



**Juliana Cordeiro
Gonçalves**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE GESTÃO DE
DESTINOS EM PORTUGAL**



**Juliana Cordeiro
Gonçalves**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE GESTÃO DE
DESTINOS EM PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Jorge Humberto Fernandes Mota, Professor Assistente Convidado do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira Manuel Luís Au-Yong Oliveira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutora Vânia Costa
Professora Adjunta, Instituto Politécnico do Cávado
e do Ave

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota
Assistente Convidado, Universidade de
Aveiro

Doutor Rui Augusto da Costa
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em todas as etapas da vida passam por nós pessoas que deixam a sua marca. Este trabalho foi mais uma dessas etapas que não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas às quais quero deixar o meu profundo agradecimento.

Em primeiro, quero agradecer às entidades regionais e locais que se disponibilizaram para participar neste estudo, permitindo o levantamento de dados, sem os quais não seria possível realizar esta investigação. Às Entidades Regionais que se mostraram abertas para colaborar através de entrevistas e me receberam nas suas sedes. Aos municípios que também disponibilizaram o seu tempo para responder ao inquérito online.

Deixar um especial obrigado aos professores Jorge Mota e Rui Costa por aceitarem fazer parte deste projeto e por toda a disponibilidade que demonstraram desde o início da construção desta dissertação. Pela sua paciência, compreensão e conselhos em todas as etapas deste processo que foram essenciais para a sua conclusão.

Quero também agradecer aos amigos, colegas e docentes que, de forma direta ou indireta, ajudaram ao meu crescimento pessoal e profissional ao longo dos 5 anos na Universidade de Aveiro e, de forma mais especial, ao Diogo, que me acompanhou durante este último ano, pela paciência, apoio e motivação.

E por fim, um profundo e sincero obrigado aos meus pais, Lurdes e António, e à minha irmã, Margarida, por sempre me apoiarem em tudo, compreenderem e estarem ao meu lado em todos os momentos. Sem eles nada disto teria sido possível.

palavras-chave

Avaliação de desempenho, Balanced Scorecard, Gestão de Destinos, Organizações de Gestão de Destinos, Indicadores de Performance, Gestão de Informação, Gestão estratégica

resumo

Habitualmente a avaliação da realidade e da evolução do setor do turismo é realizada através da análise de indicadores que, de alguma forma, representam o seu desempenho. É desta forma também que as entidades responsáveis pela gestão de destinos avaliam a sua performance, já que o objetivo da sua atuação é o crescimento e desenvolvimento do turismo no destino.

Contudo, é necessário ir para além dessa avaliação e perceber de que forma a sua atuação ao nível interno influencia o desempenho turístico, nomeadamente, os fatores que afetam o alcance de objetivos e resultados.

A presente investigação tem como objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para as Entidades Regionais de Turismo em Portugal pretendendo ajudar na monitorização e na avaliação da sua atuação estratégica e, consequentemente, auxiliar uma melhoria contínua da gestão de destinos por parte de entidades públicas. Para isso, foi adotada uma metodologia mista que, numa primeira fase se debruçou sobre uma revisão e sistematização de literatura para desenvolver o modelo de avaliação e, posteriormente, foram realizadas entrevistas exploratórias e administrados inquéritos para validação em órgãos de gestão pública de destinos, a nível regional e local.

Os resultados trazem contributos tanto para o setor como para o meio académico. Foi possível concluir que começa a existir uma consciencialização para a importância da integração de sistemas de avaliação de desempenho, em entidades públicas de gestão de destinos, e que o modelo desenvolvido pode responder aos desafios atuais dessa mesma gestão ao nível da informação. Contudo, existem vários desafios que ainda necessitam de ser ultrapassados para se tornar uma realidade em Portugal.

keywords

Performance evaluation, Balanced Scorecard, Destination management, Destination Management Organizations, Performance Indicators, Information Management, Strategic Management

abstract

Usually the assessment of the reality and evolution of the tourism sector is performed through the analysis of indicators that, somehow, represent its performance. It is also in this way that entities, responsible for the destination management, evaluate their performance, since the objectives of their activity are the growth and development of tourism in the destination.

However, it's necessary to go beyond this assessment and understand how its internal actions influence tourism performance, that is, the factors that affect the achievement of objectives and results.

This research aims to develop a performance evaluation model for regional tourism entities in Portugal, that pretend help in the monitoring and evaluation of their strategic performance and, consequently, help continuous improvement of destination management by public entities. For this, a mixed methodology was adopted, which initially focused on a review and systematization of literature to conceptualize the evaluation model and, subsequently, exploratory interviews and questionnaires to validate next to public destination management organizations, at regional and local level.

The results bring contributions to both, the sector and theoretical research. It was concluded that there is a growing awareness of the importance of integrating performance evaluation systems in public destination management entities and that, the developed model can respond to the current challenges of such management in terms of information. However, there are several challenges that still need to be overcome to become a reality in Portugal.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE QUADROS	vi
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	viii
1 CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento da Investigação.....	1
1.2 Objetivo principal	3
1.3 Objetivos específicos.....	4
1.4 Estrutura da investigação.....	4
2 CAPÍTULO 2 DISCUSSÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 Introdução	7
2.2 Organizações de Gestão de Destinos.....	7
2.2.1 Conceito	7
2.2.2 Funções das Organizações de Gestão de Destinos	9
2.3 A estrutura do turismo em Portugal	13
2.3.1 Nível nacional	14
2.3.2 Nível regional.....	14
2.3.3 Nível local	18
2.4 A Competitividade no Turismo.....	18
2.5 <i>Business Intelligence</i>	20
2.6 O <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.6.1 Introdução	22
2.6.2 As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.6.3 Utilidades do BSC	24
2.6.4 Vantagens do BSC.....	25
2.6.5 Dificuldades na Implementação do BSC.....	26
2.7 O <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público	29
2.7.1 As dimensões do BSC no setor público	29
2.7.2 O <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público do Turismo	31
2.7.3 Benefícios e custos da aplicação de um modelo de BSC no turismo a nível regional....	33

3	Capítulo 3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO	35
3.1	Introdução	35
3.2	Resultados da Revisão Sistemática da Literatura.....	35
3.2.1	Áreas identificadas	37
3.3	Modelo de avaliação de desempenho para as Entidades Regionais e Locais de Turismo em Portugal	38
3.3.1	Dimensão Recursos	39
3.3.2	Dimensão Financeira	41
3.3.3	Dimensão Aprendizagem e Crescimento	43
3.3.4	Dimensão Processos Internos	45
3.3.5	Avaliação e diagnóstico	48
3.3.6	Relações de causa-efeito.....	55
4	CAPÍTULO 4 METODOLOGIA E AMOSTRA	63
4.1	Introdução	63
4.2	Metodologia mista - definição	63
4.3	Instrumentos de recolha de dados	64
4.3.1	Abordagem qualitativa.....	64
4.3.2	Abordagem quantitativa	67
4.4	Definição da População e da Amostra	70
4.5	Monitorização de Tratamento de Dados	71
4.5.1	Entrevistas	71
4.5.2	Inquérito por Questionário	72
5	Capítulo 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
5.1	Introdução	73
5.2	Entrevista	73
5.2.1	Caraterização da amostra	73
5.2.2	Resultados	73
5.3	Inquérito por questionário	82
5.3.1	Caraterização da amostra	82
5.3.2	Resultados	85
5.4	Discussão dos resultados	108
6	CAPÍTULO 6 SÍNTESE E CONCLUSÕES	113

6.1	Introdução	113
6.2	Conclusões e Principais Contributos da Investigação	113
6.3	Limitações da Investigação	116
6.4	Perspetivas para Investigações Futuras	118
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
	APÊNDICE 1 – Modelo de Ritchie and Crouch (2003)	137
	APÊNDICE 2 – Modelo de Dwyer and Kim (2003)	138
	APÊNDICE 3 – Sistematização das Dimensões do Modelo de Competitividade de Dwyer & Kim (2003)	139
	APÊNDICE 4 – Guião da Entrevista para as Entidades Regionais	144
	APÊNDICE 5 – Corpo de E-mail associado ao pedido de colaboração às Entidades e Secretarias Regionais de Turismo	146
	APÊNDICE 6 – Inquérito por Questionário	147
	APÊNDICE 7 – <i>Mailing list</i> dos municípios para disseminação dos inquéritos	182
	APÊNDICE 8 – Corpo de e-mail da disseminação dos inquéritos aos municípios	187
	APÊNDICE 9 – Dimensões Sugeridas pelos Inquiridos para a Avaliação de Desempenho.....	188

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura orgânica das organizações de Turismo em Portugal de nível nacional e regional .	14
Figura 2: Sistema de Balanced Scorecard	23
Figura 3: Modelo de Avaliação de Desempenho para as Entidades Regionais de Turismo	61
Figura 4: Modelo de Competitividade de Ritchie and Crouch (2003)	137
Figura 5: Principais elementos da Competitividade de um Destino.....	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género.....	82
Gráfico 2: Faixa Etária	83
Gráfico 3: Formação específica em Turismo.....	72
Gráfico 4: Habilitações Literárias.....	83
Gráfico 5: Cargo desempenhado	84
Gráfico 6: Tempo de permanência no cargo	84
Gráfico 7: Funções/áreas de intervenção do município no território ao nível do Turismo	85
Gráfico 8: Existência de processos de avaliação/monitorização de desempenho das estratégias desenvolvidas	87
Gráfico 9: Importância relativa das dimensões	88
Gráfico 10: Utilidades da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho identificadas pelos inquiridos.....	106
Gráfico 11: Benefícios da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho identificados pelos inquiridos.....	106
Gráfico 12: Dificuldades da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho	107

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Funções das Organizações de Gestão de Destinos identificadas na literatura	11
Quadro 2: Sistematização dos artigos selecionados na Discussão da literatura	35
Quadro 3: Dimensão recursos I	41
Quadro 4: Dimensão Recursos II	41
Quadro 5: Dimensão Aprendizagem e Crescimento - Recursos Humanos	44
Quadro 6: Dimensão Aprendizagem e Crescimento – Informação	44
Quadro 7: Dimensão Aprendizagem e Crescimento - Sistemas Técnicos de Apoio	44
Quadro 8: Dimensão Processos Internos - Gestão do destino	46
Quadro 9: Dimensão Processos Internos - Gestão de marketing do destino	46
Quadro 10: Dimensão Processos Internos – Planeamento	47
Quadro 11: Dimensão Processos Internos – Colaboração	48
Quadro 12: Dimensão Social	50
Quadro 13: Dimensão económica	51
Quadro 14: Dimensão Ambiental	52
Quadro 15: Dimensão Turista	52
Quadro 16: Avaliação e Diagnóstico – Indicadores de resultado	53
Quadro 17: Avaliação e Diagnóstico - Indicadores de eficácia	54
Quadro 18: Principais contributos da literatura para a concetualização do questionário - Parte II	69
Quadro 19: Principais contributos da literatura para a concetualização do questionário - Parte VI	70
Quadro 20: Avaliação da importância dos agentes do território	86
Quadro 21: Processos de avaliação/monitorização identificados pelos inquiridos	87
Quadro 22: Importância relativa das dimensões e áreas	90
Quadro 23: Importância relativa dos indicadores de recursos endógenos	90
Quadro 24: Importância relativa dos indicadores de infraestruturas de apoio	91
Quadro 25: Importância relativa dos indicadores financeiros	93
Quadro 26: Importância relativa dos indicadores das áreas recursos humanos, informação e sistemas técnicos de apoio	94
Quadro 27: Importância relativa dos indicadores das áreas gestão de destino, gestão de marketing do destino, planeamento e colaboração	95
Quadro 28: Importância dos indicadores das áreas de impacto	97
Quadro 29: Importância relativa dos indicadores de resultado	98

Quadro 30: Utilidade percebida das dimensões e áreas	99
Quadro 31: Utilidade percebida dos indicadores de recursos endógenos	100
Quadro 32: Utilidade percebida dos indicadores de infraestruturas de apoio	101
Quadro 33: Utilidade percebida dos indicadores financeiros	101
Quadro 34: Utilidade percebida dos indicadores da área recursos humanos, sistemas técnicos de apoio e informação.....	102
Quadro 35: Utilidade percebida dos indicadores das áreas gestão do destino, gestão de marketing do destino, planeamento e colaboração.....	103
Quadro 36: Utilidade percebida dos indicadores da dimensão social	103
Quadro 37: Utilidade percebida dos indicadores das dimensões de impacto económica, ambiental e turista.....	104
Quadro 38: Utilidade percebida dos indicadores de resultado e eficácia	105
Quadro 39: Importância percebida das relações do modelo.....	108
Quadro 40: Sistematização das dimensões do modelo de Competitividade de Dwyer & Kim.....	139
Quadro 41: Dimensões sugeridas pelos inquiridos	188

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AHP - Associação da Hotelaria de Portugal

ANC – Associação Nacional de Cruzeiros

APAVT - Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo

TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CCDR - Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CTP - Confederação do Turismo de Portugal

DMO – *Destination Management Organizations*

ERLT - Entidades Regionais e Locais de Turismo

ERT – Entidade Regional de Turismo

MAMAOT - Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território

n.d. – no data (sem data)

NUT - Nomenclatura das Unidades Territoriais

OGD – Organizações de Gestão de Destinos

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

SBU – *Strategic Business Units*

TP – Turismo de Portugal

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

1 CAPÍTULO 1 | INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento da Investigação

«A monitorização e a avaliação são componentes essenciais da implementação das políticas e dos programas públicos ao permitir um acompanhamento alargado do modo como os recursos estão a ser aplicados, justificando perante a sociedade e os contribuintes a aplicação de recursos que são escassos e medindo o impacto que estes têm na melhoria de vida dos cidadãos e no desenvolvimento económico sustentável baseado no conhecimento» (COMPETE 2020, 2014, p. 81).

Nos dias de hoje, a quantidade de informação que é gerada atinge grandes proporções e pode surgir quase de qualquer lado. As tecnologias da comunicação e informação (TIC) vieram trazer grande facilidade no armazenamento, processamento e circulação de informação que levaram as organizações a agir perante esta nova realidade (Comissão Europeia, n.d.; Hannula & Pirttimaki, 2003).

O setor do turismo tem vindo a beneficiar deste *boom* relativo à informação nas suas diversas vertentes, sendo a informação estatística um desses benefícios que, além de permitir acompanhar a evolução do setor, dá *inputs* muito importantes acerca do desempenho do mesmo (Zucarato & Sansolo, 2006). No entanto, a vasta quantidade de informação torna quase impossível a sua utilização ou análise total, tornando-a, por vezes, inútil (Fuchs, Höpken, & Lexhagen, 2015).

Neste seguimento, conceitos como a *Business Intelligence* que, na sua forma mais básica, se relaciona com a recolha e análise de uma vasta e extensa informação, vem ajudar a colmatar problemas no processo da gestão dessa quantidade de informação (Okkonen & Lönnqvist, 2014).

A monitorização dos resultados para o setor do turismo em Portugal concentra-se essencialmente naquilo que são os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, nos vários níveis territoriais. A plataforma TravelBI, desenvolvida pelo Turismo de Portugal, cujo intuito é explorar os indicadores do setor fazendo análises mais profundas, veio consciencializar os atores para a necessidade de análise de informação, tornando-a em conhecimento. Esta é, assim, uma plataforma de gestão do conhecimento que procura facilitar toda a gestão da informação no setor e melhorar a tomada de decisão (Turismo de Portugal, n.d.-d).

Apesar da plataforma ser útil e trazer uma interpretação dos dados, não existe uma ligação clara e sustentada daquilo que são as linhas de ação/estratégias e os resultados obtidos por parte dos agentes que operacionalizam estratégias, nomeadamente em termos de atores regionais e locais. Por outro lado, não

basta somente recolher e analisar os dados, se depois não lhe for dada uma utilização e um propósito (Lönnqvist & Pirttimäki, 2006).

Nos últimos anos tem existido uma evolução no que respeita à temática da gestão regional em alguns países, mais especificamente ligada à monitorização da atuação dos atores da região como um todo, acabando por, de alguma forma, trazer a área do conhecimento através da informação. A Comissão Europeia tem tido um papel relevante na transmissão de uma cultura direcionada para uma monitorização e avaliação de ações, principalmente no que concerne à aplicação de fundos e à coesão de políticas públicas no âmbito regional.

Em Portugal, vários exemplos podem ser referidos neste âmbito: os barómetros regionais elaborados pelas CCDR, que têm como principal intuito monitorizar o progresso alcançado pelas regiões em diversas áreas de atuação; e, mais recentemente as Estratégias de Inovação Nacionais/Regionais para a Especialização Inteligente (Estratégias RIS3) que, entre outros objetivos, visa aumentar o conhecimento e a competitividade das regiões (Comissão Europeia, 2014). No entanto, estes elementos são gerais para a gestão regional focando-se em diversas vertentes em simultâneo (Decreto-Lei 104/2003 de 23 de maio do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, 2003).

Embora no turismo as políticas definidas comecem a ser mais acompanhadas de metas e objetivos, não é de conhecimento a existência da aplicação de sistemas que ajudem a acompanhar e entender de que forma esses objetivos são realmente atingidos por parte das entidades de gestão de destinos. Ou seja, de que forma é que a atuação e o desempenho dessas entidades vão ajudar, ou não, ao alcance das estratégias (Turismo de Portugal, n.d.-e).

Após a discussão de literatura na área da avaliação de desempenho de destinos, associada a estratégias e a indicadores, bem como a entidades de gestão de destinos, foi possível encontrar estudos que utilizam a ferramenta *Balanced Scorecard* para acompanharem a implementação estratégica. Contudo, a sua aplicação no setor do turismo centra-se muito mais em entidades privadas e não de gestão pública. Isto poderá estar relacionado com o facto de a ferramenta do *Balanced Scorecard* ter sido pensada, inicialmente, para o setor privado.

Um outro fator que pode estar na origem desta restrição utilitária é a falta de conhecimento que existe acerca da avaliação de desempenho e uso de indicadores em organizações de gestão de destinos. Pela literatura analisada, verifica-se que há pouco estudo teórico acerca da temática em análise aplicada ao setor público do turismo pelo que, a não existência de base teórica que apresente esta realidade e a sua necessidade aos gestores, pode ser uma das causas da pouca existência de modelos deste género. Para

além disso, existem também outras dificuldades associadas a estes sistemas de avaliação que acabam por criar resistências à sua utilização.

Verifica-se, então, uma necessidade tanto académica como prática no que concerne à temática da gestão de destinos, mais concretamente na monitorização e avaliação da atuação das entidades públicas de forma a perceber como é que a sua ação está conectada e influencia os resultados obtidos no setor.

Apesar de o Turismo de Portugal ser o órgão responsável pelas estratégias globais do setor, é ao nível regional que existe uma adaptação dessas estratégias à realidade dos territórios e que há uma mobilização de outros agentes, a fim de se implementarem as linhas de ação. Isto também se verifica nos estudos analisados, onde a monitorização ocorre essencialmente a nível regional e/ou municipal.

1.2 Objetivo principal

As organizações de gestão de destinos são entidades muito importantes que atuam no desenvolvimento e planeamento de destinos turísticos. Com a crescente atividade turística em Portugal, e um pouco por todo o mundo, há uma necessidade cada vez maior de antecipar necessidades e perceber de que forma essas necessidades estão ou não a ser colmatadas.

Assim, a pergunta de investigação associada ao processo desta investigação é a seguinte:

De que forma podem as organizações públicas de gestão de destinos, a nível regional, medir a sua atuação e o seu desempenho na prossecução das suas estratégias regionais, e que fatores devem ser incluídos nessa avaliação?

O objetivo principal do estudo passa, então, por desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para as entidades regionais e locais de turismo em Portugal que possa ajudar na monitorização e na avaliação da sua atuação estratégica e, consequentemente, auxiliar uma melhoria contínua da gestão de destinos por parte de entidades públicas.

As entidades locais são um dos agentes mais importantes na operacionalização de linhas de ação ao nível local, ajudando na concretização estratégica. Elas estão em constante comunicação e interação com as entidades regionais, já que são, além de outras tarefas, também responsáveis pela prática e execução estratégica. Isto é, apesar de ser a nível regional que são definidas as estratégias, são os municípios que se encarregam de desenvolver infraestruturas de apoio ao desenvolvimento da prática turística.

O campo de aplicação do estudo centra-se essencialmente nas cinco entidades regionais de turismo e as secretarias regionais dos Açores e da Madeira e também ao nível dos 308 municípios do país, dada a ligação quase direta na atuação das duas no âmbito do turismo, como explicado acima.

1.3 Objetivos específicos

Para dar resposta à pergunta de investigação referida acima e alcançar o objetivo proposto, foram identificados também objetivos específicos de forma a sistematizar a concretização da investigação, sendo eles:

- Entender o que são as Organizações de Gestão de Destinos e qual a sua atuação no território;
- Perceber de que forma estão estruturadas as Organizações de Destinos em Portugal;
- Estabelecer uma relação entre a atuação destas organizações e a competitividade do turismo;
- Compreender de que forma o tratamento e a gestão atual de informação tem trazido vantagens e novas visões para o negócio, e como poderá beneficiar o setor público do turismo;
- Identificar um sistema de avaliação que esteja assente na visão da *Business Intelligence* e que possa trazer essa dinâmica para as organizações de gestão de destinos;
- Identificar as dimensões e as áreas mais importantes para a análise de desempenho das Entidades Regionais de Turismo na consagração estratégica;
- Identificar os indicadores mais importantes para avaliar o desempenho das Entidades Regionais de Turismo ao nível da estratégia;
- Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para as Entidades Regionais e Locais de Turismo ao nível estratégico;
- Validar o modelo desenvolvido junto das Entidades Regionais e Locais de Turismo e Secretarias Regionais;
- Validar o modelo desenvolvido junto dos principais agentes públicos locais que atuam na gestão de destinos turísticos.

1.4 Estrutura da investigação

A presente investigação está repartida em três grandes componentes sequenciais e complementares, num conjunto de 6 capítulos: uma primeira parte que contempla um enquadramento teórico das principais temáticas que fazem parte do objetivo do estudo; a segunda parte, na qual se desenvolve o modelo de avaliação; e, uma terceira parte empírica de recolha e análise de dados primários.

Na primeira parte inclui-se o capítulo 2 respeitante à discussão da literatura. A segunda parte é representada no capítulo 3 pelo desenvolvimento do modelo de avaliação. A terceira parte inclui os três últimos capítulos: o capítulo 4 que diz respeito à metodologia e amostra, o capítulo 5 onde se integra a análise e discussão de resultados e, por fim, o capítulo 6 de síntese e conclusões.

Inicialmente, apresenta-se a discussão da literatura na qual se abordam as Organizações de Gestão de Destinos, nomeadamente a sua evolução e conceito, bem como as suas principais funções na gestão de territórios. Seguidamente trata-se a estrutura da gestão do turismo em Portugal, fazendo a ligação com aquilo que acontece na realidade nacional. Ainda neste capítulo aborda-se a competitividade no turismo já que, ela acaba por envolver e estar relacionada com a gestão do próprio destino.

De seguida, integra-se o conceito de *Business Intelligence* por se entender que o setor do turismo se deve orientar para estas novas formas de olhar a informação na gestão dos destinos. Neste seguimento, aborda-se a temática do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão estratégica que pode auxiliar a integração deste conceito na gestão de destinos, realizando-se também uma análise da literatura existente neste âmbito aplicada ao turismo.

A segunda parte diz respeito ao desenvolvimento do modelo de avaliação, na qual se identificam as dimensões, áreas e indicadores mais importantes para avaliar o desempenho das entidades públicas regionais de gestão de destinos. Esta etapa é de extrema relevância já que, é daqui que surge a agregação de informações e a sua adaptação para o âmbito do estudo que origina o modelo de avaliação.

A última parte prende-se com o processo de recolha e análise de dados primários, na qual se traça e justifica a utilização da metodologia mista, especificamente, a abordagem qualitativa (entrevistas) e quantitativa (inquéritos). Seguidamente, define-se a população e a amostra, e descreve-se a forma de monitorização e posterior tratamento de dados primários recolhidos. Finalmente, é realizada uma breve caracterização da amostra de ambas as metodologias, analisa-se e discute-se os resultados dos inquéritos e das entrevistas, fazendo-se algumas associações e cruzamentos de informação.

No capítulo final apresentam-se as principais conclusões e contributos da investigação, fazendo-se referência ao nível de alcance dos objetivos definidos inicialmente, elencando-se também algumas limitações ocorridas durante o processo de investigação e dando-se dicas para investigações futuras.

2 CAPÍTULO 2 | DISCUSSÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar os principais conceitos e temáticas relacionadas com a investigação, bem como a sua evolução e atualização, sendo a base para o desenvolvimento do restante estudo.

Inicialmente apresenta-se a definição de Organizações de Gestão de Destinos, bem como a sua organização em Portugal, fazendo-se referência à competitividade do Turismo com dois modelos de competitividade. De seguida é feita uma pequena referência ao conceito de *Business Intelligence*, fazendo a ligação para a temática do *Balanced Scorecard*. Aqui é também realizada uma referência a este instrumento no setor público e, especificamente, no Turismo. Por fim, descrevem-se alguns benefícios e custos da aplicação de um modelo de BSC no turismo a nível regional.

2.2 Organizações de Gestão de Destinos

2.2.1 Conceito

Uma Organização de Gestão de Destinos (OGD), do inglês *Destination Management Organization* (DMO), resulta da forma como turismo e, mais especificamente os seus *stakeholders* envolvidos têm vindo a ser organizados. Inicialmente o esforço destas organizações era centrado em atividades de promoção. Contudo, as comunidades deste setor começaram a aperceber-se de que a cooperação como elemento estratégico poderia trazer-lhes vantagens competitivas (Pike, 2008).

O constante crescimento da atividade turística nas diferentes regiões do mundo fez crescer a competitividade entre destinos, levando à perceção de que teriam de ser feitas mudanças que levassem a que as organizações do destino não se focassem apenas no marketing, mas, e de uma forma mais ampla, se comesçassem a focar na gestão do destino como um todo.

Desta mudança de paradigma surge também a amplificação da sigla DMO de *Destination Marketing Organization* para *Destination Management Organization*, reconhecendo que estas organizações apresentam, neste momento, uma maior importância não só na gestão como no desenvolvimento de destinos (Presenza, Sheehan, & Ritchie, 2005).

A indústria turística tem enfrentado grandes desafios como é o caso recente do terrorismo e do abrandamento das economias, que levam a uma reestruturação da forma como se pensa no setor. Dada a configuração fraturada da indústria, com os serviços a serem interdependentes, as organizações de gestão

de destinos têm um papel fulcral no que concerne ao desenvolvimento de estratégias de readaptação a estas mudanças, por serem um elemento central de gestão (Gretzel, Fesenmaier, Formica, & O’Leary, 2006; Presenza et al., 2005; Prideaux & Cooper, 2003).

Segundo a Organização Mundial do Turismo, uma Organização de Marketing/Gestão de Destinos é uma entidade organizacional líder que pode incluir diversas autoridades, tendo em vista facilitar as parcerias do setor do turismo para uma visão de destino como um todo. A estrutura destas organizações pode ir desde autoridades públicas a modelos de parcerias público-privadas (UNWTO, 2016b).

Neste sentido, podem ser descritos três níveis de gestão: as Organizações e Autoridades Nacionais de Turismo, como o Turismo de Portugal, responsáveis pela gestão e pelo marketing a nível nacional e internacional; as Organizações Estatais, Regionais e Provinciais, responsáveis pela gestão e marketing do turismo, mas numa região geograficamente delimitada que nem sempre é administrativa, como estados, províncias (como são exemplo as Entidades Regionais de Turismo em Portugal); e, por fim, as Organizações Locais responsáveis pela gestão e marketing do turismo de áreas geográficas mais pequenas ou de cidades. Em termos geográficos, pode ainda acrescentar-se as OGD mais amplas que são aquelas que se estabeleceram pelo interesse de cooperação entre países, como é exemplo a European Travel Comission (ETC) (Pike, 2008; UNWTO, 2016b).

Assim, as OGD podem incluir-se num governo local, regional ou nacional, tendo poder legislativo, político e financeiro que lhes permita gerir recursos e garantir que todas as partes interessadas beneficiam das suas políticas no longo prazo (Minguzzi, 2006; Page, 2007; Telfer, 2002).

Por fim, podem ainda ter dois tipos de orientação: uma mais direcionada para uma gestão pública onde o foco é o serviço público e o desenvolvimento de uma comunidade; e outra mais orientada para o setor privado, que olha para a OGD como um negócio, onde o controlo de custos domina a gestão das funções (Ritchie & Crouch, 2003).

É importante que as medidas levadas a cabo por estas organizações tenham em vista o interesse individual de cada agente interessado, nunca deixando de reconhecer a importância que representam também para a gestão local. Atualmente, é de extrema relevância que se adotem estratégias com um comprometimento holístico e de longo prazo, a fim de se poderem abranger as mais variadas áreas envolvidas, ao mesmo tempo que se pensa numa gestão mais sustentada no longo prazo (Ritchie & Crouch, 2003).

2.2.2 Funções das Organizações de Gestão de Destinos

As Organizações de Gestão de Destinos podem ter várias funções e responsabilidades com o objetivo de assegurar a sua atividade efetiva (Ritchie & Crouch, 2003). Vários são os autores que apresentam modelos conceituais destas organizações.

Segundo Ritchie & Crouch (2003) as funções das OGD podem ser separadas em duas grandes categorias: funções internas e funções externas. As funções internas referem-se às tarefas necessárias para permitir o funcionamento administrativo, e são as seguintes: (i) definição dos estatutos organizacionais, (ii) definição da estrutura das comissões, (iii) determinação do orçamento e do seu processo, (iv) estabelecimento de procedimentos administrativos organizacionais, (v) gestão dos seus associados bem como as relações entre comunidades e (vi) pela disponibilização de publicações (Ritchie & Crouch, 2003). Numa visão externa, identificam-se essencialmente os desafios administrativos traduzindo-se nas tarefas de marketing, gestão de serviços e qualidade dos mesmos, gestão de visitantes, informação e pesquisa, financiamento e gestão de capital de risco e administração de recursos (Ritchie & Crouch, 2003).

Numa outra perspetiva, o modelo conceitual apresentado por Presenza et al. (2005) sugere que a atividade destas organizações pode ser agregada em duas grandes funções: marketing externo do destino, cujo objetivo é gerir e vender o destino como um todo, procurando a eficácia e eficiência na gestão de todos os agentes que operam de forma individualizada (algumas atividades inerentes: *web marketing*, eventos, programas cooperativos, feiras, publicidade, publicações e folhetos, entre outros); e o desenvolvimento interno do destino, ou seja, fazer crescer o destino internamente (algumas atividades inerentes: gestão de visitantes, informação/pesquisa, coordenação de *stakeholders* turísticos, gestão de crises, desenvolvimento de recursos humanos, finanças e capital de risco, gestão de recursos, entre outras).

Os autores sugerem ainda que estas principais funções podem ser agregadas em três patamares. O patamar base, que se exprime nas atividades chave das OGD, o segundo patamar que se resume à cooperação e interação entre a entidade central OGD com os agentes individuais, o terceiro, e último, representa funções mais específicas direcionadas para as atividades dos agentes do setor.

Há assim a proposição de que os *stakeholders* são o principal foco de uma OGD uma vez que, cabe a estas entidades assegurar a cooperação entre os agentes envolvidos, não só fazendo crescer a rede de *stakeholders*, mas também construindo relações saudáveis, fortes e de qualidade. Estes aspetos são fundamentais para que haja um aproveitamento eficiente e eficaz dos recursos providos, pois o sucesso dos agentes da rede é também o sucesso da OGD (Presenza et al., 2005).

Ainda, a responsabilidade da OGD passa por disponibilizar e desenvolver os centros de informação e recolher informação acerca do destino e dos visitantes, para perceção e previsão da procura, bem como para desenvolvimento e melhoria de políticas vigentes. É esta ação primária da OGD que vai ajudar ao desenvolvimento e realização de outras atividades de continuidade nas dimensões mais alocadas aos agentes individuais, representadas pelo terceiro patamar (Presenza et al., 2005).

Contudo, as organizações devem adaptar as suas estratégias aos diversos contextos e às diferentes situações que se vão sucedendo. O peso que cada atividade representa para as OGD varia também consoante o contexto onde se inserem e a forma como se desenvolve a atividade turística, já que os destinos se encontram em fases diferentes de crescimento, levando a um diferencial naquilo que são as principais e mais importantes atividades a serem desenvolvidas por estas (Prideaux & Cooper, 2003).

Ao longo do tempo, os diversos estudos e aplicações têm trazido um conhecimento mais alargado acerca das funções destas organizações. É visível no Quadro 1, abaixo, que tem existido uma evolução naquelas que são consideradas as atribuições das OGD.

Quadro 1: Funções das Organizações de Gestão de Destinos identificadas na literatura

Função Principal	Funções na literatura	Fonte
Promoção e marketing	Promoção comunitária, comunicando uma imagem adequada do destino, bem como dos elementos recreacionais e atrações para o mercado de visitantes	(Morrison, Bruen, & Anderson, 1997)
	Marketing e Posicionamento	(Pearce, 2015)
	Promoção e Marketing	(Bodlender, Jefferson, Jenkins, & Lickorish, 1991; Page, 2007; UNWTO, 2016a)
	Marketing e Promoção	(Morrison, 2018)
Coordenação	Coordenação dos diversos agentes, através da promoção de uma indústria o menos possível fragmentada e da partilha de recursos e benefícios	(Bodlender et al., 1991; Morrison et al., 1997; Page, 2007)
	Representante, tanto do setor público como do setor privado, ajudando à defesa de interesses de todos os agentes envolvidos e acrescentando legitimidade à indústria	
	Coordenação e gestão de atividades	(Costa & Costa, 2014; UNWTO, 2016a)
	Liderança e Coordenação	(Morrison, 2018)
	Parcerias e " <i>team building</i> ", relações e envolvimento com comunidade e <i>stakeholders</i>	
Planeamento Estratégico	Planeamento, Monitorização e Avaliação	(Costa, 2001; Pearce, 2015)
	Planeamento Estratégico	(Bodlender et al., 1991; Costa, 2001; Page, 2007; UNWTO, 2016)
	Pesquisa e planeamento	(Cooper et al., 1998; Morrison, 2018)
	Gestão de recursos e gestão ambiental	Pearce (2015)
Implementação das políticas do turismo	Implementação das políticas do turismo	(Bodlender et al., 1991; UNWTO, 2016a)
Desenvolvimento económico	Relacionando-se com questões como a geração de receitas, emprego, que, de alguma forma, possam contribuir para a economia local	(Morrison et al., 1997)

Quadro 1: Funções das Organizações de Gestão de Destinos identificadas na literatura (continuação)

Função Principal	Funções na literatura	Fonte
Financiamento	Relacionando-se com incentivos ao desenvolvimento da atividade turística	(Bodlender et al., 1991; Cooper et al., 1998; Costa & Costa, 2014; Ward, 1989)
Legislação e Regulamentação	Relacionando-se com a regulação do mercado e da competição, mas também com códigos de conduta da indústria	(Bodlender et al., 1991; Cooper et al., 1998; Costa & Costa, 2014; Elliott, 2002; Page, 2007)
Educação e Formação	Relacionando-se com a provisão de uma formação adequada aos recursos humanos que corresponda às necessidades da procura e do setor.	(Cooper et al., 1998; Costa & Costa, 2014; Page, 2007)
Investigação e Desenvolvimento	Relacionado com a recolha de dados estatísticos e pesquisa de mercado, bem como ao desenvolvimento de produtos e à inovação do setor.	(Bodlender et al., 1991; Cooper et al., 1998; Costa & Costa, 2014; Morrison, 2018; Page, 2007; Pearce, 2015; Telfer, 2002; UNWTO, 2016a)

Pelo Quadro 1, podem identificar-se 10 funções principais das OGD: a Promoção e Marketing, a Coordenação, a Gestão de Visitantes, o Planeamento Estratégico, a Implementação das Políticas do Turismo, o Desenvolvimento Económico, Financiamento, Legislação e Regulamentação, Educação e Formação e, por fim, Investigação e Desenvolvimento.

Em Portugal, a nível nacional, podem destacar-se as seguintes funções (Turismo de Portugal, 2018): desenvolvimento da oferta turística, apoio ao investimento, promoção e marketing, desenvolvimento de recursos humanos e regulamento de jogo.

Por sua vez, a nível regional podem destacar-se as seguintes funções na literatura (Minguzzi, 2006):

- Maximizar a estratégia de longo prazo na cooperação com outras organizações locais;
- Representar os interesses regionais e a indústria do turismo regional ao nível nacional;
- Maximizar a rentabilidade das empresas locais e maximizar os efeitos multiplicadores;
- Desenvolver uma imagem de região homogénea e coerente;
- Otimizar os impactos do turismo, garantindo um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e os custos socioculturais e ambientais.

As organizações que são criadas no âmbito do turismo pretendem facilitar o desenvolvimento do setor, seja a nível macro (nacional) como a nível mais micro (regional e local). Neste sentido, existem frequentemente colaborações entre instituições públicas e privadas, dada a partilha de recursos. O objetivo dessas organizações não é colocarem em primeiro plano os seus próprios interesses, mas sim atuarem de forma conjunta para facilitarem as atividades uma da outra (Elbe, Persson, Sjostrand, & Agren, 2018).

No caso das organizações de gestão de destinos dos vários níveis, existe uma semelhança com este facto, dado o interesse inicial ser demonstrado a um nível macro e político a nível nacional, e só depois há a adaptação ao nível mais regional e local, respetivamente. Neste sentido, o que frequentemente acontece é a definição de políticas e objetivos a nível nacional, que depois são concretizados nos níveis inferiores, adaptando-se à realidade de cada região (Elbe et al., 2018).

Esta pequena abordagem remete para a existência de interações entre diversos agentes do destino, pelas quais uma OGD é responsável (Elbe et al., 2018). Para além disso, é seu dever tomar o papel de *team leader* e defender a sua posição enquanto elemento central de coordenação dos diversos agentes, tentando sempre motivá-los e levá-los a um alto nível de qualidade (Morrison, 2018).

2.3 A estrutura do turismo em Portugal

O turismo em Portugal está sob a responsabilidade da Secretaria Geral do Ministério da Economia, através da Secretaria de Estado do Turismo, sendo esta responsável pela definição de políticas no setor (Turismo de Portugal, n.d.-f)

Atualmente, o turismo pode ser considerado um fator estratégico de desenvolvimento de várias economias, incluindo Portugal. Neste sentido, torna-se fulcral a adaptação da estrutura do setor às necessidades e aos desafios correntes (Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

Segundo o Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de Abril do Ministério da Economia e da Inovação, (2008, p. 2171) é necessário “(...) dotar os organismos públicos na área do turismo das competências indispensáveis à afirmação de Portugal enquanto um dos principais destinos europeus (...)”. Abaixo, segue um esquema representativo da estrutura orgânica das organizações de turismo em Portugal, de nível nacional e regional.

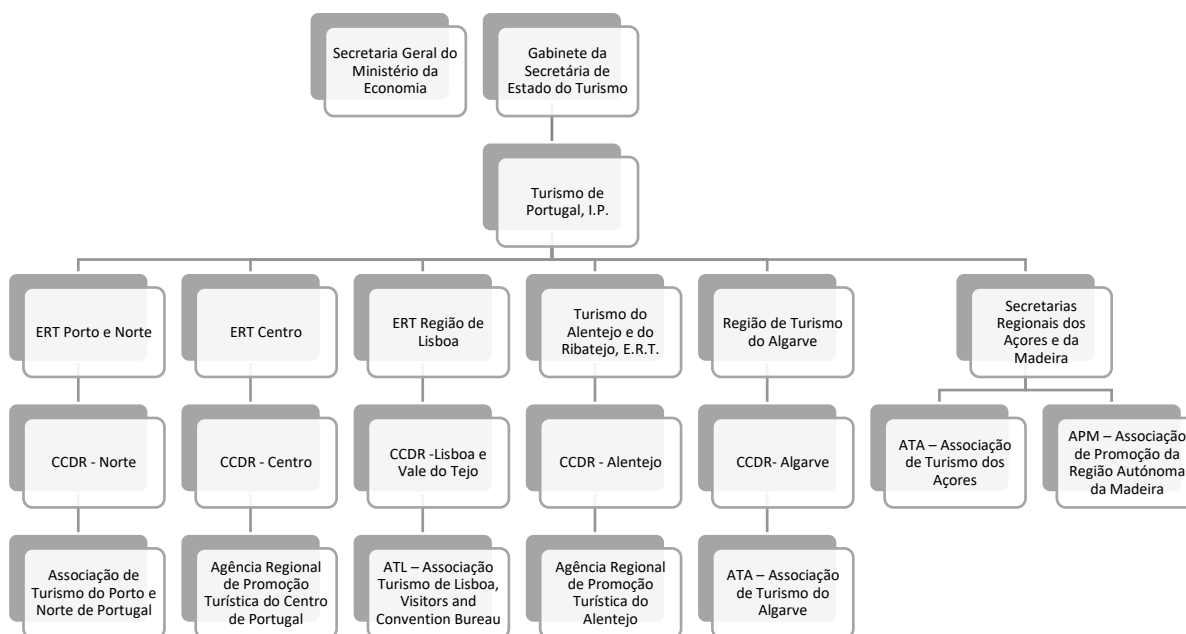


Figura 1: Estrutura orgânica das organizações de Turismo em Portugal de nível nacional e regional

Fonte: Elaboração própria com base em (Turismo de Portugal, n.d.-c, n.d.-b)

2.3.1 Nível nacional

A nível nacional existem algumas entidades responsáveis pela área do turismo. Uma delas é a Confederação do Turismo de Portugal (CTP) que “(...) abrange as federações, uniões e associações do sector empresarial do Turismo, podendo ainda nela filiar-se as empresas que, atentas à diversidade e heterogeneidade da sua atividade, não sejam diretamente enquadráveis em qualquer associação do sector.” (Confederação do Turismo de Portugal, 2019).

O Turismo de Portugal, I.P. é organismo central responsável pelo desenvolvimento da política do turismo a nível nacional, necessitando de apoio regional para concretizar e implementar a política para o setor. Contudo, esse suporte não deve ser concretizado num número vasto de instituições que, muitas vezes, não demonstram articulação ou mesmo coerência ao nível do produto turístico, como anteriormente acontecia com o modelo dos cerca de 30 órgãos regionais e locais de turismo (Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de Abril do Ministério da Economia e da Inovação, 2008).

