23,2	39,0	20,7	7,3	100,00
VAR906	F. Abs.	19	35	25	2	1	82
	%	23,2	42,7	30,5	2,4	1,2	100,00
VAR907	F. Abs.	17	37	23	4	1	82
	%	20,7	45,1	28,0	4,9	1,2	100,00
VAR908	F. Abs.	20	33	24	3	2	82
	%	24,4	40,2	29,3	3,7	2,4	100,00
VAR909	F. Abs.	18	34	25	2	3	82
	%	22,0	41,5	30,5	2,4	3,7	100,00
VAR910	F. Abs.	6	26	25	17	8	82
	%	7,3	31,7	30,5	20,7	9,8	100,00
Total de respostas	F. Abs.	115	263	268	131	43	820
	%	14,0	32,1	32,7	16,0	5,2	100,0

APÊNDICE 24

Percepções dos gestores

PERCEPÇÕES

	Gestores topo	Gestores intermédios
Liderança	68%	59%
Política e Estratégia	65%	57%
Pessoas	60%	46%
Parcerias e Recursos	65%	59%
Processos	65%	57%
Resultados turistas	49%	39%
Resultados colaboradores	46%	34%
Resultados região	44%	36%
Resultados desempenho	45%	37%

APÊNDICE 25

Testes t e Mann-Whitney

Resultados do Teste T

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
LIDER	Equal variances assumed	,001	,976	1,821	77	,072	,3525	,19356	-,03295	,73793
	Equal variances not assumed			1,803	69,892					
POLIT	Equal variances assumed	,484	,489	1,736	77	,087	,3351	,19304	-,04927	,71951
	Equal variances not assumed			1,749	74,900					
PESS	Equal variances assumed	,039	,844	3,086	77	,003	,5761	,18668	,20439	,94784
	Equal variances not assumed			3,069	71,359					
PARC	Equal variances assumed	,229	,634	1,453	77	,150	,2591	,17825	-,09586	,61404
	Equal variances not assumed			1,431	67,898					
PROC	Equal variances assumed	,255	,615	1,923	77	,058	,3227	,16778	-,01143	,65676
	Equal variances not assumed			1,888	66,819					
RESTUR	Equal variances assumed	,335	,564	2,053	77	,043	,3941	,19191	,01194	,77624
	Equal variances not assumed			2,037	70,629					
RESCOL	Equal variances assumed	,588	,445	2,547	77	,013	,4751	,18654	,10368	,84658
	Equal variances not assumed			2,508	67,960					
RESREG	Equal variances assumed	,631	,429	1,499	77	,138	,3110	,20752	-,10219	,72427
	Equal variances not assumed			1,476	68,010					
REDES	Equal variances assumed	,164	,687	1,767	77	,081	,3376	,19104	-,04281	,71801
	Equal variances not assumed			1,756	71,117					

Resultados do Teste Mann-Whitney

Test Statistics^a

	LIDER	POLIT	PESS	PARC	PROC	RESTUR	RESCOL	RESREG	REDES
Mann-Whitney U	538,500	576,500	452,000	597,000	536,000	528,500	497,500	604,000	599,500
Wilcoxon W	1528,500	1566,500	1442,000	1587,000	1526,000	1518,500	1487,500	1594,000	1589,500
Z	-2,291	-1,914	-3,146	-1,712	-2,315	-2,387	-2,697	-1,642	-1,689
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022	,056	,002	,087	,021	,017	,007	,100	,091

a. Grouping Variable: funções

APÊNDICE 26

Destinos urbanos, rurais e costeiros: percepções dos critérios

Percepções

	Urbano	Rural	Costeiro
Liderança	54%	75%	64%
Política e Estratégia destino turístico	59%	67%	70%
Pessoas	46%	60%	55%
Parcerias e Recursos Turísticos	51%	69%	69%
Processos	65%	63%	65%
Resultados relativamente aos turistas	60%	41%	45%
Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores	31%	43%	39%
Resultados para a região	25%	39%	46%
Resultados de desempenho da organização e do destino turístico	32%	43%	42%