2.3.2 Nível regional

Neste seguimento, o Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de Abril do Ministério da Economia e da Inovação, 2008 veio definir as cinco áreas regionais de turismo que correspondem às NUT II, onde para cada uma destas foi criada uma entidade regional gestora, cuja missão passava pela “(...) valorização turística das

respetivas áreas, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos, no quadro das orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e nos planos plurianuais das administrações central e local.” (artigo 5º do Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de Abril do Ministério da Economia e da Inovação, 2008, p. 2172). Ainda, nestas cinco áreas regionais de turismo foram incluídos seis polos de desenvolvimento turístico.

Este foi considerado “(...) um modelo de gestão inovador, conferindo a estas novas entidades um elevado grau de autonomia na sua organização, funcionamento interno e financiamento, com o objetivo de estimular o envolvimento do sector privado no exercício da sua atividade.” (Trindade, 2009)

O objetivo desta reforma ao nível do setor do turismo permitiu a centralização para um nível regional de responsabilidade a vários níveis, ajudando à ligação mais ativa e profunda das entidades do setor privado com as entidades públicas de gestão “(...) constituindo plataformas de comunicação entre a comunidade local e todos os atores públicos e privados [...] para a implementação de estratégias de desenvolvimento integrado dos destinos.” (Trindade, 2009)

Nestas entidades podem participar organizações públicas e privadas interessadas no desenvolvimento e valorização turística da região onde se inserem, e a participação local é representada pelos municípios da área geográfica abrangida pela respetiva entidade (artigo 7º da Lei n.º 33/2013 de 16 de maio da Assembleia da República, 2013)

A Lei n.º 33/2013 de 16 de maio da Assembleia da República veio extinguir os polos de desenvolvimento, ficando apenas as 5 entidades regionais como os órgãos responsáveis pelo planeamento turístico em Portugal continental, para as quais um número crescente de funções advieram também, sendo elas então:

- a) “Colaborar com os órgãos da administração central com vista à prossecução dos objetivos da política nacional que for definida para o turismo, designadamente no contexto do desenvolvimento de produtos turísticos de âmbito regional e sub-regional e da sua promoção no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha;
- b) Definir o plano regional de turismo, alinhado com a estratégia nacional de desenvolvimento turístico, e promover a sua implementação;
- c) Assegurar o levantamento da oferta turística regional e sub-regional e a sua permanente atualização, no quadro do registo nacional de turismo, e realizar estudos de avaliação do potencial turístico das respetivas áreas territoriais;

- d) Assegurar a realização da promoção da região no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha;
- e) Organizar e difundir informação turística, mantendo ou gerindo uma rede de postos de turismo e de portais de informação turística;
- f) Dinamizar e potenciar os valores e recursos turísticos regionais e sub-regionais;
- g) Monitorizar a atividade turística regional e sub-regional, contribuindo para um melhor conhecimento integrado do setor”. (artigo 5º da Lei n.º 33/2013 de 16 de maio da Assembleia da República, 2013, p. 2912)

É possível então identificar funções de coordenação, de promoção, de desenvolvimento, de gestão de visitantes, de gestão de recursos e de monitorização, sendo perceptível a semelhança com as funções identificadas através da literatura acerca das OGD.

A nível regional (continental), além das Entidades Regionais de Turismo (ERT), existem ainda as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), criadas para funcionarem como “(...) principal interlocutor junto dos cidadãos e das suas organizações de forma a assegurar uma maior relação de proximidade.”(Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de outubro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, 2012, p. 6034) Elas são: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR Norte), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo), Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve) (ponto 6, do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de outubro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, 2012).

As “CCDR têm por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional, ao nível das suas respetivas áreas geográficas de atuação, e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.” (Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de outubro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, 2012, p. 6034), tendo as seguintes atribuições:

- a) “Contribuir para a definição das bases gerais da política de desenvolvimento regional, no âmbito da política de desenvolvimento económico e social do País, dinamizando e participando nos processos de planeamento estratégico de base territorial, bem como fomentar parcerias entre

agentes regionais e elaborar programas integrados visando a coesão e a competitividade territoriais;

- b) Executar, avaliar e fiscalizar, ao nível regional, as políticas de ambiente e de ordenamento do território, articulando -se, para o efeito, com os outros serviços e organismos do MAMAOT;
- c) Garantir a elaboração, acompanhamento e avaliação dos instrumentos de gestão territorial e assegurar a sua articulação com o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território;
- d) Assegurar o cumprimento das responsabilidades de gestão que lhe estão confiadas no âmbito da política de coesão e de outras políticas da União Europeia;
- e) Dinamizar a cooperação inter-regional e transfronteiriça e assegurar a articulação entre instituições da administração direta do Estado, autarquias locais e entidades equiparadas, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade interna e externa com base em estratégias de desenvolvimento sustentável de níveis regional e local;
- f) Apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações, em articulação com a Direção-Geral das Autarquias Locais;
- g) Promover e garantir uma adequada articulação intersectorial entre os serviços desconcentrados de âmbito regional, em termos de concertação estratégica e de planeamento das intervenções de natureza ambiental, económica e social, numa ótica de desenvolvimento regional;
- h) Dinamizar e promover, na respetiva região, as necessárias políticas públicas com o objetivo de contribuir para a sua competitividade económica e social”. (ponto 2 do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de outubro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, 2012, p. 6034).

Como se percebe, enquanto que as CCDR apresentam atribuições de gestão do território como um todo, isto é, transversalmente por todos os setores, as Entidades Regionais têm o foco de atuação no setor do turismo. Apesar dessa diferença, a ação de uma e de outra acabam por se influenciar e, em alguns pontos devem até atuar em conjunto de forma a potenciar e facilitar ações.

Para além das organizações mencionadas acima, existem ainda sete Agências Regionais de Promoção Turística, responsáveis pela promoção regional externa ajudando à execução do Plano Nacional de Promoção Externa (Turismo de Portugal, n.d.-f). Nas ilhas dos Açores e da Madeira o setor do turismo está sob a responsabilidade dos respetivos governos Regionais, nomeadamente a Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo dos Açores e Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura da Madeira (Turismo de Portugal, n.d.-g).

2.3.3 Nível local

A intervenção e preocupação local do turismo iniciou-se há já algum tempo aquando da criação das Comissões e Juntas de Turismo. Contudo, houve uma reestruturação dos órgãos responsáveis na área do turismo dada a necessidade de coordenação, coerência, coesão e adequação de políticas e estratégias de desenvolvimento com um todo.

Assim, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros surgem as entidades intermunicipais que têm a responsabilidade e a capacidade pela promoção turística interna sub-regional, que deve ser articulada com as entidades e os planos regionais de turismo, bem como com a estratégia nacional definida (Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros, 2018). Estas entidades locais foram implementadas com o intuito de aumentar a integração e eficiência na prossecução de políticas e atividades ao nível local (Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

Além dos organismos e entidades já referidos, existem ainda os municípios e associações empresariais que estão também envolvidos na concretização das políticas desenvolvidas, tais como: a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT), Associação Nacional de Cruzeiros (ANC), Associação do Turismo de Habitação (TURIHAB), entre outras (Turismo de Portugal, n.d.-a).

2.4 A Competitividade no turismo

A necessidade da recolha e análise de informação ao nível do setor do turismo é cada vez mais importante. Numa altura em que os mercados começam a ficar saturados e as economias não crescem ou não recuperam como o esperado, torna-se essencial perceber de forma mais detalhada o estado do setor. Ainda mais, perceber de que forma é que as estratégias levadas a cabo para o desenvolvimento do turismo estão a ser concretizadas, com que recursos e, ainda mais importante, se realmente estão a ter impacto.

Existem diversos modelos de competitividade do turismo que foram desenvolvidos ao longo do tempo. Tal como acontece com outras áreas, os modelos de competitividade focam-se nas empresas como unidades de análise, ou seja, orientados para o lucro, embora o estudo da competitividade não se deva orientar apenas para os indicadores de desempenho económicos e, especificamente, direcionados para o lucro. Ainda para mais no turismo onde existem tantas outras áreas de impacto e influência, nomeadamente a dimensão social e ambiental (Hassan, 2000).

A competitividade não é garantia de desempenho e surge ligada à capacidade do destino em entregar bens e serviços de desempenho superior do que outros destinos, associados a aspetos importantes da experiência turística para os turistas (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003). Os destinos, por si só, enfrentam desafios que as empresas muitas vezes não incorrem devido aos vários objetivos que se tornam importantes atingir e dado o número de *stakeholders* envolvidos na sua gestão (Ritchie & Crouch, 2003).

Um dos modelos de competitividade mais conhecidos na área do turismo é o de Ritchie & Crouch (2003), no qual os autores apresentam diferentes dimensões da competitividade de um destino. O grande objetivo deste modelo desenvolvido é permitir aos gestores de destinos perceber as dinâmicas e dimensões que fazem parte do sistema turístico.

O modelo concetual da competitividade de destinos apresenta 9 dimensões e alguns sub fatores relacionados a elas. A sua importância relativa, bem como das suas interações, vão variar de destino para destino e, o ambiente macro e micro vão influenciar a forma como esses fatores são vistos (Ritchie & Crouch, 2003).

Dado o sistema turístico ser um sistema de natureza aberta, o ambiente fora do setor, ou seja, o ambiente macro, vai influenciar o turismo, bem como o turismo irá influenciar outras áreas não específicas dentro de si. Ou seja, os fenómenos que acontecem globalmente e que são transversais, como ao nível da economia, vão afetar o setor do turismo. Inversamente, o turismo vai ter impacto na economia, por exemplo, através das receitas geradas (Ritchie & Crouch, 2003).

Por outro lado, tem-se o ambiente micro que é parte do sistema turístico e representa as entidades dentro do setor e as suas ações e atividades que acabam por afetar diretamente os objetivos de cada membro do sistema, independentemente da natureza das organizações (Ritchie & Crouch, 2003).

Tanto o ambiente macro como o ambiente micro que se relacionam com a indústria turística vão afetar as 5 dimensões que levam à competitividade e sustentabilidade do destino, sendo elas: Recursos e Fatores de Suporte, Recursos Nucleares e Atrações, Gestão do Destino, Desenvolvimento, Planeamento e Política do Destino e Qualificação e Melhoria dos Determinantes. Ainda, todos eles apresentam subfactores de análise (ver Apêndice 1 – Modelo de Ritchie and Crouch (2003)).

Por sua vez, Dwyer & Kim (2003) desenvolveram um modelo de competitividade que, ao contrário do modelo de competitividade apresentado anteriormente, enfatiza explicitamente que as condições de procura afetam diretamente a competitividade do destino. Para além disso, a competitividade não é o

objetivo final, mas sim a prosperidade socioeconómica, medida através de indicadores da qualidade de vida. É também evidente neste modelo que existem dimensões que têm relações bidirecionais, como acontece com as condições situacionais e a procura ou a gestão do destino.

As grandes dimensões que se podem identificar neste modelo são os recursos, a gestão de destinos, as condições situacionais, a procura, a competitividade do destino e a prosperidade socioeconómica (Dwyer & Kim, 2003) (Ver Apêndice 2 – Modelo de Dwyer and Kim (2003)). O Quadro 40 no Apêndice 1 – Modelo de Ritchie and Crouch (2003) sistematiza as sub perspectivas das dimensões apresentadas no modelo, bem como os indicadores de competitividade do destino selecionados pelo autor.

Na dimensão dos recursos pode identificar-se os recursos endógenos como os naturais e o património e cultura. De seguida tem-se os recursos criados como a infraestrutura turística e as atividades oferecidas, bem como compras e entretenimento. Na dimensão dos fatores de apoio tem-se a infraestrutura geral, a qualidade de serviço, a acessibilidade do destino, a hospitalidade e a relação de mercado. Na perspectiva da gestão do destino, o autor inclui as OGD, a gestão de marketing do destino, a política, desenvolvimento e planeamento do destino, o desenvolvimento de recursos humanos e a gestão ambiental.

Seguem-se a perspectiva das condições situacionais que inclui áreas como a localização do destino, o ambiente (macro) global, a competitividade de preço, o ambiente (micro) competitivo e a segurança. Depois a perspectiva dos fatores da procura e, por fim, indicadores de desempenho de mercado com as seguintes áreas: estatísticas dos visitantes (despesas), contribuição do turismo para a economia, indicadores de prosperidade económica, investimento turístico, índice de competitividade de preço e ajuda do governo para o turismo.

2.5 Business Intelligence

Atualmente, todas as organizações e negócios estão inseridas em contextos mutáveis e dinâmicos que exigem um controlo e uma constante monitorização da sua atividade e organização como um todo, a fim de melhorarem a sua performance e se manterem competitivas no mercado (Hoque, 2004). Desta forma, o interesse acerca das temáticas relacionadas com a medição de performance tem crescido bastante, já que esta permite fazer a ligação entre o planeamento, as decisões, as ações e o resultado obtido (Hoque, 2004; Micheli & Mari, 2014). O setor do turismo não é exceção, pois tal como se verificou anteriormente, a competitividade neste setor é uma questão relevante.

A inteligência de negócio, em inglês, “*Business Intelligence*” (BI) vem da gênese dos sistemas de apoio à tomada de decisão e consiste numa ampla categoria de tecnologias, sistemas e processos para reunir, armazenar, aceder e analisar dados (Goasduff, 2007; Wixom & Watson, 2010). É uma ferramenta útil que auxilia os gestores a entender fatores e a controlar processos que têm impacto no desempenho do negócio, ajudando a alcançar vantagem competitiva. Ainda, ela pode ser considerada uma ferramenta analítica estratégica que, ao longo do tempo, tem sido reconhecida por líderes como algo capaz de estimular e potenciar a eficácia e inovação dos negócios (Fedouaki, Okar, & Alami, 2013; Goasduff, 2007; Khan & Quadri, 2012; Muntean, 2012; Watson & Wixom, 2007; Wixom & Watson, 2010).

A BI tem vindo a mudar a forma como as empresas são geridas, como as decisões são tomadas e como as pessoas trabalham, ajudando na adaptação à mudança. As organizações têm entendido que a BI traz valor para toda a sua estrutura, sendo que as rápidas mudanças do meio envolvente levarão a que a necessidade por ferramentas deste tipo venha a aumentar (Khan & Quadri, 2012; Watson & Wixom, 2007). Além disso, a estrutura da BI pode ser aplicada a uma ampla gama de organizações e produtos (Chau, Michael & Xu, 2012).

A implementação de ferramentas ligadas a este conceito trouxe benefícios, tanto tangíveis como intangíveis, para as organizações sendo que, no caso dos benefícios tangíveis, a sua mensuração torna-se mais fácil já que o impacto acontece, normalmente a um nível local (por exemplo, nos departamentos). No outro caso, quando começa a existir um uso mais intensivo destas ferramentas, os benefícios estão ligados àquilo que é a melhoria do desempenho e do impacto estratégico a nível global o que torna mais difícil a sua mensuração (Watson & Wixom, 2007; Wixom & Watson, 2010).

A BI desenvolveu-se associada a sistemas de informação e de análise de performance mais sistematizados e baseados em tecnologia. Nos dias de hoje, a informação gerada é tanta que leva à necessidade de armazenamento de dados que, sem a tecnologia atual seria impensável para uma pessoa o fazer por si. A automatização destes processos de recolha e organização de dados e informação veio facilitar a sua transformação para conhecimento, permitindo uma análise e associações mais rápidas e fáceis.

As ferramentas de BI não vêm retirar a utilidade de outras ferramentas de negócio, mas sim incluir também uma análise de outras fontes através de consultas, ou seja, vem complementar as ferramentas já existentes, aliadas ao desenvolvimento da tecnologia e à sua constante implementação em processos de gestão. Isto é, associada a instrumentos de análise de desempenho, como *balanced scorecard* e outros,

vem automatizar e facilitar a concetualização e aplicação prática desses sistemas, sendo um elemento importante na atual era das tecnologias da informação.

Este deve ser também um caminho a percorrer pelo setor do turismo, já que também este irá acabar por, de alguma forma, sofrer influências e incluir na sua atuação estes processos mais sistematizados, já acontecendo, por exemplo, através de indicadores do setor recolhidos e apresentados pelos institutos de estatísticas.

Contudo, é necessário que este pensamento de análise mais profunda se integre no setor do turismo e em todas as suas vertentes, já que ela pode auxiliar a atuação das organizações de gestão destinos, tanto em dar sentido à quantidade de informação que existe como, consequentemente utilizá-la para entender e melhorar processos e atingir resultados.

2.6 O Balanced Scorecard

2.6.1 Introdução

O *Balanced Scorecard* pode ser considerado um sistema de gestão estratégica que se traduz num processo de implementação e *feedback* acerca da estratégia. Esta ferramenta de análise de desempenho tornou-se popular nos anos 90 e traduz a missão e estratégia da organização através de medidas de desempenho que ajudam a desenvolver uma estrutura de mensuração dessa mesma estratégia (Kaplan & Norton, 1996).

É um processo sistemático que contempla medidas financeiras e não financeiras, refletidas em quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Esta abordagem mais ampla veio complementar os sistemas de performance tradicionais, ao incluir outros fatores críticos de sucesso além da perspetiva financeira, possibilitando a relação entre estratégias de curto e longo prazo (Kaplan & Norton, 1997a).

2.6.2 As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

A Figura 2 apresenta um esquema do modelo de *Balanced Scorecard* BSC desenvolvido por Kaplan & Norton (1997b).

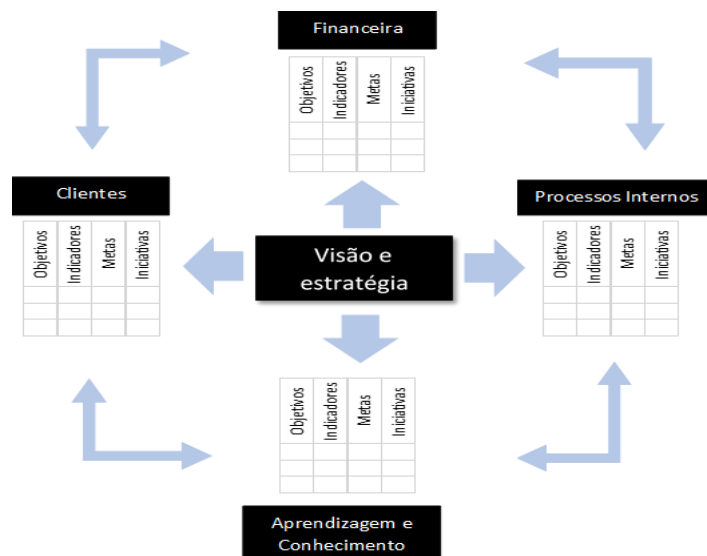


Figura 2: Sistema de *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan and Norton (1997)

A Perspetiva Financeira permite perceber em que medida a estratégia está a ser benéfica para a organização em termos de lucratividade, sendo refletida em indicadores financeiros que medem o sucesso da organização no longo prazo (Kaplan & Norton, 1997f). Neste sentido, o *balanced scorecard* ajusta os objetivos financeiros às unidades de negócio nas diferentes fases do ciclo de vida das mesmas.

Por outro lado, é na Perspetiva Clientes que as organizações identificam o segmento de mercado ao qual vão responder, os quais representam a fonte de rendimento do negócio. Esta abordagem reflete as medidas relacionadas com os seus clientes ao nível da satisfação, retenção, lucratividade, entre outras. Está diretamente relacionada com a proposta de valor pois, é aqui que as organizações afirmam aquilo que querem oferecer aos seus clientes e, é nela que vão basear a definição de medidas. Neste caso, o BSC identifica os objetivos e indicadores respetivos, relacionados com os clientes que pretende servir (Kaplan & Norton, 1997d).

Para além destas duas perspetivas, identifica-se ainda a dos Processos Internos, denotando-se uma crescente importância dada à análise desta dimensão (Kaplan & Norton, 1997e). Ela deriva de estratégias definidas nas perspetivas anteriores (financeira e de clientes), já que os gestores devem identificar os processos críticos que permitirão chegar aos objetivos definidos. O BSC, ao contrário de outros sistemas mais tradicionais, faz com que as organizações considerem, e façam depender de elementos externos, a definição de especificidades dos processos internos (Kaplan & Norton, 1997e).

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é considerada a estrutura base para o alcance dos objetivos definidos nas perspetivas anteriores, já que define metas e medidas de capacidade de aprendizagem e crescimento organizacional. Esta abordagem enfatiza a importância de realizar investimentos significativos de longo prazo em três categorias principais: a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento (Kaplan & Norton, 1997c).

Poderá considerar-se que os blocos “financeiro e clientes” representam os resultados que as medidas devem gerar e os blocos “aprendizagem e crescimento, e processo de negócio” representam a forma como esses resultados podem/vão ser obtidos (Otley, 1999).

Sendo o BSC um instrumento dinâmico, as perspetivas mencionadas não devem ser estáticas, no sentido em que a sua utilização deve variar entre organizações, dado atuarem em contextos diferentes (Kaplan & Norton, 1997g). As áreas que são identificadas e incluídas no modelo do BSC devem ser apenas aquelas que são cruciais e que apresentam fatores críticos de sucesso para a organização. O mesmo acontecendo com as medidas a incluir nas diferentes perspetivas. Estas devem ser representativas das áreas que a organização pretende monitorizar, incorporando planos estratégicos dos objetivos estabelecidos e como esses resultados devem ser atingidos (Otley, 1999).

Ao longo do tempo, os indicadores que são estabelecidos nos sistemas de medição devem alterar-se consoante o desempenho que a organização está a ter comparativamente com onde quer estar. Ainda, o estabelecimento de novos indicadores mostra que existiram alterações nos objetivos e metas definidas, levando também a diferentes formas de trabalhar (Otley, 1999).

2.6.3 Utilidades do BSC

Existem diversas utilidades da abordagem do BSC (Kaplan & Norton, 1997b, p. 20):

- “Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.”

Contudo, para que o BSC seja bem-sucedido é importante que a organização seja capaz de traduzir a sua estratégia em metas e objetivos financeiros e não-financeiros, transmitindo-os a todos. O objetivo passa

por criar um modelo abrangente mostrando a toda a organização como é que cada unidade contribui para o sucesso da organização. Além disso, ainda que as unidades e departamentos locais possam ter desempenhos excelentes, estes podem não contribuir para a estratégia global (Kaplan & Norton, 1997a). Então, deve existir uma harmonia na definição de metas e objetivos ao longo de toda a estrutura, desde o nível mais macro até ao nível micro.

2.6.4 Vantagens do BSC

Em comparação com outros sistemas de medição de performance, o *Balanced Scorecard* não se restringe a um contexto, podendo ser adaptado a várias realidades, ao mesmo tempo que não define medidas específicas, revelando ser um modelo dinâmico. Para mais, tem múltiplos objetivos baseados na estratégia (Folan & Browne, 2005; Otley, 1999).

Além de se focar nos objetivos financeiros, também permite perceber quais os antecedentes de desempenho que levam a esses objetivos e que, ao mesmo tempo, conseguem criar valor para todos os envolvidos numa perspetiva de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996). Este sistema permite criar um fluxo de informação entre todos os níveis de organização, na medida em que dá a perceber as consequências financeiras das decisões e ações tomadas por colaboradores do nível operacional (curto-prazo); e, ainda, que os gestores de topo consigam entender os fatores críticos de sucesso (longo-prazo) (Kaplan & Norton, 1997b)

Desta forma, “O *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócio e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com reação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excecional no futuro.” (Kaplan & Norton, 1997b, p. 26).

Para além disso, foi constatado, na prática, que a criação de um BSC pode ajudar à definição de uma visão comum da estratégia de uma organização, demonstrando que a sua aplicação pode trazer mais vantagens do que aquelas que, de certa forma, são mais evidentes (Dreveton, 2013). Em suma, o BSC traz benefícios, tais como:

- Promove o crescimento: focando-se nos objetivos e metas de longo prazo e não em resultados operacionais de curto-prazo;
- Rastreia o desempenho: ao permitir uma análise dos resultados individuais e coletivos e contrastá-los com os objetivos e metas definidos, a fim de corrigir e melhorar;

- Fornece um foco: ao estabelecer objetivos e metas de estratégias críticas, focando-se no que é realmente importante para a organização;
- Alinhamento aos objetivos: em toda a organização, pois mede o que é realmente importante para o sucesso;
- Clarificação dos objetivos: ao melhorar a percepção por parte de todos acerca do seu contributo para a organização;
- Responsabilização: onde cada pessoa assume a responsabilidade das medidas e do seu resultado (Gumbus & Lussier, 2006).

Segundo Kaplan & Norton (1997) o BSC aplica-se melhor a unidades estratégicas de negócio (SBU). No caso da organização das entidades de gestão de destinos, pode considerar-se que o Turismo de Portugal, entidade nacional tem várias unidades estratégicas de negócio representadas pelas Entidades Regionais. E, estas últimas, têm também unidades estratégicas de negócio representadas pelas entidades de gestão de destinos a nível local, que operam quase como unidades independentes. O que acontece nestes casos é que há um conjunto de estratégias globais definidas pela Entidade Nacional que devem ser concretizadas a nível regional e local (Kaplan & Norton, 1997g).

Os responsáveis destas entidades regionais e locais devem desenvolver sistemas próprios de BSC que traduzam a missão e estratégia dessa “unidade de negócio”, que estarão de acordo com a estratégia e missão a nível nacional, facilitando a análise e respetivo cumprimento (Kaplan & Norton, 1997g). Esta é uma abordagem de afunilamento, dado que o sistema desce até centros de responsabilidade mais locais existindo maior coerência entre as estratégias e objetivos definidos.

2.6.5 Dificuldades na Implementação do BSC

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo o que tem levado à necessidade de inovação e crescimento para que haja diferenciação no mercado. Isso também se verifica no turismo onde os destinos também competem entre si, seja entre países ou até mesmo regiões dentro do mesmo país, levando à necessidade de incorporar sistemas que ajudem a medir a eficácia das estratégias.

Dada a estrutura fragmentada do setor do turismo e o elevado número de entidades responsáveis pela sua gestão e representação, torna-se mais difícil fazer com que as estratégias desenvolvidas ao nível macro se concretizem no nível mais micro ou, pelo menos, perceber se realmente as estratégias estão a ter resultados.

A dificuldade de monitorização da implementação de estratégias, bem como da sua eficácia, aliada ao desenvolvimento e utilização das TIC levam à necessidade de desenvolver ferramentas de análise que ajudem a acompanhar a implementação e os respetivos resultados. Para além disso, dado existir uma gestão de destinos essencialmente ligada ao setor público as estratégias definidas para os destinos não se direcionam para o lucro, mas sim para o bem-estar dos residentes, do local e dos turistas.

Este facto aumenta a dificuldade na mensuração, não só em termos de indicadores, mas também das dimensões que têm de ser consideradas para avaliar determinada estratégia, pelo que a implementação do BSC pode não ser possível ou não ser realizada da melhor forma, comprometendo as suas funções e vantagens. Mas, existem diversos problemas associados à implementação do *balanced scorecard*.

Apesar de este sistema ser um modelo genérico, ele deve ser adaptado e contextualizado à realidade de cada entidade, já que nem todas têm as mesmas necessidades, objetivos e estratégias (Madsen & Stenheim, 2014). Além dessa adaptação que deve existir a nível interno da organização e, apesar de o BSC ser um sistema de avaliação de desempenho para dentro da empresa, deve considerar-se o ambiente externo na sua elaboração, bem como todos os interessados (BPM Institute, 2019).

Um dos problemas mais comuns na implementação deste tipo de ferramentas é o foco na perspetiva financeira, como acontece frequentemente nas instituições privadas. Contudo, todas as perspetivas devem ser consideradas e merecer atenção de forma equilibrada, dado existir uma relação de causa-efeito entre elas (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2006). Este problema pode também resultar do pouco conhecimento acerca da ferramenta do BSC e da sua implementação, tornando mais difícil a sua utilização e compreensão (Madsen & Stenheim, 2014).

Muitas vezes, o baixo conhecimento desta ferramenta leva à falta de ligação entre as perspetivas e medidas utilizadas. Isto é, à ausência de um mapa estratégico que demonstre as relações de causa-efeito que leva a que os indicadores-chave não estejam alinhados com a estratégia ou pelo menos que isso não seja perceptível por todos os membros, tornando ainda mais custosa a sua compreensão (Madsen & Stenheim, 2014).

Uma outra dificuldade nesta matéria é a inclusão ou exclusão de indicadores. Isto é, por vezes, o baixo grau de conhecimento de utilização desta ferramenta pode levar à ausência de indicadores importantes que não foram considerados ou, pelo contrário à consideração de demasiadas medidas, tornando o modelo obsoleto. Pelo que, é crucial existir um equilíbrio e uma adequação dessas medidas.

Para a implementação de qualquer sistema é necessário que a organização, as suas atividades e a sua cultura sejam compatíveis com essas ferramentas, sendo essencial criar um clima organizacional favorável para que não haja a diminuição de barreiras à sua implementação. Isto quer dizer que, deve existir uma capacidade de transmitir a importância da medição de desempenho nas atividades diárias e nos princípios da organização para que as dificuldades de aceitação sejam menores ou inexistentes (Madsen & Stenheim, 2014).

Um outro erro no desenvolvimento destas ferramentas é não considerar toda a organização e demais membros interessados no processo de definição de metas, objetivos e medidas, bem como na fase de implementação. É preciso que haja um compromisso de toda a organização, desde a gestão de topo até ao patamar operacional (Madsen & Stenheim, 2014; Molleman, n.d.).

O BSC é uma ferramenta que pode despende muitos recursos, seja em termos de tempo, de pessoas, de informação (Madsen & Stenheim, 2014) e é muitas vezes visto como um modelo e não como um processo contínuo de gestão, acabando por não se manter operacional, por exemplo quando há a mudança da gestão de topo (Madsen & Stenheim, 2014; Prieto et al., 2006).

É perceptível a existência de inúmeros desafios na implementação desta ferramenta pelo que deve existir um grau de conhecimento elevado da sua utilização e implementação, bem como adaptação para diminuir os efeitos negativos e ultrapassar os desafios.

2.7 O *Balanced Scorecard* no Setor Público

A estrutura para a criação de valor em organizações públicas é idêntica à estrutura de *Balanced Scorecard* concetualizada anteriormente para as organizações com fins lucrativos, mas com algumas características distintivas. No caso das organizações públicas, o objetivo principal é atingir a missão estabelecida e, ao invés da perspectiva financeira, passa-se para uma perspectiva relacionada com o impacto social (Kaplan & Norton, 2004).

Este sistema de gestão estratégica foi elaborado com o intuito de servir empresas do setor privado, onde a dimensão financeira toma maior relevância. A aplicação desta ferramenta ao setor público é mais complexa e traz novos desafios, dada a natureza das instituições e objetivos serem diferentes, principalmente no que concerne à parte financeira. Desta forma, existe a necessidade de adaptar o BSC à realidade das instituições públicas, dando maior destaque à missão e à dimensão social (Dreveton, 2013; Pasaribu, Andika, Rachmanda, & Wibisono & Dermawan, 2016; Pollalis, Gartenberg, & Edmunds, 2004).

Apesar dos desafios na aplicação do BSC ao setor público, denota-se uma crescente utilização desta ferramenta neste tipo de organizações e em várias áreas: na gestão de resíduos, na gestão de fogos e serviços de rescaldo, na gestão de universidades e, também no setor da saúde, nomeadamente em hospitais (Borges, Gomes, & Fernandes, 2015; Cretu, Gheonea, & Ivan, 2015; Mendes, Santos, Perna, & Ribau Teixeira, 2012; Pollalis et al., 2004).

A aplicação do BSC no setor público tem vindo a revelar que esta ferramenta pode ajudar a organização no seu todo de várias formas. Além de ajudar a entender o cruzamento de funções promovendo a coordenação entre as várias áreas funcionais, é um sistema que fornece: uma metodologia e uma estrutura coordenada para medir o desempenho, uma linguagem comum para a gestão, uma base comum para um melhor entendimento dos resultados e medições e, por fim, um sistema integrado da imagem da organização em geral (Pollalis et al., 2004).

2.7.1 As dimensões do BSC no setor público

A implementação de estratégias tem um nível de exigência elevado, ainda mais quando existe uma cadeia de organizações que, consequentemente leva também ao aumento da complexidade da avaliação. A existência de medidas específicas e relevantes para os objetivos estratégicos que são mais importantes apresentam-se como uma forma de os gestores perceberem o desenvolvimento da aplicação das suas ações e o seu progresso ao longo do tempo. Consequentemente, incentivam a tomada de decisões no sentido de corrigirem ações menos favoráveis ao desenvolvimento de determinada estratégia.

Cada vez mais, as organizações do setor público têm consciência que devem possuir atividades e ferramentas de gestão idênticas às utilizadas no setor privado, na sua própria gestão (Barney, Johnston, & Mahon, 2004).

A gestão de performance eficiente, entre outros aspetos, baseia-se na transferência clara dos objetivos estratégicos e do feedback que é dado do alcance ou não desses objetivos às organizações. Ferramentas como o BSC são vantajosas para medir esse nível de performance, ajudando a comunicar tanto interna como externamente as metas, ao mesmo tempo que ajuda à gestão do desempenho estratégico (Barney et al., 2004).

Contudo, a sua utilização segue uma padronização base que é adaptada consoante o contexto e a organização, sendo esta readaptação essencial para se retirarem o máximo de benefícios da sua utilização. Para isso é fundamental que ferramentas como esta sejam elaboradas em conjunto com os gestores e profissionais da área onde ela será aplicada. Abordando o setor público, segue-se, abaixo, uma concetualização e adaptação generalizada das quatro perspetivas do modelo de BSC nesse setor:

A Dimensão financeira é também importante neste âmbito, mas no caso das organizações públicas, o lucro não é o principal objetivo, apesar de ser também importante. Aqui, a ênfase passa pela eficiência de custos e pela capacidade de oferecer o máximo valor aos seus clientes (Barney et al., 2004; Pasaribu et al., 2016). As instituições públicas devem, então, medir quão eficiente e eficazes são em responder às necessidades dos seus constituintes (Pollalis et al., 2004).

A Dimensão cliente, nas instituições de cariz público, é a que carece de maior desenvolvimento, já que esta dimensão se sobrepõe aos resultados financeiros. As organizações públicas têm um dever maior para com a responsabilidade de quem servem do que as entidades privadas (Pasaribu et al., 2016; Pollalis et al., 2004).

A dimensão Processos internos do negócio refere-se às atividades das organizações que são fundamentais para o negócio, tal como acontece no setor privado. Através destes processos criam-se as expectativas sobre a performance e são eles que auxiliam o alcançar dos objetivos. Desta forma, as organizações devem identificar as atividades e processos chave para serem monitorizados (Pollalis et al., 2004).

Por sua vez, a perspetiva Aprendizagem e crescimento: olha para os trabalhadores, para a qualidade de sistemas de informação e os efeitos do alinhamento organizacional no alcance dos objetivos. Os processos serão bem-sucedidos se a organização for capaz de inovar e motivar, orientar e desenvolver os seus funcionários (Pollalis et al., 2004). Esta é a dimensão que as organizações públicas consideram

ser mais importante dada a fraca performance dos trabalhadores, sendo utilizada para aumentar o nível de competências dos funcionários através de programas de treino, por exemplo.

Desta forma, verifica-se que as dimensões estabelecidas por Kaplan & Norton (2004) tomam outra posição quando surge a adaptação ao setor público, bem como diferem na sua relevância, embora a abordagem das dimensões dos processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento, seja idêntica àquilo que é realizado no setor privado.

2.7.2 O *Balanced Scorecard* no setor público do turismo

O planeamento turístico tem evoluído ao longo do tempo e denota-se uma preocupação crescente no que concerne à gestão de destinos na Europa (Vila, Costa, & Rovira, 2009). Contudo, existem algumas limitações e falhas no que concerne à distribuição de competências entre as diferentes administrações públicas em vários países (Halmi & Severović, 2016; Vila et al., 2009). E isto torna-se crítico no sentido em que, a gestão sustentável integrada é percebida como um fator de extrema importância para o desenvolvimento de destinos (Carlo, Cugini, & Zerbini, 2008; Klimek, 2013). Ainda assim, esta importância não é percebida de igual forma por todas as organizações (Klimek, 2013).

As entidades responsáveis pela gestão do turismo são interdependentes e, algumas, atuam como meta-organizações onde as intenções estratégicas surgem da interação da rede de organizações interdependentes (Carlo et al., 2008), existindo inevitavelmente relações entre as estratégias das diferentes unidades (Yilmaz & Çizel, 2013). Neste tipo de estruturas são definidas metas estratégicas globais num nível mais elevado de gestão, sendo essas metas desagregadas em objetivos intermédios que são da responsabilidade de atores específicos e abaixo na estrutura hierárquica (Carlo et al., 2008).

O modelo de BSC aplicado às organizações de gestão de destinos tem-se mostrado importante para desenvolver novas abordagens acerca da estrutura, coordenação e gestão de destinos, bem como para entender a forma como elas são interdependentes. A sua utilização deve-se à sua incidência tanto no planeamento como no controlo do ciclo de negócio, tendo já sido utilizado e recomendado pela Comissão Europeia (Halmi & Severović, 2016; Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Também os mapas estratégicos fazem parte deste tipo de ferramentas auxiliando a organização e estruturação da informação (Yilmaz & Çizel, 2013).

A maioria dos modelos e mapas estratégicos de BSC no turismo têm como função permitir uma melhor monitorização e alcance das metas que foram atingidas, comparando-as com os objetivos que foram estabelecidos (Halmi & Severović, 2016; Vila, Costa, & Rovira, 2010). Além disso, a sua utilização

como parte da gestão estratégica ajuda à melhoria da coordenação e integração dos diferentes agentes em estruturas de unidades de negócio, permitindo a gestão e controlo dessa coordenação (Carlo, Cugini, & Zerbini, 2008; Yılmaz & Çizel, 2013).

As OGD necessitam de obter feedback sobre os resultados que atingem para poderem melhorar e desenvolver estratégias mais efetivas (Palatková & Hrubcová, 2014a). Os modelos de BSC podem ser uma ferramenta útil e adequada para esse efeito, trazendo vários benefícios, mas também dificuldades (Palatková & Hrubcová, 2014a; Vila et al., 2010).

No caso das organizações de gestão de destinos, o cliente não é apenas o visitante, mas deve incluir também os residentes. Considera-se ainda que, dada a fragmentação do setor do turismo, os diferentes agentes das várias áreas do setor devam ser agrupados numa nova dimensão, fazendo assim uma separação dos vários clientes que a organização de gestão de destinos deve servir e gerir.

Dada a presença de diversos *stakeholders* nos destinos, a abordagem da colaboração entre organizações através de redes é uma análise mais complexa, já que inclui organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Contudo, pode ser mais benéfica e completa quando se analisa os destinos turísticos. Nos dias de hoje, a utilização de medidas de performance baseadas em indicadores financeiros já não é suficiente, havendo a necessidade de utilização de sistemas equilibrados que compreendam diversos *stakeholders* e diferentes dimensões de análise (Altin, Koseoglu, Yu, & Riasi, 2018).

No caso dos destinos turísticos, o foco deverá ser em como medir e gerir a contribuição dos diversos membros na performance da rede (Altin et al., 2018). Para além disso, a sustentabilidade, a inovação e a geração de conhecimento são temas que têm tido impacto nas estratégias definidas pelas organizações, aumentando a necessidade de abordagens mais integrativas para medir o desempenho.

Em relação aos benefícios, podem enumerar-se os seguintes: determinação relevante dos objetivos estratégicos e dos indicadores com taxas de sucesso; decisão mais efetiva sobre a alocação de recursos financeiros; capacidade para arguir sobre a importância do turismo; implementação transparente de projetos e políticas estratégicas; medição de desempenho de atividades de marketing a nível regional (Palatková & Hrubcová, 2014a).

Contudo, isto pode levar ao aumento da pressão para que a OGD tenha um melhor coordenação e comunicação e, para que tenha uma transparência maior na partilha da informação (Palatková & Hrubcová, 2014a).

Existem também diversos fatores que podem impedir a sua implementação, tais como os custos financeiros e a procura por outros recursos, a falta de dados dentro de um longo período de tempo, dados insuficientes, enviesados e/ou não atualizados e aspetos políticos (Palatková & Hrubcová, 2014a; Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Ainda, apesar de existir desenvolvimento de indicadores para o planeamento e gestão no turismo, a sua maioria foca-se em fatores económicos e não em sistemas com perspetivas integradas que têm em conta outras áreas de impacto do setor (Torres-Delgado & Palomeque, 2014).

Através da aplicação do BSC, Kozak et al. (2008) mostraram que a ótica financeira é a chave destas meta-organizações, já que é essa dimensão que orienta os diferentes agentes na rede, quando os interesses são opostos. Isto pode acontecer mesmo com organizações essencialmente públicas, daí o foco da maioria dos estudos e das próprias organizações ser em indicadores financeiros. Os autores mostraram também que a perspetiva do cliente pode ter dois níveis: os clientes finais (turistas e visitantes) e os clientes intermediários (organizações do destino).

Os modelos de BSC aplicado mostram o potencial para uma mudança da capacidade de análise das meta-organizações no turismo, além de promover a eficiência e eficácia da implementação de estratégias e do estabelecimento de metas adequadas (Kozak et al., 2008).

Ao longo do tempo a evolução tem-se direcionado para a criação de indicadores específicos, de forma mais contextualizada e ordenada (Halmi & Severović, 2016). A criação e monitorização de indicadores têm-se focado essencialmente na sustentabilidade do destino. Para mais, deve existir uma revisão e atualização desses de acordo com as mudanças do contexto e das organizações, de forma a que a vantagem competitiva seja mantida ou, melhor ainda, potenciada (Yılmaz & Çizel, 2013).

2.7.3 Benefícios e custos da aplicação de um modelo de BSC no turismo a nível regional

Com o objetivo de avaliar os resultados do projeto denominado “*Tourism competitiveness of the Czech Republic regions and the possibility of the marketing measures performance evaluation using the BSC method*” (em português, Competitividade turística das regiões da República Checa e a possibilidade de avaliar as medidas de desempenho de marketing utilizando o BSC), Palatková & Hrubcová (2014) tentaram desenvolver uma metodologia para medir a competitividade a nível regional ou local de um destino turístico baseando-se num modelo de competitividade juntamente com indicadores turísticos de competitividade, dado estes abrangerem várias perspetivas do modelo de BSC.

Um dos papéis destas organizações de gestão de destinos, no que respeita ao planeamento, relaciona-se com a avaliação e, segundo Mira, Breda, Moura, & Cabral (2017, p. 66 -67), estas “(...) devem definir e monitorizar a implementação da estratégia, conduzir as atividades de marketing, responsabilizar-se pela otimização dos recursos e avaliar a performance do destino;(...)”. Isto reflete a importância da existência de uma estrutura de gestão integrada do destino e da gestão das dimensões do sistema turístico, como determinantes da competitividade do destino (Mira et al., 2017; Palatková & Hrubcová, 2014b)

Após a elaboração de um modelo de competitividade através de mapas estratégicos e do BSC, Palatková & Hrubcová (2014) elencaram alguns benefícios destas ferramentas de avaliação de desempenho para o destino, tais como:

- uma abordagem sistémica e holística e menos simplificada;
- determinação de metas estratégicas relevantes e de indicadores de sucesso;
- tomada de decisão mais efetiva no que concerne à alocação de recursos financeiros;
- implementação transparente de documentos estratégicos;
- medição do desempenho das atividades de marketing a nível regional; facilita a análise dos maus resultados e das suas razões;
- habilidade para argumentar a importância do turismo no cenário político;
- inclusão do critério de sustentabilidade no modelo.

Contudo, a sua implementação traz custos que também são evidenciados, como: o aumento dos custos em pesquisa de marketing; a crescente procura do sistema de informação do destino em termos de capacidade, número de usuários, entre outros; o aumento dos requisitos de gestão e controlo; o aumento da pressão para uma melhor comunicação e coordenação, bem como transparência de informação partilhada (Palatková & Hrubcová, 2014b).

Tal como é evidente na contextualização acerca do BSC anteriormente realizada, os benefícios também se denotam quando se aplica esta ferramenta à gestão de destinos. Ações como a gestão da procura, a avaliação de desempenho dos destinos e a gestão estratégica de OGD são essenciais para a melhoria do destino enquanto região para turistas e residentes. Esta avaliação deve orientar-se para a análise de desempenho do destino das organizações, de forma a potenciar as regiões e aumentar a sua competitividade (Mira et al., 2017).

3 Capítulo 3 | DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO

3.1 Introdução

A aplicação da revisão sistemática tornou-se necessária por se ter averiguado que a temática de estudo está pouco explorada, verificando-se muita diversidade de resultados para o mesmo assunto. Pelo que, espera-se que, com a sua utilização, de alguma forma, se consiga agregar os resultados desses mesmos estudos num modelo que consiga responder à questão de investigação.

Neste sentido, o processo de uma revisão sistemática corresponde a várias etapas, que vão sendo descritas ao longo do conteúdo do estudo (Donato & Donato, 2019). A justificação da utilização surge à frente no Capítulo 4 – METODOLOGIA E AMOSTRA. Inicialmente formulou-se a questão de investigação e depois identificou-se a literatura existente acerca da temática do *Balanced Scorecard* e dos mapas estratégicos aplicados ao turismo, nomeadamente ao nível de destinos turísticos.

3.2 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura

Após as pesquisas e a avaliação criteriosa dos resultados foram selecionados 18 artigos para o estudo, apresentados no Quadro 2 (abaixo).

Quadro 2: Sistematização dos artigos selecionados na Discussão da literatura

Fonte: Elaboração própria com base nos artigos

Sistematização dos artigos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura					
Título	Autores	Área de análise	Abrangência geográfica	País	Data
Tourism Recovery Scorecard (TOURS) – Benchmarking and monitoring progress on disaster recovery in tourism destinations	Bijan Khazai, Farnaz Mahdavian & Stephen Plattb	Gestão de risco destinos	Local	Filipinas	2017
Accounting technologies of non-financial reporting-lever of improving performances in tourism	Mariana Man, Maria Macris & Bogdan Ravas	Entidades de turismo	Local	Roménia	2012
The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example	Mar Vila, Gerard Costa & Xari Rovira	Destinos Turísticos	Municipal	Espanha	2009
The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters	Ali Mohammadi, Masomeh Moharrer & Mohammad Sadegh Babakhanifard	Turismo Criativo	-	-	2018
Strategic approach to tourism destination management	Lahorka Halmi & Kornelija Severović	Destinos Turísticos	Local	Croácia	2016
Review on the Development of a Sustainability Indicator System in Agenda 21 for Tourism in Mexico	Tiyao SUI-QUI & Hong LENG	Destinos Turísticos	Nacional	México	2015
Monitoring regional competitiveness using the BSC method: A case of the Czech national tourism organisation	Monika Palatková & Gabriela Hrubcová	Destinos Turísticos	Nacional e Regional	República Checa	2014
Designing a strategy map for tourism destinations: an effective tool for an integrated and multi dimensional strategic plan	Yıldırım Yılmaz, Beykan Çizel & Bahattin Özdemir	Destinos Turísticos	Local	Turquia	2013
Measuring the sustainability performance of the tourism sector	Simona Franzoni	Sustentabilidade no turismo	-	-	2015
Uma abordagem teórica da aplicação do balanced scorecard como ferramenta de gestão a destinos turísticos de base comunitária	Gustavo da Cruz, Sócrates Jacobo Moquete Guzmán & Luciana Luisa Chaves Castro	Turismo de Base Comunitária	Local	Brasil	2011
O Balanced Scorecard aplicado à Região do Médio Tejo	António Gabriel Simão de Castro	Destinos Turísticos	Regional	Portugal	2013
Developing a system of territorial governance indicators for tourism destinations	A. Fernández-Tabales, C. Foronda-Robles, L. Galindo-Pérez-de-Azpillaga & A. García-López	Turismo sustentável	Local	Espanha	2017
Tourism disaster resilience scorecard for destinations (TDRSD): the case of Manta, Ecuador	Estefania Mercedes Basurto-Cedeño & Lori Pennington-Gray	Gestão de risco destinos	Local	Equador	2016
Towards a sustainable urban tourism development in Europe: The role of benchmarking and tourism management information systems – A partial model of destination competitiveness	Irem Onder, Karl Wober & Bozana Zekan	DMO, TourMIS	Regional e local	-	2017
Developing Sustainable Rural Tourism Evaluation Indicators	Duk-Byeong Park & Yoo-Shik Yoon	Turismo rural; indicadores	Nacional	Coreia	2010
An Assessment of the Implementation of the European Tourism Indicator System for Sustainable Destinations in Italy	Patrizia Modica, Alessandro Capocchi, Ilaria Foroni & Mariangela Zenga	ETIS; Destinos turísticos	Local	Itália	2018
Study on the Performance Evaluation of Sustainable Tourism Supply Chain based on Balanced Scorecard	Guojun Ji & Bingrong Guo	Cadeia de abastecimento do turismo	Transversal	China	2009
Measuring sustainable tourism at the municipal level	Anna Torres -Delgado & Francesc López Palomeque	Municípios	Municipal	Catalunha	2014

É possível perceber que a maioria dos artigos selecionados apresentam uma aplicação a nível local e municipal, ou seja, a cidades ou pequenas regiões, mas também nacional e regional, onde a abrangência temporal vai desde 2009 até 2018. Com isto, é possível constatar que a temática do BSC aplicado a destinos turísticos demorou um pouco a surgir após a criação da ferramenta. Este facto pode dever-se à principal aplicação do BSC ter sido feita inicialmente para empresas e para o setor privado.

As áreas de análise e aplicação do *balanced scorecard* e de indicadores nestes artigos são: gestão de risco de destinos, destinos turísticos, turismo criativo, turismo sustentável, OGD, turismo rural e aplicação do Sistema de Indicadores Europeu para o Turismo.

Os países em que começaram a existir interesses nestas áreas são variados, como se pode verificar na tabela, percebendo-se que em Espanha o estudo do *Balanced Scorecard* aplicado ao turismo é uma matéria que tem tido interesse académico. Verificou-se também que existe um estudo de aplicação realizado em Portugal, nomeadamente o desenvolvimento de um BSC para a Região do Médio Tejo.

De seguida, foram identificadas as áreas e os indicadores presentes nos estudos que se adequavam à realidade desta investigação. Isto é, em alguns artigos é visível a existência de áreas e indicadores focados numa perspetiva específica da gestão do destino, nomeadamente, por exemplo, em termos de reação a catástrofes.

3.2.1 Áreas identificadas

Os gestores responsáveis pela gestão dos destinos devem ser dotados de visões abrangentes. A competitividade é um fator chave para o sucesso e, a sua constante monitorização aumenta a precisão de estratégias e metas, ao mesmo tempo que ajuda a alcançar mais efetivamente os objetivos. A avaliação de indicadores é um auxílio à perceção do alcance desses mesmos objetivos e permite uma reorientação da estratégia da meta-organização. A visão abrangente desses indicadores possibilita a consideração de mais dimensões de análise (Vila et al., 2010).

A aplicação das ferramentas a vários contextos tem demonstrado a riqueza de indicadores que podem surgir tendo em consideração as características de cada destino em análise. Isso é demonstrado pelo diferente número de indicadores que são identificados nos vários estudos, bem como pela diferença desses mesmos indicadores entre estudos (Halmi & Severović, 2016; Palatková & Hrubcová, 2014a; Torres-Delgado & Palomeque, 2014; Vila et al., 2010). Ainda assim, existem dificuldades no progresso de indicadores dada a limitação da informação (Palatková & Hrubcová, 2014a).

As formas de agrupamento de indicadores diferem nos vários estudos, existindo:

- agrupamentos por dimensões: económica, social e ambiental (Torres-Delgado & Palomeque, 2014);
- agrupamentos pela importância e pela estrutura definida pela OCDE em três grupos: os indicadores nucleares, suplementares e de desenvolvimento futuro (Palatková & Hrubcová, 2014a);
- agrupamentos considerando a cadeia de valor, obtendo-se seis perspetivas: infraestruturas e recursos, atividades e processos, relações, resultados ambientais, resultados económicos e resultados sociais (Halmi & Severović, 2016; Vila et al., 2010).

As pesquisas nesta área têm uma concentração na área da sustentabilidade, independentemente do agrupamento adotado. Tal como se verifica uma diferença na forma como os indicadores são agrupados, também os indicadores considerados nos vários estudos variam, bem como o nível de importância dado a cada um deles.

3.3 Modelo de avaliação de desempenho para as Entidades Regionais e Locais de Turismo em Portugal

A aplicação do modelo proposto é de âmbito regional orientado para aquelas que são as funções das Entidades Regionais e Locais de Turismo (ERLT). Dado estas organizações exercerem um papel de meta organizações, com uma importante função ligada à informação do turismo e da implementação de estratégias, espera-se que o modelo seja útil para medir o desempenho das estratégias que são criadas a nível regional e que são implementadas ao nível local. Isto é, criar valor através da informação que já existe, acrescentando importância à atuação das ERLT pela monitorização dessa mesma informação.

A avaliação do desempenho necessita de ser dinâmica e inclusiva já que existem interações e influências de várias formas (Diez, Malagon, & Izquierdo, 2002). Isto quer dizer que a avaliação deve incluir dimensões chave para qualquer entidade regional de turismo na prossecução das suas estratégias, que posteriormente podem ser desagregadas em objetivos mais específicos e metas quantificáveis.

O objetivo do modelo é então permitir às entidades regionais perceber de que forma cada dimensão e cada objetivo alcançado (ou não) ajudam à implementação e eficácia da estratégia (ou não), ajudando os gestores a entender as razões pelas quais a estratégia pode ou não ter sido alcançada e o que é que pode ou não ter falhado naquilo que é a ação da entidade. Ainda, dada a quantidade de elementos de gestão local, nomeadamente ao nível dos municípios é importante que estes sejam um elemento chave na construção, recolha e comunicação da informação.

O desenvolvimento de um modelo de BSC deve ser sustentado numa estratégia base ao qual vai responder em termos de medição de desempenho. Contudo, neste caso, o objetivo passa por tentar desenvolver uma estrutura de medição de desempenho para as entidades regionais e locais de turismo que possa ser global e que, de certa forma, consiga ser envolvida na gestão de qualquer uma delas.

Assim, o sistema a seguir proposto é um modelo dinâmico e interativo entre as dimensões que o constituem, sendo elas: a dimensão recursos, dimensão financeira, dimensão aprendizagem e crescimento, dimensão processos internos; e as dimensões de avaliação e diagnóstico, de impacto: dimensão social, dimensão económica, dimensão ambiental e dimensão turista; e de resultado e eficácia. A sua identificação surge da revisão sistemática da literatura realizada *a priori* (ver Figura 3).

Tal como se verificou em alguma literatura que evidenciava mapas estratégicos ou relacionados com a competitividade de destinos, os recursos e infraestruturas surgiam na base. De seguida, e tendo em conta aquilo que é o BSC no setor público, tem-se a dimensão financeira, relacionada com o orçamento e com áreas financeiras. Segue-se a dimensão dos recursos humanos e a aprendizagem e crescimento e, depois, a dimensão dos processos internos (Halmi & Severović, 2016; Oliveira & Izelli, 2018; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013). No modelo incluiu-se ainda a dimensão da Avaliação e Diagnóstico, dado serem uma abordagem cada vez mais em voga em diversos projetos e ambições da Comissão Europeia.

A avaliação surge como o resultado de todas as interações das dimensões anteriores, ou seja, o impacto que toda a estratégia irá ter, subdividindo-se em quatro dimensões: social, económica, ambiental e turista. Para além disso, inclui ainda indicadores de resultado e de eficácia que, não só ajudam a fazer a avaliação da atuação e da estratégia da entidade, como, aos mesmo tempo, são a dimensão diagnóstico que permite fazer uma análise da situação no início do ciclo do sistema.

3.3.1 Dimensão Recursos

A identificação da dimensão Recursos como uma dimensão do modelo surge do facto de se considerar que os recursos são a base para a competitividade (Dwyer & Kim, 2003; Ritchie & Crouch, 2003), sendo estes um ponto determinante na definição de estratégias ao nível do setor. Para mais, eles fazem parte da oferta turística, a qual é também considerada uma dimensão de análise por vários autores na literatura (Halmi & Severović, 2016; Önder, Wöber, & Zekan, 2017; Palatková & Hrubcová, 2014a; Vila et al., 2010).

Para além dos recursos, o turismo não conseguiria evoluir se não fosse a criação e a gama de infraestruturas de apoio que ajudam a que exista um ambiente favorável ao desenvolvimento da atividade turística, como os serviços turísticos e a infraestrutura urbana (Oliveira, 2014) .

São os recursos que ditam a capacidade inicial do destino, colocando-se quase que como uma pré-condição para o desenvolvimento turístico. São eles que levam à necessidade de desenvolvimento de outras áreas dentro do setor. Assim, a dimensão Recursos, divide-se entre recursos endógenos e infraestruturas de apoio (ver Figura 3).

Os recursos endógenos são os elementos naturais e culturais implícitos na região que se tornam atrações para quem visita o destino, levando à necessidade de gestão dos mesmos para o desenvolvimento turístico.

Por sua vez, as infraestruturas de apoio são os diferentes negócios/agentes dentro do setor do turismo que auxiliam e desenvolvem a atividade do setor. Esta sub dimensão é então separada em infraestruturas urbanas, relacionadas com a capacidade urbana do destino nomeadamente ao nível do acesso, saneamento, segurança e transportes; e em serviços turísticos que representam as comodidades necessárias ao desenvolvimento do turismo num destino, nomeadamente ao nível do alojamento, restauração, atividades, produtos, entre outros.

Os recursos endógenos podem separar-se em: naturais, sendo eles a paisagem, o clima, parques naturais, fauna e flora; e culturais, tais como locais históricos/património, artes e tradições, características artísticas e arquitetónicas (Dwyer & Kim, 2003; Halmi & Severović, 2016; Önder et al., 2017; Palatková & Hrubcová, 2014a; Ritchie & Crouch, 2003; Vila et al., 2010).

As infraestruturas de apoio podem dividir-se em: urbana, como o saneamento, acessibilidade (estradas, aeroportos), segurança e transportes; e em serviços turísticos como a tipologia de produtos turísticos e gama de atividades, alojamento, restauração, locais para eventos (Dwyer & Kim, 2003; Halmi & Severović, 2016; Önder et al., 2017; Ritchie & Crouch, 2003; Vila et al., 2010).

Esta dimensão surge principalmente pela necessidade de existir um conhecimento acerca da estrutura do destino, sendo essencial para que, numa fase posterior, se consigam definir objetivos específicos para

cada área, considerando o estágio de desenvolvimento do destino. Assim, os indicadores considerados nesta dimensão apresentam-se elencados no Quadro 3 e Quadro 4.

Quadro 3: Dimensão recursos I

Fonte: Elaboração própria com base em Dwyer and Kim (2003)

Recursos - Endógenos			
Naturais	Clima confortável para o turismo	Culturais	Locais históricos/património e museus
	Limpeza/saneamento		Caraterísticas artísticas e arquitetónicas
	Maravilhas naturais/Paisagem		Artes tradicionais
	Fauna e Flora		Variedade de cozinha
	Natureza intocada		Recintos culturais e aldeias (populares)
	Parques Nacionais/Reservas Naturais		
(Dwyer and Kim, 2003)			

Quadro 4: Dimensão Recursos II

Fonte: Elaboração própria com base em Dwyer and Kim (2003)

Recursos - Infraestruturas de apoio			
Urbana	Distância/tempo de voo para o destino a partir das principais origens	Serviços turísticos	Qualidade e variedade de alojamento
	Voos diretos/índiretos para o destino		Informação e orientação turística
	Facilidade de combinação de viagem ao destino com outros destinos		Instalações para convenções/ exposições (capacidade/qualidade)
	Frequência/capacidade de aceder a transporte para o destino		Tipo e nº de atividades proporcionadas no destino
	Adequação da infraestrutura para atender as necessidades dos visitantes		Instalações de recreação
	Instalações de saúde/médicas para atender a turistas		Instalações desportivas
	Instalações financeiras e facilidade de troca de moeda		Qualidade e variedade dos estabelecimentos de restauração
	Segurança para visitantes		
	Sistema de transporte local		
(Dwyer and Kim, 2003)			

Os quadros 3 e 4, acima, elencam os indicadores de recursos retirados do modelo de Dwyer and Kim (2003) e que foram incluídos no modelo de avaliação.

3.3.2 Dimensão Financeira

As organizações responsáveis pela gestão de destinos, nomeadamente as Entidades Regionais e Locais de Turismo em Portugal, não são dotadas de autonomia financeira e, por essa razão, estão dependentes

da definição do Orçamento de Estado para saberem qual será o montante que será definido para desenvolverem o exercício da sua atividade.

No sentido de potenciarem a sua atuação, as ERLT concorrem ainda a programas e projetos a fundos de apoio estabelecidos pela União Europeia e pelo Estado, como é o caso do Portugal 2020 ou o QREN. Isto traz oportunidades acrescidas ao desenrolar de projetos e planos para os quais as entidades, autonomamente, não seriam capazes de desenvolver.

Como já referido, estas entidades estão sobre a responsabilidade da Secretaria do Turismo e do Ministério da Economia constituindo-se como instituições públicas e, por isso, não têm objetivos financeiros relacionados com lucros resultantes da sua atividade. Ou seja, as suas estratégias não estão ligadas a objetivos e metas com vista ao lucro, mas sim a outras dimensões mais subjetivas.

Posto isto, a dimensão financeira é refletida naquilo que são os seus fundos e verbas de financiamento, já que são o importante motor do seu funcionamento, sem os quais era difícil exercerem as suas atividades internas e funções que lhes competem (ver Figura 3).

Os estudos analisados na meta análise apresentavam uma perspetiva direcionada para lucros ou para resultados económicos resultantes da atividade turística, e focados em entidades privadas, como hotéis. Contudo, neste modelo, o objetivo passa por olhar para esta dimensão como fonte de financeira para a prossecução das atividades da organização. Para além disso, a avaliação e análise constante da estrutura financeira de uma organização torna-se essencial para perceber as origens e fins dos meios financeiros.

Posto isto, recorreu-se a alguns indicadores financeiros genéricos que podem fazer sentido neste caso, sendo eles:

- Fundo de Maneio: meios financeiros necessários para o desenvolvimento das atividades operacionais da entidade (Soares, Moreira, Pinho, & Couto, 2015)
- Liquidez Geral: avaliar a liquidez está relacionado essencialmente com a capacidade da organização, num determinado momento, para satisfazer as suas necessidades. A fórmula deste indicador contempla tanto os géneros de curto prazo, como de longo prazo que podem ser convertidos em fluxo de caixa (Infopédia, 2019; Silva, 2012).

Contudo, entende-se que os indicadores mencionados acima não representam a totalidade da dimensão financeira que se quer incluir no modelo. Através do conhecimento adquirido no enquadramento teórico acerca destas entidades são propostos alguns indicadores para complementar a análise, sendo eles: a

percentagem (%) do Orçamento de Estado alocado às ERT e o número de candidaturas aceites/número de candidaturas a projetos financiados.

3.3.3 Dimensão Aprendizagem e Crescimento

Uma importante dimensão que o BSC apresenta é a Aprendizagem e Crescimento. Esta dimensão é assente em 3 perspetivas base: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação e *empowerment* e alinhamento, estando relacionada com o desenvolvimento e formação de recursos humanos e com o suporte técnico.

O desenvolvimento e formação de recursos humanos, bem como os sistemas de apoio devem ser adequados às necessidades de cada destino específico. Daí que, primeiramente deva existir um conhecimento do que existe ao nível dos recursos e, posteriormente, adequar-se essas dimensões às respetivas necessidades. A formação dos recursos humanos ao nível do turismo, principalmente em Portugal, tem sido alvo de vários debates que criticam a falta de mão de obra qualificada no setor. É importante monitorizar esta dimensão também nestas entidades, para se perceber se o não alcance das estratégias e objetivos está ou não a ser influenciado pelas capacidades do fator humano (ver Figura 3).

Nesta dimensão do *Balanced Scorecard* as questões da informação e dos sistemas técnicos de apoio são analisadas dado que, neste caso, a sua inclusão na perspetiva dos Processos Internos não faria sentido. Isto porque, estas três sub dimensões não representam atividades chave das organizações em causa, sendo apenas um elemento condutor e facilitador na melhoria da sua atividade.

Existem três principais áreas evidenciadas na literatura que são analisadas nesta dimensão. Uma das mais referidas é Recursos Humanos dada a importância que é dada ao capital intelectual e a capacidade do mesmo.

Outra é a área da Informação sendo um importante elemento para a geração de conhecimento e é também a sua recolha, partilha, qualidade, quantidade e análise que vão auxiliar a um conhecimento maior e melhor, tanto de recursos como da atividade como um todo. Nos dias de hoje, a informação tem um papel muito importante na gestão de qualquer organização., apresentando-se como crucial para o desenvolvimento de competitividade, ajudando e melhorando a tomada de decisão dos gestores.

A área Sistemas Técnicos de Apoio tem vindo a ganhar uma relevância cada vez maior dentro das organizações. O aumento na adoção e utilização de sistemas e tecnologias levou à adaptação das organizações a elementos que, de alguma forma, facilitam e auxiliam a sua atividade. Estes elementos podem representar uma melhoria de processos quando a sua aplicação e utilização estão adequadas e têm

peças capazes de lidar com eles. Para mais, eles são também um importante motor na gestão da informação. Assim, a dimensão Aprendizagem e Crescimento é constituída por áreas chave a seguir elencadas e pelos respectivos indicadores nos quadros abaixo:

- Recursos humanos (Castro, 2013; Halmi & Severović, 2016; Önder et al., 2017; Palatková & Hrubcová, 2014a; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013) (ver quadro 5);
- Informação: gerada, partilhada, quantidade, estatística (Palatková & Hrubcová, 2014a) (ver quadro 6);
- Sistemas técnicos de apoio (Castro, 2013; Palatková & Hrubcová, 2014a; Yılmaz & Çizel, 2013) (ver quadro 7).

Quadro 5: Dimensão Aprendizagem e Crescimento - Recursos Humanos

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Recursos Humanos	Referência
Satisfação dos colaboradores	(Castro, 2013; Franzoni, 2015; Guojun & Guo, 2009; Önder, Wöber, & Zekan, 2017)
Nº de colaboradores qualificados	(Castro, 2013; Franzoni, 2015)
Produtividade dos colaboradores	(Castro, 2013; Man, Măcriș, & Răvaș, 2012; Palatková & Hrubcová, 2014)
Nº de horas de formação por colaborador	(Castro, 2013)
Motivação do colaborador	(Castro, 2013; Man et al., 2012; Palatková & Hrubcová, 2014)
Despesas de formação/por ano/por colaborador	(Castro, 2013)

Quadro 6: Dimensão Aprendizagem e Crescimento – Informação

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Informação	Referência
Qualidade do fluxo de informação	(Guojun & Guo, 2009; Yılmaz & Çizel, 2013)
Quantidade de informação partilhada	(Guojun & Guo, 2009)
Quantidade de informação recolhida	(Guojun & Guo, 2009)
Quantidade de informação analisada	(Guojun & Guo, 2009)
Base de dados dos recursos	(Guojun & Guo, 2009; Yılmaz & Çizel, 2013)
% de relatórios gerados	(Franzoni, 2015; Yılmaz & Çizel, 2013)

Quadro 7: Dimensão Aprendizagem e Crescimento - Sistemas Técnicos de Apoio

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Sistemas técnicos de apoio	Referência
Nível de integração entre sistemas	(Fernández-Tabales, Foronda-Robles, Galindo-Pérez-de-Azpillaga, & García-López, 2017)
Tipos de sistemas utilizados	(Castro, 2013)
Nº de colaboradores formados para utilizar os sistemas	(Guojun & Guo, 2009)

3.3.4 Dimensão Processos Internos

A dimensão dos processos internos diz respeito aos processos e atividades críticas que levam ao alcance de resultados. Essas atividades estão refletidas naquelas que são as atribuições e funções das Entidades Regionais de Turismo, demonstradas na revisão de literatura realizada.

A literatura analisada ao nível da implementação do BSC em destinos turísticos também evidenciou funções que as organizações de gestão de destinos devem monitorizar como é o caso do marketing do destino, a coordenação, o desenvolvimento de produtos, a implementação das políticas do turismo, entre outras. No entanto, a aplicação prática do BSC ao nível dos destinos turísticos também inclui outras sub perspectivas que, de certa forma, são também atividades críticas.

Assim, a dimensão Processos internos foi elaborada com base nas funções das Entidades, tanto definidas por lei como revistas na literatura. Ela é, então, constituída por quatro principais áreas: Gestão do Destino, Gestão de marketing do Destino, Planeamento e Colaboração (ver Figura 3).

3.3.4.1 Gestão do destino

A gestão do destino é uma das grandes funções a cargo das ERLT sendo de extrema relevância a medição do seu desempenho, já que esta representa um importante papel não só para o impacto que irá existir no destino, mas também para as organizações do setor do turismo que nele atuam.

Nesta área incluem-se questões como (Modica, Capocchi, Foroni, & Zenga, 2018; Ritchie & Crouch, 2003):

- O desenvolvimento de produtos, nomeadamente ao nível da criação e dinamização de novos produtos turísticos na região (também presente naquilo que são as funções das ERLT);
- Assegurar a implementação e contínuo acompanhamento de políticas ao nível do turismo para o território (também uma das responsabilidades da ERLT);
- Promoção da coordenação entre os diversos agentes, nomeadamente no que respeita à preparação e implementação de planos, ao fluxo de informação, à liderança, à gestão de

atividades e promover uma indústria o menos fragmentada possível (evidenciadas, tanto nas funções identificadas na literatura como responsabilidade legal das ERLT);

- A capacidade de representação do território como um todo por parte da ERLT.

Para esta dimensão foram considerados os indicadores presentes no Quadro 8.

Quadro 8: Dimensão Processos Internos - Gestão do destino

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Gestão do destino	Referência
% do destino representado pelo Entidade Regional	(Modica, Capocchi, Foroni, & Zenga, 2018)
Existência de mecanismos de monitorização	(Fernández-Tabales et al., 2017; Modica et al., 2018; Yılmaz & Çizel, 2013)
Nível de implementação de políticas	(European Union, n.d.; SUI-QUI & LENG, 2015)
% de novos produtos	(Castro, 2013; European Commission, 2015; Halmi & Severović, 2016; Vila, Costa, & Rovira, 2010; Yılmaz & Çizel, 2013)

3.3.4.2 Gestão de marketing do destino

As ERLT são responsáveis pela definição de uma promoção regional e local no mercado interno alargado, sendo necessário definir metas e medir o desempenho no alcance de objetivos ao nível da promoção. Por isso, esta dimensão está relacionada com a mensuração do desempenho dos mecanismos de marketing e de promoção do território enquanto destino turístico (Halmi & Severović, 2016; Palatková & Hrubcová, 2014a; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013).

A avaliação de desempenho nesta dimensão tem como principal intuito perceber se os objetivos ao nível do marketing do destino são alcançados e depois entender qual a causa-efeito do alcance de metas de promoção no desenvolvimento turístico do território. Embora seja dada elevada importância à promoção, isso não se verificou na quantidade de indicadores que existem sobre esta área na literatura desta temática. Neste sentido, foram considerados os seguintes indicadores presentes no Quadro 9.

Quadro 9: Dimensão Processos Internos - Gestão de marketing do destino

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Gestão de marketing do destino	Referência
Desenvolvimento de estratégias de marketing	(European Union, n.d.; Halmi & Severović, 2016; Vila et al., 2010)
Nº de estratégias coordenadas com outros <i>stakeholders</i>	(Yılmaz & Çizel, 2013)

3.3.4.3 Planeamento

O planeamento é também uma atividade crucial das organizações em estudo. Além de ser uma das principais funções das entidades regionais e locais é de extrema relevância para o desenvolvimento turístico de qualquer destino (Castro, 2013; Halmi & Severović, 2016; Palatková & Hrubcová, 2014a; Ritchie & Crouch, 2003; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013).

Ao nível do planeamento, as entidades regionais e locais são responsáveis por garantir a implementação da política pública. Mais do que isso, devem desenvolver planos e programas que têm em vista o desenvolvimento do território enquanto destino coordenados com políticas e metas a nível nacional, mas também que sejam o mais abrangentes possível em termos territoriais. Daqui, surge a área da política pública importante para incluir no modelo.

Em paralelo, é necessário controlar a implementação e desenvolvimento de projetos com o objetivo de planificar o território em termos turísticos. Isto relaciona-se com o controlo, que é realizado pelas entidades regionais e locais no âmbito das suas estratégias aos agentes que atuam em consonância. Ou seja, garantir que há o cumprimento do que foi definido, ao mesmo tempo que se tenta reduzir desvios e falhas. Estes podem trazer impactos inesperados e influenciar a orientação da estratégia, levando a que os objetivos inicialmente definidos possam não ser concretizados.

Assim, para esta sub dimensão os indicadores considerados apresentam-se no Quadro 10.

Quadro 10: Dimensão Processos Internos – Planeamento

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Planeamento	Referência
Nº de planos criados	(European Union, n.d.)
Nº de <i>stakeholders</i> envolvidos no desenvolvimento de planos	(Fernández-Tabales et al., 2017; SUI-QUI & LENG, 2015)
Abrangência dos planos criados	(Yılmaz & Çizel, 2013)
Nível de implementação dos planos	(Castro, 2013; Yılmaz & Çizel, 2013)
% de recursos com planeamento	(Castro, 2013)
Avaliação dos resultados dos planos	(Fernández-Tabales et al., 2017)

3.3.4.4 Colaboração

As entidades regionais e locais representam um território, por vezes, alargado em termos de destino turístico e, por isso, devem tentar estabelecer colaborações com entidades (tanto públicas como privadas), tanto ao nível das organizações como de projetos.

Muitas vezes, estas colaborações permitem não só aproximar as instituições e as suas ações, como diminuir custos principalmente na implementação de projetos. Dado as entidades regionais e locais não terem autonomia financeira, este é um importante ponto em consideração para que as suas metas possam ser cumpridas.

A colaboração permite que a organização cresça, não só em termos de conhecimento, mas também que consiga estar mais perto de *stakeholders* que ajudam à execução da sua atividade. Além disso, pelo âmbito em que atuam, as ERLT comunicam com diversos agentes do território tornando esta área um ponto fulcral da sua atividade. Desta forma, consideram-se os seguintes indicadores para esta sub dimensão (Quadro 11):

Quadro 11: Dimensão Processos Internos – Colaboração

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Colaboração	Referência
Nº de parceiros oficiais	(Fernández-Tabales et al., 2017; Halmi & Severović, 2016; Palatková & Hrubcová, 2014; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013)
Nível de atuação dos parceiros	(Fernández-Tabales et al., 2017)

3.3.5 Avaliação e diagnóstico

O modelo evidencia uma medição de desempenho que acontece, principalmente, de forma ascendente (ver Figura 3). Isto é, o desempenho da dimensão abaixo, influencia o desempenho da dimensão acima. Contudo, ao longo do desenvolvimento do modelo foi possível perceber que existem relações cíclicas entre algumas dimensões. Isto é, apesar de existir um sentido ascendente na ordenação das categorias, é importante perceber que o modelo é um sistema cíclico de causa-efeito, existindo ligações de causa efeito de baixo para cima (por vezes bidirecionais – de cima para baixo), mas os efeitos finais gerados vão influenciar cada uma das dimensões que os causou e a gestão das mesmas.

Como é de esperar, há sempre impactos resultantes de qualquer atividade. No setor do turismo, os processos e atividades internas levadas a cabo pelas entidades e atores envolvidos no desenvolvimento de um destino, na prossecução da estratégia, têm também dimensões nas quais pode ser possível medir esse impacto.

Esses impactos da estratégia definida e o alcance dos objetivos impostos vão trazer resultados que devem ser avaliados de forma a que seja possível perceber o que foi ou não foi alcançado, e que necessidades existem após o período de implementação daquela estratégia. Ou seja, os resultados e os impactos servem

de input à definição da estratégia de continuação no período seguinte. Assim, a pré-avaliação resulta de uma pós-avaliação ou diagnóstico daquilo que já existia.

Após esta assunção, importa considerar dois tipos de avaliação de acordo com uma perspetiva temporal, a avaliação *ex-ante* e a avaliação *ex-post*. A avaliação *ex-ante* ocorre antes do início do desenvolvimento do plano para apoiar a preparação dos mesmos. Ela consiste em recolher e analisar informação que ajuda a estabelecer objetivos e valores alvo adequados para garantir o alcance dessas mesmas metas. Os resultados e os impactos são importantes inputs para desenvolver esta ação (European Commission, 2001, 2006, 2014b). Nesta fase, é necessário que os responsáveis pela avaliação sejam capazes de encontrar padrões e relações entre os resultados que estão a analisar (European Commission, 2006).

Por sua vez, a avaliação *ex-post* tem como objetivo obter uma visão do programa como um todo, analisando a eficiência e eficácia das ações, bem como se os objetivos propostos foram cumpridos. Aqui podem também ser analisadas relações de causalidade (European Commission, 2014a, 2015, 2019).

As dimensões incluídas no modelo até então, são perspetivas de base que ajudam à prossecução da estratégia e que podem ser elementos cruciais para o seu desenvolvimento e implementação de sucesso (Ministério da Economia, 2017). Nesta fase, o foco é essencialmente a inclusão dessas avaliações mencionadas acima.

Assim, foram consideradas quatro dimensões que acabam por resultar das influências da gestão do destino e que ajudam na avaliação: dimensão social, dimensão económica, dimensão ambiental e dimensão turista, juntamente com indicadores de eficácia e de resultado. Apesar destas dimensões variarem de destino para destino considera-se que estas são as principais áreas de impacto que refletem os resultados das interações referidas inicialmente, bem como o desempenho da entidade.

O modelo desenvolvido pretende ser uma visão geral de um mecanismo de avaliação de desempenho para as entidades regionais e locais de turismo em Portugal, não estando a ser desenvolvido com base numa estratégia específica. Por esse facto, apenas se consideraram as dimensões mais destacadas na literatura e aquelas que se consideram mais abrangentes aplicadas à gestão de um destino por parte de uma organização de gestão de destino.

Nestas avaliações, é frequente a utilização e análise de indicadores que auxiliam a ação e a tomada de decisão dos gestores. Uma cultura assente na gestão da performance ajuda a acrescentar valor e importância a indicadores, ao mesmo tempo que potencia os benefícios da avaliação e monitorização (European Commission, 2006, 2014a; European Union, 2008).

3.3.5.1 Dimensões de impacto

Os quatro grandes níveis de impacto, além de serem parte da competitividade de um destino, assumem-se também como dimensões chave resultantes da implementação estratégica (ver Figura 3). Esses níveis são:

- Dimensão social: relacionada com os impactos do turismo na sociedade (Franzoni, 2015; Halmi & Severović, 2016; Modica et al., 2018; Önder et al., 2017; Palatková & Hrubcová, 2014a; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013);
- Dimensão económica: que representa o impacto do turismo na economia (Castro, 2013; Halmi & Severović, 2016; Modica et al., 2018; Önder et al., 2017; Palatková & Hrubcová, 2014a; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010; Yılmaz & Çizel, 2013);
- Dimensão ambiental: direcionada para o impacto do turismo no ambiente (Franzoni, 2015; Halmi & Severović, 2016; Modica et al., 2018; Önder et al., 2017; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010);
- Dimensão turista: relacionada com a experiência e do seu comportamento no destino (Castro, 2013; Franzoni, 2015; Modica et al., 2018; Palatková & Hrubcová, 2014a).

3.3.5.2 Dimensão social

A atividade turística tem impacto em diversos aspetos da sociedade, podendo causar externalidades positivas ou negativas, pelo que os diversos fatores sociais devem ser mensurados aquando da implementação das estratégias.

Os residentes são um *stakeholder* muito importante, pois são eles que, de alguma forma, moldam a cultura de um destino e as suas tradições e têm um contacto mais próximo com os visitantes. Torna-se necessário que as estratégias ao nível do turismo também sejam conseguidas nesta dimensão, nomeadamente ao nível da satisfação dos residentes e da forma como eles se envolvem na atividade ou são influenciados por ela.

Para além disso, importa considerar a dimensão social ao nível da acessibilidade, sendo este um importante ponto, tanto para residentes como para turistas. A inclusão social de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida é fator que cada vez mais o desenvolvimento de destinos deve tentar colmatar. Nesta dimensão incluem-se os seguintes indicadores do Quadro 12:

Quadro 12: Dimensão Social

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Dimensão Social	Referência
Nível de bem-estar dos residentes	(Halmi & Severović, 2016; Vila et al., 2010)
Identidade social do destino	(Cruz, Moquete Guzmán, & Chaves Castro, 2011)
Produtos turísticos acessíveis a pessoas com deficiência	(Franzoni, 2015; Torres-Delgado & Palomeque, 2014)
População turística	(Torres-Delgado & Palomeque, 2014)
Nº de turistas por residente	(Franzoni, 2015)
Nº de residentes empregados no setor do turismo	(Franzoni, 2015)
Desempenho do comércio local	(Modica et al., 2018; Sui-Qui & Leng, 2015)
Segurança percebida do destino	(Castro, 2013; Modica et al., 2018; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010)
Nº de camas por cada 100 residentes	(Modica et al., 2018)

3.3.5.3 Dimensão económica

A dimensão económica surge do impacto que o setor o turismo, tal como outros, têm na economia do país. A atividade turística gera rendimentos e tem impacto no emprego, bem como pode dinamizar as economias locais. Desta forma, consideram-se os seguintes indicadores no Quadro 13:

Quadro 13: Dimensão económica

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Dimensão económica	Referência
Estrutura da oferta turística (empresas)	(Castro, 2013; Vila et al., 2010)
% do turismo no PIB	(Halmi & Severović, 2016; Modica et al., 2018; Palatková & Hrubcová, 2014; Vila et al., 2010)
Taxa de empregos no turismo no destino	(Palatková & Hrubcová, 2014; SUI-QUI & LENG, 2015)
Receita Turística	(Yılmaz & Çizel, 2013)
Receitas por mercados-alvo	(Yılmaz & Çizel, 2013)
Gasto diário por turista	(Modica et al., 2018; SUI-QUI & LENG, 2015)
Média salarial no turismo	(Franzoni, 2015)
% de empregos sazonais	(Modica et al., 2018)

3.3.5.4 Dimensão ambiental

A sustentabilidade e o ambiente são temas em voga e que têm merecido grande debate social e político. Cada vez mais se tem consciência da importância da preservação e contenção dos recursos e da forma como eles devem ser geridos. Também no turismo deve existir uma preocupação com esta questão, sendo crucial medir o impacto que as estratégias implementadas têm no ambiente e perceber de que forma pode ajudar a atingir melhores resultados.

Existem diversas áreas que se podem considerar nesta dimensão: energia, água, ar, resíduos sólidos, pressão humana, capacidade de carga e densidade turística, luz e ruído, poluição/transportes e proteção ambiental (Franzoni, 2015; Halmi & Severović, 2016; Modica et al., 2018; Önder et al., 2017; Sui-Qui & Leng, 2015; Vila et al., 2010). O Quadro 14, a seguir, sumariza os indicadores recolhidos.

Quadro 14: Dimensão Ambiental

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Dimensão ambiental	Referência
Densidade turística	(Önder et al., 2017)
Geração de lixo por turista	(SUI-QUI & LENG, 2015)
% de lixo reciclado por turista	(SUI-QUI & LENG, 2015)
Meios de transporte utilizados por turistas	(Önder et al., 2017)
% de empresas do destino que adotam medidas de gestão sustentável e ambientalmente responsáveis (água, luz...)	(Modica et al., 2018)
Consumo de energia por noite por turista, comparado com o consumo de energia por habitante por noite	(Modica et al., 2018)
% do destino com medidas de proteção ambiental e de recursos	(Modica et al., 2018)
Potencial de pressão humana nos espaços naturais e urbanos	(Torres-Delgado & Palomeque, 2014)

3.3.5.5 Dimensão turista

As estratégias ao nível das organizações de destinos também têm influência na experiência dos turistas no destino. É assim importante entender qual o impacto que determinada estratégia está a ter no cliente.

É pelos resultados ao nível da procura que esta dimensão deve ser considerada aquando da monitorização da estratégia. Existem diversos elementos que podem ser considerados nesta dimensão, dependendo da estratégia definida por estas organizações e daquilo que é importante saber acerca do impacto que as suas atividades estão a ter, tanto na procura pelo destino, como na forma como essa procura se revela no comportamento do turista. Assim, consideram-se os seguintes indicadores presentes no Quadro 15.