Ponderações

	Urbano	Rural	Costeiro
Liderança	86%	78%	66%
Política e Estratégia destino turístico	99%	78%	71%
Pessoas	86%	87%	69%
Parcerias e Recursos Turísticos	95%	78%	73%
Processos	68%	67%	62%
Resultados relativamente aos turistas	96%	77%	74%
Resultados relativamente aos colaboradores e aos actores	70%	74%	61%
Resultados para a região	86%	91%	73%
Resultados de desempenho da organização e do destino turístico	70%	71%	69%

APÊNDICE 27

Testes ANOVA e Kruskal-Wallis (percepções por tipologia de destinos)

Resultados do Teste ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
lider	Between Groups	2,542	2	1,271	2,697	,084
	Within Groups	14,139	30	,471		
	Total	16,681	32			
polit	Between Groups	,944	2	,472	,761	,476
	Within Groups	18,604	30	,620		
	Total	19,548	32			
pess	Between Groups	1,188	2	,594	1,213	,311
	Within Groups	14,684	30	,489		
	Total	15,872	32			
parc	Between Groups	2,901	2	1,451	3,691	,037
	Within Groups	11,791	30	,393		
	Total	14,692	32			
proc	Between Groups	,067	2	,033	,069	,933
	Within Groups	14,469	30	,482		
	Total	14,535	32			
restur	Between Groups	2,569	2	1,284	1,523	,235
	Within Groups	25,306	30	,844		
	Total	27,875	32			
rescol	Between Groups	,861	2	,431	,534	,592
	Within Groups	24,169	30	,806		
	Total	25,030	32			
resreg	Between Groups	3,271	2	1,636	1,596	,219
	Within Groups	30,741	30	1,025		
	Total	34,012	32			
resdes	Between Groups	,963	2	,481	,746	,483
	Within Groups	19,372	30	,646		
	Total	20,335	32			

Resultados do Teste Kruskal-Wallis

Test Statistics^{a,b}

	lider	polit	pess	parc	proc	restur	rescol	resreg	resdes
Chi-Square	3,633	1,896	2,264	6,674	,307	3,649	,755	3,579	1,321
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,163	,387	,322	,036	,858	,161	,686	,167	,517

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: destino_puro

APÊNDICE 28

Testes ANOVA e Kruskal-Wallis (ponderações por tipologia de destinos)

Resultados do Teste ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LIDER	Between Groups	2395,820	2	1197,910	4,086	,027
	Within Groups	8795,089	30	293,170		
	Total	11190,909	32			
POLI	Between Groups	3737,644	2	1868,822	5,203	,011
	Within Groups	10775,992	30	359,200		
	Total	14513,636	32			
PESS	Between Groups	2506,426	2	1253,213	9,181	,001
	Within Groups	4095,089	30	136,503		
	Total	6601,515	32			
PARC	Between Groups	2434,059	2	1217,030	5,327	,010
	Within Groups	6853,819	30	228,461		
	Total	9287,879	32			
PROC	Between Groups	266,328	2	133,164	,444	,645
	Within Groups	8989,732	30	299,658		
	Total	9256,061	32			
RES_TUR	Between Groups	2407,075	2	1203,538	2,281	,120
	Within Groups	15830,804	30	527,693		
	Total	18237,879	32			
RES_COL	Between Groups	1101,862	2	550,931	1,136	,335
	Within Groups	14549,653	30	484,988		
	Total	15651,515	32			
RES_REG	Between Groups	2131,300	2	1065,650	3,025	,064
	Within Groups	10568,700	30	352,290		
	Total	12700,000	32			
RES_DESE	Between Groups	18,056	2	9,028	,025	,976
	Within Groups	10931,944	30	364,398		
	Total	10950,000	32			

Resultados do Teste Kruskal-Wallis

Test Statistics^{a,b}

	LIDER	POLI	PESS	PARC	PROC	RES_TUR	RES_COL	RES_REG	RES_DESE
Chi-Square	8,253	12,928	16,443	10,924	,449	5,738	1,203	4,175	,002
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,016	,002	,000	,004	,799	,057	,548	,124	,999

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: COD