Quadro 15: Dimensão Turista

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Dimensão Turista	Referência
Satisfação dos visitantes	(SUI-QUI & LENG, 2015; Vila et al., 2010)
Taxa de ocupação nos estabelecimentos turísticos	(Franzoni, 2015; Modica et al., 2018)
Duração média da Estada	(Man et al., 2012)
Principais mercados alcançados	(Castro, 2013)
Taxa de revisita	(Palatková & Hrubcová, 2014)
Intenção de recomendação	(Palatková & Hrubcová, 2014)
Dormidas	(Modica et al., 2018)
Quota de mercado	(Guojun & Guo, 2009)
Principais fontes de informação utilizadas	(Palatková & Hrubcová, 2014)

3.3.5.6 Indicadores de resultado

Além de ajudarem a entender os impactos criados pelas ações e estratégias, os indicadores de resultado ajudam a evidenciar justificações e necessidades para o investimento público, bem como outras necessidades ao nível regional que a entidade influencia com as suas políticas e atividades. Este tipo de indicadores refere-se a ações imediatas que resultam de determinado programa. Isto é, são medidas que ajudam a entidade a entender que impactos ocorreram com a implementação da estratégia, nas dimensões que foram consideradas (CREA.RE, 2012; European Commission, 1999; European Union, n.d.). No contexto deste estudo, foram seleccionados os seguintes, presentes no Quadro 16:

Quadro 16: Avaliação e Diagnóstico – Indicadores de resultado

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Avaliação e Diagnóstico	Referência
Nº de empregos criados no turismo	(European Commission, 2006b, 2015a)
Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	(European Commission, 2006b, 2015a)
Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	(European Commission, 2006b, 2015a)
Gastos dos turistas	(European Commission, 2006a, 2015a)
Nº de novos estabelecimentos criados	(European Commission, 2015a)
Nº de novas infraestruturas	(European Commission, 2006b, 2014b, 2015a)
% de infraestruturas que foram melhoradas	(European Commission, 2006b, 2014b)
Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	(European Commission, 2015a)
Peso do turismo da região no PIB	(European Commission, 2006a)
População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	(European Commission, 2006b, 2014b)
Sazonalidade do turismo	(European Commission, 2014a)
Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	(European Commission, 2018; European Union, n.d.)
Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	(World Tourism Organization, 2004)
% de investimento induzido por parcerias	(European Commission, 2006a)

3.3.5.7 Indicadores de Eficácia

Por sua vez, os indicadores de eficácia tendem a relacionar aquilo que foi efetivamente obtido, com o que foi planejado ou esperado que acontecesse (European Commission, 1999). Este tipo de indicadores é utilizado para perceber até que ponto é que os objetivos definidos *a priori* foram alcançados e em que medida, foram ao encontro das expectativas ou não. Os indicadores considerados nesta investigação encontram-se sumariados no Quadro 17 (abaixo). A monitorização de políticas através de indicadores deve ser capaz de providenciar informação acerca da sua eficácia e ajudarem a que os gestores sejam críticos acerca da mesma (OECD, 2015).

Quadro 17: Avaliação e Diagnóstico - Indicadores de eficácia

Fonte: Elaboração própria com base nos autores referenciados

Avaliação e Diagnóstico	Referência
Nº de objetivos alcançados/Nº total de objetivos definidos inicialmente	(Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; World Tourism Organization, 2004)
Nº de participantes ativos na execução e implementação/Nº total de participantes	(European Commission, 2014c; Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018; World Tourism Organization, 2004)
Nº de projetos executados no período/Nº total de projetos	(Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018)
Nº de projetos com relatórios de avaliação/ Nº total de projetos	(Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018)
Nº de participantes que enviaram informação sobre as ações tomadas/Nº total de participantes	(Pulido-Fernández & Pulido-Fernández, 2018)
% de ações ambientais, sociais, económicas e culturais recomendadas no plano que foram efetivamente implementadas	(World Tourism Organization, 2004)
% da região que foi efetivamente coberta pelo plano/ proporção total da região	(European Commission, 2014c; European Union, n.d.)
Nº de recursos humanos formados/Nº total de recursos humanos	(World Tourism Organization, 2004)

3.3.5.8 Indicadores de Eficiência

Os indicadores de eficiência relacionam o que foi obtido com os recursos utilizados no processo, principalmente os recursos financeiros (European Commission, 1999, 2006). Ainda assim, os relatórios analisados focam-se em indicadores de resultados e de output (European Commission, 2015, 2018b; European Union, n.d.).

Apesar de existirem relatórios que evidenciam a importância e incluem uma proposta de definição de indicadores de eficiência, neste caso torna-se difícil desenvolver indicadores com o intuito de medir essa eficiência (European Commission, 2006, 2018b, 2018a). Isto porque, a eficiência está relacionada com

um ponto ótimo de utilização de recursos e, neste contexto, dada a variedade e volatilidade das estratégias ao longo do tempo, bem como da variação de recursos e das propriedades de um destino, torna-se mais complicado perceber qual será o ponto ótimo.

Para além disso, o recurso ao qual se dá maior ênfase é o financeiro, pelo que a eficiência está sempre muito relacionada com a eficiência de custo ou, por outro lado, com a eficiência em termos de tempo (European Commission, 2018a).

Ainda que seja possível medir essa eficiência, não há uma certeza de qual o ponto ótimo em termos de utilização de recursos para alcance dos objetivos. Por exemplo, a definição de estratégias para 5 anos não significam que esses 5 anos sejam o ponto ótimo da utilização do tempo para implementar essa estratégia e concluí-la com sucesso. Este período é o tempo máximo para a sua implementação, e não a indicação de qual é o tempo ótimo para a sua realização. Por outro lado, não significa que ao demorar menos tempo na implementação a entidade esteja a ser eficiente, porque pode não conseguir atingir o objetivo final. Desta forma, não parece ser plausível definir indicadores de eficiência quando não há conhecimento do ponto ótimo da utilização de recursos a ser utilizado.

3.3.6 Relações de causa-efeito

3.3.6.1 Dimensão Recursos e Dimensão Financeira

Uma região pode apresentar uma grande diversidade de recursos e levar a vários tipos de necessidade de gestão dos mesmos. Uma dessas necessidades é o fator financeiro. Contudo, neste caso, os recursos apenas influenciam a forma como os meios financeiros são geridos e as necessidades de financiamento, mas não ditam a sua proporção, já que o principal fundo de financiamento é a percentagem alocada do orçamento de estado que não tem em consideração os recursos do destino.

3.3.6.2 Dimensão Recursos e Dimensão Aprendizagem e crescimento

Existem várias relações de causa-efeito entre as diversas dimensões incluídas no modelo (ver Figura 3). Os recursos são uma importante dimensão que ajuda à definição de vários aspetos no modelo. A perceção acerca do destino em termos de recursos e infraestruturas vai definir de que forma é que os recursos humanos precisam, de ser desenvolvidos e a formação que necessitam para responder às necessidades do destino. Isto é, o seu desenvolvimento tem de estar de acordo com aquilo que são as necessidades do próprio destino.

Esta dimensão é também um importante input para questões relacionadas com a informação já que é daqui que surge, talvez a primeira necessidade de recolha e análise para um posterior desenvolvimento de planos.

Para além destes, os sistemas técnicos de apoio vão ser utilizados consoante as necessidades que o próprio destino vai exigir. A própria organização de destinos deve estar provida de sistemas que possam ser facilmente integrados com outros *stakeholders*, de forma a permitir uma melhor coordenação entre todos, muitas vezes facilitando o fluxo de informação.

3.3.6.3 Dimensão Recursos e Dimensão Processos Internos

Talvez seja nesta relação que se denota a forma como os recursos são um importante e fulcral input para a gestão do destino. Se não fosse a existência de recursos não haveria necessidade de gestão dos mesmos ao nível do turismo.

Os recursos precisam de ser considerados em praticamente todos os processos internos. Na gestão do destino, os recursos podem surgir na forma de novos produtos, ou produtos incrementais, relacionando-se essencialmente com a gestão dos recursos do território.

Não obstante, esses recursos necessitam muitas vezes de serem integrados e pensados de forma metódica, com um conjunto de ações para que se concretizem os objetivos. Quando um destino apresenta uma imensidão de recursos e agentes a atuar, surge uma necessidade maior de planejar e coordenar todas essas ações. Ao olhar para o destino e para as suas características a entidade deve ser capaz de reconhecer essas necessidades de planeamento.

Da mesma forma, a promoção de um destino pretende comunicar aquilo que a região tem para oferecer, pelo que há a necessidade de conhecer os recursos nesse processo. Se estes indicadores apresentarem resultados favoráveis e forem ao encontro dos objetivos estabelecidos *a priori*, espera-se que toda a gestão integrada venha a revelar resultados mais favoráveis também na dimensão de impacto.

3.3.6.4 Dimensão Financeira e Dimensão Aprendizagem e Crescimento

Para que qualquer entidade desenvolva as suas atividades operacionais é necessária uma base financeira para sustentar esse desenvolvimento e crescimento. A dimensão financeira é crucial para que haja uma análise da capacidade financeira interna, não só para as atividades operacionais, mas também para o desenvolvimento e formação dos seus recursos humanos. Para mais, a capacidade financeira dita também a capacidade para a gestão da informação.

Para além disso, a implementação de sistemas e tecnologias requer, muitas vezes, investimentos elevados por parte de qualquer organização. Por estes motivos, a dimensão financeira toma uma posição de relevância, comandando o desenvolvimento das áreas mencionadas.

3.3.6.5 Dimensão Aprendizagem e Crescimento e Dimensão Financeira

Existe também uma relação inversa no que concerne à influência dos recursos humanos e dos sistemas técnicos de apoio na dimensão financeira (Figura 3). As despesas com os recursos humanos, bem como com os sistemas e tecnologias levam a que o financiamento deva ser adequado e gerido tendo em conta as necessidades destas duas áreas.

No que respeita à informação, isso não tende a acontecer porque ela é gerada constantemente, seja de forma direta ou indireta, não influenciando a gestão financeira.

3.3.6.6 Dimensão Financeira e Dimensão Processos Internos

Tal como se referiu nas relações anteriores entre a dimensão financeira e a Aprendizagem e crescimento, qualquer atividade dentro das entidades necessita de dinheiro para ser realizada, pelo que os processos críticos não são exceção. É para eles que, de certa forma, o financiamento é obtido pelo que a dimensão financeira tem um impacto crucial para o desenvolvimento das atividades.

Se esse financiamento for reduzido e/ou tiver de ser repartido por um número elevado de áreas funcionais poderá levar a pequenas falhas na prossecução do funcionamento normal. Com isto pretende-se que a entidade seja capaz de perceber porque é que, por exemplo, ao nível da gestão do destino, não foram desenvolvidos novos produtos. Se isso se dever às questões financeiras, isso será revelado pelos indicadores identificados em cada uma dessas áreas.

O mesmo acontece com a própria comunicação do destino e até com a colaboração. Por um lado, a entidade necessita de promover e criar mecanismos de promoção da região, e pode não o conseguir pela falta de meios financeiros. Por outro, essa falta pode levar à procura de novas soluções, nomeadamente, no que respeita a estratégias de colaboração e parceiros.

3.3.6.7 Dimensão Processos Internos e Dimensão Financeira

Nesta interação entre dimensões existe uma relação bidirecional. Isto quer dizer que a prossecução de atividades e o alcance de determinados objetivos nas mesmas consegue ter influência na dimensão financeira. Ou seja, estas duas dimensões podem atuar lado a lado no sentido em que também existe a necessidade de repensar processos para não ultrapassar aquilo que é o orçamento adquirido e a situação financeira da entidade.

3.3.6.8 Dimensão Aprendizagem e Crescimento e Dimensão Processos Internos

Os recursos humanos são a dimensão que se encarrega de efetivamente desenvolver as atividades da entidade. O conhecimento que existe dentro da organização advém do conhecimento das pessoas que nela trabalham, sendo através desse capital humano e do seu trabalho que as atividades vão ser realizadas e que os processos e as atividades chave podem vir a ser melhoradas.

Colaboradores formados, capazes e informados terão aptidão para desenvolver melhor as suas funções. Para mais, se estiverem satisfeitos e motivados terão um compromisso e um esforço maior para desenvolverem o seu trabalho com distinção, ao mesmo tempo que se tornam mais produtivos, influenciando a produtividade dos processos internos.

Ainda, a cultura organizacional que é transmitida aos colaboradores é de extrema relevância para que eles partilhem os valores da organização e os utilizem na sua atuação diária, de forma a concretizarem as suas funções.

Também a informação é o input que ajuda a criar conhecimento. Esta é uma área importante para todos os elementos dos processos internos já que é através da informação que as entidades e os recursos humanos vão ser capazes de tomar decisões acerca da gestão do destino, do marketing, do planeamento e da colaboração.

Quando se fala em meta-organizações é de extrema importância garantir que haja um bom fluxo de informação para que a informação consiga chegar a todos os interessados de forma rápida, fácil e eficaz. É a eficácia desse fluxo, a recolha intensa, a partilha e a análise que, de alguma forma, vão garantir que o fluxo de informação seja usado para a tomada de decisões para as várias atividades críticas da entidade.

Por exemplo, a informação agregada em bases de dados é uma ajuda fundamental para uma análise mais rápida que pode auxiliar, não só no planeamento de recursos e na sua gestão, como também a facilitar o desenvolvimento de estratégias adequadas às necessidades do próprio destino.

Por último, a utilização de sistemas técnicos auxilia a tomada de decisão tanto ao nível da gestão do destino como do planeamento. Se a sua implementação e integração forem bem conseguidas, adequada às necessidades e existirem pessoas capazes de com eles trabalhar, espera-se que haja uma maior automatização de processos e uma maior facilidade, não só na implementação de estratégias e na sua monitorização, mas também na interação com parceiros externos.

3.3.6.9 Dimensão Processos Internos e Dimensão Aprendizagem e Crescimento

O contrário também acontece, isto é, existe uma relação bidirecional entre estas duas dimensões, pelo que a dimensão Processos Internos também pode influenciar a Aprendizagem e Crescimento (ver Figura 3). O desenvolvimento de estratégias mais específicas ou a criação de novos produtos podem levar também à falta de recursos humanos mais qualificados ou à necessidade de formação, levando a um custo crescente no desenvolvimento das pessoas. Este facto vem reforçar a relação bidirecional entre as dimensões.

Por outro lado, qualquer uma das atividades consideradas gera sempre informação que tem de ser partilhada, recolhida e analisada para entender o alcance dos objetivos. Na colaboração é evidente a necessidade de partilha e da importância da qualidade do fluxo. É através desta dimensão que será possível, de forma mais perceptível, entender a qualidade do fluxo da informação.

A informação que é gerada emerge, não só da dimensão dos recursos, mas também da dimensão das atividades críticas e dos seus resultados. Também os relatórios que são realizados e que resultam da monitorização fazem crescer a dimensão da informação. Esta relação descendente é bastante importante porque acaba por demonstrar o ciclo de causa efeito entre a dimensão Informação e Processos Internos.

Por outro lado, a necessidade de integração dos sistemas técnicos pode ser influenciada pelo número de parceiros e projetos conjuntos que a entidade tem, bem como da atuação dos mesmos. Ou seja, as atividades da entidade vão influenciar a tipologia de sistemas e a sua necessidade dentro da organização.

3.3.6.10 Sub dimensão Informação – Sistemas Técnicos de Apoio

Nos dias de hoje, é cada vez mais frequente as instituições procurarem formas de automatizarem processos, isso não é exceção no turismo. A quantidade de informação recolhida, analisada e o conhecimento gerado levam à necessidade de sistemas que armazenem e, de alguma forma, organizem a informação.

A escolha dos sistemas técnicos que vão ser utilizados para este efeito na organização vai depender também da necessidade ao nível dos processos associados à informação que circula e que é indispensável à atividade.

No sentido inverso, os sistemas técnicos utilizados e escolhidos para auxiliarem a atividade das instituições regionais vão, de certa forma, influenciar a maneira como a informação vai ser processada. Ou seja, quanto melhor e mais apoio os sistemas forem capazes de oferecer, melhor será conseguida a dimensão da informação.

Toda esta análise relacional resulta numa avaliação através das dimensões de impacto, dos indicadores de resultado e de eficácia. Isto é, todas as dimensões e relações que ocorrem até à etapa da avaliação vão ditar essa mesma avaliação. O sucesso e o alcance dos objetivos em cada uma das dimensões anteriores vão ter efeito na avaliação final e, consequentemente, no diagnóstico. Ou seja, todas as metas e objetivos de cada área e de cada dimensão, vão ajudar a alcançar uma meta e objetivos maiores que se resumem nessa avaliação.

O entendimento pormenorizado da atuação através de monitorizações por etapas, seja por dimensão e por área, auxiliam o entendimento de causa efeito para o resultado final., de todos os elementos fulcrais da atuação da entidade. Consequentemente, como já referido, a avaliação traduz-se no diagnóstico aquando o reinício do ciclo do sistema.

Desta análise, construiu-se o seguinte modelo de avaliação de desempenho para as entidades regionais de gestão de destinos em Portugal:

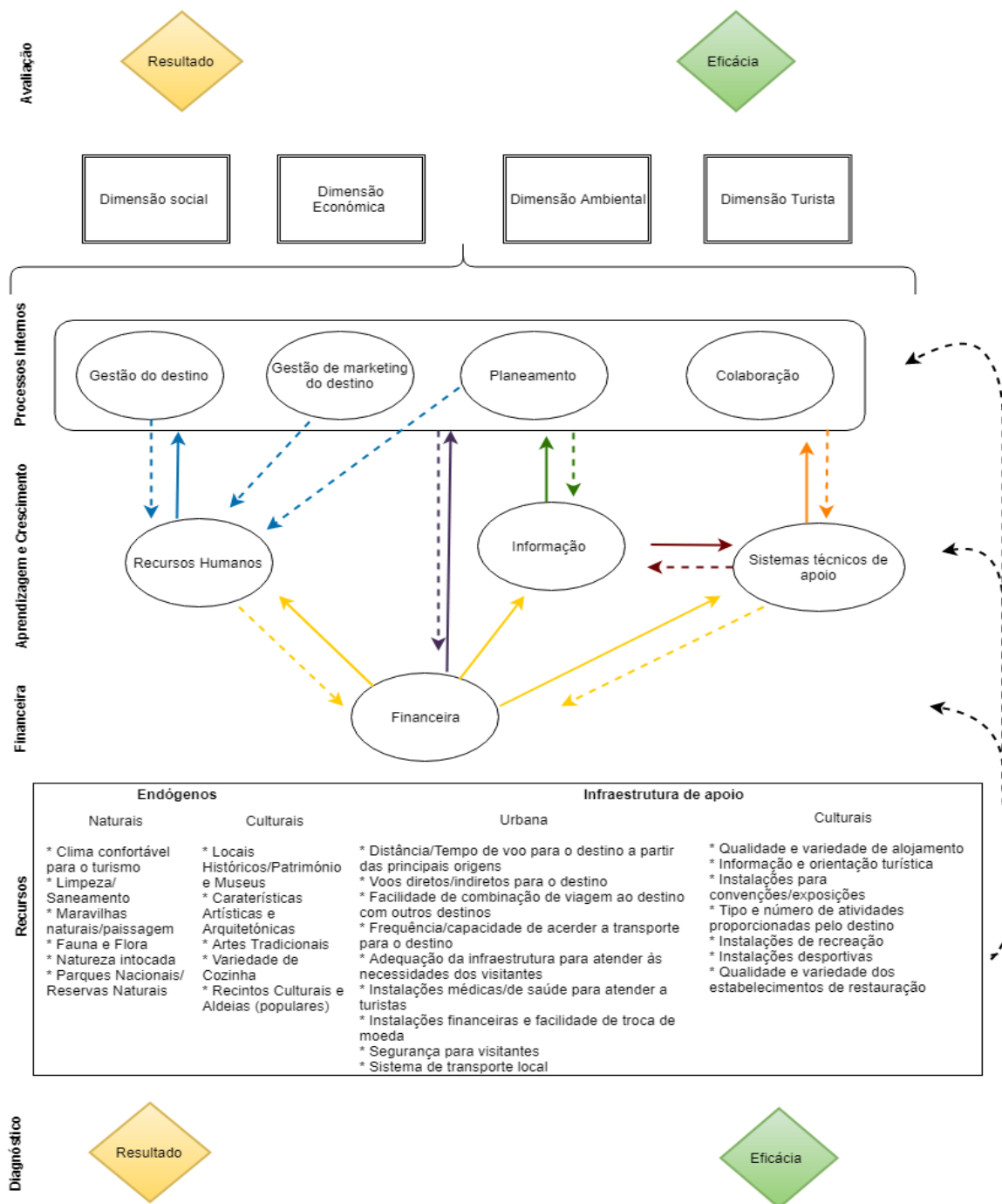


Figura 3: Modelo de Avaliação de Desempenho para as Entidades Regionais de Turismo

Fonte: Elaboração própria com base nos artigos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura

4 CAPÍTULO 4 | METODOLOGIA E AMOSTRA

4.1 Introdução

“No desenvolvimento de um estudo, um elenco de procedimentos coerentes e especiais deve ser empregado até se chegar à demonstração de resultados desejados.” (Fachin, 2006, p. 30)

A metodologia descreve a forma como é estruturada a recolha de dados, ou seja, o caminho a seguir para esse processo. Pode ser considerada como um plano de ação que contempla diversas fases para se chegar a um objetivo final (Fachin, 2006; Hammond & Wellington, 2013). Tendo em consideração o âmbito desta investigação, ela pode ser definida como uma pesquisa exploratória, já que a temática em análise apresenta pouco desenvolvimento científico (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008). Neste sentido, para dar resposta à questão de investigação definida no capítulo 1 foram adotadas várias abordagens de recolha de dados, que serão descritas de seguida.

4.2 Metodologia mista - definição

A metodologia mista consiste em utilizar procedimentos tanto qualitativos como quantitativos dentro do mesmo estudo (Clark, Huddleston-Casas, Churchill, Green, & Garrett, 2008). Ela apresenta diversas vantagens:

- Utilizadas em conjunto, as perspetivas quantitativa e qualitativa complementam-se podendo trazer uma imagem mais completa acerca do assunto de estudo;
- No caso de as conclusões das duas abordagens serem idênticas acabam por, de alguma forma, reforçar os resultados obtidos;
- Por outro lado, no caso das conclusões serem divergentes acabam por, de alguma forma, trazer conhecimento adicional
- Utilizadas em conjunto estas duas abordagens complementam-se criando maior capacidade para responder a questões complexas do que se utilizadas de forma isolada (Azorín & Cameron, 2010; Lund, 2012).

A utilização deste tipo de metodologia neste estudo poderá ajudar a trazer maior conhecimento e entendimento acerca da temática, mas também a abordar diferentes inquiridos de forma mais adequada. Para a recolha de dados secundários foi adotada uma abordagem qualitativa, nomeadamente uma Revisão Sistemática da Literatura, a fim de entender o estado da arte na temática de investigação e fazer um englobamento do contributo dos vários estudos para o objetivo desta investigação. Nomeadamente, fazer o levantamento de dimensões, áreas e indicadores como é visível no capítulo 3, secção 3.2.

Para a recolha de dados primários foram adotadas duas abordagens: uma quantitativa, através de inquéritos por questionário e uma qualitativa, através de entrevistas. As diferentes abordagens são descritas de seguida.

4.3 Instrumentos de recolha de dados

4.3.1 Abordagem qualitativa

A metodologia qualitativa é um processo essencialmente exploratório, baseado em pequenas amostras e cujo objetivo é fornecer conhecimento e entendimento mais detalhado acerca de determinado assunto (Atieno, 2009; Dalfovo et al., 2008; Furlanetti & Nogueira, 2013; Gerhardt & Silveira, 2009; Macdonald & Headlam, n.d.; Raupp & Beuren, 2016).

Para isso, foram adotadas duas técnicas: a revisão sistemática da literatura, para analisar em profundidade o estudo teórico da temática, suportando o modelo que se pretende desenvolver com esta investigação e, numa fase posterior de validação do respetivo modelo, as entrevistas.

4.3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura

Para iniciar o desenvolvimento do referido modelo optou-se por realizar uma revisão sistemática da literatura que consiste numa estratégia de pesquisa planeada, detalhada e abrangente com o objetivo de avaliar e sintetizar os resultados dos estudos relevantes numa determinada área de estudo (Cook, Sackett, & Spitzer, 1995; De-la-Torre-Ugarte-Guanilo, Takahashi, & Bertolozzi, 2011; Uman, 2011).

Esta abordagem teve como intuito a recolha de dados secundários, nomeadamente relacionados com a temática do *balanced scorecard* aplicada a destinos turísticos. Com isto, pretendia-se identificar as dimensões, áreas e indicadores mais relevantes e globais para a gestão de destinos turísticos, não focando numa área específica dessa gestão.

Para a pesquisa foram utilizadas as bases de dados Scopus, ISI Web of Knowledge, B-On e Google Scholar, onde se procedeu à pesquisa combinando as seguintes palavras-chave: *scorecards*, *balanced scorecard*, *tourism*, *destination management*, *strategic management*, *strategic planning*, *strategic management*, *management control*, *DMO*, *performance evaluation*, *performance indicators*, *tourism destinations*, *performance measurement*, *public management*, *strategy maps*, *destination management organisations*, *management indicators*, *meta management* e *public private partnerships*. Apesar da quantidade de resultados obtidos, alguns artigos eram coincidentes, mesmo com palavras-chave distintas. O mesmo sucedeu para bases de dados distintas.

Para a escolha dos artigos a serem analisados foram utilizados os seguintes critérios de seleção:

- Artigos publicados entre 1995 e 2019, ou seja, desde a conceitualização do *Balanced Scorecard*;
- A área de aplicação dos artigos ser no turismo, e especificamente em destinos turísticos e regiões, excluindo-se aqueles que abordavam organizações privadas no turismo, como hotéis e agências de viagens;
- A técnica de medição de desempenho utilizada ser o BSC e dimensões baseadas nesta ferramenta ou, ainda, a utilização de mapas estratégicos e indicadores;
- A dimensão de análise de destinos global, não se focando numa área específica de gestão de destinos e ser de âmbito nacional, regional ou local;
- O idioma dos artigos ser em Português ou Inglês.

Considera-se que este último critério do idioma possa ter eliminado alguns estudos importantes para análise. Contudo, esse facto dificultaria a sua posterior compreensão.

As plataformas de pesquisa utilizadas permitem filtrar as pesquisas por datas, pelo que o primeiro critério enumerado acima foi garantido logo de início, excluindo desde logo publicações, o mesmo acontecendo para o último critério. Importa também salientar que, à medida que se ia mudando de plataforma de pesquisa, a quantidade de artigos ainda não considerados ia diminuindo.

Iniciou-se a pesquisa na *SCOPUS*, depois seguiu-se a *ISI Web of Knowledge* e, finalmente a *B-on*. A plataforma *Google Scholar* foi utilizada em última instância para averiguar outros artigos científicos que pudessem não estar disponíveis nas outras páginas de pesquisa. A principal estratégia adotada para seleccionar os artigos a analisar foi a leitura do resumo de cada artigo dos resultados de pesquisa.

No conjunto de todas as plataformas e com análise dos sumários dos artigos a pesquisa resultou em 122 artigos que abordavam a temática da medição de performance, mapas estratégicos, *balanced scorecard* e destinos turísticos, entre outras temáticas referentes às palavras-chave utilizadas. Seguidamente, foi realizada uma análise mais criteriosa dos respetivos resumos de cada artigo, para excluir aqueles que não abordavam as organizações de gestão de turismo e a gestão pública no turismo. Daqui foram excluídos 53 artigos, ficando apenas 69 artigos.

Por último, foram analisados os sumários dos 69 artigos novamente tendo em consideração os dois últimos critérios. Nesta fase, houve também a necessidade de ir ver alguns dos artigos de forma mais aprofundada, a fim de averiguar em concreto os estudos. Isto porque, em alguns deles, o resumo apontava para uma coincidência com a temática em estudo nesta investigação, mas, pelo contrário, eram

investigações mais na área da eletrónica ou, sendo dentro do setor público do turismo, centrava-se em áreas específicas como a sustentabilidade ou o marketing, por exemplo.

Assim, excluíram-se 49 artigos já que a análise englobou uma maior profundidade, tendo-se obtido 20 artigos. Destes 20, 2 deles não possibilitavam o seu acesso, mesmo através de registos em várias plataformas. O resultado final desta revisão sistemática fixou-se em 18 artigos os quais foram apresentados no capítulo 3, secção 3.2.

4.3.1.2 Entrevista

Numa segunda fase e dada a complexidade do modelo e a necessidade de obter opiniões acerca das suas diferentes partes, bem como da sua adequabilidade, o instrumento empregue na recolha da informação foi a entrevista.

A entrevista é um método de recolha de dados que consiste numa conversa onde o entrevistador faz questões ao entrevistado com o intuito de obter informações mais relevantes e/ou opiniões acerca de determinada temática. A entrevista permite ter uma compreensão mais profunda da opinião dos entrevistados e do contexto da análise, para além de trazer várias perspetivas e visões (Malhotra & Birks, 2007a; Patton, 2002).

No âmbito desta dissertação, as entrevistas realizadas são do tipo estruturadas, caracterizando-se por um guião onde as questões e a sua ordem foram previamente definidas tendo em conta o conhecimento obtido na revisão de literatura e no enquadramento teórico (Cohen, Manion, & Morrison, 2007; Patton, 2002).

Este tipo de entrevista permite assim que os entrevistados sejam abordados com as mesmas questões, na mesma ordem, para além de garantir que todos os assuntos pretendidos são abordados. Para além disso, facilita o decorrer da entrevista diminuindo a possibilidade de desvio ao assunto principal e permite, não só fazer comparações entre respostas como facilita a análise e organização posterior da informação (Patton, 2002).

4.3.1.2.1 Composição da entrevista

A elaboração da entrevista e as suas questões teve por base a revisão de literatura e o enquadramento teórico, bem como as necessidades de conhecimento e de informação que se pretende obter. A entrevista foi administrada a entidades regionais de turismo e os objetivos a alcançar com a sua realização serão descritos de seguida através da descrição do instrumento de recolha.

A entrevista é composta 13 questões, agrupadas em seis partes (ver apêndice 4). A parte I tem como objetivo perceber qual a atuação da Entidade Regional ao nível do território e como é que essa atuação é definida, de forma a perceber se, na prática, se concretizam as suas responsabilidades definidas por lei. Ou seja, entender as dinâmicas de atuação. Além disso, o modelo proposto foi desenvolvido com base no conteúdo teórico analisado, pelo que contribuições nesta questão poderão ajudar na adequabilidade de algumas componentes.

De seguida, na parte II pretende-se essencialmente perceber de que forma a atuação é monitorizada, qual o grau de integração de sistemas/medidas de avaliação, os objetivos e finalidades dessa monitorização e, ainda, as áreas que consideram importantes para avaliar o desempenho enquanto Entidade. Nesta fase, foi colocada uma questão acerca das dimensões que consideraria importantes analisar para avaliar o desempenho, para se obter uma opinião dos entrevistados. Por este motivo, o modelo proposto não poderia ser mostrado antes, pois poderia enviesar os resultados desta questão, ou das anteriores, dado que apresentava as áreas de análise.

A parte III cinge-se à abordagem do modelo proposto, na qual são integradas questões de opinião acerca das várias componentes do modelo (dimensões, áreas, indicadores e relações).

Relativamente à parte IV tem como intuito entender as contribuições práticas de modelos deste tipo; os benefícios que poderiam advir da integração de sistemas de avaliação de desempenho nas Entidades Regionais; de que forma poderia ajudar a alcançar objetivos europeus, nomeadamente no que concerne à gestão e coesão territorial ao nível regional e ainda, de que forma poderiam, ou não, ajudar a atenuar um dos principais problemas do setor ao nível da gestão pública, a definição do orçamento alocado ao setor turismo.

Por fim, a parte V surge como finalização, pretendendo saber a opinião genérica sobre o modelo e a sua adequação, bem como os principais desafios que poderão estar na base da sua implementação.

4.3.2 Abordagem quantitativa

A abordagem quantitativa caracteriza-se pela utilização de técnicas que procuram quantificar dados, normalmente, através de técnicas estatísticas (Compton-Lilly et al., 2015; Dalfovo et al., 2008; Macdonald & Headlam, n.d.; Malhotra & Birks, 2007b). Nesta abordagem, o método de recolha escolhido foi o inquérito por questionário.

O inquérito por questionário é utilizado neste estudo com o intuito de obter o ponto de vista das entidades locais públicas responsáveis pela gestão de destinos acerca do modelo proposto. Este método de recolha

de dados permite recolher dados de forma sistemática e a um conjunto alargado de indivíduos de forma mais rápida, tanto em termos de distribuição como em termos de organização de dados (Malhotra & Birks, 2007c).

4.3.2.1 Inquérito por Questionário

O questionário tem uma estrutura semiestruturada, sendo composto por questões factuais para obtenção de informação do que existe e do que acontece, e de opinião para obter informação acerca das atitudes e crença dos inquiridos (McLafferty, 2016).

Quanto ao tipo de resposta, o inquérito é constituído por questões abertas, onde os inquiridos dão a sua própria resposta, por palavras suas, sem restrições de resposta, podendo fornecer o seu próprio ponto de vista; e por questões fechadas nas quais as respostas são limitadas, sendo mais fáceis de responder e mais fáceis de analisar e interpretar em termos estatísticos (McLafferty, 2016).

A estrutura do questionário teve por base o guião da entrevista, tendo sido realizadas adaptações, nomeadamente nas questões que se referiam apenas às entidades regionais, passando a direccionar-se para as entidades locais, como é o caso, por exemplo, das questões relacionadas com a atuação.

4.3.2.1.1 Constituição do Inquérito por Questionário

O questionário é constituído por seis partes. As questões do grupo I referem-se a informações pessoais e profissionais e têm como objetivo obter uma caracterização da amostra.

O grupo II inclui questões relacionadas com a atuação dos municípios no território ao nível do turismo e tem vários objetivos. Um deles é entender que funções é que o município entende ser da sua responsabilidade em relação ao turismo ao nível do território. De seguida, perceber qual o grau de importância que atribuem aos restantes agentes do território na definição da sua estratégia para atuar neste setor. Por fim, perceber se existe algum tipo de processo de avaliação de desempenho para as suas estratégias, bem como as dimensões que podem ser importantes nessa avaliação, tendo por base o modelo desenvolvido com base na literatura. O Quadro 18 (abaixo) sistematiza os principais contributos da literatura para a concetualização da Parte II.

Quadro 18: Principais contributos da literatura para a concetualização do questionário - Parte II

		Opções	Fonte
PARTE II	2.1	Consulta	(Lei nº 50/2018 de 16 de agosto da Assembleia da República, 2018)
		Planeamento	(Christian, 2015; Lei nº 50/2018 de 16 de agosto da Assembleia da República, 2018; Local Government Management Association in Tourism, 2016)
		Investimento	(Lei nº 50/2018 de 16 de agosto da Assembleia da República, 2018)
		Gestão	
		Licenciamento e Controlo Prévio	
		Fiscalização	(Christian, 2015)
		Desenvolvimento de Infraestruturas	(Christian, 2015; Local Government Management Association, 2016)
		Desenvolvimento de atrações e experiências turísticas	(Local Government Management Association, 2016)
		Promoção turística	
	2.2	Qual o grau de importância da atuação destas entidades na estratégia do turismo?	Elaboração própria com base em INE & Instituto de Turismo de Portugal (n.d.)
	2.3	Na sua organização, existe algum processo de avaliação/monitorização de desempenho das estratégias desenvolvidas?	Elaboração própria
	2.4	Se respondeu “Sim” à questão anterior, por favor, indique de que forma é realizada a avaliação e monitorização da concretização da estratégia desenvolvida?	Elaboração própria
	2.5	Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante) indique qual o grau de importância que atribui a cada uma das dimensões para avaliar o desempenho.	Elaboração própria
	2.6	Que outras dimensões consideraria importantes incluir neste modelo de avaliação de desempenho?	Elaboração própria

Seguidamente, o grupo III tem como propósito saber a importância/valor que é atribuída a cada dimensão, área e indicadores presentes no modelo que foi desenvolvido. Inicialmente questiona-se acerca da importância das dimensões por serem mais abrangentes, de seguida a das áreas e depois a dos indicadores, através da utilização de escalas de *Likert* de 5 pontos. Incluem-se também questões abertas para que os inquiridos possam acrescentar alguma dimensão, área ou indicadores que considerem importante incluir no modelo.

O grupo IV tem como intuito perceber a utilidade de cada dimensão, área e indicador incluídos no modelo, para avaliar o desempenho da sua entidade no território ao nível do turismo, utilizando-se também escalas de *Likert* de 5 pontos. Em relação ao grupo V, o objetivo deste grupo passa por perceber

qual a importância que é atribuída a cada uma das relações de causa-efeito que foram definidas no modelo. Mais do que a utilidade, neste grupo, pretende-se essencialmente saber se fazem ou não sentido em termos práticos para avaliar o desempenho.

Por fim, o grupo VI tem como objetivo identificar as utilidades, benefícios e dificuldades na implementação de sistemas de avaliação de desempenho como o proposto, bem como avaliar a sua importância na ajuda à coesão territorial e na ajuda orçamental, do ponto de vista das entidades locais. Por fim, pretende-se obter uma opinião global acerca da adequação do modelo apresentado. O Quadro 19 (abaixo) apresenta os principais contributos da literatura para a concetualização desta parte do inquérito.

Quadro 19: Principais contributos da literatura para a concetualização do questionário - Parte VI

	Questões	Fonte
PARTE VI	Que utilidades identifica na integração de sistemas de avaliação de desempenho na sua organização?	(Kaplan & Norton, 1997b)
	Que benefícios identifica na integração de sistemas de avaliação de desempenho na sua organização?	(Gumbus & Lussier, 2006)
	Que dificuldades identifica na implementação de um sistema de avaliação de desempenho como o que foi apresentado?	(Madsen & Stenheim, 2014; Prieto et al., 2006; Molleman, n.d.)
	Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante), em que medida este modelo de avaliação de desempenho pode ser importante para ajudar à coesão política entre as entidades locais e regionais de turismo?	Elaboração própria, é uma das metas das várias ações da comissão Europeia ao nível regional dos territórios
	Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante), em que medida este modelo de avaliação de desempenho pode ser importante para pode apoiar a definição dos montantes para o turismo a receber pela entidade local?	Elaboração própria, é um dos problemas do setor público e das entidades que, por diversas vezes, contestam a necessidade de uma alocação de recursos financeiros superior àquela que é definida.
	Globalmente, considera o modelo adequado?	Elaboração própria

4.4 Definição da População e da Amostra

O âmbito de aplicação desta investigação remete-se para a gestão territorial a nível regional e local, especificamente no setor público do turismo. As organizações regionais mais focadas nessa gestão são as Entidades Regionais de Turismo (em Portugal continental) e Secretarias Regionais (referentes às ilhas dos Açores e da Madeira), pelo que a população da investigação perante a abordagem qualitativa se fixa em 7 organizações.

Dado existir uma relação direta entre a atuação e implementação de estratégias entre as Entidades Regionais e Entidades Locais, isto é, é ao nível local que a ação é realizada, surgiu a necessidade de tentar perceber a posição destas entidades locais perante o modelo de avaliação elaborado.

As entidades públicas locais com uma atuação mais direta na gestão de destinos são os municípios. Em Portugal existem cerca de 308 municípios, pelo que a abordagem por meio de entrevistas levaria a um dispêndio de tempo muito elevado, tanto em termos de distribuição como de análise. Desta forma, decidiu adaptar-se a entrevista realizada às entidades regionais para um inquérito por questionário.

4.5 Monitorização de Tratamento de Dados

4.5.1 Entrevistas

O contacto para a realização das entrevistas passou pelo envio de um e-mail a todas as entidades regionais e secretarias regionais com um pedido formal de colaboração dos presidentes para este estudo, pedindo a marcação de uma entrevista presencial ou via Skype, que teve início dia 22 de abril de 2019.

Para algumas entidades/secretarias não foi possível o contacto presencial ou via Skype, pelo que foi solicitado o envio das questões. Para ultrapassar o enviesamento de resultados optou-se por integrar a entrevistas na plataforma *google Forms* que permite garantir que o entrevistado responde às questões de forma sequencial. Contudo, esta opção traz dois grandes problemas: não é possível garantir que quem responde à entrevista é efetivamente o presidente da entidade (apesar de se ter incluído um tópico no qual se questiona o cargo que desempenha na Entidade) e, o facto de não ser presencial, não permite obter explicações acerca das respostas.

Embora existissem diversos entraves a este tipo de distribuição, optou-se por fazê-lo dado ser importante obter o máximo de informação possível. Para além disso, a maioria das entidades demonstrou impossibilidade de agenda por parte dos seus presidentes, pelo que a opção facultada foi realizar a entrevista a outro órgão de chefia departamental. Por este facto, um dos problemas das entrevistas distribuídas na plataforma *online* acabaria por tornar-se menos relevante.

Para além do contacto via correio eletrónico, foram realizados contactos telefónicos, não só para reforçar o pedido *online*, mas também para a marcação das respetivas entrevistas. Apenas foram obtidas respostas de 6 das 7 entidades e secretarias regionais, sendo que destas 6 só uma mostrou impossibilidade nessa colaboração, existindo assim possibilidade de realização de 5 entrevistas.

No total foram feitas 3 entrevistas, realizadas nas sedes das respetivas entidades e online, via *google forms* e tiveram lugar nas seguintes datas: Entidade 1 no dia 27 de maio de 2019, Entidade 2 no dia 17 de setembro de 2019 e a Entidade 3, respondeu online no dia 30 de setembro de 2019.

Apesar dos sucessivos contactos às entidades que solicitaram as questões, algumas acabaram por não colaborar. Um dos problemas que pode ter dificultado o contacto e a realização destas entrevistas foi a reestruturação que algumas das entidades sofreram ao nível das suas secretarias, fator mencionado no primeiro contacto telefónico por algumas delas.

4.5.2 Inquérito por Questionário

O inquérito foi elaborado na plataforma *online* de inquéritos da Universidade de Aveiro, dado facilitar a sua distribuição, mas também trazer maior rigor. Após a sua elaboração, foi enviado, via e-mail, o *link* de acesso com um pedido de colaboração a todos os municípios de Portugal (ver apêndice 7).

A abertura dos inquéritos iniciou-se no dia 10 de setembro de 2019, com o primeiro pedido de colaboração. Todas as semanas foram enviados lembretes, bem como o reenvio, em alguns casos, dado não terem sido entregues no primeiro contacto até ao seu encerramento. Houve ainda a necessidade de recorrer às páginas web de alguns municípios por se ter tomado conhecimento, através de emails de receção, que o contacto teria de ser realizado desta forma.

Para reforçar o preenchimento, alguns municípios, que não tinham enviado qualquer e-mail de receção ou que, por outro lado, não tinham recebido o referente e-mail, foram contactados via telefone. O inquérito foi encerrado a 25 de outubro, cobrindo o prazo de 46 dias. O número de respostas ao inquérito por questionário foram 86 completas e 210 parciais, num total de 296 indivíduos que abriram ou iniciaram o questionário.

5 Capítulo 5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo fazer a análise dos resultados das duas abordagens utilizadas nesta investigação. Inicialmente realiza-se uma caracterização da amostra resultante das entrevistas e dos inquéritos online.

No caso da abordagem qualitativa, são apresentados os principais resultados extraídos das entrevistas, fazendo-se uma análise por questão. Na abordagem quantitativa, é também realizada uma análise questão a questão para fazer uma avaliação profunda da opinião dos inquiridos acerca das diferentes partes do modelo.

5.2 Entrevista

5.2.1 Caracterização da amostra

A amostra dos inquiridos nesta abordagem é constituída apenas por três Entidades Regionais. Embora tenha existido abertura para colaborar nesta investigação, em nenhuma delas foi possível realizar a entrevista ao presidente. No sentido de continuar a investigação e conseguir obter informação neste âmbito, decidiu-se aceitar as opções de entrevistados sugeridas pelas organizações. Deste modo, dos entrevistados dois estão no cargo de Diretor do Departamento Operacional e outro é chefe do Núcleo de Marketing e Promoção.

5.2.2 Resultados

Parte I

As entidades entrevistadas identificam diversas funções que estão sobre a sua alçada sendo elas: a promoção turística no mercado interno alargado; a informação turística, relacionada também com a gestão de uma rede de postos de turismo; a valorização do território e dos agentes turísticos; a animação turística, nomeadamente a organização de eventos e atividades; o desenvolvimento da NUT II que representam; a estruturação de produto, onde se inclui o desenvolvimento de produtos turísticos, a oferta de infraestruturas de apoio, bem como a sua melhoria através de redes; e, o apoio ao desenvolvimento do investimento turístico.

Para as entidades regionais, o desenvolvimento da sua estratégia regional ocorre em diversas etapas, sendo considerado pelos entrevistados como um processo participativo de “(...) *auscultação, participação, interação com os diversos atores* (...)”, como refere a Entidade 1. O Turismo de Portugal

é o principal condutor das orientações que as entidades regionais devem seguir, agindo em articulação com estas, e “(...) *não de uma forma hierárquica* (...)” salienta a mesma Entidade. Isto é, o desenvolvimento da estratégia regional tem em consideração todos os documentos, estratégias, planos e linhas de intervenção definidas pelo Turismo de Portugal anualmente. A Entidade 2 aponta “*A nossa estratégia tem que estar sempre em ligação com eles [agentes da região], de acordo com as diretrizes nacionais e da tutela (...) e depois, também ouvindo e negociando e concertando as necessidades dos agentes do território*”. A Entidade 1 refere ainda “(...) *existe o Turismo de Portugal que imana, da mesma forma que tentamos fazer nós, a nível regional com os diversos atores, que é quase que apontar o caminho, (...)*”.

Estas entidades interagem também com os agentes e intervenientes na região, seja do setor público seja do setor privado, incluindo as Comissões de Coordenação “(...) *as autarquias, as Comunidades Intermunicipais, os ProDeRs¹, as associações privadas* (...)” enumera a Entidade 2. O objetivo é que essa estratégia seja seguida e apoiada por todos os intervenientes da região e “(...) *que toda a gente se reveja no resultado final, (...)*” refere a Entidade 1.

Parte II

Em termos práticos, e de uma forma genérica, inicialmente é realizada uma análise ao ambiente identificando-se os pontos relevantes do contexto atual da região, através de “(...) *fontes secundárias, (...) dados estatísticos, dados da oferta, dados da procura* (...)” indica a entidade 1. Após a sua compilação, são realizadas entrevistas, inquéritos online e painéis de discussão para definir-se a estratégia. A entidade 2 indica ainda que este processo serve para “(...) *recolher os contributos dos agentes do território para que seja desenvolvida a nossa estratégia* (...)”.

Neste processo, a entidade tenta assumir uma posição de chefia no sentido de orientar os agentes, mas sempre em articulação aquando do desenvolvimento e aprovação da estratégia, já que todos fazem parte de um movimento comum, tal como salienta a entidade 2 quando afirma “*Nós só somos uma peça do puzzle, (...)*”; “(...) *as peças fundamentais são de facto as empresas que operam na região* (...)”.

Quando questionados acerca da existência de elementos de avaliação ou monitorização do impacto e da concretização estratégica, os inquiridos apontam vários modos. Um deles é a análise dos indicadores de turismo, disponibilizados pelo INE e pelo Turismo de Portugal, como “(...) *a questão das dormidas, nacionalidades, receitas e os proveitos gerados, todas essas...ou as reclamações geradas ou outras, ou*

¹ ProDeR – Programa de Desenvolvimento Rural

o número de voos que temos e afins.”, exemplifica a entidade 1. A entidade 3 refere que utiliza dados do INE, mas também estudos e a auscultação juntos dos agentes.

Por sua vez, a entidade 2 analisa indicadores do setor e revela ter implementado um sistema de gestão de qualidade com indicadores de monitorização da atividade da entidade, no que respeita ao serviço prestado ao exterior. Fazem-se ainda acompanhar por objetivos de monitorização da atividade ligados ao investimento, à promoção e à questão financeira, colocados pelo Turismo de Portugal, *“Nós assinamos um contrato de financiamento com o Turismo de Portugal que nos concede uma verba do Orçamento de Estado e existe uns objetivos de monitorização da atividade, uns ligados ao investimento, uns ligados à promoção, outros ligados à área financeira, que nos permite monitorizar a nossa atividade e ter assim um acompanhamento com objetivos.”*, explica a entidade 2.

Contudo, as entidades apontam alguns problemas na forma como levam essa monitorização atualmente. Um deles é o desfasamento temporal, referido pela entidade 1, isto é, não há uma forma de avaliar os resultados do indicador ao momento, fazendo com que a sua avaliação ocorra sempre mais tarde do que o desejável, levando a limitações na apreciação, bem como na forma como respondem ou poderia responder às necessidades da procura. Por outro lado, a entidade 2 afirma *“(…) é muito difícil para nós termos uma relação direta da nossa atividade para com os indicadores gerais do turismo.”*, evidenciando a dificuldade em estabelecer uma relação entre o seu trabalho e o estado atual do setor na sua região. Para colmatar estes problemas, a entidade 1 refere estar a desenvolver um observatório regional para o turismo sustentável, para tentar ultrapassar desafios que esta temática da monitorização traz ao setor.

O processo de avaliação de desempenho parece ser realizado de formas diferentes nas entidades analisadas. A entidade 2 refere ter implementado um sistema de gestão da qualidade, no qual se inserem os objetivos estratégicos, operacionais e individuais; na entidade 3 são gerados relatórios de execução; e, a entidade 1, foca a sua monitorização na análise dos indicadores do setor, considerando que este é um procedimento redutor e limitativo, *“(…), numa perspetiva simplista, e se calhar numa lógica mais próxima do que os empresários têm de expectativa, o sucesso do destino mede-se pela receita gerada e pelo número de pessoas (...). Portanto, este acaba por ser o barómetro. É, é útil, mas ficamos apenas com o desempenho económico (...).”*

As principais finalidades encontradas pela entidade 2 para a avaliação de desempenho que realizam são: medir o sucesso do destino em termos turísticos, monitorizar a sua atividade e ter processos de melhoria

contínua e do seu desempenho em geral. A Entidade 3 refere que a *“Avaliação é efetuada para possíveis correções das estratégias definidas”*.

Através dos seus próprios modos de avaliação de desempenho, as entidades entrevistadas acabam por acompanhar a sua atuação em diversas vertentes. Uma das dimensões apontadas como importantes para avaliar o desempenho da entidade, nomeadamente por parte da entidade 1, é a eficiência, isto é, a afetação de recursos humanos, económicos e temporais, mas que, hoje em dia, consideram ser difíceis de medir *“Acho que ainda nos falta aferir da eficiência da aplicação dos recursos e da aplicação de tempo e dinheiro.”*, refere o entrevistado da entidade 1.

A entidade 2 afirma *“(…) todas as nossas ações são sempre importantes para avaliar o desempenho”*. Ainda acrescenta, *“(…), as nossas maiores preocupações são sempre aumentar as receitas do turismo na nossa região, aumentar a estadia média da região, fazer com que as pessoas fiquem mais tempo na região e aumentar também o REVPAR², que é o proveito que vai ter, que vão ter os agentes privados, (...)”*. Deste modo, denota-se que as dimensões mais importantes de análise são a procura turística e os indicadores económicos dessa procura turística, bem como o sucesso dos próprios agentes privados da região.

Parte III

Após esta primeira abordagem com as entidades acerca do contexto do estudo, os inquiridos foram confrontados com o modelo desenvolvido. Dentro do conhecimento que obtiveram na altura da entrevista (dado não ter sido apresentado antes para não enviesar resultados) a entidade 1 refere que, num primeiro momento, as dimensões consideradas parecem adequadas e, que o esquema do processo parece fazer sentido *“(…) à partida parece-me cumprir com as etapas necessárias dentro da lógica que estivemos a falar”* *“(…) parece-me relevante (...), depende como se pretende trabalhar cada uma das dimensões”*. No mesmo sentido, a entidade 3 considera que *“É um modelo correto e que poderá servir de avaliação.”*

Por sua vez, a entidade 2 faz alguns reparos, nomeadamente na dimensão Processos Internos *“(…) aqui os processos internos, talvez não lhe chamaria processos internos porque acaba por ser toda a nossa operação turística”*; *“Talvez mais operações ou área de atuação ou de intervenção (...)”*; e na dimensão Turista *“Aqui [dimensão turista] é mais, é a procura turística, talvez é um termo mais utilizado na área do turismo”*.

² REVPAR – Receita por Quarto Disponível.

De seguida, questionou-se acerca da sua opinião em relação às áreas e, embora a entidade 1 considere que, de uma forma geral, vai ao encontro da realidade atual *“A lógica de ir de encontro àquilo que temos, parece-me sim ir de encontro a isso.”*, apontando, contudo, algumas lacunas. Uma delas é a falta da visão dos próprios residentes acerca da atividade turística e da forma como estes se incluem na oferta, quando afirma *“O que pode faltar aqui é uma questão (...) que se prende com a própria relação e/ou perspectiva que os residentes têm da própria atividade turística”*. Para além desta lacuna, a entidade 1 sugere também acrescentar uma área de indicadores de eficiência na dimensão de avaliação e diagnóstico.

A outra lacuna, referida pela entidade 2, é a não consideração da conjuntura internacional e dos outros agentes *“(...) não esquecer que há a dimensão também internacional (...)”*; *“(...) não tem, só unicamente, ela própria, ação nisto, há outros atores(...)”*; *“Ou seja, eles também têm uma ação nestes indicadores, (...)”*.

Também aqui são sugeridas mudanças nas designações por parte da entidade 2, nomeadamente, na área “gestão do destino” para *“gestão de produtos turísticos ou gestão do território”* e de “planeamento” para *“planeamento e investimento”* (investimento do setor privado na região), *“Porque se também não há investimento privado na região, depois não há qualificação da oferta ou nova oferta (...)”*. Além disso, a entidade 2 frisa que se deve incluir o orçamento de estado, as candidaturas a fundos comunitários e outros financiamentos na área financeira, pois são esses os seus recursos financeiros *“(...) recursos financeiros é o nosso orçamento de estado, são as candidaturas que nós conseguimos ir candidatar a fundos comunitários, outros financiamentos que nos permitem fazer a nossa ação.”*.

Por outro lado, para a entidade 3 classifica as áreas definidas em muito importante, importante, decisiva, e essencial, não existindo nenhuma que tenha sido descartada do modelo. As áreas consideradas muito importantes são informação, a colaboração e a área ambiental. As áreas apreciadas importantes são sistemas técnicos de apoio e dimensão social. A área financeira é considerada como decisiva, a par também com a de recursos humanos, de planeamento, económica (de impacto). Por fim, considera a área resultado como *“Essencial para a concretização”* e a área infraestruturas de apoio *“Essencial para a sustentabilidade de um destino”*.

Seguidamente foram apresentados os indicadores de cada área. Um dos apontamentos acerca da lista apresentada, feito pela entidade 2 e pela entidade 3 é que nem todos os indicadores podem depender da atuação das Entidades Regionais, pois existem outros elementos que podem ter ação neles, como as Comunidades Intermunicipais (CIM), os municípios e as Agências Regionais de Promoção Externa.

Os indicadores de eficácia, de infraestruturas de apoio, de recursos humanos, de informação, de sistemas técnicos de apoio, de gestão do destino, de planeamento, de colaboração e da dimensão ambiental são considerados adequados por parte da entidade 3. Em relação aos outros esta entidade deixa algumas notas. Na área de recursos endógenos julga importante incluir as pessoas (locais); nos indicadores financeiros considera que se devem incluir as cativações e a burocracia; na gestão de marketing do destino “(...) *deveria ser acrescentada a implementação e execução das estratégias*”; na dimensão social é sugerido acrescentar “(...) *o nível de interação entre turista e residente*” e; na dimensão económica (impacto) crê-se que deve ser acrescentado o nível de investimento; e, por fim, na dimensão turistas sugerem acrescentar o indicador “*novos mercados*”.

Apesar de ser indicado, por parte da entidade 1, que pode ser importante acrescentar a área de eficiência, é também apontado que os indicadores dessa área podem até estar diluídos noutros indicadores definidos. Embora a análise da sua eficiência, enquanto entidade, seja realizada fazendo comparações com os concorrentes diretos, através da sua forma de alocação de recursos “(...) *a verdadeira interpretação da eficiência faz-se na comparação com os nossos concorrente mais diretos [em termos de aplicação de recursos]*”, esta entidade considera que a análise pode ocorrer de forma mais criteriosa até através de modelos como o proposto, mas aplicando-o a vários destinos “(...) *este modelo que propõe aplicado em diversos destinos, se calhar nessa lógica comparativa, faz uma análise mais fina e até chega mais próximo dessa avaliação de eficiência*”.

Nesta questão foi ainda salientado pela entidade 2 que deve existir uma adaptação dos indicadores recolhidos da literatura àquilo que está efetivamente disponível e à realidade da própria região, devendo separar-se os indicadores disponíveis e aqueles que necessitam de recolha.

No que concerne às relações evidenciadas existem opiniões diversas. Há quem considere que acabe por ser um pouco teórico (entidade 2 – “(...) *isto é um pouco teórico*”) e há quem refira que sistematiza aquilo que acontece, ou que pelo menos era suposto acontecer, na entidade, permitindo formalizar aquilo que muitas vezes não é tão evidente (entidade 1 - “*Sistematiza bem aquilo que, às vezes, não é tão formal aqui connosco, mas acaba por ir ao encontro daquilo que se traduz, ou mesmo àquilo que muitas vezes nós desejaríamos que fosse, que acontecesse*”).

Ainda assim, consideram que os caminhos delineados graficamente fazem sentido na ordem em que estão expostos e concordam com todas as relações estabelecidas, salientando importância dos recursos e da área financeira na base. “*A área financeira (...) é a base de todo o sistema.*”, enfatiza a entidade 1; por outro lado a entidade 2 afirma “(...) *este caminho faz todo o sentido [entre as dimensões]*”; “(...) *os*

recursos é o ponto de partida, depois a alocação financeira também tem influência sobre isto [Aprendizagem e Crescimento]”. Para mais, consideram que acaba por existir uma interligação entre todas as áreas e que, mesmo entre áreas da mesma dimensão há comunicação e interligação.

A entidade 3 classifica as relações demonstradas em quatro opiniões: muito importante, importante, decisiva e concordo. A relação de causa-efeito entre a dimensão Recursos e a dimensão Aprendizagem e Crescimento; entre a área Informação e a dimensão Processos Internos; entre a área Sistemas Técnicos de Apoio e a dimensão Processos Internos; entre a área Planeamento e a área Recursos Humanos; relação bidirecional de causa-efeito entre as áreas informação e Sistemas Técnicos de Apoio foram consideradas "Muito importante".

A relação de causa-efeito entre a dimensão Processos Internos e a dimensão Avaliação; entre a área Financeira e a área Informação; entre a dimensão Processos Internos e área Informação; entre a dimensão Processos Internos e área Sistemas Técnicos de Apoio foram consideradas como "Importante".

Foi ainda transmitida uma opinião de concordância com as seguintes relações: Relação bidirecional de causa-efeito entre a área Financeira e a área Recursos Humanos; relação bidirecional de causa-efeito entre a área Financeira e a área Sistemas Técnicos de Apoio; relação bidirecional de causa-efeito entre a área Financeira e a dimensão Processos Internos.

Por fim, ainda esta entidade 3 considera decisivas as seguintes relações: relação de causa-efeito entre a dimensão Recursos e a dimensão Financeira; entre a dimensão Recursos e a dimensão Processos Internos; entre a área Recursos Humanos e a dimensão Processos Internos; entre a área Gestão de Marketing do Destino e a área Recursos Humanos; relação de causa-efeito entre a área Gestão do Destino e a área Recursos Humanos.

Parte IV

De uma forma genérica, os inquiridos consideram que a integração de sistemas de avaliação de desempenho é sempre útil e principalmente desejável, dependendo da forma como são aplicados, “(...) *qualquer modelo de avaliação de desempenho é sempre útil para avaliar o desempenho das entidades regionais (...)*”, refere a entidade 2 e “*É um modelo válido que poderia ajudar no desempenho*”, afirma a entidade 3.

Contudo, há uma necessidade elevada de afetar recursos humanos para o acompanhamento destes sistemas, ou seja, é preciso que haja uma figura dentro da entidade que seja responsável por esse processo para que possa ser retirado o máximo proveito, tal como afirma a entidade 1 “*Isto implica, obviamente,*

alguém que faça esta monitorização (...) ou seja, recursos humanos afetos a (...)” e “Se conseguirmos essa afetação e recursos humanos que se especializem e que façam aplicar e monitorizar este modelo, acho ótimo.”

Para além disso, a forma como hoje se olha para os indicadores é muito reativa, em vez de proativa como é preferível, pois só ao fim do ciclo de atividade é que é realizada uma avaliação/análise. Neste sentido, o entrevistado da entidade 1 refere que, através de “(...) *uma análise mais continuada e com os instrumentos mais fáceis na operacionalização da estratégia (...)*” como o proposto, essa análise pode ser feita mais constantemente ao longo do ciclo, permitindo colmatar lacunas de informação na tomada de decisão. Considera ainda que permite fazer questões mais críticas como “*Será que podíamos ter feito melhor se tivéssemos feito diferente?*” “*Será que estamos a fazer isto da melhor maneira?*”.

Ao longo da entrevista, os inquiridos foram referindo algumas vantagens deste tipo de sistemas. Uma das questões que se pretendia saber era se este tipo de sistemas poderia ou não ajudar à coesão política territorial. Quando confrontada com essa questão, a entidade 1 comenta “*Penso que sim [que poderia ajudar], nem que seja pelo efeito demonstrativo (...)*”, já que considera que “*As reuniões ficam mais simples quando conseguimos mostrar por a mais b o que é que está a correr menos bem*”, trazendo simplificação de processos.

Para mais, esta entidade entende que a aplicação deste tipo de modelos traz uma necessidade no que concerne à própria organização dos agentes para potenciar essa coesão, e passo a citar, há uma “(...) *necessidade de nos organizarmos para dar resposta a um modelo desta natureza e de a capacidade de nos reorientarmos e de procurarmos novas parcerias, de novas abordagens, (...) de identificarmos as lacunas e de nos reorientarmos em função dessas lacunas (...)*”. Ainda, permite melhorar e ajustar as relações políticas entre os agentes, colmatando e possibilitando uma intervenção mais rápida.

Ainda assim, as entidades 2 e 3, tal como a entidade 1, apesar de concordarem que pode auxiliar a coesão política, apontam algumas premissas. A entidade 2 afirma que “*Este modelo pode sempre ajudar na coesão política (...) se os resultados da avaliação forem positivos, (...). Se a monitorização da nossa atividade depois é negativa não vai provocar coesão política, é provável que provoque (...) divergências entre os vários agentes*”. Já a entidade 3 considera que poderia ajudar “(...) *caso fosse estabelecido transversalmente*”.

A entidade 2 salienta ainda que “(...) *o facto de nós [entidade] nos conhecermos melhor e de termos consciência do nosso desempenho em termos organizacionais vai melhorar as relações políticas com outros decisores, seja o Turismo de Portugal sejam os agentes locais.*”

Os inquiridos consideram que modelos de avaliação não apoiam a definição dos montantes de financiamento por parte do Estado, mas que deveriam apoiar (como comenta a entidade 3 “*Deveria apoiar*”). A explicação baseia-se naquilo que têm sido os resultados positivos crescentes do setor, mas que em nada têm influenciado essa verba “*O turismo tem vindo sempre a subir, o investimento do orçamento de estado tem sido sempre o mesmo. Depende dos decisores*”, comenta a entidade 2.

Apesar de ser um setor muito importante na economia portuguesa, a definição desses montantes vai além das capacidades técnicas das entidades e apenas depende dos decisores políticos “*(...) o turismo é considerado o motor da economia (...). Mas o que é certo é que a verba disponível mantém-se inalterada*” afirma a entidade 1. Aquilo que esta entidade considera é que estes modelos de avaliação podem pressionar de alguma forma esses decisores “*(...) se serve depois para fazer pressão sobre os decisores [através do feito demonstrativo]. Se servir para isso sim*”, comenta.

Parte V

Assim, em termos globais os entrevistados consideram o modelo apresentado adequado, correto, útil, trabalhoso e exaustivo (entidade 1 – “*(...) modelo útil, mas trabalhoso (...)*” e entidade 3 – “*É um modelo correto (...)*” e que poderia ser aplicado nas entidades mediante algumas premissas. Uma dessas premissas é não ter sido considerada a dimensão internacional, como já havia referido a entidade 2 anteriormente. Para além disso, esta entidade também ressalta que os indicadores mais teóricos devem ser adaptados à realidade da região “*(...) genericamente o que eu acho é tentar adaptar o máximo possível estes indicadores mais teóricos à realidade da região*”.

Embora isto, a entidade 1 considera que, se for um modelo bem aplicado, talvez possa permitir obter resultados mais imediatos, facilitando o processo de decisão, uma vez que há uma disponibilidade mais rápida de informação, um input crucial para a tomada de decisão em gestão “*E acho (...) necessário para tentarmos ir de encontro àquilo (...) que é a tal lacuna na informação às vezes na tomada de decisão (...)*”, comenta o inquirido da entidade 1.

Além das premissas referidas, existem também desafios que podem influenciar a implementação do sistema apresentado, tendo os inquiridos referido vários. Primeiramente a lacuna na capacidade atual em termos de recursos humanos, que não permite ter alguém afeto apenas a este processo de avaliação e a necessidade de formação “*Não com a capacidade atual, sobretudo em termos de recursos humanos(...)*”, salienta a entidade 1; “*(...) Dar formação às pessoas*”, refere a entidade 2; “*Falta de recursos humanos (...)*” ressalta a entidade 3)

Depois, a entidade 1 fala também da necessidade de existir “(...), uma recolha sistematizada e automática, pelo menos (...), da maior parte destes indicadores (...)”. É referido também por todas as entidades a falta de disponibilidade e consciência política para implementar e perceber a necessidade deste tipo de sistemas (“(...) disponibilidade dos decisores (...) em implementar este sistema de monitorização do desempenho” diz a entidade 2 e “Falta de vontade política”, afirma a entidade 3).

A falta de recursos financeiros é também apontada como um desafio pelas entidades 1 e 3 e, por fim, a necessidade de envolver todos os atores da região e fazê-los participar nestes processos em conjunto, como identifica a entidade 2, quando o entrevistado diz que “O maior desafio é envolver os atores regionais neste processo, é sempre a criação de redes e conseguir trabalhar em conjunto e fazer com que todos consigamos melhorar o desempenho.”

5.3 Inquérito por questionário

5.3.1 Caracterização da amostra

Para proceder à análise dos resultados do inquérito por questionário foram apenas selecionados os questionários respondidos na sua totalidade, ou seja, 86. A não consideração dos questionários incompletos deve-se ao facto de não existir um padrão facilmente perceptível de onde os inquiridos deixam de responder.

As primeiras variáveis a analisar têm como intuito traçar o perfil dos inquiridos, em termos de género, idade e habilitações, mas também perceber a sua posição e experiência na organização, isto é, o cargo que desempenham e o tempo a que estão afetos a ele. A formação, o cargo e o tempo/experiência nesse mesmo cargo são importantes de identificar dado se considerar que, além de ser necessário ter algum conhecimento da área do turismo, é também preciso que seja alguém que atue nesse mesmo ramo dentro da entidade local, já que entenderá melhor as suas dinâmicas.

Dos 86 inquiridos, 63,95% são do género feminino e 36,05% são do género masculino (gráfico 1).

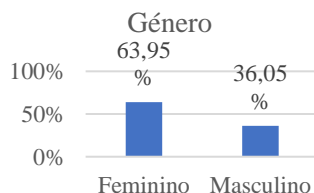


Gráfico 1: Género

No que respeita à idade dos inquiridos, foram definidos intervalos de 10 anos, tendo em consideração o intervalo de idades total (entre 27 e 63 anos). Verifica-se que a maioria dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (41,86%) e logo de seguida surgem os indivíduos com idades entre os 46 e os 55 anos (38,37%). No seu conjunto, estas duas faixas etárias perfazem cerca de 80,23% dos inquiridos, sendo as mais preponderantes. Do total dos inquiridos, 8,14% têm entre 25 e 35 anos, e 11,63% têm idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos.

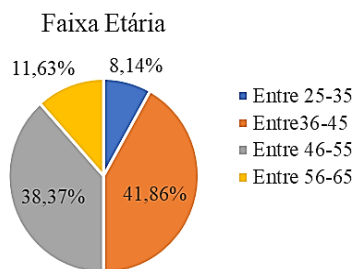


Gráfico 2: Faixa Etária

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, é possível verificar que a grande maioria possui formação superior. Cerca de 47,67% afirma ter o grau de licenciatura, 29,07% uma pós-graduação, 18,60% o grau de mestre, 1,16% (que em termos absolutos corresponde a 1 inquirido) doutoramento, 1,16% um curso de especialização e, por fim, 2,33% outra formação não especificada. Ainda, 53,49% afirma que a formação é específica na área do turismo, enquanto que 46,51% afirma que não (ver gráfico 3 e 4).

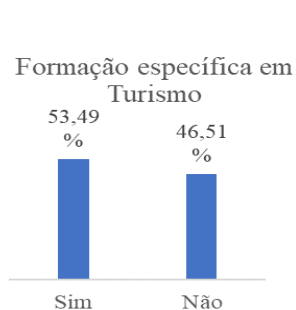


Gráfico 3: Formação específica em Turismo

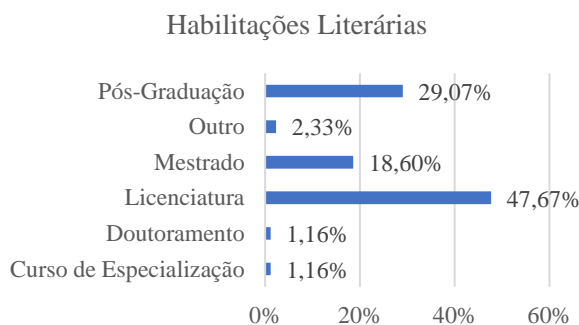


Gráfico 4: Habilitações Literárias

A questão relativa ao cargo desempenhado apresentava uma estrutura aberta, pelo que o gráfico apresenta uma padronização dos cargos identificados com denominações idênticas.

Em relação aos cargos que desempenham os inquiridos denota-se alguma diversidade, como se verifica no gráfico 5 (em valor absoluto), contudo há uma predominância de “Técnico superior”, cargo desempenhado por 39 inquiridos. Depois, 15 desempenham o cargo “vereador”, 10 de “chefe de divisão”, 6 “responsável pelo serviço de turismo” e 4 relativos a cargos de “dirigente”. Os restantes cargos identificados desempenhados pelos inquiridos são: “chefe de serviços”, “assistente técnica”, “assessor”, “técnica de comunicação”, “adjunto do gabinete de apoio à presidência”, “vice-presidente”, “chefe do gabinete do presidente” e “responsável pelo posto de turismo municipal”.

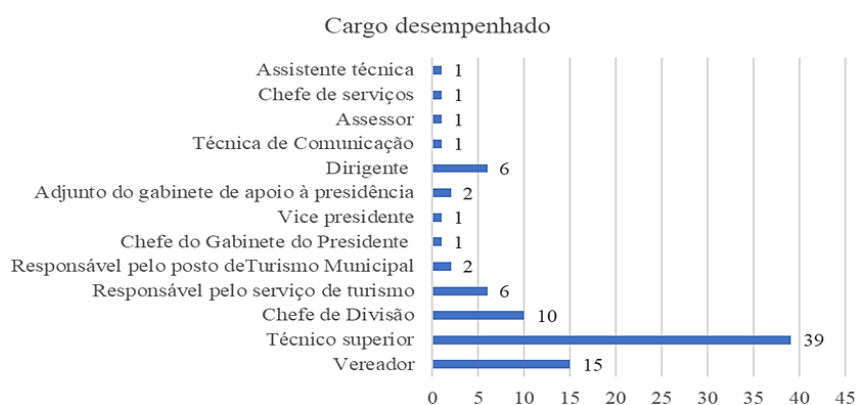


Gráfico 5: Cargo desempenhado

O gráfico 6 reflete há quanto tempo os inquiridos estão na posição que identificaram. A maior parte, cerca de 40,70%, são inquiridos que estão no cargo entre os 2 e os 5 anos, sendo que apenas 3,49% referem estar no cargo há mais de 21 anos. No outro extremo verifica-se que 10,47% desempenham o cargo há menos de 1 ano. Por outro lado, 15,12% são inquiridos que apresentam uma permanência no cargo entre os 6 e os 10 anos, 19,77% entre os 11 e os 15 anos e 10,47% entre os 16 e os 20 anos.

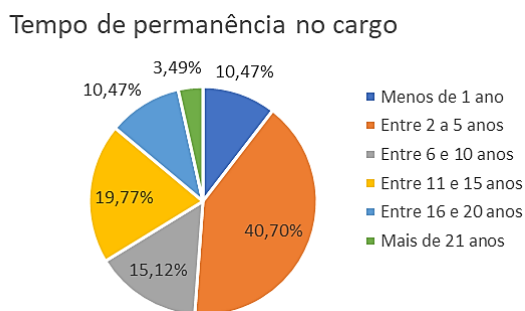


Gráfico 6: Tempo de permanência no cargo

5.3.2 Resultados

O gráfico 7 representa as opiniões dos inquiridos acerca das funções que competem à sua entidade local. É visível pelo gráfico que a função mais escolhida foi o “Desenvolvimento de infraestruturas, de atrações e de experiências turísticas” tendo sido selecionada por 75,58% dos inquiridos.

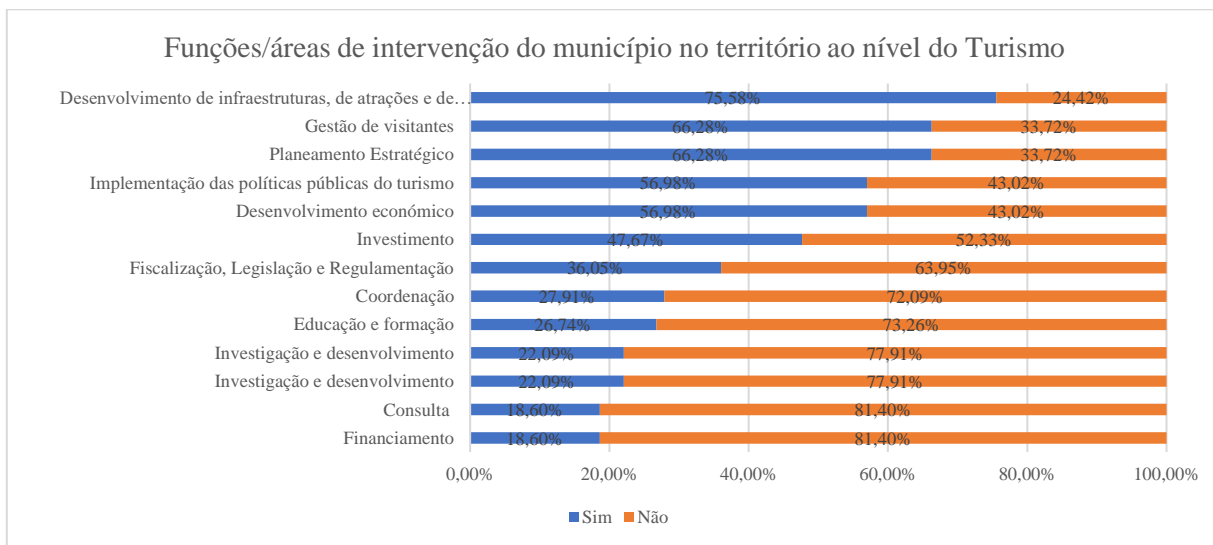


Gráfico 7: Funções/áreas de intervenção do município no território ao nível do Turismo

As restantes funções mais identificadas foram “Gestão de visitantes” e “Planeamento Estratégico”, ambas selecionadas por 66,28% dos inquiridos e “Implementação de políticas públicas do turismo” e “Desenvolvimento económico” ambas selecionadas por 56,98% dos respondentes. No extremo oposto, é possível verificar que a grande maioria não considera que o “Financiamento” e a “Consulta” sejam áreas principais de atuação do seu município. Na opção “outro” foi apenas identificada, por um município, uma outra função “Produção de conteúdo e gestão integrada de produtos na região”.

Foi também questionado o nível de importância dado aos agentes públicos e privados. O Quadro 20 (abaixo) sistematiza os resultados das respostas dos inquiridos. A questão era indicada com uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante), tendo-se somado os pontos 1 e 2 da escala e 4 e 5 de forma a facilitar a perceção e análise.

Pela análise do Quadro 20 é possível constatar que, dentro dos agentes públicos, as autarquias locais (a verde no quadro) são apontadas como bastante importante e muito importante por cerca de 93,02% dos inquiridos, existindo uma percentagem de 2,33% que considera nada importante e pouco importante.

Ainda no que respeita aos agentes públicos, as Entidade Regionais de Turismo são o segundo agente ao qual é atribuída uma maior importância, com 87,21% dos inquiridos a considerá-las bastante importante e muito importante e 12,79% como importante, não tendo existido nenhum inquirido a classificar este agente como nada importante e pouco importante (ao contrário, por exemplo, do que acontece com as autarquias locais em que 2,33% aponta como sendo um agente público nada importante e pouco importante).

Quadro 20: Avaliação da importância dos agentes do território

	Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Agentes Públicos			
Governo Central	8,14%	22,09%	69,77%
Organismos do Governo Central	5,81%	20,93%	73,26%
Governo Regional	16,28%	25,58%	58,14%
Entidades Regionais de Turismo	0,00%	12,79%	87,21%
Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional	8,14%	16,28%	75,58%
Autarquias Locais	2,33%	4,65%	93,02%
Agentes Privados			
Associações empresariais	29,07%	50,00%	20,93%
Alojamento	1,16%	9,30%	89,53%
Restauração e Bebidas	2,33%	15,12%	82,56%
Transporte de Passageiros	9,30%	25,58%	65,12%
Agências de Viagens, Operadores Turísticos	10,47%	16,28%	73,26%
Serviços Culturais	0,00%	17,44%	82,56%
Recreação e Lazer	3,49%	10,47%	86,05%
Outros serviços de Turismo	4,65%	16,28%	79,07%
População local	3,49%	11,63%	84,88%

O “Alojamento” é o agente privado que os inquiridos consideram mais importante a atuar no setor, com 89,53% a afirmá-lo como muito importante e bastante importante (a amarelo no quadro 20). Os inquiridos dão um nível de importância superior aos agentes privados já que, as percentagens dos pontos da escala “bastante importante e muito importante” revelam ser um pouco superiores neste caso.

Importa salientar que 50% dos respondentes considera as associações empresariais importantes na atuação no turismo e 29,07% aponta-as como nada importante e pouco importante. Ainda, os Serviços Culturais é o agente privado considerado por todos os inquiridos como sendo importante, bastante importante e muito importante a atuar no setor do turismo, não tendo sido apontado por nenhum inquirido como nada importante e pouco importante.

Quanto à existência de processos de avaliação/monitorização de desempenho das estratégias desenvolvidas, pelo gráfico 8, apenas 23,26% dos inquiridos afirmam que a sua entidade local tem um processo desse tipo, verificando-se que a sua grande maioria, cerca de 76,74%, não tem um sistema para esse efeito.

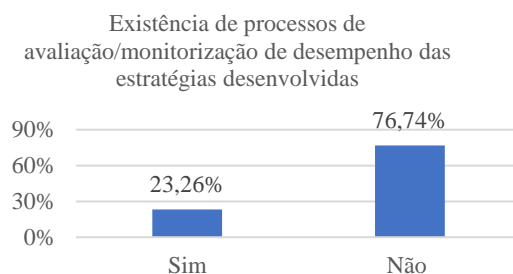


Gráfico 8: Existência de processos de avaliação/monitorização de desempenho das estratégias desenvolvidas

Dos inquiridos que afirmaram que têm um processo de avaliação/monitorização descreveram esses processos, estando contemplados no quadro 21, de forma genérica os indicados.

Quadro 21: Processos de avaliação/monitorização identificados pelos inquiridos

Processos de avaliação/monitorização identificados pelos inquiridos	
Feita pelo Vice-Presidente	Barómetro, análise e interpretação de dados de outras Entidades
Contagem regular de visitantes, distribuição - pontual e estratégica - de questionários para avaliar o grau de satisfação; recolha de informação sobre as atividades propostas e a sua melhoria.	Através do acompanhamento/monitorização de candidaturas realizadas no âmbito do Turismo, e da sua respetiva implementação.
Pelos serviços de gestão e qualidade e pelos técnicos presentes na Loja de turismo.	Nº de requalificações de espaços, eventos, Feiras. Conselho Municipal de Turismo
Avaliação e acompanhamento de objetivos (aumento do número de visitantes, visitas, dormidas, da estadia média, da despesa realizada, satisfação do utilizadores e aumento dos postos de trabalho criados) e desenvolvimento da parceria. Reuniões com os parceiros. Relatório anual.	Após a implementação da estratégia através de indicadores, tais como questionários o feedback dos agentes implicados nas ações; relatórios de avaliação
Monitorização da atividade do Posto de Turismo e outros serviços de animação turística promovidos pelo município. Monitorização dos canais de comunicação aquando da realização de iniciativas de âmbito turístico, nomeadamente dos média e redes sociais; Auscultação junto dos vários operadores locais com intervenção na atividade turística, sobre a sua atividade e perceção da procura.	SIADAP: Avaliação de desempenho - Monitorização dos objetivos do serviço, de cada unidade orgânica, dos/as dirigentes e dos/as trabalhadores/as; Implementação do Plano de Desenvolvimento Turístico; Aplicação de questionários de satisfação nas visitas; Elaboração de relatórios das atividades desenvolvidas.
Monitorização Trimestral dos visitantes e o que procuram	De acordo com os objetivos propostos.

Verifica-se que alguns deles identificam a recolha e análise de indicadores como forma de avaliação, sendo descrito por vários a administração de inquéritos aos visitantes, aliada à análise de indicadores de procura turística. De salientar dois deles, um em que refere que a avaliação é realizada pelo Vice-

Presidente e outro que refere o SIADAP³, que auxilia a monitorização do desempenho das várias unidades orgânicas e dos trabalhadores.

Refere-se, ainda, a obtenção de feedback de agentes envolvidos nas ações de implementação estratégica, bem como dos agentes locais com intervenção no turismo, elaboração de relatórios de avaliação e de atividades, reuniões com parceiros, desenvolvimento de parcerias, análise de cumprimento de objetivos e, também, através do acompanhamento e monitorização de candidaturas realizadas no âmbito do Turismo, bem como da sua implementação. Alguns inquiridos referem também a avaliação de eventos, a monitorização da atividade do posto de turismo e dos canais de comunicação (media e redes sociais).

De seguida, e de forma a conduzir para a parte seguinte, foram apresentadas as dimensões do modelo desenvolvido nesta investigação, questionando-se a sua importância relativa.

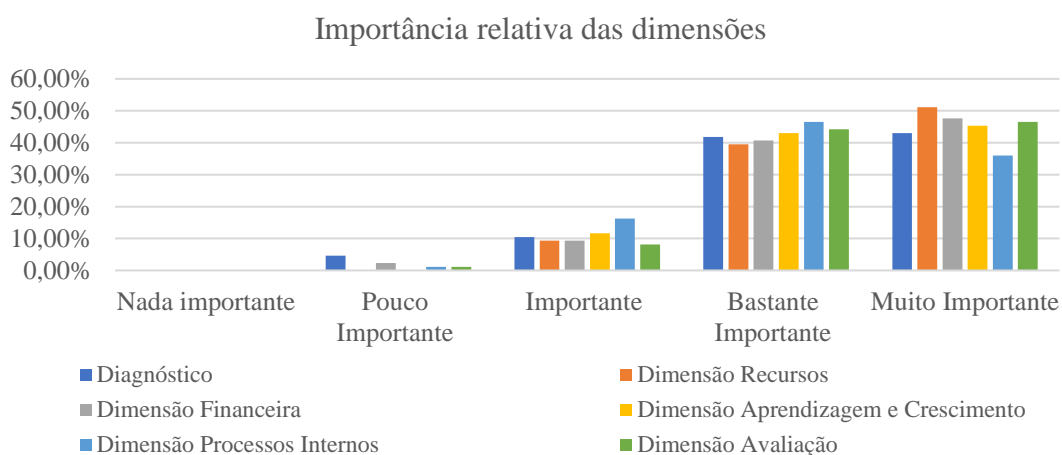


Gráfico 9: Importância relativa das dimensões

Como mostra o gráfico 9, os inquiridos classificam as dimensões maioritariamente como “bastante importante” e “muito importante”, existindo pouca percentagem de inquiridos que as classificou como “pouco importante”. Estas dimensões classificadas como “pouco importante” foram as dimensões Diagnóstico, Financeira, Avaliação e Processos Internos, ainda que por uma baixa percentagem de inquiridos. De referir também que nenhuma delas foi considerada como “nada importante”.

Ainda assim, foram identificadas outras dimensões consideradas importantes para avaliar o desempenho. No APÊNDICE 9 – Dimensões Sugeridas pelos Inquiridos para a Avaliação de Desempenho apresenta-

³ Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública

se o quadro completo com essas dimensões sendo que, genericamente, podem retirar-se as seguintes: Investimento, Planeamento, Social, Emprego, Financiamento, Inovação, Promoção, Incentivos, Política, Fiscalização, Internacional, Avaliação estratégica, Ambiental, Enquadramento regulamentar, Competências, Atitude Pessoal, Avaliação de risco, Temporal, Qualidade (satisfação do turista), Económica, Formação, Sustentabilidade, Criatividade, Envolvimento e Compromisso (comunidade geral e tecido empresarial), Índices de avaliação territorial, Parcerias, Monitorização, Fatores externos, Estratégias, Cooperação, Eficácia, Eficiência, Impacto da intervenção e Enquadramento Regulamentar.

5.3.2.1 Importância relativa da inclusão (dimensões, áreas e indicadores)

A importância relativa da inclusão de cada elemento do modelo foi questionada. O quadro 22, a seguir, apresenta as frequências relativas agregadas dos itens 1 (discordo totalmente) e 2 (discordo parcialmente) e dos itens 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

No que respeita às dimensões, é visível que a grande maioria dos inquiridos concorda parcial ou totalmente com a inclusão de todas no modelo de avaliação, existindo apenas 2,33% que discorda total ou parcialmente em incluir a dimensão “diagnóstico”.

Em relação às áreas, verifica-se igualmente que a grande maioria considera importante incluir todas no modelo de avaliação, facto comprovado pela predominância na escolha dos itens 4 e 5, à exceção da área “colaboração” em que 50% dos inquiridos não tem uma opinião formada, e apenas 37,21% concordam parcial ou totalmente.

Quando questionados acerca de outras áreas que considerariam importantes incluir foram referidas as seguintes: “*dimensão ambiental e alterações climáticas*”, “*Dimensão Inovação e processo criativo*”, “*Governança integrada*”, “*Dimensão sócio-económica do turista*”, “*Formação*” e “*Formação profissional dos recursos humanos*”, “*Gestão pela qualidade global*”, “*Implementação efetiva de soluções e resolução dos "problemas" após*”, “*Parcerias*”, “*Planeamento*”, “*Política*” e “*Satisfação dos turistas*”. É perceptível que algumas são idênticas às definidas à priori.

Quadro 22: Importância relativa das dimensões e áreas

Dimensão	Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente
Diagnóstico	2,33%	15,12%	82,56%
Recursos	0,00%	12,79%	87,21%
Financeira	0,00%	12,79%	87,21%
Aprendizagem e Crescimento	0,00%	12,79%	87,21%
Processos Internos	0,00%	22,09%	77,91%
Avaliação	0,00%	12,79%	87,21%
Área			
Resultado	3,49%	6,98%	89,53%
Eficácia	1,16%	10,47%	88,37%
Recursos Endógenos	1,16%	6,98%	91,86%
Infraestruturas de Apoio	1,16%	11,63%	87,21%
Financeira	1,16%	6,98%	91,86%
Recursos Humanos	0,00%	6,98%	93,02%
Informação	0,00%	10,47%	89,53%
Sistemas Técnicos de Apoio	0,00%	19,77%	80,23%
Gestão do Destino	1,16%	10,47%	88,37%
Gestão de Marketing do Destino	1,16%	9,30%	89,53%
Planeamento	1,16%	8,14%	90,70%
Colaboração	12,79%	50,00%	37,21%
Dimensão Social	2,33%	13,95%	83,72%
Dimensão Económica	0,00%	11,63%	88,37%
Dimensão Ambiental	0,00%	4,65%	95,35%
Dimensão Turista	1,16%	4,65%	94,19%

Neste seguimento, foi pedido ao inquiridos para classificarem cada um dos indicadores numa escala de importância. O quadro 23, de seguida demonstra a importância de inclusão dos indicadores endógenos.

Quadro 23: Importância relativa dos indicadores de recursos endógenos

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Endógenos Naturais	Clima confortável para o turismo	0,00%	11,63%	88,37%
	Limpeza/saneamento	0,00%	1,16%	98,84%
	Maravilhas naturais/ Paisagem	0,00%	1,16%	98,84%
	Fauna e Flora	0,00%	9,30%	90,70%
	Natureza Intocada	0,00%	13,95%	86,05%
	Parques Naturais/Reservas Naturais	2,33%	8,14%	89,53%
Endógenos Culturais	Locais históricos/ Património e museus	2,33%	3,49%	94,19%
	Caraterísticas Artísticas e Arquitetónicas	1,16%	13,95%	84,88%
	Artes tradicionais	0,00%	6,98%	93,02%
	Variedade de Cozinha	0,00%	8,14%	91,86%
	Recintos Culturais e Aldeias (Populares)	3,49%	9,30%	87,21%

É possível verificar que, a grande maioria considera-os bastante e muito importantes, sendo que apenas o indicador “Parques Naturais/Reservas Naturais” foi considerado como nada importante e pouco importante por 2,33% dos inquiridos. O mesmo acontece com os indicadores da área dos recursos endógenos naturais que foram classificados, pela maioria, como bastante e muito importantes. Ainda assim, neste caso já existem três indicadores considerados como nada ou pouco importantes, mas com uma frequência relativa pouco significativa (Locais históricos/ Património e museus, 2,33%, Características Artísticas e Arquitetónicas 1,16%, Recintos Culturais e Aldeias (Populares) 3,49%).

Quando questionados acerca de outros indicadores importantes existiram várias identificações, algumas muito idênticas às elencadas acima, descrevendo-se de seguida as que foram distintas: acessibilidades (sinalização, qualificação do espaço público, transportes); segurança; saúde; actividades de desporto, bem-estar e lazer, eventos culturais e animação cultural; equipamentos de apoio (culturais, desportivos e de lazer); rotas; e “*eventos de projeção supra municipal*”.

Em relação à Infraestrutura de apoio denota-se uma frequência relativa um pouco mais dispersa pelos itens (ver quadro 24). Neste caso, apenas os indicadores “Adequação da infraestrutura para atender às necessidades dos visitantes” e “Instalações de saúde para atender a turistas” são considerados por todos os inquiridos como importantes, bastante e muito importantes. O indicador considerado como o mais importante foi “segurança para visitantes” e o menos importante de incluir “voos diretos/indiretos para o destino”.

Quadro 24: Importância relativa dos indicadores de infraestruturas de apoio

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Infraestruturas de apoio Urbana	Distância/Tempo de voo para o destino a partir das principais origens	11,63%	23,26%	65,12%
	Voos diretos/indiretos para o destino	13,95%	24,42%	61,63%
	Facilidade de combinação de viagem ao destino com outros destinos	3,49%	15,12%	81,40%
	Frequência/capacidade de aceder a transporte para o destino	1,16%	15,12%	83,72%
	Adequação da infraestrutura para atender às necessidades dos visitantes	0,00%	9,30%	90,70%
	Instalações médicas/de saúde para atender a turistas	0,00%	18,60%	81,40%
	Instalações financeiras e facilidade de troca de moeda	8,14%	26,74%	65,12%
	Segurança para visitantes	1,16%	3,49%	95,35%
	Sistema de transporte local	1,16%	22,09%	76,74%

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Infraestruturas de apoio - Culturais	Qualidade e variedade de alojamento	0,00%	8,14%	91,86%
	Informação e orientação turística	0,00%	3,49%	96,51%
	Instalações para convenções/exposições	3,49%	25,58%	70,93%
	Tipo e número de atividades proporcionadas pelo destino	1,16%	15,12%	83,72%
	Instalações de recreação	1,16%	20,93%	77,91%
	Instalações desportivas	3,49%	34,88%	61,63%
	Qualidade e variedade dos estabelecimentos de restauração	0,00%	8,14%	91,86%

Em relação às infraestruturas de apoio culturais, é perceptível pelo quadro 24 que a grande maioria considera todos os indicadores como bastante e muito importantes, sendo que “instalações desportivas” e “instalações para convenções/exposições” foram consideradas apenas importantes por 34,88% e 25,58%, respetivamente, e nada e pouco importantes por 3,49% dos inquiridos.

Outros ideias referidas como importantes para incluir no modelo pelos inquiridos foram: “*Qualidade dos serviços de recursos humanos*”, “*combinação de destino férias/negócio*”, “*mobilidade*”, “*acessibilidade*”, “*sustentabilidade do destino*” “*Melhoria nos horários de funcionamento da restauração*”, “*nº de entidades animação turística e diversidade de oferta*”, “*Produto turístico estruturado*”, “*Outros serviços de animação para o turismo*”, “*qualidade e variedade de produtos locais gastronómicos*”, “*Qualidade e profissionalismo dos serviços de turismo*”, “*Saúde*”, “*Bem-estar*”, “*Atividades de natureza*”; “*Diversidade e qualidade das atividades proporcionadas pelo destino*”; “*Locais de prática religiosa dos diferentes cultos religioso*”, “*Simpatia e acolhimento dos habitantes locais*” e, por último “*Sinalética informativa e acessibilidade para visitantes com necessidades especiais*”.

No caso dos indicadores financeiros, o quadro 25 reflete também que a maioria dos inquiridos considera todos como bastante e muito importantes. O menos importante a incluir é o “fundo de manei” considerado como nada e pouco importante por 8,14% dos inquiridos.

Para a área financeira os inquiridos consideraram também importante incluir outros indicadores/dimensões, sendo eles: “*necessidade de aumentar o financiamento para projetos no âmbito do turismo*”, “*% do orçamento que as ERT distribuem para determinado território*”, este sendo mais específico exatamente para o município, “*Análise ao desempenho e cumprimento de objetivos e*

articulação com outras ações de territórios vizinhos”, “Simplificação do acesso aos incentivos”, “Tempo de transferência das receitas provenientes dos projetos financiados”, “Adiantamentos no âmbito de todos os projetos participados” e, ainda, “Verba alocada pelas Autarquias ao Sector do Turismo”.

Quadro 25: Importância relativa dos indicadores financeiros

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Financeiros	% do Orçamento Estado alocado às ERT	5,81%	17,44%	76,74%
	Nº de candidaturas a projetos financiados	3,49%	13,95%	82,56%
	Nº de candidaturas aceites	5,81%	10,47%	83,72%
	Fundo de maneo	8,14%	30,23%	61,63%
	Liquidez geral	5,80%	23,30%	71,00%

Tal como verificado para os outros indicadores anteriores, a maior frequência de respostas dos indicadores das áreas da dimensão aprendizagem e crescimento situa-se nos itens bastante e muito importante e, de seguida, no item importante, demonstrando que os inquiridos consideram a inclusão de todos eles essencial (ver quadro 25).

Outros indicadores que os inquiridos referiram para a área dos recursos humanos foram: *“Competência e Eficiência dos colaboradores”, “Atitude pessoal”, “Constituição de equipas especializadas” “disponibilidade de colaboradores” “Número de horas de formação por dirigente por cada área da sua responsabilidade”, “Recomendações/Manifestação de ideias do colaborador”, “Referencial de formação”, “Transferibilidade da formação para o posto de trabalho” e, por fim “reconhecimento e valorização profissional”.*

Para a área dos sistemas técnicos de apoio identificaram cerca de quatro, sendo eles: *“número de utilizadores a recorrer ao sistema”, “funcionamento dos sistemas”, “Qualidade e certificação” e “Simplificação de processos baseados na inovação”.*

Por sua vez, em relação à área da informação foram descritos os seguintes: qualidade da informação disponibilizada, *“Cruzamento de dados”, “referencial de comunicação”, “estratégia de comunicação integrada” “eficácia da informação partilhada”, “Qualidade das imagens utilizadas na informação”, “Meios de divulgação da info[mação]” e “variedade da informação”.*

Quadro 26: Importância relativa dos indicadores das áreas recursos humanos, informação e sistemas técnicos de apoio

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Recursos Humanos	Satisfação dos colaboradores	1,20%	7,00%	91,80%
	Nº de colaboradores qualificados	2,33%	6,98%	90,70%
	Produtividade dos colaboradores	1,16%	3,49%	95,35%
	Nº de horas de formação por colaborador	3,49%	15,12%	81,40%
	Motivação do colaborador	1,16%	6,98%	91,86%
	Despesas de formação/por ano/por colaborador	4,65%	23,26%	72,09%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Sistemas técnicos de apoio	Nível de integração entre sistemas	1,16%	23,26%	75,58%
	Tipos de sistemas utilizados	1,16%	23,26%	75,58%
	Nº de colaboradores formados para utilizar os sistemas	3,49%	15,12%	81,40%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Informação	Qualidade do fluxo de informação	2,33%	23,26%	89,53%
	Quantidade de informação partilhada	1,16%	23,26%	88,37%
	Quantidade de informação recolhida do destino	3,50%	15,12%	86,10%
	Quantidade de informação analisada	2,30%	8,14%	81,40%
	Base de dados dos recursos	3,49%	10,47%	86,05%
	% de relatórios gerados	4,65%	10,50%	67,44%

Em relação aos indicadores das diferentes áreas da dimensão Processos Internos, o quadro 26 reflete que também aqui há uma frequência de respostas superior nos itens bastante e muito importante em todas as áreas, em relação aos restantes itens de resposta. Contudo, contrariamente ao que se verificou anteriormente em alguns parâmetros, neste caso todos os indicadores são considerados nada e pouco importantes por, ainda que reduzida, percentagem de respondentes, sendo este facto mais perceptível na área Gestão de Destino e Planeamento.

Outras ideias consideradas importantes incluir nestas áreas foram:

- **Gestão do destino:** Integração de destinos, “% de novas empresas de animação turística”, “Modelos de negócio estruturados”, “ações de Benchmarking”, “Tipologia de novos produtos” e “% de produtos certificados”;
- **Gestão de marketing do destino:** participação no processo de planeamento e implementação da estratégia; “Abrangência das estratégias”, “Estudo dos mercados emergentes”, “Forma como a promoção é efetuada”, “meios utilizados” e “Conteúdos produzidos”.

- **Planeamento:** “inclusão nos processo de planeamento das questões do despovoamento, abandono, desertificação e alterações climáticas”, “% de planos que incluem medidas de segurança, mobilidade e acessibilidade”, “Grau de satisfação dos elementos envolvidos”
- **Colaboração:** parcerias regionais e transfronteiriças, listagem de parceiros por área de intervenção, “Qualidade da atuação” e, por fim “Unicidade na projeção da visão do destino”.

Quadro 27: Importância relativa dos indicadores das áreas gestão de destino, gestão de marketing do destino, planeamento e colaboração

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Gestão do destino	% do destino representado pela Entidade Regional	3,49%	22,09%	74,42%
	Existência de mecanismos de monitorização	5,81%	11,63%	82,56%
	Nível de implementação de políticas	4,65%	12,79%	82,56%
	% de novos produtos	2,33%	17,44%	80,23%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Gestão de marketing do destino	Desenvolvimento de estratégias de marketing	2,33%	4,65%	93,02%
	Nº de estratégias coordenadas com outros <i>stakeholders</i>	2,33%	6,98%	90,70%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Planeamento	Nº de planos criados	6,98%	25,58%	67,44%
	Nº de <i>stakeholders</i> envolvidos no desenvolvimento de planos	3,49%	16,28%	80,23%
	Abrangência dos planos criados	2,33%	15,12%	82,56%
	Nível de implementação dos planos	2,33%	15,12%	82,56%
	% de recursos com planeamento	4,65%	23,26%	72,09%
	Avaliação dos resultados dos planos	3,49%	13,95%	82,56%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Colaboração	Nº de parceiros oficiais	2,33%	20,93%	76,74%
	Nível de atuação dos parceiros	2,33%	11,63%	86,05%

Em relação às áreas relativas à dimensão da avaliação, o quadro 27 elenca as frequências relativas dos itens agregados relativos às dimensões de impacto. É perceptível que há uma frequência de respostas bastante superior nos item bastante e muito importante para todos os indicadores e, de seguida, no item

“importante”. Estes indicadores considerados por todos os inquiridos como importantes, bastante importantes e muito importantes estão assinalados a verde no quadro 27. Os restantes apresentam, ainda que diminutas, percentagens de inquiridos que os consideram nada ou pouco importantes.

Outras dimensões consideradas importantes por parte dos inquiridos a incluir nas várias áreas da dimensão de avaliação, mais especificamente nas dimensões de impacto são elencadas de seguida:

- **Dimensão Social:** *“interação residentes junto dos produtos turísticos”, “dinamismo da economia local”, “Género de turistas”, “País de proveniência de turistas”, “Faixa etária de turistas”, “Tempo de permanência no local de destino e em que meses”, “Motivo da visita e se é ou não revisita”, “Grau de aceitação dos residentes face ao turismo”, “grau de satisfação dos turistas”.*
- **Dimensão Económica:** *“REVPAR”, “Taxa de empregos no turismo no destino desagregada por área profissional e por género”, “Período da sazonalidade dos empregos sazonais”.*
- **Dimensão Ambiental:** *“% de alojamentos locais qualificados”, “% de produtos produzidos no destino e ou país, consumidos pelos turistas”, “Gestão dos espaços sensíveis”, “Redução da pegada turística”, “medidas de sensibilização” e “preservação da natureza”.*
- **Dimensão Turista:** *diversificação dos alojamentos e restauração, “Destinos emergentes”, “perfil do turista”, “REVPAR”, “Meses com maior taxa de ocupação” e “forma de obtenção de conhecimento do destino”.*

Quadro 28: Importância dos indicadores das áreas de impacto

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Dimensão Social	Nível de bem-estar dos residentes	0,00%	4,65%	95,35%
	Identidade social do destino	0,00%	10,47%	89,53%
	Produtos turísticos acessíveis a pessoas com deficiência	0,00%	9,30%	90,70%
	População turística	0,00%	10,47%	89,53%
	Nº de turistas por residente	0,00%	16,28%	83,72%
	Nº de residentes empregados no setor do turismo	2,33%	18,60%	79,07%
	Desempenho do comércio local	1,16%	15,12%	83,72%
	Segurança percebida do destino	0,00%	6,98%	93,02%
	Nº de camas por cada 100 residentes	1,16%	22,09%	76,74%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Dimensão Económica	Estrutura da oferta turística (empresas)	1,16%	9,30%	89,53%
	% do turismo no PIB	1,16%	24,42%	74,42%
	Taxa de empregos no turismo no destino	2,33%	16,28%	81,40%
	Receita Turística	0,00%	16,28%	83,72%
	Receitas por mercados-alvo	1,16%	19,77%	79,07%
	Gasto diário por turista	3,49%	16,28%	80,23%
	Média salarial no turismo	2,33%	17,44%	80,23%
	% de empregos sazonais	4,65%	30,23%	65,12%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Dimensão Ambiental	Densidade turística	1,16%	19,77%	79,07%
	Geração de lixo por turista	4,65%	25,58%	69,77%
	% de lixo reciclado por turista	5,81%	26,74%	67,44%
	Meios de transporte utilizados por turistas	1,16%	23,26%	75,58%
	% de empresas do destino que adotam medidas de gestão sustentável e ambientalmente responsáveis	1,16%	15,12%	83,72%
	Consumo de energia por noite por turista, comparado com o consumo de energia por habitante por noite	4,65%	34,88%	60,47%
	% do destino com medidas de proteção ambiental e de recursos	1,16%	20,93%	77,91%
	Potencial de pressão humana nos espaços naturais e urbanos	3,49%	22,09%	74,42%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Dimensão Turista	Satisfação dos visitantes	0,00%	4,65%	95,35%
	Taxa de ocupação nos estabelecimentos turísticos	0,00%	6,98%	93,02%
	Duração média da Estada	0,00%	10,47%	89,53%
	Principais mercados alcançados	0,00%	13,95%	86,05%
	Taxa de revisita	6,98%	9,30%	83,72%
	Dormidas	0,00%	6,98%	93,02%
	Quota de mercado	1,16%	20,93%	77,91%
	Principais fontes de informação utilizadas	1,16%	10,47%	88,37%
	Intenção de recomendação	1,16%	5,81%	93,02%

Relativamente aos indicadores de resultado, a maioria dos inquiridos consideraram também que todos eles são bastante e muito importantes, não deixando de se referir que apenas uma pequena percentagem considera, alguns deles, como nada ou pouco importantes (ver quadro 28). O mesmo se verifica para os indicadores de eficiência (ver quadro 29).

Quadro 29: Importância relativa dos indicadores de resultado

		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Resultado	Nº de empregos criados no turismo	1,16%	12,79%	86,05%
	Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	3,49%	26,74%	69,77%
	Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	0,00%	12,79%	87,21%
	Gastos dos turistas	0,00%	15,12%	84,88%
	Nº de novos estabelecimentos criados	1,16%	13,95%	84,88%
	Nº de novas infraestruturas	1,16%	12,79%	86,05%
	% de infraestruturas que foram melhoradas	0,00%	11,63%	88,37%
	Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	0,00%	12,79%	87,21%
	Peso do turismo da região no PIB	1,16%	24,42%	74,42%
	População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	0,00%	16,28%	83,72%
	Sazonalidade do turismo	1,16%	16,28%	82,56%
	Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	1,16%	20,93%	77,91%
	Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	2,33%	33,72%	63,95%
	% de investimento induzido por parcerias	2,33%	24,42%	73,26%
		Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Eficácia	Nº de objetivos alcançados/Nº total de objetivos definidos inicialmente	1,16%	13,95%	84,88%
	Nº de participantes ativos na execução e implementação/Nº total de participantes	1,16%	19,77%	79,07%
	Nº de projetos executados no período/Nº total de projetos	0,00%	22,09%	77,91%
	Nº projetos com relatórios de avaliação/Nº total projetos	0,00%	26,74%	73,26%
	Nº de participantes que enviaram informação sobre as ações tomadas/Nº total de participantes	2,33%	23,26%	74,42%
	% de ações ambientais, sociais, económicas e culturais recomendadas no plano que foram efetivamente implementadas	2,33%	17,44%	80,23%
	% da região que foi efetivamente coberta pelo plano/ proporção total da região	1,16%	19,77%	79,07%
	Nº de recursos humanos formados/Nº total de recursos humanos	1,16%	17,44%	81,40%

Uma sugestão considerada importante a incluir na área resultado foi “% de dados estatísticos tratados por parte das entidades responsáveis pelos mesmos e respetiva disponibilização gratuita às Autarquias” e, na área da eficácia foram “Coordenação dos fatores” e “N.º de parceiros que participantes no Plano / N.º total de parceiros oficiais previstos”.

5.3.2.2 Utilidade relativa das dimensões, áreas e indicadores

No que respeita à utilidade das diferentes dimensões é possível verificar, pelo quadro 30, que a grande maioria dos inquiridos tem uma opinião positiva e que, entre 15,12% e 23,26% não têm uma opinião formada acerca da utilidade dessas mesmas dimensões. Apenas a dimensão “processos internos” apresenta uma percentagem, ainda que reduzida, de inquiridos que não a consideram útil.

Em relação à utilidade das diferentes áreas, verifica-se a mesma tendência, isto é, a maioria dos inquiridos consideram todas elas úteis para incluir no modelo de avaliação, sendo que os restantes não têm uma opinião formada (entre 15,12% e 23,26% dos inquiridos). Em alguns casos, verifica-se também uma pequena percentagem de inquiridos que consideram algumas áreas pouco ou nada úteis.

Quadro 30: Utilidade percebida das dimensões e áreas

	Discordo Totalmente e Discordo Parcialmente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente
Dimensão			
Diagnóstico	0,00%	19,77%	80,23%
Recursos	0,00%	15,12%	84,88%
Financeira	0,00%	16,28%	83,72%
Aprendizagem e Crescimento	0,00%	17,44%	82,56%
Processos Internos	2,33%	23,26%	74,42%
Avaliação	0,00%	18,60%	81,40%
Área			
Resultado	0,00%	19,77%	80,23%
Eficácia	0,00%	19,77%	80,23%
Recursos Endógenos	0,00%	16,28%	83,72%
Infraestruturas de Apoio	0,00%	16,28%	83,72%
Financeira	1,16%	19,77%	79,07%
Recursos Humanos	2,33%	13,95%	83,72%
Informação	1,16%	15,12%	83,72%
Sistemas Técnicos de Apoio	2,33%	20,93%	76,74%
Gestão do Destino	1,16%	19,77%	79,07%
Gestão de Marketing do Destino	1,16%	12,79%	86,05%
Planeamento	2,33%	16,28%	81,40%
Colaboração	0,00%	20,93%	79,07%
Dimensão Social	1,16%	23,26%	75,58%
Dimensão Económica	0,00%	22,09%	77,91%
Dimensão Ambiental	0,00%	15,12%	84,88%
Dimensão Turista	0,00%	15,12%	84,88%

Seguidamente, seguem analisados os indicadores relativamente à utilidade percebida por parte dos inquiridos.

Em relação aos indicadores de recursos endógenos o quadro 31 reflete que todos eles são considerados úteis, bastante úteis e muito úteis, verificando-se que a frequência relativa de resposta se concentra nestes dois últimos itens, à exceção do indicador “parques naturais/reservas naturais” em que 2,33% dos inquiridos considera como nada ou pouco útil.

Quadro 31: Utilidade percebida dos indicadores de recursos endógenos

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Endógenos Naturais	Clima confortável para o turismo	a)		
	Limpeza/saneamento	0,00%	8,14%	91,86%
	Maravilhas naturais/ Paisagem	0,00%	5,81%	94,19%
	Fauna e Flora	0,00%	9,30%	90,70%
	Natureza Intocada	0,00%	13,95%	86,05%
	Parques Naturais/Reservas Naturais	2,33%	10,47%	87,21%
Endógenos Culturais	Locais históricos/ Património e museus	a)		
	Caraterísticas Artísticas e Arquitetónicas	0,00%	12,79%	87,21%
	Artes tradicionais	0,00%	13,95%	86,05%
	Variedade de Cozinha	0,00%	13,95%	86,05%
	Recintos Culturais e Aldeias (Populares)	0,00%	16,28%	83,72%
a) Indicadores eliminados aquando o descarregamento da base de dados por erro do sistema				

Ainda na dimensão recursos mas relativamente aos indicadores de infraestruturas, verifica-se também que a frequência de respostas se concentra nos itens mais elevados, relevando também que a maioria dos inquiridos considera cada um dos indicadores bastante e muito útil. A verde, no quadro 32, estão identificados os indicadores que foram considerados por todos os inquiridos como sendo, pelo menos, úteis.

Quadro 32: Utilidade percebida dos indicadores de infraestruturas de apoio

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Infraestruturas de apoio - Urbana	Distância/Tempo de voo para o destino a partir das principais origens	5,81%	23,26%	70,93%
	Voos diretos/indiretos para o destino	5,81%	23,26%	70,93%
	Facilidade de combinação de viagem ao destino com outros destinos	1,16%	16,28%	82,56%
	Frequência/capacidade de aceder a transporte para o destino	0,00%	16,28%	83,72%
	Adequação da infraestrutura para atender às necessidades dos visitantes	0,00%	10,47%	89,53%
	Instalações médicas/de saúde para atender a turistas	0,00%	15,12%	84,88%
	Instalações financeiras e facilidade de troca de moeda	2,33%	31,40%	66,28%
	Segurança para visitantes	0,00%	9,30%	90,70%
	Sistema de transporte local	0,00%	19,77%	80,23%
Infraestruturas de apoio - Culturais	Qualidade e variedade de alojamento	0,00%	8,14%	91,86%
	Informação e orientação turística	0,00%	6,98%	93,02%
	Instalações para convenções/exposições	0,00%	24,42%	75,58%
	Tipo e número de atividades proporcionadas pelo destino	0,00%	9,30%	90,70%
	Instalações de recreação	2,33%	12,79%	84,88%
	Instalações desportivas	2,33%	23,26%	74,42%
	Qualidade e variedade dos estabelecimentos de restauração	0,00%	6,98%	93,02%

Relativamente à área financeira, denota-se uma maior dispersão de frequências de resposta, embora a maioria dos inquiridos considere os indicadores identificados como bastante e muito úteis (quadro 33).

Quadro 33: Utilidade percebida dos indicadores financeiros

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Financeiros	% do Orçamento Estado alocado às ERT	3,49%	16,28%	80,23%
	Nº de candidaturas a projetos financiados	3,49%	20,93%	75,58%
	Nº de candidaturas aceites	3,49%	12,79%	83,72%
	Fundo de manio	6,98%	24,42%	68,60%
	Liquidez geral	3,49%	23,26%	73,26%

No que concerne à utilidade dos indicadores da dimensão de aprendizagem e crescimento, é visível no quadro 34 que nas áreas “recursos humanos” e “sistemas técnicos de apoio” todos os indicadores foram

considerados pelo menos úteis, sendo que a grande maioria dos inquiridos os considera como bastante e muito úteis. Na área “informação” a frequência de respostas também é nos itens bastante e muito útil, verificando-se, neste caso, que alguns indicadores já são considerados como nada ou pouco úteis por alguns indivíduos, embora numa percentagem pouco significativa.

Quadro 34: Utilidade percebida dos indicadores da área recursos humanos, sistemas técnicos de apoio e informação

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Recursos Humanos	Satisfação dos colaboradores	0,00%	6,98%	93,02%
	Nº de colaboradores qualificados	0,00%	6,98%	93,02%
	Produtividade dos colaboradores	0,00%	6,98%	93,02%
	Nº de horas de formação por colaborador	0,00%	15,12%	84,88%
	Motivação do colaborador	0,00%	9,30%	90,70%
	Despesas de formação/por ano/por colaborador	0,00%	20,93%	79,07%
Sistemas técnicos de apoio	Nível de integração entre sistemas	0,00%	26,74%	73,26%
	Tipos de sistemas utilizados	0,00%	29,07%	70,93%
	Nº de colaboradores formados para utilizar os sistemas	0,00%	26,74%	73,26%
Informação	Qualidade do fluxo de informação	0,00%	11,63%	88,37%
	Quantidade de informação partilhada	1,16%	13,95%	84,88%
	Quantidade de informação recolhida do destino	0,00%	8,14%	91,86%
	Quantidade de informação analisada	1,16%	11,63%	87,21%
	Base de dados dos recursos	0,00%	11,63%	88,37%
	% de relatórios gerados	2,33%	24,42%	73,26%

Relativamente aos indicadores das áreas da dimensão “processos internos” é possível também afirmar que a frequência de respostas se concentra maioritariamente nos itens em que os indivíduos classificam os indicadores como bastante e muito úteis. De ressaltar que nenhum indicador da área “gestão de marketing do destino” foi considerado nada ou pouco útil (ver quadro 35).

Quadro 35: Utilidade percebida dos indicadores das áreas gestão do destino, gestão de marketing do destino, planeamento e colaboração

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Gestão do destino	% do destino representado pelo Entidade Regional	3,49%	18,60%	77,91%
	Existência de mecanismos de monitorização	1,16%	20,93%	77,91%
	Nível de implementação de políticas	2,33%	18,60%	79,07%
	% de novos produtos	1,16%	22,09%	76,74%
		Nada Útil e Pouco Útil b)	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Gestão de marketing do destino	Desenvolvimento de estratégias de marketing	0,00%	10,47%	89,53%
	Nº de estratégias coordenadas com outros <i>stakeholders</i>	0,00%	15,12%	84,88%
		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Planeamento	Nº de planos criados	3,49%	20,93%	75,58%
	Nº de <i>stakeholders</i> envolvidos no desenvolvimento de planos	1,16%	17,44%	81,40%
	Abrangência dos planos criados	0,00%	18,60%	81,40%
	Nível de implementação dos planos	2,33%	17,44%	80,23%
	% de recursos com planeamento	2,33%	17,44%	80,23%
	Avaliação dos resultados dos planos	0,00%	18,60%	81,40%
		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Colaboração	Nº de parceiros oficiais	2,33%	24,42%	73,26%
	Nível de atuação dos parceiros	1,16%	18,60%	80,23%
b) de salientar que nenhum deles foi classificado como nada útil por nenhum dos inquiridos				

Em relação às dimensões de impacto, é visível pelos quadros 36 e 37 que todos os indicadores, em todas as dimensões são considerados como bastante e muito úteis pela grande maioria dos inquiridos.

Quadro 36: Utilidade percebida dos indicadores da dimensão social

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Dimensão Social	Nível de bem-estar dos residentes	0,00%	6,98%	93,02%
	Identidade social do destino	0,00%	8,14%	91,86%
	Produtos turísticos acessíveis a pessoas com deficiência	0,00%	10,47%	89,53%
	População turística	0,00%	9,30%	90,70%
	Nº de turistas por residente	1,16%	11,63%	87,21%
	Nº de residentes empregados no setor do turismo	0,00%	11,63%	88,37%
	Desempenho do comércio local	1,16%	16,28%	82,56%
	Segurança percebida do destino	0,00%	9,30%	90,70%
	Nº de camas por cada 100 residentes	3,49%	16,28%	80,23%

Quadro 37: Utilidade percebida dos indicadores das dimensões de impacto económica, ambiental e turista

		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Dimensão Económica	Estrutura da oferta turística (empresas)	1,16%	16,28%	82,56%
	% do turismo no PIB	2,33%	22,09%	75,58%
	Taxa de empregos no turismo no destino	1,16%	18,60%	80,23%
	Receita Turística	1,16%	15,12%	83,72%
	Receitas por mercados-alvo	1,16%	19,77%	79,07%
	Gasto diário por turista	1,16%	17,44%	81,40%
	Média salarial no turismo	1,16%	18,60%	80,23%
	% de empregos sazonais	1,16%	24,42%	74,42%
		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Dimensão Ambiental	Densidade turística	0,00%	20,93%	79,07%
	Geração de lixo por turista	1,16%	26,74%	72,09%
	% de lixo reciclado por turista	2,33%	25,58%	72,09%
	Meios de transporte utilizados por turistas	1,16%	19,77%	79,07%
	% de empresas do destino que adotam medidas de gestão sustentável e ambientalmente responsáveis (água, luz...)	2,33%	16,28%	81,40%
	Consumo de energia por noite por turista, comparado com o consumo de energia por habitante por noite	5,81%	23,26%	70,93%
	% do destino com medidas de proteção ambiental e de recursos	1,16%	16,28%	82,56%
	Potencial de pressão humana nos espaços naturais e urbanos	3,49%	17,44%	79,07%
		Nada Útil e Pouco Útil	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Dimensão Turista	Satisfação dos visitantes	1,16%	6,98%	91,86%
	Taxa de ocupação nos estabelecimentos turísticos	1,16%	8,14%	90,70%
	Duração média da Estada	1,16%	12,79%	86,05%
	Principais mercados alcançados	1,16%	12,79%	86,05%
	Taxa de revisita	3,49%	11,63%	84,88%
	Dormidas	1,16%	8,14%	90,70%
	Quota de mercado	2,33%	16,28%	81,40%
	Principais fontes de informação utilizadas	2,33%	8,14%	89,53%
	Intenção de recomendação	1,16%	6,98%	91,86%

Relativamente aos indicadores de resultado e de eficácia, pode afirmar-se que todos os inquiridos consideraram que todos os indicadores são úteis para incluir na avaliação de desempenho (ver quadro 38). Isto é, ainda que uma percentagem pouco significativa considere alguns indicadores pouco úteis, não houve ninguém que os tivesse considerado nada úteis.

Quadro 38: Utilidade percebida dos indicadores de resultado e eficácia

		Nada Útil e Pouco Útil b)	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Resultado	Nº de empregos criados no turismo	1,16%	9,30%	89,53%
	Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	1,16%	16,28%	82,56%
	Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	0,00%	10,47%	89,53%
	Gastos dos turistas	1,16%	15,12%	83,72%
	Nº de novos estabelecimentos criados	1,16%	17,44%	81,40%
	Nº de novas infraestruturas	1,16%	16,28%	82,56%
	% de infraestruturas que foram melhoradas	1,16%	13,95%	84,88%
	Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	0,00%	15,12%	84,88%
	Peso do turismo da região no PIB	1,16%	24,42%	74,42%
	População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	1,16%	15,12%	83,72%
	Sazonalidade do turismo	0,00%	20,93%	79,07%
	Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	1,16%	17,44%	81,40%
	Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	3,49%	30,23%	66,28%
	% de investimento induzido por parcerias	2,33%	22,09%	75,58%
b) Nenhum obteve frequência no item Nada Útil				
		Nada Útil e Pouco Útil b)	Útil	Bastante Útil e Muito Útil
Eficácia	Nº de objetivos alcançados/Nº total de objetivos definidos inicialmente	1,16%	18,60%	80,23%
	Nº de participantes ativos na execução e implementação/Nº total de participantes	1,16%	16,28%	82,56%
	Nº de projetos executados no período/Nº total de projetos	2,33%	19,77%	77,91%
	Nº de projetos com relatórios de avaliação/ Nº total de projetos	2,33%	24,42%	73,26%
	Nº de participantes que enviaram informação sobre as ações tomadas/Nº total de participantes	2,33%	19,77%	77,91%
	% de ações ambientais, sociais, económicas e culturais recomendadas no plano que foram efetivamente implementadas	2,33%	15,12%	82,56%
	% da região que foi efetivamente coberta pelo plano/ proporção total da região	2,33%	17,44%	80,23%
	Nº de recursos humanos formados/Nº total de recursos humanos	1,16%	16,28%	82,56%
b) Nenhum obteve frequência no item Nada Útil				

Através do gráfico 10 é possível verificar que as três utilidades dos sistemas de avaliação de desempenho mais apontadas pelos inquiridos foram: comunicar a estratégia toda a empresa, associar objetivos

estratégicos a metas estratégicas de longo prazo e orçamentos anuais e obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

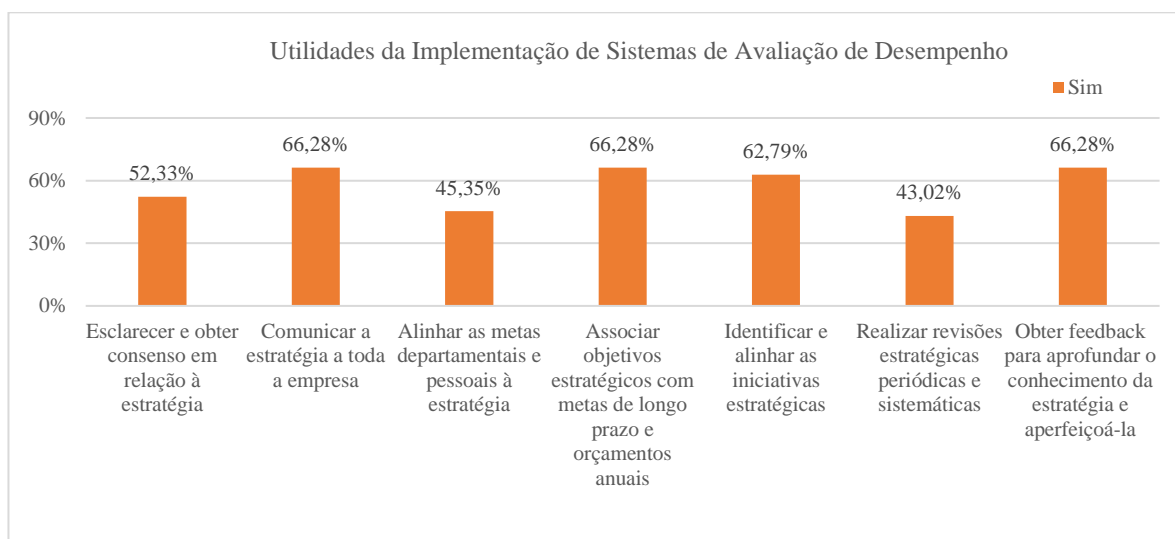


Gráfico 10: Utilidades da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho identificadas pelos inquiridos

Quanto aos benefícios, os três mais identificados pelos inquiridos foram: a promoção do crescimento, a responsabilização e o alinhamento aos objetivos (ver gráfico 11). Além dos sugeridos, foi também identificado um outro benefício sendo ele a partilha.

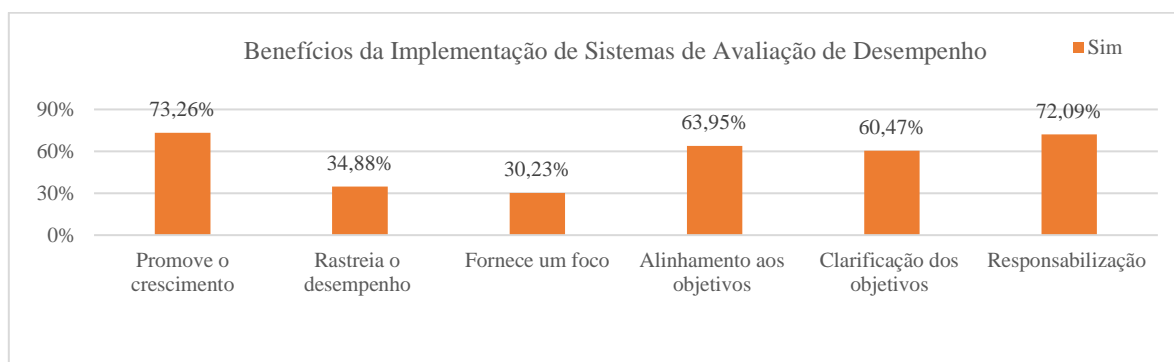


Gráfico 11: Benefícios da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho identificados pelos inquiridos

Por sua vez, as três dificuldades mais apontadas pelos inquiridos associadas a sistemas de avaliação de desempenho foram: a recolha de indicadores, a extensão dos modelos em termos de áreas e indicadores e, por fim a não adaptação do modelo à realidade da organização (ver gráfico 12, a seguir).

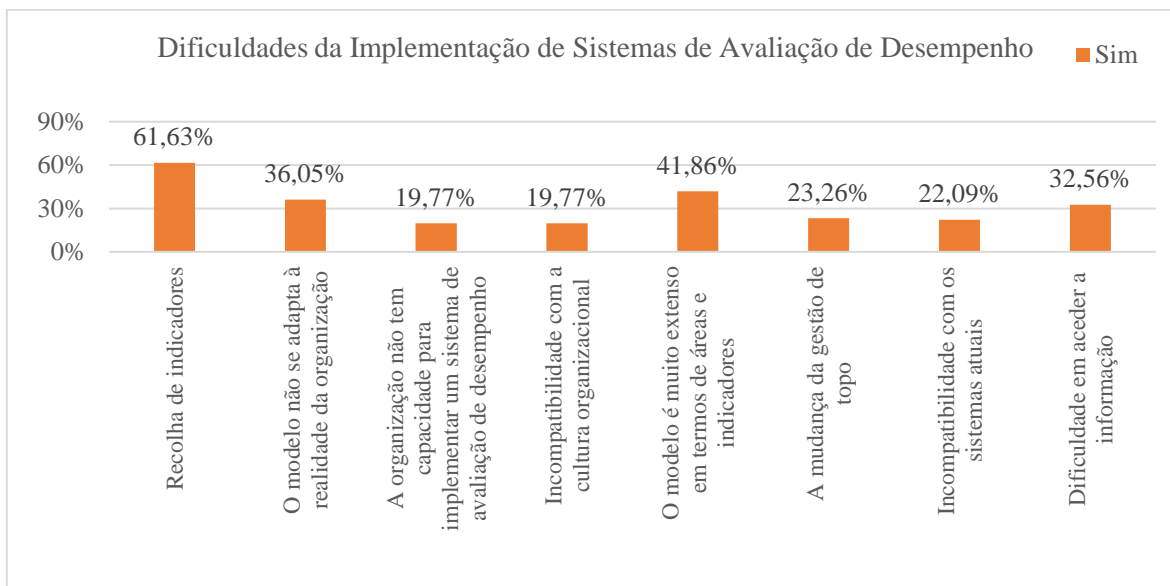


Gráfico 12: Dificuldades da Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho

Por fim, foi possível constatar que 46,51% dos municípios considera que o modelo de avaliação de desempenho apresentado pode ser bastante importante para auxiliar a coesão política entre a sua entidade (local) e as entidades regionais de turismo, 26,74% considera muito importante e 24,42% importante. Por outro lado 2,33% considera pouco importante.

Em relação à importância que este modelo pode representar na definição dos montantes a receber pela entidade local para o turismo, 46,51% considera que é bastante importante, 25,58% considera muito importante e 25,58% considera que pode ser importante. Pelo contrário, 2,33% dos inquiridos afirma que é pouco importante para esse efeito.

Quando questionados acerca da adequação global do modelo para ser aplicado no setor público do turismo, verifica-se que 44,19% dos inquiridos considera bastante adequado, 30,23% adequado e 20,93% muito adequado. Contrariamente, 1,16% considera que não é de todo adequado para essa aplicação, e 3,49% considera pouco adequado.

5.3.2.3 Importância relativa das relações do modelo de avaliação

Através do quadro 39 é possível também fazer algumas afirmações acerca da importância dada a cada uma das relações evidenciadas no modelo. É assim perceptível que a maioria dos inquiridos considera todas as relações como sendo bastante e muito importantes, já que é nestes parâmetros que se concentra a frequência de respostas. Ainda que em percentagem pouco significativa, alguns inquiridos apontam também para uma importância diminuta das relações apresentadas.

Quadro 39: Importância percebida das relações do modelo

	Nada Importante e Pouco Importante	Importante	Bastante Importante e Muito Importante
Relação 1: Dimensão Recursos --> Dimensão Financeira	2,33%	16,28%	81,40%
Relação 2: Dimensão Financeira --> Dimensão Aprendizagem e Crescimento	2,33%	17,44%	80,23%
Relação 3: Dimensão Aprendizagem e Crescimento --> Dimensão Processos Internos	2,33%	11,63%	86,05%
Relação 4: Dimensão Processos Internos --> Dimensões de Impacto	1,16%	9,30%	89,53%
Relação 5: Área Financeira --> Área Recursos Humanos	2,33%	13,95%	83,72%
Relação 6: Área Financeira --> Área Informação	2,33%	20,93%	76,74%
Relação 7: Área Financeira --> Área Sistemas Técnicos de Apoio	2,33%	23,26%	74,42%
Relação 8: Área Recursos Humanos --> Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos	2,33%	9,30%	88,37%
Relação 9: Área Financeira --> Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos	2,33%	16,28%	81,40%
Relação 10: Área Informação--> Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos	3,49%	9,30%	87,21%
Relação 11: Área Sistemas Técnicos de Apoio --> Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos	3,49%	16,28%	80,23%
Relação 12: Área Informação --> Área Sistemas Técnicos de Apoio	4,65%	15,12%	80,23%
Relação 13: Área Recursos Humanos --> Área Financeira	3,49%	25,58%	70,93%
Relação 14: Área Sistemas Técnicos de Apoio--> Área Financeira	3,49%	23,26%	73,26%
Relação 15: Área Gestão do Destino --> Área Recursos Humanos	2,33%	11,63%	86,05%
Relação 16: Área Gestão de Marketing do Destino --> Área Recursos Humanos	2,33%	13,95%	83,72%
Relação 17: Área Planejamento --> Área Recursos Humanos	2,33%	12,79%	84,88%
Relação 18: Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos --> Área Financeira	2,33%	16,28%	81,40%
Relação 19: Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos --> Área Informação	2,33%	17,44%	80,23%
Relação 20: Área Sistemas Técnicos de Apoio --> Área Informação	3,49%	18,60%	77,91%
Relação 21: Todas as Áreas da Dimensão Processos Internos --> Área Sistemas Técnicos de Apoio	4,65%	11,63%	83,72%

5.4 Discussão dos resultados

É visível que tanto as entidades regionais como locais têm consciência das suas responsabilidades ao nível do turismo e da cooperação que existe com todos os agentes do território. Todas as funções

identificadas pelas entidades regionais vão ao encontro com aquelas que foram identificadas na discussão da literatura, o mesmo acontecendo para a forma como é definida a estratégia regional.

O elemento mais destacado pelas entidades regionais como crucial na definição da sua estratégia foram os agentes locais, sendo que, no caso dos municípios, as entidades regionais também são apontadas como um dos agentes mais importantes. Este facto evidencia, não só a elevada interligação entre as organizações como a importância na sua relação e coesão.

O desenvolvimento da estratégia regional é definido como um processo de interação com os agentes do território, pelo que a atuação dos mesmos irá ter influência tanto nas metas definidas como na concretização delas. Isto revela a necessidade de se desenvolverem sistemas de avaliação de desempenho para organizações de gestão de destinos integrados e capazes de interligar as relações entre agentes, mais do que somente concentrar a atuação naquelas que são as principais atribuições.

Contudo, a avaliação de desempenho na gestão pública do turismo parece ser uma temática não completamente sólida. No caso das entidades regionais que foram entrevistadas, denota-se que começa a existir uma preocupação e um trabalho nesse sentido, nomeadamente pela referência à criação de um observatório regional de turismo e pela integração de sistemas de gestão da qualidade. Ainda assim, a realidade a nível local parece um pouco mais distante, nomeadamente no que concerne à aplicação de sistemas de avaliação de desempenho especificamente no setor do turismo. Além disso, as formas de avaliação apontadas não são sistemáticas nem apresentam uma finalidade estratégica.

Relativamente à importância e utilidade do modelo, tanto a nível regional como local a atitude demonstrada foi positiva, já que todas as dimensões, áreas e indicadores foram considerados importantes para avaliar o desempenho das suas entidades ao nível do turismo. Ainda assim, foram sugeridas alterações por parte dos indivíduos, tanto ao nível da nomeação de alguns elementos como na consideração prática de alguns indicadores.

Houve também algumas sugestões identificadas em relação às dimensões, tendo sido sugerido incluir a dimensão política e também a dimensão internacional. Em relação aos indicadores, principalmente ao nível local foram também obtidas bastantes sugestões que podem ajudar a complementar e adequar o modelo à realidade da gestão.

Apesar de, genericamente se poder assumir que o feedback obtido foi positivo, para a aplicação prática do modelo é necessário ultrapassar e eliminar algumas premissas que possam impedir ou limitar a sua inclusão nestas instituições, nomeadamente ao nível financeiro e de recursos humanos, mas também de

vontade política, da extensão do próprio modelo e da recolha de alguns indicadores e, da necessidade de, em alguns casos, existir uma reestruturação organizacional.

Foi possível verificar que, de certa forma, este sistema de avaliação pode ajudar à coesão política, mas também mediante algumas considerações, nomeadamente, ao nível de uma aplicação transversal, embora nem sempre possa ser positivo. Isto é, a avaliação de desempenho menos favorável poderá até criar divergências, tendo o efeito contrário, pela que a sua correta implementação e adequação é fundamental para eliminar desvantagens e potenciar os seus benefícios. Ainda assim, ele traz um efeito demonstrativo que ajuda a entender o que causa determinado efeito dentro do processo, tornando a sua exposição e compreensão mais simples.

Em relação à forma como este modelo pode ajudar à definição das verbas alocadas para o turismo em Orçamento de Estado, não há ideia de como isso pode acontecer, já que é várias vezes identificado que isso apenas depende da vontade política. Isto é, o desempenho do setor tem sido bastante positivo e tem tido um impacto relevante na economia do país, mas isso não tem demonstrado qualquer influência na definição dos montantes. Aquilo que é referido é que pode ser mais um elemento de pressão para tentar consciencializar acerca dessa necessidade.

Ao nível local a opinião é um pouco diferente já que, a maioria dos inquiridos considera que este modelo pode ajudar à definição dos montantes a receber pela entidade, ao contrário do que é apontado pelas entidades regionais. Quanto à coesão política, ambas as entidades (regionais e locais) consideram que modelos de avaliação como o desenvolvido podem favorecer e ajudar essa coesão, pelo que pode demonstrar um princípio para a aceitação da aplicação destes sistemas.

É importante também referir que a opinião divergente em relação a alguns indicadores, por parte tanto das entidades regionais como locais, deve-se à caracterização do território de cada uma delas. Isto é, o facto de existirem elementos diferentes, em termos de recursos e outros, nos diversos destinos, faz com que a importância dos indicadores varie de território para território, tendo em consideração essas diferenças. Pelo que, por exemplo, o indicador do número de chegadas não se aplica a todas as entidades, devendo existir estes ajustes aquando a aplicação prática às organizações.

O facto de existirem opiniões diferentes pode também indicar que ainda não há um processo sistemático de avaliação, tanto nas entidades regionais como locais, facto que é reforçado quando são apontadas inúmeras formas diferentes de avaliação que variam de entidade para entidade. Contudo, a utilização de sistemas padronizados e de gestão estratégica como o proposto poderiam, não só colmatar esta lacuna,

como facilitar e melhorar a comunicação e fluxo de informação entre entidades, reforçando a sua atuação conjunta.

Os resultados também vão ao encontro de outros estudos referidos na discussão da literatura, nomeadamente no que respeita aos benefícios da aplicação de um modelo de BSC a nível regional. Palatková & Hrubcová (2014) identificaram benefícios que também foram referidos pelos entrevistados, tais como a determinação de indicadores e estratégias relevantes, a medição de desempenho que permite saber o grau de alcance, bem como o que influenciou os resultados, e a capacidade que este tipo de sistema pode ter, não para definir os montantes de financiamento, mas para fazer pressão e ajudar a defender o setor no cenário político.

No que concerne aos principais desafios e dificuldades é de notar que foram referidos elementos que não se evidenciaram na literatura da aplicação regional do setor do turismo, nomeadamente a consciência e vontade política por parte dos decisores. Isto demonstra que a aplicação destes sistemas de avaliação em diferentes contextos traz implicações diversas, relacionadas com a natureza das próprias organizações.

Em suma, pode afirmar-se que o modelo pode ser um importante elemento da gestão das entidades regionais e locais de turismo ajudando e melhorando a tomada de decisão.

6 CAPÍTULO 6 | SÍNTESE E CONCLUSÕES

6.1 Introdução

O presente capítulo apresenta uma síntese das principais conclusões do estudo, bem como a resposta à pergunta de investigação e aos objetivos definidos. De seguida são apresentados os principais contributos e, finalmente, descrevem-se algumas limitações do estudo e perspetivas para investigações futuras.

6.2 Conclusões e Principais Contributos da Investigação

Tal como verificado pela análise da literatura, existem poucos estudos académicos sobre a temática da avaliação de desempenho nas organizações de gestão de destinos. Denota-se uma necessidade, não só de desenvolver relações entre informação, ação e resultado, mas também de consciencializar os agentes do turismo, e especificamente do setor público, para a forma como, hoje em dia, os processos de negócio se estão a readaptar às mudanças. Mudanças essas assentes na informação e na gestão do conhecimento que, cada vez mais, são assumidas como vantagens competitivas para várias organizações.

A avaliação de desempenho assente em metas e objetivos, bem como relações de causa-efeito é um processo que surge integrado na gestão do conhecimento e da forma como esse conhecimento se pode tornar inteligência de negócio. É assim crucial que o setor do turismo e, especialmente os responsáveis pelo planeamento e pela gestão, utilizem a informação gerada para criar conhecimento para dentro das suas organizações.

Neste sentido, a presente investigação pretende responder à seguinte pergunta:

De que forma podem as organizações públicas de gestão de destinos, a nível regional e local, medir a sua atuação e o seu desempenho na prossecução das suas estratégias regionais, e que fatores devem ser incluídos nessa avaliação?

Através da análise da literatura foi possível entender que a avaliação de desempenho baseada no *balanced scorecard* tem visto o seu âmbito alargado para as organizações do setor público e que pode trazer igualmente vantagens. Particularmente no setor do turismo, a utilização de indicadores é bastante recorrente, mas ligados a ferramentas como o BSC é pouco usual. Apesar disso, os estudos analisados demonstram vários benefícios para a gestão de destinos e para a competitividade da sua utilização.

Como forma de dar resposta à questão identificada, o desenvolvimento prático passou pela conceção de um modelo de avaliação de desempenho baseado no *balanced scorecard* que pudesse dar resposta às entidades regionais e locais de gestão de destinos em Portugal.

De uma forma geral, todos os objetivos específicos propostos inicialmente foram sendo alcançados, como é explicado a seguir:

- Entender o que são as Organizações de Gestão de Destinos e qual a sua atuação no território – conseguido através de definição do conceito e respetiva evolução, tendo-se identificado as principais funções ao nível do território, na secção 2.2;
- Perceber de que forma estão estruturadas as Organizações de Destinos em Portugal – conseguido através da sistematização da estrutura organizacional do setor, bem como das suas atribuições ao nível legal, na secção 2.3;
- Estabelecer uma relação entre a atuação destas organizações e a competitividade do turismo – conseguido através da identificação de modelos de competitividade e da influência das organizações de destinos nos elementos que os constituem, na secção 2.4;
- Compreender de que forma o tratamento e a gestão atual de informação tem trazido vantagens e novas visões para o negócio, e como poderá beneficiar o setor público do turismo – conseguido através da descrição e desenvolvimento do conceito de *Bussiness Intelligence* e da sua relação com a informação e com os sistemas de avaliação de desempenho, na secção 2.5;
- Identificar um sistema de avaliação que esteja assente na visão da *Business Intelligence* e que possa trazer essa dinâmica para as organizações de gestão de destinos – conseguido através da identificação da ferramenta do *Balanced Scorecard* e sistemas de indicadores aplicados ao nível da gestão de destinos, nas secções 2.6 e 2.7;
- Identificar as dimensões e as áreas mais importantes para a análise de desempenho das Entidades Regionais de Turismo na consagração estratégica – conseguido através da realização da revisão sistemática da literatura, bem como da sua conjugação com os elementos da discussão da literatura, na secção 3.2;
- Identificar os indicadores mais importantes para avaliar o desempenho das Entidades Regionais de Turismo ao nível da estratégia – conseguido através da identificação de indicadores ao nível dos modelos de competitividade e dos artigos selecionados na revisão sistemática, nas secções 2.4 e 3.2;
- Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho para as Entidades Regionais e Locais de Turismo ao nível estratégico – conseguido através do desenvolvimento do modelo de avaliação presente na secção 3.3;

- Validar o modelo desenvolvido junto das Entidades Regionais de Turismo e Secretarias Regionais – parcialmente conseguido através da realização de entrevistas a entidades regionais, mas não às secretarias regionais, na secção 4.3.1.2;
- Validar o modelo desenvolvido junto dos principais agentes públicos locais que atuam na gestão de destinos turísticos – conseguido através da distribuição de inquéritos por questionário aos municípios do país, na secção 4.3.2.

ao longo de toda a investigação, não tendo sido possível a validação do modelo junto das Secretarias Regionais.

Com a conceção deste modelo pretende-se criar um suporte de desenvolvimento que possa servir a todas as entidades como base para os seus mapas estratégicos específicos tanto da organização em si, como de uma estratégia. Nesta estrutura desenvolvida, é importante perceber que a definição dos objetivos e respetivos indicadores de cada dimensão se devem basear num diagnóstico acerca das necessidades existentes ao nível das estratégias regionais e locais.

Quanto às contribuições, podem considerar-se duas áreas para as quais a investigação traz contributos: área académica e a área prática, mas talvez mais para esta última. Quanto à área académica, foi visível, na secção 3.2 a existência diminuta de estudos na área de avaliação de desempenho em entidades públicas de gestão de destinos pelo que, este estudo vem trazer mais conhecimento para este contexto de investigação.

Os resultados obtidos através da recolha de dados primários permitiram perceber que há uma preocupação crescente em adotar estratégias de avaliação de desempenho nas organizações públicas do turismo, das quais, algumas delas referiram estar a trabalhar nesse sentido. É visível que há interesse em iniciar e aplicar sistemas da natureza do que é proposto nesta investigação, mas que existem diversas limitações impostas por níveis superiores hierárquicos.

O que se considera ser o principal contributo deste estudo é a tentativa de consciencialização dos responsáveis máximos pela gestão do setor das necessidades que hoje em dia enfrenta a gestão de destinos. Não só pelo fluxo e as receitas que o setor tem gerado, mas também relacionado com os desafios e vantagens que se podem retirar disso, nomeadamente em termos de informação.

Através da discussão da literatura foi possível perceber que conceitos como o *business intelligence* são de hoje e não do futuro. Tal como as organizações de destinos se adaptaram às necessidades crescentes dos territórios, nomeadamente deixando de se centrar apenas no marketing dos destinos e adotando

responsabilidades de gestão e planeamento, também agora é necessário existir uma atualização dos seus processos, baseados naquilo que é a informação, de forma a melhorar e potenciar a sua atuação.

Para mais, referido também por alguns inquiridos, estes modelos, se bem aplicados e contextualizados podem fazer pressão sobre os responsáveis sobre a forma como olham para o setor do turismo e para as suas necessidades, nomeadamente financeiras.

A sistematização apresentada traz também uma chamada de atenção para a interdependência dos atores públicos (e privados) na gestão do turismo, isto é, a concretização e alcance de metas só acontece se os vários agentes trabalharem em conjunto.

Por último, esta investigação permitiu aplicar o *balanced scorecard* para o setor público do turismo, demonstrando que ele pode trazer vantagens e benefícios também para este setor.

6.3 Limitações da Investigação

Ao longo da investigação algumas dificuldades limitaram e, de alguma forma, influenciaram algumas etapas do processo de investigação. Para iniciar, o facto de ser uma investigação exploratória não permite generalizar os resultados para a restante população.

Na Revisão Sistemática da Literatura, denotou-se que a existência de estudos específicos da temática em análise é reduzida. Existem estudos que abordam o tema, mas muito direcionado para aquilo que são as organizações privadas. Naqueles em que se adequam à gestão pública de destinos há uma tendência para áreas como a sustentabilidade ou a gestão de risco. Para mais, o foco dos indicadores é mais na performance do destino, do que na análise da performance das entidades públicas que o gerem. Um outro problema identificado nesta fase foi a abrangência temporal dos estudos, nomeadamente, por serem pouco recentes.

No que concerne à definição dos entrevistados, a intenção inicial era falar com os presidentes das Entidades Regionais de Turismo e Secretarias Regionais, mas tal não foi possível em nenhuma delas por várias razões: a indisponibilidade em termos de agenda por parte dessas pessoas que, de forma a colmatar essa lacuna, apresentaram a possibilidade de realização a outra pessoa. Neste sentido, e para reduzir a possibilidade da não obtenção de informações primárias por este meio, decidiu alterar-se a ideia inicial, até porque foi uma opção solicitada por todas as entidades contactadas.

Noutros casos, dado não haver a possibilidade de fazer a entrevista nem pessoalmente nem por Skype e, a pedido das entidades que mostraram interesse, foi transcrito o guião da entrevista para um formulário do *google forms*, de forma a poder ser respondida de forma escrita. Desta forma, foi adicionada uma

questão na qual se inquiria acerca do cargo que representava o entrevistado, ainda que fosse difícil de garantir que o inquirido desempenhava o cargo que realmente afirma.

Após o contacto telefónico com algumas delas, houve a menção da alteração de pessoas em alguns cargos o que dificultou a passagem de processos, nomeadamente deste pedido de colaboração, bem como a priorização de casos, não sendo este um pedido prioritário.

Ainda, durante a entrevista foi referido que a opinião dada seria limitada dado não ser possível fazer uma análise mais pormenorizada do modelo apresentado num tão curto espaço de tempo de análise. Medida adotada para não influenciar respostas anteriores.

Na distribuição de inquéritos aos municípios existiram também diversas limitações. A principal base de dados utilizada para definir a *mailing list* e contactos telefónicos foi o website Associação Nacional de Municípios Portugueses. Aquando o envio do inquérito por correio eletrónico percebeu-se que alguns municípios apresentavam a caixa de correio cheia, para além de, em alguns casos, ter de ser feito o pedido através do website do próprio município.

Um dos problemas enfrentados após esta distribuição foi a demora no feedback por parte dos municípios. Isto pode ter sido influenciado pela utilização do endereço de correio eletrónico geral, levando a uma burocracia maior no processo, mas também demora no tempo de entrega do respetivo pedido à pessoa competente para o responder. Alguns municípios também procederam ao contacto telefónico para solicitar o envio do inquérito em formato PDF, por ser mais conveniente.

Durante o processo de distribuição de inquéritos aos municípios decorreram as eleições legislativas em Portugal o que se acredita ter também tido influência na baixa taxa de resposta dos inquéritos numa fase inicial. Na tentativa de combater esta problemática, foram contactados alguns municípios por telefone como forma de perceber se tinha sido rececionado o respetivo pedido e se já tinham respondido ao inquérito.

Contudo, no inquérito não foi incluída nenhuma questão para identificar o município, dado se entender que colocava em causa a confidencialidade do inquirido, facto que dificultou a seleção dos municípios a serem contactados telefonicamente. Excluíram-se desta abordagem os municípios que tinham dado feedback via e-mail.

Importa salientar que os municípios e as entidades regionais têm características muito identitárias que influenciam aquilo que pode, ou não, ser importante para avaliar o seu desempenho. Para além disso, cada uma dessas organizações tem também a sua própria visão da gestão e do planeamento ao nível de

destinos turísticos. Estes dois fatores podem, de alguma forma, ter influenciado a importância dos diferentes fatores do modelo para cada uma dessas organizações, bem como a adequação global do mesmo.

6.4 Perspetivas para Investigações Futuras

Tendo em consideração o âmbito desta investigação e as dificuldades e limitações enunciadas, seria importante tentar estudar de forma mais aprofundada a importância e utilidade do modelo junto de todas as Entidades Regionais de Turismo e Secretarias Regionais, bem como obter respostas de todos os municípios. Isto pode ser conseguido se for retomado o contacto com os municípios que iniciaram o inquérito, mas não terminaram, realizando o mesmo processo para as Entidades Regionais de Turismo que se mostraram dispostas a participar, mas que não o fizeram.

Seria também interessante estudar as práticas organizacionais das Entidades Regionais de Turismo de forma a adaptar o modelo àquilo que acontece na realidade destas organizações, tentando perceber várias coisas: as práticas organizacionais assentes em cada área e dimensão definidas para identificar os indicadores mais adequados, bem como as relações de causa-efeito entre áreas e dimensões; perceber que indicadores devem ser monitorizados regional e localmente, de forma a criar um entendimento da interdependência de ações entre entidades locais e regionais; e, identificar outras áreas e indicadores não considerados, bem como incluir os elementos que foram sugeridos pelos inquiridos no inquérito e na entrevista.

Um outra questão importante seria perceber a opinião de especialistas na área, fora do contexto organizacional destas entidades, tanto no setor do turismo, como nas diferentes áreas específicas do modelo, por exemplo, recursos humanos e setor financeiro.

Na sequência da metodologia utilizada por Vila et. al (2010) seria interessante desenvolver um instrumento de recolha de dados cuja identificação da amostra não se foque no perfil do inquirido, mas sim no perfil do território do município ou entidade regional. Isto para perceber quais as áreas, dimensões e indicadores mais importantes para cada tipologia de destino, para se poder adequar o modelo às necessidades dos diferentes agentes em termos de gestão e planeamento. Tal como sugerido também por alguns inquiridos, seria importante filtrar os indicadores entre aqueles que estão facilmente disponíveis e que são recolhidos e aqueles que necessitam de trabalho de campo.

Por último, é essencial que este tipo de estudos no âmbito da avaliação de desempenho se comece a direccionar mais para o setor público do turismo já que, como se verificou, as entidades públicas de gestão

de destinos são cruciais no planeamento, coordenação e gestão do destino e dos seus agentes. A sua relevância académica poderá consciencializar os responsáveis para as necessidades e vantagens destas ferramentas, levando-os a ultrapassar as limitações atuais, como é o caso da disponibilidade financeira.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altin, M., Koseoglu, M. A., Yu, X., & Riasi, A. (2018). Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1172–1189. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0251>
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strenghts and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st century*, 13, 13–18. Retrieved October 13, 2019, from http://www.scientiasocialis.lt/pec/files/pdf/Atieno_Vol.13.pdf
- Azorín, J. M., & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: A literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 95–105.
- Barney, W., Johnston, R., & Mahon, W. (2004). How a public sector agency re-invigorated its Balanced Scorecard, 44, 0–11. Retrieved October 1, 2019, from <http://www.2gc.co.uk/resources-papers.asp>.
- Bodlender, J., Jefferson, A., Jenkins, C., & Lickorish, L. (1991). Roles of government and the private sector. In *Developing Tourism Destinations: Policies and Perspectives* (pp. 91-105;121-133). Longman Group UK Limited.
- Borges, V., Gomes, P., & Fernandes, M. (2015). Uma Ambição, Um Compromisso, Um Rumo. Retrieved October 1, 2019, from <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongvs/pdf/43.pdf>
- BPM Institute. (2019). Problems Implementing a Balanced Scorecard. Retrieved October 13, 2019, from <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/problems-implementing-balanced-scorecard>
- Carlo, M. De, Cugini, A., & Zerbini, F. (2008). Assessment of destination performance: a strategy map approach. *Tourism Review*, 63(2), 25–37. <https://doi.org/10.1108/16605370810883923>
- Castro, A. G. S. de. (2013). O Balanced Scorecard aplicado à Região do Médio Tejo. Retrieved February 8, 2019, from http://arquivo.cm-constancia.pt/_docs/Publication_0058.pdf
- Chau, Michael & Xu, J. (2012). Business Intelligence in Blogs: Understanding Consumer Interactions and Communities. *MIS Quarterly*, 36(4), 1189–1216. <https://doi.org/10.1020/18574872234871806>
- Christian. (2015). Governance in the Tourism Sector. Association of Accredited Public Policy Advocates to the European Union. Retrieved October 18, 2019, from <http://www.aalep.eu/governance-tourism-sector>

- Clark, V. L. P., Huddleston-Casas, C. A., Churchill, S. L., Green, D. O. N., & Garrett, A. L. (2008). Mixed methods approaches in family science research. *Journal of Family Issues*, 29(11), 1543–1566. <https://doi.org/10.1177/0192513X08318251>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6^a). Nova Iorque: Taylor & Francis e-Library. Retrieved October 13, 2019, from <http://gtu.ge/Agro-Lib/RESEARCH METHOD COHEN ok.pdf>
- Comissão Europeia. (n.d.). *Fatores determinantes da convergência real*. Retrieved October 13, 2019, from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/p141_pt.pdf
- Comissão Europeia. (2014). *Estratégias de Inovação Regionais/Nacionais para a especialização Inteligente (RIS3)*. Retrieved October 13, 2019, from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_pt.pdf
- COMPETE 2020. (2014). *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente*. Retrieved October 13, 2019, from https://www.compete2020.gov.pt/admin/images/RIS3_Nacional_ENEI_Especializacao-Inteligente.pdf
- Compton-Lilly, C., Zamzow, L., Cheng, Y.-F., Yu, M., Durón, A., Goralski-Cumbajin, B., Quast, E. (2015). Qualitative research: an introduction to methods and designs. *Educational Action Research*, 23(1), 116–120. <https://doi.org/10.1080/09650792.2014.942335>
- Confederação do Turismo de Portugal. (2019). A Confederação. Retrieved October 12, 2019, from <https://ctp.org.pt/a-confederacao>
- Cook, D. J., Sackett, D. L., & Spitzer, W. O. (1995). Methodologic guidelines for systematic reviews of randomized control trials in health care from the potsdam consultation on meta-analysis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 48(1), 167–171. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(94\)00172-M](https://doi.org/10.1016/0895-4356(94)00172-M)
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1998). *Managing Marketing for Tourism*. In *Tourism: Principles and Practice* (4^a) (pp. 522–525). Harlow: Pearson Education Limited. Retrieved October 20, 2019 from https://books.google.pt/books?id=jlBa76_JzaoC&pg=PR25&dq=tourism+principles+and+practice+1998+Cooper+et+al.&hl=pt-

- PT&sa=X&ved=0ahUKEwj5iLP93arlAhUJCxoKHei1A2YQ6AEIKTAA#v=onepage&q=tourism%20principles%20and%20practice%201998%20Cooper%20et%20al.&f=false
- Costa, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3(6), 425–441.
<https://doi.org/10.1002/jtr.277>
- Costa, C., & Costa, R. (2014). Turismo nos Países Lusófonos: Conhecimento, Estratégia e Territórios. In *Turismo nos Países Lusófonos Vol. I* (pp. 134–145). Escolar Editora.
- CREA.RE. (2012). *Measuring economic impact of CCIs policies: How to justify investment in cultural and creative assets*. Retrieved April 18, 2019 from http://www.keanet.eu/docs/measuring-economic-impact-of-ccis-policies_final_create.pdf
- Cretu, C., Gheonea, V., & Ivan, A. (2015). Balanced Scorecard – Strategic Management Tool of Performance in Public Institutions. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 11(1), 137–148. Retrieved October 1, 2019, from <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/viewFile/2680/2365>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 2(4), 1–13, Sem. II. Retrieved September 8, 2019, from https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf
- De-la-Torre-Ugarte-Guanilo, M. C., Takahashi, R. F., & Bertolozzi, M. R. (2011). Revisão sistemática: noções gerais. *Revista Da Escola de Enfermagem Da USP*, 45(5), 1260–1266. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000500033>
- Decreto-Lei 104/2003 de 23 de maio do Ministério das Cidades, Ordenamento do Território e Ambiente, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 104, 3222 (2003). Retrieved October 18, 2019, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/540841/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de outubro do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 207 (2012). Retrieved October 18, 2019, from <https://dre.pt/application/conteudo/192426>

- Decreto-Lei n.º 67/2008 de 10 de Abril do Ministério da Economia e da Inovação, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 71 (2008). Retrieved October 8, 2019, from <https://www.oasrn.org/upload/apoio/legislacao/pdf/tur672008.pdf>
- Decreto-Lei n.º 99/2018 de 28 de novembro da Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 229 (2018). Retrieved October 8, 2019, from <https://dre.pt/application/conteudo/117142823>
- Diez, M., Malagon, E., & Izquierdo, B. (2002). How to evaluate regional development policies? The potential of a theory of change approach. In *Parallel session Theory and Methods: T.4 Program theory and regional development*. Sevilha.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. *Acta Medica Portuguesa*, 32(3), 227–235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: Beyond performance measurement. *Public Money and Management*, 33(2), 131–136. <https://doi.org/10.1080/09540962.2013.763425>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Elbe, J., Persson, G., Sjostrand, F., & Agren, K. (2018). Network approach to public-private organizing of destinations. *IMP*, 12(2), 313–332. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Elliott, J. (2002). *Tourism — politics and public sector management*. *Tourism Management* (Vol. 22). London: Taylor & Francis e-Library. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00043-1](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00043-1)
- European Commission. (1999). *Evaluating socio-economic programmes Selection and use of indicators for monitoring and evaluation* (Vol. 2). Retrieved March 5, 2019, from https://www.quadrant-conseil.fr/en/resources/MEANS_FULL.pdf
- European Commission. (2001). *Ex Ante Evaluation a Practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programme*. Retrieved April 8, 2019, from http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/ex_ante_guide_2001_en.pdf
- European Commission. (2006). *The New Programming Period 2007-2013 Indicative Guidelines on*

- Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators. Working Document No. 2.* Retrieved April 17, 2019, from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/cocof/2006/cocof_06_0010_00_en.pdf
- European Commission. (2014a). European Cohesion Fund European Regional Development Fund. Concepts and Recommendations. The Programming Period. <https://doi.org/10.2776/969657>
- European Commission. (2014b). *Guidance Fiche Performance Framework Review and Reserve in 2014-2020 Final Version.* Retrieved April 18, 2019, from https://ec.europa.eu/fisheries/sites/fisheries/files/docs/body/09-performance-framework_en.pdf
- European Commission. (2015). *Programming period 2014-2020 Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy European Social Fund Guidance document.* Retrieved April 18, 2019, from https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/AVALIACAO/4-ESF_ME_Guidance_Jun2015.pdf
- European Commission. (2018a). *Ex post evaluation of major projects supported by the European Regional Development Fund (ERDF) and Cohesion Fund between 2000 and 2013.* <https://doi.org/10.2776/042373>
- European Commission. (2018b). *Guidance for Member States on Performance framework, review and reserve.* Retrieved April 18, 2019, from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/gn_performance_framework_review_and_reserve.pdf
- European Commission. (2019). Ex-post evaluations - Trade - European Commission. Retrieved April 18, 2019, from <http://ec.europa.eu/trade/policy/policy-making/analysis/policy-evaluation/ex-post-evaluations/>
- European Union. (n.d.). *Atlantic Area 2020 Transnational Cooperation Programme 2014-2020 Output and Results Indicators Conceptual Framework.* Retrieved April 17, 2019, from <https://light.ccdn.pt/index.php?data=e2fc31c59cb6b0ea5dccd268002ce413934af7040c2e6b9ffe6e207d63e455629c7aa5ba98f3f25a9525f0d71a362204>
- European Union. (2008). EVALSED: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development. <https://doi.org/10.2776/8296>
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos da Metodologia* (5ª). São Paulo: Editora Saraiva.

- Fedouaki, F., Okar, C., & Alami, S. El. (2013). A maturity model for Business Intelligence System project in Small and Medium-sized Enterprises: An empirical investigation. *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*, 10(6), 61–69. Retrieved January 1, 2019, from <https://www.researchgate.net/publication/316170624>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2005.03.001>
- Franzoni, S. (2015). Measuring the sustainability performance of the tourism sector. *Tourism Management Perspectives*, 16, 22–27. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.05.007>
- Fuchs, M., Höpken, W., & Lexhagen, M. (2015). Applying business intelligence for knowledge generation in tourism destinations - a case study from Sweden. In *Tourism and leisure: Current issues and perspectives of development* (pp. 161–174). Springer Science+Business Media. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06660-4_11
- Furlanetti, A. C., & Nogueira, A. S. (2013). *Metodologia Do Trabalho Científico* (2^a). Retrieved October 13, 2019, from <https://books.google.pt/books?id=KPuGCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+do+trabalho+científico&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiSttO97ejhAhUQ3xoKHZncDxEQ6AEILjAB#v=onepage&q=metodologia+do+trabalho+científico&f=false>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. (Luciane Delani, Ed.) (1^a). Rio Grande do Sul. Retrieved October 13, 2019, from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dRuzRyEIzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Pesquisa+exploratória+&ots=92TcU3orH&sig=QfncmUT4PEE19t4JB8Wq8Iwv9VE&redir_esc=y#v=onepage&q=Pesquisa+exploratória&f=false
- Goasduff, L. (2007). Business Intelligence Market Will Grow 10 Percent in EMEA in 2007 According to Gartner. Retrieved November 1, 2018, from <https://www.gartner.com/newsroom/id/500680>
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O’Leary, J. (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126. DOI: 10.1177/0047287506291598

- Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures What Is a BSC and Why Should Small. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407–425.
- Halmi, L., & Severović, K. (2016). Strategic approach to tourism destination management. In *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* (Vol. 385). Karlovac: MWSE. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00179.x>
- Hammond, M., & Wellington, J. (2013). *Research methods: the key concepts* (1^a, p. 109). New York: Routledge.
- Hannula, M., & Pirttimäki, V. (2003). Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 2(2), 593–599. Retrieved February 12, 2019, from <https://www.umsl.edu/~lacitym/bi1.pdf>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245. <https://doi.org/10.1177/004728750003800305>
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485–502. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.003>
- Infopédia. (2019). liquidez. Retrieved April 18, 2019, from [https://www.infopedia.pt/\\$liquidez](https://www.infopedia.pt/$liquidez)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Vol. 85). <https://doi.org/10.1109/JPROC.1997.628729>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997a). Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16^aEd., pp. 153–154). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997b). Medidas e Gerenciamento na Era da Informação. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16^aEd., pp. 1–20). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997c). Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16^aEd, pp. 131-132;152). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997d). Perspetiva dos Clientes. In *A estratégia em ação: Balanced*

- Scorecard* (16ªEd, pp. 67-68;90). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997e). Perspetiva dos Processos Internos da Empresa. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16ªEd, pp. 97-101;120). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997f). Perspetiva Financeira. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16ªEd., pp. 49-50;64-65). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997g). Porque a Empresa Necessita de um Balanced Scorecard. In *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (16ªEd, pp. 35;37-38). Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Khan, R., & Quadri, S. (2012). Business intelligence: an integrated approach. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 64–70. <https://doi.org/10.1107/S0021889805032656>
- Klimek, K. (2013). Destination Management Organisations and their shift to sustainable tourism development. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol 4(Issue 2), 27–47. Retrieved October 8, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/275824679_Destination_Management_Organisations_and_their_shift_to_sustainable_tourism_development_European_Journal_of_Tourism_Hospitality_and_Recreation_4_2_27-47
- Kozak, M., Gnoth, J., Andreu, L., Carlo, M., Zerbini, F., & Cugini, A. (2008). Assessment of destination performance: A strategy map approach. *Tourism Review*, 63(2), 25–37. <https://doi.org/10.1108/16605370810883923>
- Lei n.º 33/2013 de 16 de maio da Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 94 (2013). Retrieved October 13, 2019, from <https://dre.pt/application/file/a/261001>
- Lei nº 50/2018 de 16 de agosto da Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República: I série, nº 157, 4102 (2018). Portugal. Retrieved October 13, 2019, from <https://dre.pt/home/-/dre/116068877/details/maximized>
- Lönnqvist, A., & Pirttimäki, V. (2006). The measurement of business intelligence. *Information Systems Management*. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4>

- Lund, T. (2012). Combining Qualitative and Quantitative Approaches: Some Arguments for Mixed Methods Research. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(2), 155–165. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.568674>
- Macdonald, S., & Headlam, N. (n.d.). *Introductory guide to research methods for social research*. Manchester: Centre for Local Economic Strategies. Retrieved July 4, 2019, from www.cles.org.uk
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121–131. Retrieved October 13, 2019, from <https://core.ac.uk/download/pdf/52084325.pdf>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007a). Qualitative research: in depth interviewing and projective techniques. In *Marketing Research: An Applied Orientation* (3^a, pp. 205–230). Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007b). Qualitative research: its nature and approaches. In *Marketing Research: An Applied Orientation* (3^a, pp. 148–178). Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007c). Questionnaire design. In *Marketing Research: An Applied Orientation* (pp. 369–402). Prentice Hall.
- McLafferty, S. L. (2016). Conducting Questionnaire Surveys. In N. Clifford, M. Cope, & T. Gillespe (Eds.), *Key Methods in Geography* (3^a, pp. 129–142). SAGE. Retrieved October 13, 2019, from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=7hcFDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA129&dq=collect+data+questionnaires&ots=TCRJql-RgB&sig=arSWtqN6kKqcrFjBPYmbru-WFfw&redir_esc=y#v=onepage&q=collect+data+questionnaires&f=false
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Ribau Teixeira, M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.007>
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Minguzzi, A. (2006). Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience. In L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Eds.), *Tourism Local Systems and Networking* (pp. 197–207). Elsevier. Retrieved November 12, 2019, from <https://books.google.pt/books?hl=pt->

PT&lr=&id=qvYoqKvDsNcC&oi=fnd&pg=PA197&dq=Destination+management+organization
+indicators~&ots=1RFfWygDp2&sig=J0pKSA7S_xHuxeNPtJT8X-
ATx8M&redir_esc=y#v=onepage&q=Destination management organization indicators~&f=fa

Ministério da Economia. (2017). *Estratégia do Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro*. Retrieved April 18, 2019, from <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>

Mira, M. R., Breda, Z., Moura, A., & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: abordagem conceptual (1999-2014). *Observatório de Inovação Do Turismo - Revista Acadêmica*, XI(1), 53–70. Retrieved February 18, 2019, <http://each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=25831>

Modica, P., Capocchi, A., Foroni, I., & Zenga, M. (2018). An assessment of the implementation of the European tourism indicator system for sustainable destinations in Italy. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/su10093160>

Molleman, B. (n.d.). The challenge of implementing the Balanced Scorecard. Retrieved October 13, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/cc66/68c674c25492cc04cd038e7af8391b1fd7af.pdf>

Morrison, A. M. (2018). *Marketing and managing tourism destinations (2^a)*. New York:

Routledge. Retrieved December 11, 2018, from

<https://books.google.pt/books?id=JmhuDwAAQBAJ&pg=SA6-PA24&lpg=SA6->

[PA24&dq=BORNHORST+et+al.,+2010&source=bl&ots=soRBo-nq-](https://books.google.pt/books?id=JmhuDwAAQBAJ&pg=SA6-PA24&lpg=SA6-PA24&dq=BORNHORST+et+al.,+2010&source=bl&ots=soRBo-nq-I&sig=GaMAIu4gCuIgsj5jSR9mZwqe5_4&hl=pt-)

[I&sig=GaMAIu4gCuIgsj5jSR9mZwqe5_4&hl=pt-](https://books.google.pt/books?id=JmhuDwAAQBAJ&pg=SA6-PA24&lpg=SA6-PA24&dq=BORNHORST+et+al.,+2010&source=bl&ots=soRBo-nq-I&sig=GaMAIu4gCuIgsj5jSR9mZwqe5_4&hl=pt-)

[PT&sa=X&ved=2ahUKEwjB5aDGpfzdAhUFxYUKHe_wDOKQ6AEwBnoECAAQA](https://books.google.pt/books?id=JmhuDwAAQBAJ&pg=SA6-PA24&lpg=SA6-PA24&dq=BORNHORST+et+al.,+2010&source=bl&ots=soRBo-nq-I&sig=GaMAIu4gCuIgsj5jSR9mZwqe5_4&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjB5aDGpfzdAhUFxYUKHe_wDOKQ6AEwBnoECAAQA)

[Q#v=onepage&q=BORNHORST et al.%2C](https://books.google.pt/books?id=JmhuDwAAQBAJ&pg=SA6-PA24&lpg=SA6-PA24&dq=BORNHORST+et+al.,+2010&source=bl&ots=soRBo-nq-I&sig=GaMAIu4gCuIgsj5jSR9mZwqe5_4&hl=pt-Q#v=onepage&q=BORNHORST+et+al.%2C)

Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1–19. https://doi.org/10.1300/J073v07n01_01

Muntean, M. (2012). *Theory and Practice in Business Intelligence*. Retrieved December 16, 2018, from https://mpira.ub.uni-muenchen.de/41359/1/MPRA_paper_41359.pdf

- OECD. (2015). *OECD Review of Policy Indicators for Portugal*. Retrieved April 14, 2019, from https://www.fct.pt/gabestudosestrategia/OCDE/docs/OECD_Policy_Indicators_for_Portugal_report.pdf
- Okkonen, J., & Lönnqvist, A. (2014). Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and Knowledge Management Information ergonomics for enhanced productivity View project Active Learning Spaces View project. Researchgate.net. Retrieved October 18, 2019, from <https://www.researchgate.net/publication/237507317>
- Oliveira, J. M. de, & Izelli, R. C. (2018). Indicadores De Desempenho Baseados No Balanced Scorecard: Um Modelo Adaptado À Administração Pública. *Performance Indicators Based on Balanced Scorecard: A Model Adapted To Public Administration.*, 4(2), 37–51. Retrieved February 15, 2019, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129660946&lang=es&site=ehost-live>
- Oliveira, M. (2014). *A Influência dos Eventos na Taxa de Ocupação Hoteleira Study Case-- Montebelo Viseu Hotel&Spa. (Master's Thesis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril*. Retrieved October 18, 2019, from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8757/1/2014.04.005_.pdf
- Önder, I., Wöber, K., & Zekan, B. (2017). Towards a sustainable urban tourism development in Europe: The role of benchmarking and tourism management information systems - A partial model of destination competitiveness. *Tourism Economics*, 23(2), 243–259. <https://doi.org/10.1177/1354816616656247>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Page, S. J. (2007). The public sector and tourism. In *Tourism management: managing for change* (2^a, pp. 341-343;346-347;353;373;375). Elsevier Ltd.
- Palatková, M., & Hrubcová, G. (2014a). Monitoring regional competitiveness using the BSC method : A case of the Czech national tourism organisation. *Czech Journal of Tourism*, 3(2), 107–126. <https://doi.org/10.1515/cjot-2014-0006>
- Palatková, M., & Hrubcová, G. (2014b). Tourism Competitiveness of the Czech Republic Regions and the Possibility of the Marketing Measures Performance Evaluation Using the BSC Method.

Retrieved January 12, 2019, from [http://www.tsf2014prague.cz/Paper_4.2_Monika_Palatková_CZ.pdf](http://www.tsf2014prague.cz/Paper_4.2_Monika_Palatкова_CZ.pdf)

Pasaribu, A., Andika, M. G. D., Rachmanda, R., & Wibisono & Dermawan. (2016). A review of performance management using the balanced scorecard in public sector. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 88–98. Retrieved January 1, 2019, from www.apiar.org.au

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3^a). California: Sage Publications. Retrieved October 13, 2019, from <https://books.google.pt/books?id=FjBw2oi8El4C&printsec=frontcover&dq=michael+quinn+patton&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj6vbPbt3kAhWOMBQKHgYgXB0EQ6AEIKTAA#v=onepage&q=interview&f=false>

Pearce, D. G. (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.12.001>

Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An integrated marketing communication approach*. Elsevier Inc. Retrieved December 11, 2018, from https://books.google.pt/books?id=AOONiWaLmXcC&pg=PA35&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Pollalis, Y. A., Gartenberg, M., & Edmunds, B. (2004). Applying the Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector : the Case of the Department of Defense, 54(1), 33–58. Retrieved February 15, 2019, from https://www.researchgate.net/publication/237558447_APPLYING_THE_BALANCED_SCORE_CARD_METHODODOLOGY_IN_THE_PUBLIC_SECTOR_THE_CASE_OF_THE_DEPARTMENT_OF_DEFENSE_IN_THE_UNITED_STATES

Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). TOWARDS A MODEL OF THE ROLES AND ACTIVITIES OF DESTINATIONMANAGEMENT ORGANIZATIONS. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Prideaux, B., & Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 35–51. <https://doi.org/10.1177/135676670200900103>

- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, 13(1), 81–92. Retrieved October 13, 2019, from <http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v13n1/29578.pdf>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2016). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3ª, pp. 76–97). São Paulo: Atlas.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CAB International. Retrieved December 11, 2018, from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yvydAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Ritchie,+J.R.B.,+%26+Crouch,+G.I.+\(2003\).+The+competitive+destination:+A+sustainable+tourism+perspective.+Wallingford,+UK:+CABI+Publishing.&ots=IRK09ojiUG&sig=nu42TFNIEQ4n8m3ZuGBi](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yvydAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Ritchie,+J.R.B.,+%26+Crouch,+G.I.+(2003).+The+competitive+destination:+A+sustainable+tourism+perspective.+Wallingford,+UK:+CABI+Publishing.&ots=IRK09ojiUG&sig=nu42TFNIEQ4n8m3ZuGBi)
- Local Government Management Association (2016). *Role of Local Government in Tourism*. Retrieved October 18, 2019, from <https://www.lgma.ie/en/news/role-of-local-government-in-tourism.pdf>
- Silva, C. A. T. (2012). *Contabilidade Geral* (2ª). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Retrieved April 18, 2019, from http://ww1.ead.upe.br/nead/theme/2015/administracao/adm2/contabilidade_geral/contabilidade_geral.pdf
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2015). Capítulo 3- Capital investido. In M. Robalo (Ed.), *Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos* (p. 79). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- SUI-QUI, T., & LENG, H. (2015). Review on the Development of a Sustainability Indicator System in Agenda 21 for Tourism in Mexico. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 3(2), 4–21. https://doi.org/10.14246/irspsd.3.2_4
- Telfer, D. J. (2002). Tourism and Regional Development Issues. In R. Sharpley & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and development: Concepts and Issues* (p. 142). <https://doi.org/10.4324/9780203938041>
- Torres-Delgado, A., & Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122–137. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003>
- Trindade, B. (2009). As novas Entidades Regionais de Turismo. Retrieved October 12, 2019, from <https://www.publico.pt/2009/05/10/jornal/as-novas-entidades-regionais-de-turismo-305881>

- Turismo de Portugal. (n.d.-a). Associações Empresariais de Turismo - Portugal. Retrieved October 13, 2019, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Quem_e_quem/Paginas/Associacoes-Empresariais-de-Turismo-Portugal.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-b). CCDR | Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. Retrieved October 12, 2019, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Quem_e_quem/Paginas/CCDR-Comissoes-de-Coordenacao-e-Desenvolvimento-Regional.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-c). Entidades Regionais de Turismo. Retrieved October 12, 2019, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Quem_e_quem/Paginas/Entidades-Regionais-de-Turismo.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-d). Mercados e estatísticas. Retrieved October 18, 2019, from http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Mercados_Estatisticas/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-e). Metas da Estratégia Turismo 2027. Retrieved October 18, 2019, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/Estrategia_2027/Paginas/Metas-Estrategia-Turismo-2027.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-f). Organização e parceiros. Retrieved October 12, 2019, from http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Organizacao_Parceiros/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (n.d.-g). Organização e parceiros. Retrieved October 13, 2019, from http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Organizacao_Parceiros/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal. (2018). Tourism: The Case of Portugal. In *Portuguese National Tourism Authority*. Retrieved December 16, 2018, from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/item_5_portugal.pdf
- Uman, L. S. (2011). Systematic reviews and meta-analyses. *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 20(1), 57–59. Retrieved October 13, 2019, from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21286370>
- UNWTO. (2016a). Conceptual Framework | Market Intelligence and Competitiveness. Retrieved

- November 1, 2018, from <http://marketintelligence.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- UNWTO, W. T. O. U. (2016b). *Terminology within Destination Management and Quality*. Retrieved December 11, 2018, from <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/terminologydm.pdf>
- Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2009). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Natural Resources Research*, (31), 232–239. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.015>
- Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232–239. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.015>
- Ward, T. (1989). The role of government incentives. *Tourism Management*, 10(3), 240–241. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(89\)90083-6](https://doi.org/10.1016/0261-5177(89)90083-6)
- Watson, H. J., & Wixom, B. H. (2007). The current state of business intelligence. *Computer*, 40(9), 96–99. <https://doi.org/10.1109/MC.2007.331>
- Wixom, B., & Watson, H. (2010). The BI-Based Organization. *International Journal of Business Intelligence Research*, 1(1), 13–28. <https://doi.org/10.4018/jbir.2010071702>
- Yılmaz, Y., & Çizel, B. (2013). Designing a strategy map for tourism destinations : an effective tool for an integrated and multi dimensional strategic plan. Retrieved January 9, 2019, from <https://www.researchgate.net/publication/262134200>
- Zucarato, A. G., & Sansolo, D. G. (2006). *Uso de indicadores na pesquisa em turismo*. Caxias do Sul. Retrieved December 22, 2018, from https://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT14-13.pdf

APÊNDICE 1 – Modelo de Ritchie and Crouch (2003)

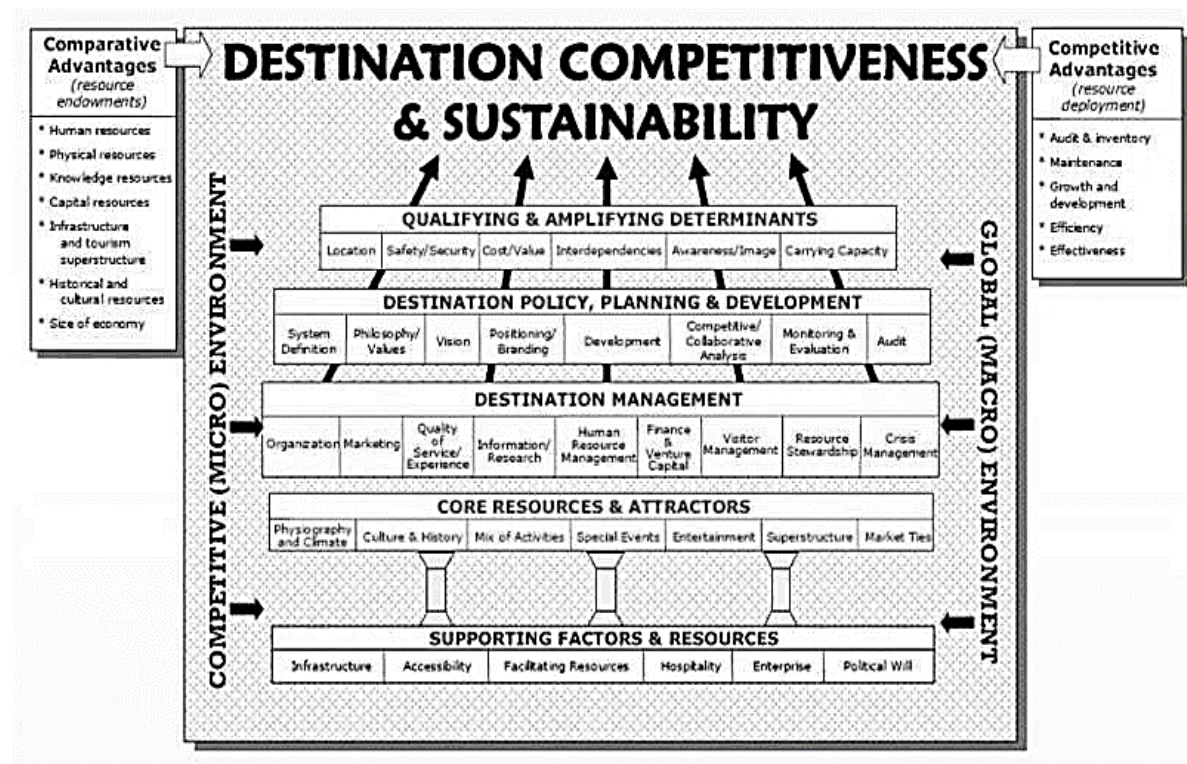


Figura 4: Modelo de Competitividade de Ritchie and Crouch (2003)

Retirado de: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Modelo-conceptual-de-la-competitividad-del-destino-de-Crouch-y-Ritchie_fig1_316280552

APÊNDICE 2 – Modelo de Dwyer and Kim (2003)

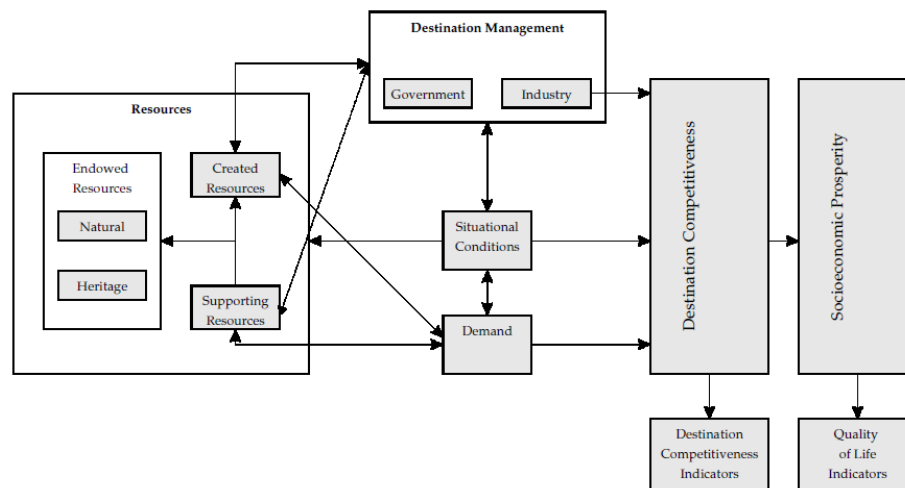


Figura 5: Principais elementos da Competitividade de um Destino

Fonte: Dwyer & Kim (2003)

APÊNDICE 3 – Sistematização das Dimensões do Modelo de Competitividade de Dwyer & Kim (2003)

Quadro 40: Sistematização das dimensões do modelo de Competitividade de Dwyer & Kim

Fonte: Dwyer & Kim (2003)

Aplicação: Competitividade (continua)		
Perspetiva	Sub perspectiva	Indicador
Recursos endógenos	Naturais	Clima confortável para o turismo
		Limpeza/saneamento
		Maravilhas naturais/Cenário
		Fauna e Flora
		Natureza intocada
		Parques Nacionais/Reservas Naturais
	Cultura/Património	Locais históricos/património e museus
		Caraterísticas artísticas e arquitetónicas
		Artes tradicionais
		Variedade de cozinha
		Recintos culturais e aldeias (populares)
Recursos criados	Infraestrutura turística	Qualidade e variedade de alojamento
		Qualidade e eficiência do aeroporto
		Informação e orientação turística
		Eficiência e qualidade do transporte local
		Acessibilidade do visitante a áreas naturais
		Instalações para convenções/ exposições (capacidade/qualidade)
	Gama de atividades	Com base em água
		Com base na natureza
		Atividades de aventura
		Instalações de recreação
		Instalações desportivas
	Compras	Variedade de itens de compras
		Qualidade dos estabelecimentos comerciais
		Qualidade dos itens de compras
		Valor do dinheiro dos itens comprados
		Diversidade de experiências de compra
	Entretenimento	Parques de diversão/ temáticos
		Diversidade de entretenimento
		Vida noturna
		Eventos especiais/festivais

Aplicação: Competitividade (continuação)		
Perspetiva	Sub perspetiva	Indicador
Recursos criados	Infraestrutura turística	Qualidade e variedade de alojamento
		Qualidade e eficiência do aeroporto
		Informação e orientação turística
		Eficiência e qualidade do transporte local
		Acessibilidade do visitante a áreas naturais
		Instalações para convenções/ exposições (capacidade/qualidade)
	Gama de atividades	Com base em água
		Com base na natureza
		Atividades de aventura
		Instalações de recreação
		Instalações desportivas
	Compras	Variedade de itens de compras
		Qualidade dos estabelecimentos comerciais
		Qualidade dos itens de compras
		Valor do dinheiro dos itens comprados
		Diversidade de experiências de compra
	Entretenimento	Parques de diversão/ temáticos
		Diversidade de entretenimento
		Vida noturna
		Eventos especiais/festivais

Aplicação: Competitividade (continuação)		
Perspetiva	Sub perspetiva	Indicador
Gestão do destino	Organização de Gestão de Destinos	Organização Nacional de Turismo (ONT) age como coordenadora das organizações públicas e privadas
		ONT representa efetivamente pontos de vista de todas as partes interessadas no desenvolvimento no turismo
		A ONT estabelece efetivamente contatos com o setor privado na política, planeamento e desenvolvimento
		A ONT fornece informação estatística como insumo para a política de turismo, planeamento e desenvolvimento
		A ONT estrategicamente monitoriza e avalia a natureza e o tipo de desenvolvimento de turismo
	Gestão de marketing do destino	Reputação do destino
		Eficácia do posicionamento do destino
		Força/clareza da imagem do destino
		Monitorização eficiente das atividades de marketing do destino
		"Pacote" eficiente das experiências do destino
		Ligações entre as organizações de turismo do destino e o comércio de viagens
		ONT identifica os mercados-alvo
		Alianças estratégicas da ONT com outras ONT
		O marketing do destino é baseado no conhecimento dos produtos concorrentes
		Apresenta ajuste entre os produtos do destino e as preferências do visitante
	Política, desenvolvimento e planeamento do destino	Existência de uma visão formal de longo prazo para o desenvolvimento da indústria turística
		A visão do destino reflete os valores dos residentes
		A visão do destino reflete os valores dos interessados na indústria turística
		A política do turismo está em conformidade com uma visão de destino formal
		O planeamento e desenvolvimento do turismo está de acordo com uma visão formal do destino
		O desenvolvimento do turismo está integrado no desenvolvimento da indústria a nível global
		O desenvolvimento do turismo atual é sensível às necessidades dos visitantes
		Medida em que os resultados das pesquisas são integrados no planeamento e desenvolvimento
		Inventário das atrações, instalações, serviços e experiências mais significativas oferecidas pelo destino
		Identificação dos principais concorrentes e das suas ofertas de produtos
		Apoio comunitário para eventos especiais

Aplicação: Competitividade (continuação)		
Perspetiva	Sub perspetiva	Indicador
Gestão do destino	Desenvolvimento de recursos humanos	Compromisso do setor público com a educação e formação em turismo
		Compromisso do setor privado com a educação e formação em turismo
		Educação e formação alinhadas à mudança nas necessidades dos visitantes
		Alcance/ qualidade dos programas de formação turismo
	Gestão ambiental	Reconhecimento do setor público da importância do desenvolvimento sustentável do turismo
		Reconhecimento do setor privado da importância do desenvolvimento sustentável do turismo
		Existência de leis e regulações protegendo o ambiente e o património
		Pesquisa e monitorização dos impactos ambientais do turismo
Condições situacionais	Ambiente (micro) competitivo	Ambiente de negócios doméstico no destino
		Capacidade de gestão das empresas e organizações de turismo
		Extensão da rivalidade competitiva entre as empresas na indústria do turismo doméstico
		Nível de cooperação entre empresas na indústria do turismo do destino
		Ligação entre empresas de turismo/hotelaria e empresas de outras indústrias/setores
		Qualidades empreendedoras das partes interessadas em turismo local
		Acesso a capital de risco
		As empresas de turismo/hotelaria operam de forma ética
		As empresas usam a tecnologia de computadores/ comércio para alcançar vantagem competitiva
	Localização do destino	Exotismo percebido da localização
		Proximidade com outros destinos
		Distância dos maiores mercados de origem
		Tempo de viagem desde os maiores mercados de origem
	Ambiente (macro) global	Contexto de negócio global
		Estabilidade política
		Ambiente legal
		Políticas governamentais para o desenvolvimento turístico
		Condições económicas nos mercados de origem
		Ambiente sociocultural
		Ambiente de investimento para o desenvolvimento turístico
		Mudanças tecnológicas
	Competitividade de preço	Valor do dinheiro no destino turístico
		Taxa de câmbio
		Preços de bilhete de avião dos maiores mercados de origem
		Preços do alojamento
		Preços dos pacotes turísticos
		Preço de visita do destino em comparação com os destinos concorrentes
	Segurança	Nível de segurança do visitante no destino
		Incidência de crimes contra turistas no destino

Aplicação: Competitividade (continuação)		
Perspetiva	Sub perspetiva	Indicador
Fatores de procura		Consciência do destino
		Preferência de destino
		Perceção do destino
Indicadores de desempenho de mercado	Estatísticas dos visitantes	Número de visitantes estrangeiros
		Taxa de crescimento de visitantes estrangeiros
		Quota de mercado do destino (mundial e regional)
		Mudanças na partilha de mercado (<i>market share</i>)
		Estada média
		Taxa de revisita
	Estatísticas dos visitantes (despesas)	Despesas dos visitantes estrangeiros (receitas)
		Taxa de crescimento das despesas dos visitantes estrangeiros
		Partilha do destino no total da despesa turística (mundial e regional)
		Mudanças na partilha de despesa
		Receitas cambiais do turismo na percentagem do total das exportações
	Contribuição do turismo para a economia	Contribuição do turismo para o valor agregado (valores e percentagens absolutos e taxa de crescimento)
		Turismo doméstico
		Turismo internacional
		Contribuição do turismo para o emprego (números absolutos, percentagem do total do emprego e taxa de crescimento)
		Turismo doméstico
		Turismo internacional
		Produtividade dos setores da indústria do turismo
	Indicadores de prosperidade económica	Níveis agregados do emprego
		Taxa de crescimento económico
		Rendimento por pessoa
	Investimento turístico	Investimento de fontes domésticas na indústria turística
		Investimento direto estrangeiro na indústria do turismo
		Investimento no turismo como percentagem do investimento total na indústria
	Índice de competitividade de preço	Índices de competitividade de preços agregados
		Por motivo de viagem
		Por setor do turismo
	Ajuda do governo para o turismo	Orçamento para o ministério do turismo
		Orçamento para a ONT
		Despesa da ONT no marketing do destino (em comparação com os concorrentes)
		Ajuda para a infraestrutura de transportes
		Programas industriais acedidos pela indústria do turismo
		Concessões fiscais
		Subsídios à indústria
		Ajuda externa para o marketing
		Capacidade de educação profissional / formação para a indústria do turismo

APÊNDICE 4 – Guião da Entrevista para as Entidades Regionais

No âmbito da minha dissertação de mestrado na área da gestão, estou a desenvolver um modelo de análise de desempenho para as entidades regionais de turismo em Portugal. Neste sentido, a entrevista tem como intuito perceber se o modelo desenvolvido vai ao encontro das necessidades e da realidade destas entidades.

Para que seja mais fácil a análise posterior, gostaria de saber se é possível gravar esta entrevista.

Os dados fornecidos na entrevista manter-se-ão confidenciais e apenas serão utilizados no desenvolvimento desta dissertação.

Desde já, agradeço a disponibilidade e atenção.

Questão 1: Quais são as principais funções/áreas de intervenção de uma entidade regional de turismo, ao nível do território?

Questão 2: De que forma é que é desenvolvida a estratégia regional de turismo?

Questão 3: De que forma é que a entidade regional monitoriza e avalia o impacto e a concretização da estratégia regional?

Questão 4: Como se processa a avaliação de desempenho? Qual a finalidade dessa avaliação para a entidade?

Questão 5: Que áreas/dimensões consideraria importantes se quisesse avaliar o desempenho da entidade?

Questão 6: Tendo em conta a literatura analisada, foi desenvolvido este modelo com 6 grandes dimensões de análise para avaliar o desempenho: Diagnóstico, Recursos, Dimensão Financeira, Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos e Avaliação. Qual a sua opinião acerca das dimensões definidas?

Questão 7: Para cada dimensão de análise foram ainda definidas áreas específicas a serem avaliadas e indicadores respetivos.

- No caso da dimensão x, qual a sua opinião acerca das áreas consideradas?
- E em relação aos indicadores definidos para cada uma dessas áreas?

Questão 8: Existem também relações de causa-efeito entre as áreas de cada dimensão (por vezes, bidirecionais), representadas pelas setas no modelo. Por exemplo, o cumprimento dos objetivos da área y vão influenciar a área z.

- Qual a sua opinião acerca dessas relações?
- Que outras relações consideraria importantes ter em conta?

Questão 9: Qual a sua opinião acerca da integração destes modelos/sistemas de avaliação de desempenho nas Entidades Regionais?

Questão 10: Um dos desafios que enfrentam as meta-organizações como as entidades regionais de turismo em Portugal é o facto de terem outras entidades abaixo que se encarregam de operacionalizar as estratégias ao nível local e, por outro lado, a entidade nacional da qual devem seguir indicações estratégicas e de planeamento. De que forma pode este modelo ajudar, ou não, a coesão política entre as estruturas de turismo nacional, regional e local?

Questão 11: De que forma a avaliação pode apoiar, ou não, a definição dos montantes a receber pela entidade?

Questão 12: Globalmente, considera o modelo adequado para implementar numa entidade regional?

Questão 13: Quais os principais desafios para a implementação deste tipo de modelos de avaliação de desempenho nas entidades regionais, atualmente? E no futuro, o que poderá influenciar a utilização de sistemas de medição de desempenho nas entidades regionais?

APÊNDICE 5 – Corpo de E-mail associado ao pedido de colaboração às Entidades e Secretarias Regionais de Turismo

Assunto: ENTREVISTA PARA COLABORAÇÃO DE UM ESTUDO ACADÉMICO
UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Ex.mo(a)

Senhor(a)

Sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro e encontro-me neste momento a realizar a minha dissertação de mestrado na área da avaliação de desempenho aplicada a organizações de gestão de destinos.

Neste sentido, desenvolvi um modelo de avaliação de desempenho para aplicar às Entidades Regionais de Turismo em Portugal. Para proceder à análise e validação do modelo, a minha metodologia de investigação passa por tentar perceber, junto das Entidades, qual a relevância que o modelo pode ter para as mesmas.

Assim, venho, por este meio, solicitar-Lhe o agendamento de uma entrevista com o [NOME DO PRESIDENTE] de forma a poder apresentar-Lhe o modelo e fazer algumas perguntas acerca da sua adequação à Vossa organização.

A entrevista poderá ser realizada presencialmente ou, caso não haja essa possibilidade, por *skype*.

Fico a aguardar com expectativa o seu contacto.

Antecipadamente grata,

Juliana Gonçalves

APÊNDICE 6 – Inquérito por Questionário

QUESTIONÁRIO AOS MUNICÍPIOS

Um grupo de investigadores da Universidade de Aveiro está a realizar uma investigação académica na área da avaliação de desempenho no setor público do turismo.

O presente inquérito tem como objetivo o estudo da avaliação de desempenho em entidades locais responsáveis pela gestão do destino, direcionando-se assim para os municípios.

De acordo com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (EU) 2016/679), é garantido a todos os inquiridos a segurança e o anonimato das suas respostas. A informação fornecida destina-se exclusivamente para fins estatísticos da presente investigação académica e serão apresentadas de forma agregada, garantido, assim, a confidencialidade das respostas individuais.

A sua participação é de extrema importância para a realização deste estudo.

Para algum esclarecimento adicional ou outras questões relacionadas com o presente inquérito contactar Juliana Gonçalves via e-mail: juliana.goncalves@ua.pt ou via telemóvel: 910814061.

Desde já agradecemos a sua participação.

Nota: O inquérito deve ser respondido por elementos responsáveis pelo turismo dentro da entidade local como, por exemplo, chefe de divisão ou departamento, vereador, responsável pelo pelouro do turismo, entre outros.

PARTE I

- 1.1. Género: ☐ Feminino ☐ Masculino
- 1.2. Idade: _____
- 1.3. Habilitações literárias (escolha apenas a opção que mais se aplica):
- ☐ 1º Ciclo
 - ☐ 2º Ciclo
 - ☐ 3º Ciclo
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Pós-graduação
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento
 - ☐ Curso de especialização
 - ☐ Outro
- 1.4. Se aplicável, a formação que possui é específica na área do turismo?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
- 1.5. Cargo que desempenha: _____
- 1.6. Há quanto tempo está no cargo? _____

PARTE II

2. 1 Quais as principais funções/áreas de intervenção do município no território ao nível do turismo?

- ☐ Consulta
- ☐ Planeamento Estratégico
- ☐ Investimento
- ☐ Financiamento

- ☐ Desenvolvimento económico
- ☐ Implementação das políticas públicas do turismo
- ☐ Gestão de visitantes
- ☐ Fiscalização, Legislação e Regulamentação
- ☐ Desenvolvimento de infraestruturas, de atrações e de experiências turísticas
- ☐ Coordenação
- ☐ Promoção turística e marketing
- ☐ Investigação e desenvolvimento
- ☐ Educação e formação
- ☐ Outras. Quais? _____

2.2. Qual o grau de importância da atuação destas entidades na estratégia do turismo?

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Agentes públicos					
Governo central	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organismos do governo central	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entidades Regionais de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autarquias locais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agentes privados					
Associações empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alojamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restauração e bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte de Passageiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agências de Viagens, Operadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recreação e Lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros serviços de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
População local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Na sua organização, existe algum processo de avaliação/monitorização de desempenho das estratégias desenvolvidas?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não Sabe/Não responde

2.4. Se respondeu "Sim" à questão anterior, por favor, indique de que forma é realizada a avaliação e monitorização da concretização da estratégia desenvolvida?

2.5. Numa escala de 1 (Nada Importante) a 5 (Muito Importante) indique qual o grau de importância que atribui a cada uma das dimensões para avaliar o desempenho.

	1	2	3	4	5
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Dimensão "Diagnóstico"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão "Recursos"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão "Financeira"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão "Aprendizagem e Crescimento"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão "Processos Internos"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dimensão "Avaliação"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6. Que outras dimensões consideraria importantes incluir neste modelo de avaliação de desempenho?

PARTE III

Tendo em conta a literatura analisada, foi desenvolvido um modelo de avaliação de desempenho com 6 dimensões de análise: Diagnóstico, Recursos, Financeira, Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos e Avaliação.

Nesta fase do inquérito pretende-se perceber a importância das várias dimensões, áreas e indicadores incluídos no modelo de avaliação desenvolvido.

Considere o conceito de "Importância" como: valor.

3.1. Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Considero importante incluir a dimensão "Diagnóstico" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a dimensão "Recursos" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a dimensão "Financeira" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a dimensão "Aprendizagem e Crescimento" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a dimensão "Processos Internos" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a dimensão "Avaliação" em sistemas de avaliação de desempenho das estratégias desenvolvidas pela minha organização ao nível do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) indique a sua concordância com cada uma das questões a seguir elencadas.

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem de acordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Considero importante incluir a área "Resultado" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Eficácia" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Recursos Endógenos" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área de "Infraestruturas de Apoio" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Financiaria" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Recursos Humanos" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Informação" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Sistemas Técnicos de Apoio" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Gestão do Destino" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Gestão de Marketing do Destino" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Planeamento" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Colaboração" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Dimensão Social" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Dimensão Económica" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Dimensão Ambiental" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero importante incluir a área "Dimensão Turista" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Que outra(s) área(s) consideraria importante(s) incluir neste modelo de avaliação de desempenho?

3.4. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Bastante importante	5 Muito importante
Endógenos Naturais	Clima confortável para o turismo	o	o	o	o	o
	Limpem/saneamento	o	o	o	o	o
	Maravilhas naturais/ Paisagem	o	o	o	o	o
	Fauna e Flora	o	o	o	o	o
	Natureza Intocada	o	o	o	o	o
	Parques Naturais/Reservas Naturais	o	o	o	o	o
Endógenos Culturais	Locais históricos/ Património e museus	o	o	o	o	o
	Características Artísticas e Arquitectónicas	o	o	o	o	o
	Artes tradicionais	o	o	o	o	o
	Variedade de Cozinha	o	o	o	o	o
	Racatos Culturais e Aldeias (Populares)	o	o	o	o	o

3.4.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.5. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Bastante importante	5 Muito importante
Infraestruturas de apoio - Urbana	Distância/Tempo de voo para o destino a partir das principais origens	o	o	o	o	o
	Voos directos/indirectos para o destino	o	o	o	o	o
	Facilidade de combinação de viagens ao destino com outros destinos	o	o	o	o	o
	Frequência/capacidade de aceder a transporte para o destino	o	o	o	o	o
	Adequação da infraestrutura para atender às necessidades dos visitantes	o	o	o	o	o
	Instalações médicas de saúde para atender a turistas	o	o	o	o	o
	Instalações financeiras e facilidade de troca de moeda	o	o	o	o	o
	Segurança para visitantes	o	o	o	o	o
Infraestruturas de apoio - Culturais	Sistema de transporte local	o	o	o	o	o
	Qualidade e variedade de alojamento	o	o	o	o	o
	Informação e orientação turística	o	o	o	o	o
	Instalações para convenções/exposições	o	o	o	o	o
	Tipo e número de actividades proporcionadas pelo destino	o	o	o	o	o
	Instalações de recreação	o	o	o	o	o
	Instalações desportivas	o	o	o	o	o
	Qualidade e variedade dos estabelecimentos de restauração	o	o	o	o	o

3.5.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.6. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Financeiros	% do Orçamento Estado alocado às ERT	0	0	0	0	0
	Nº de candidaturas a projetos financiados	0	0	0	0	0
	Nº de candidaturas aceites	0	0	0	0	0
	Fundo de maneo	0	0	0	0	0
	Liquidez geral	0	0	0	0	0

3.6.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.7. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Recursos Humanos	Satisfação dos colaboradores	0	0	0	0	0
	Nº de colaboradores qualificados	0	0	0	0	0
	Produtividade dos colaboradores	0	0	0	0	0
	Nº de horas de formação por colaborador	0	0	0	0	0
	Motivação do colaborador	0	0	0	0	0
	Despesas de formação/por ano/por colaborador	0	0	0	0	0

3.7.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.8. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Sistemas técnicos de apoio	Nível de integração entre sistemas	0	0	0	0	0
	Tipos de sistemas utilizados	0	0	0	0	0
	Nº de colaboradores formados para utilizar os sistemas	0	0	0	0	0

3.8.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.9. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Informação	Qualidade do fluxo de informação	0	0	0	0	0
	Quantidade de informação partilhada	0	0	0	0	0
	Quantidade de informação recolhida do destino	0	0	0	0	0
	Quantidade de informação analisada	0	0	0	0	0
	Base de dados dos recursos	0	0	0	0	0
	% de relatórios gerados	0	0	0	0	0

3.9.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

- 3.10. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Gestão do destino	% do destino representado pelo Entidade Regional	o	o	o	o	o
	Existência de mecanismos de monitorização	o	o	o	o	o
	Nível de implementação de políticas	o	o	o	o	o
	% de novos produtos	o	o	o	o	o

- 3.10.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?
-

- 3.11. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Gestão de marketing do destino	Desenvolvimento de estratégias de marketing	o	o	o	o	o
	Nº de estratégias coordenadas com outros stakeholders	o	o	o	o	o

- 3.11.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?
-

- 3.12. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Planeamento	Nº de planos criados	o	o	o	o	o
	Nº de stakeholders envolvidos no desenvolvimento de planos	o	o	o	o	o
	Abrangência dos planos criados	o	o	o	o	o
	Nível de implementação dos planos	o	o	o	o	o
	% de recursos com planeamento	o	o	o	o	o
	Avaliação dos resultados dos planos	o	o	o	o	o

- 3.12.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?
-

- 3.13. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Colaboração	Nº de parceiros oficiais	o	o	o	o	o
	Nível de atuação dos parceiros	o	o	o	o	o

- 3.13.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?
-

3.14. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Dimensão Social	Nível de bem estar dos residentes	o	o	o	o	o
	Identidade social do destino	o	o	o	o	o
	Produtos turísticos acessíveis a pessoas com deficiência	o	o	o	o	o
	População turística	o	o	o	o	o
	Nº de turistas por residente	o	o	o	o	o
	Nº de residentes empregados no setor do turismo	o	o	o	o	o
	Desempenho do comércio local	o	o	o	o	o
	Segurança percebida do destino	o	o	o	o	o
	Nº de camas por cada 100 residentes	o	o	o	o	o

3.14.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.15. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Dimensão Económica	Estrutura da oferta turística (empresas)	o	o	o	o	o
	% do turismo no PIB	o	o	o	o	o
	Taxa de empregos no turismo no destino	o	o	o	o	o
	Receita Turística	o	o	o	o	o
	Receitas por mercados-alvo	o	o	o	o	o
	Gasto diário por turista	o	o	o	o	o
	Média salarial no turismo	o	o	o	o	o
	% de empregos sazonais	o	o	o	o	o

3.15.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.16. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Dimensão Ambiental	Densidade turística	0	0	0	0	0
	Geração de lixo por turista	0	0	0	0	0
	% de lixo reciclado por turista	0	0	0	0	0
	Meios de transporte utilizados por turistas	0	0	0	0	0
	% de empresas do destino que adotam medidas de gestão sustentável e ambientalmente responsáveis (água, luz...)	0	0	0	0	0
	Consumo de energia por noite por turista, comparado com o consumo de energia por habitante por noite	0	0	0	0	0
	% do destino com medidas de proteção ambiental e de recursos	0	0	0	0	0
	Potencial de pressão humana nos espaços naturais e urbanos	0	0	0	0	0

3.16.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.17. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Dimensão Turista	Satisfação dos visitantes	0	0	0	0	0
	Taxa de ocupação nos estabelecimentos turísticos	0	0	0	0	0
	Duração média da Estada	0	0	0	0	0
	Principais mercados alcançados	0	0	0	0	0
	Taxa de revisita	0	0	0	0	0
	Intenção de recomendação	0	0	0	0	0
	Dormidas	0	0	0	0	0
	Quota de mercado	0	0	0	0	0
	Principais fontes de informação utilizadas	0	0	0	0	0

3.17.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.18. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Resultado	Nº de empregos criados no turismo	o	o	o	o	o
	Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	o	o	o	o	o
	Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	o	o	o	o	o
	Gastos dos turistas	o	o	o	o	o
	Nº de novos estabelecimentos criados	o	o	o	o	o
	Nº de novas infraestruturas	o	o	o	o	o
	% de infraestruturas que foram melhoradas	o	o	o	o	o
	Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	o	o	o	o	o
	Peso do turismo da região no PIB	o	o	o	o	o
	População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	o	o	o	o	o
	Sazonalidade do turismo	o	o	o	o	o
	Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	o	o	o	o	o
	Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	o	o	o	o	o
	% de investimento induzido por parcerias	o	o	o	o	o

3.18.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

3.19. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

3.19. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) indique o grau de importância que atribui a cada indicador mencionado para a medição de desempenho da sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
Eficácia	Nº de objetivos alcançados/Nº total de objetivos definidos inicialmente	o	o	o	o	o
	Nº de participantes ativos na execução e implementação/Nº total de participantes	o	o	o	o	o
	Nº de projetos executados no período/Nº total de projetos	o	o	o	o	o
	Nº de projetos com relatórios de avaliação/ Nº total de projetos	o	o	o	o	o
	Nº de participantes que enviaram informação sobre as ações tomadas/Nº total de participantes	o	o	o	o	o
	% de ações ambientais, sociais, económicas e culturais recomendadas no plano que foram efetivamente implementadas	o	o	o	o	o
	% da região que foi efetivamente coberta pelo plano/ proporção total da região	o	o	o	o	o
	Nº de recursos humanos formados/Nº total de recursos humanos	o	o	o	o	o

3.19.1. Que outro(s) indicador(es) consideraria importante incluir?

4. Nesta fase do inquérito pretende-se perceber a utilidade das várias dimensões, áreas e indicadores incluídos no modelo de avaliação desenvolvido.

Considere o conceito de “útil” como proveitoso; vantajoso.

- 4.1. Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) indique a sua concordância com cada uma das questões a seguir elencadas.

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A dimensão "Diagnóstico" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão "Recursos" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão "Financeira" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão "Aprendizagem e Crescimento" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão "Processos Internos" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão "Avaliação" é útil para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 4.2. Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) indique a sua concordância com cada uma das questões a seguir elencadas.

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Considero que seria útil incluir a área "Resultado" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Eficácia" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Recursos endógenos" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Infraestruturas de Apoio" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Financeira" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Recursos Humanos" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Informação" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Sistemas Técnicos de Apoio" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Gestão do Destino" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Gestão de Marketing do Destino" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Planeamento" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Colaboração" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Dimensão Social" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Dimensão Económica" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Dimensão Ambiental" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o
Considero que seria útil incluir a área "Dimensão Turista" para avaliar o desempenho da minha organização ao nível da estratégia definida para o turismo	o	o	o	o	o

4.3. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Endógenos Naturais	Clima confortável para o turismo	o	o	o	o	o
	Limpeza/saneamento	o	o	o	o	o
	Maravilhas naturais/ Paisagem	o	o	o	o	o
	Fauna e Flora	o	o	o	o	o
	Natureza Intocada	o	o	o	o	o
	Parques Naturais/Reservas Naturais	o	o	o	o	o
Endógenos Culturais	Locais históricos/ Património e museus	o	o	o	o	o
	Caraterísticas Artísticas e Arquitetónicas	o	o	o	o	o
	Artes tradicionais	o	o	o	o	o
	Variedade de Cozinha	o	o	o	o	o
	Recintos Culturais e Aldeias (Populares)	o	o	o	o	o

4.4. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Infraestruturas de apoio - Urbana	Distância/Tempo de voo para o destino a partir das principais origens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Voos diretos/indiretos para o destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Facilidade de combinação de viagem ao destino com outros destinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Frequência/capacidade de aceder a transporte para o destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Adequação da infraestrutura para atender às necessidades dos visitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Instalações médicas/de saúde para atender a turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Instalações financeiras e facilidade de troca de moeda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Segurança para visitantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sistema de transporte local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestruturas de apoio - Culturais	Qualidade e variedade de alojamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informação e orientação turística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Instalações para convenções/exposições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tipo e número de atividades proporcionadas pelo destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Instalações de recreação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Instalações desportivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Qualidade e variedade dos estabelecimentos de restauração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Financeiros	% do Orçamento Estado alocado às ERT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de candidaturas a projetos financiados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de candidaturas aceites	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Fundo de maneo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Liquidez geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rácio endividamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.6. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Recursos Humanos	Satisfação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de colaboradores qualificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Produtividade dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de horas de formação por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Motivação do colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Despesas de formação/por ano/por colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.7. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Sistemas técnicos de apoio	Nível de integração entre sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tipos de sistemas utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de colaboradores formados para utilizar os sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.8. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Informação	Qualidade do <u>fluxo</u> de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantidade de informação partilhada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantidade de informação recolhida do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantidade de informação analisada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Base de dados dos recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de relatórios gerados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.9. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Gestão do destino	% do destino representado pelo Entidade Regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Existência de mecanismos de monitorização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nível de implementação de políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.10. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Gestão de marketing do destino	Desenvolvimento de estratégias de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de estratégias coordenadas com outros stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.11. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Planeamento	Nº de planos criados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de stakeholders envolvidos no desenvolvimento de planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Abrangência dos planos criados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nível de implementação dos planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de recursos com planeamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Avaliação dos resultados dos planos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.12. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Colaboração	Nº de parceiros oficiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nível de atuação dos parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.13. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Dimensão Social	Nível de bem estar dos residentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Identidade social do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Produtos turísticos acessíveis a pessoas com deficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	População turística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de turistas por residente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de residentes empregados no setor do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Desempenho do comércio local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Segurança percebida do destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de camas por cada 100 residentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.14. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Dimensão Económica	Estrutura da oferta turística (empresas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% do turismo no PIB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Taxa de empregos no turismo no destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Receita Turística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Receitas por mercados-alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gasto diário por turista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Média salarial no turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de empregos sazonais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.15. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Dimensão Ambiental	Densidade turística	o	o	o	o	o
	Geração de lixo por turista	o	o	o	o	o
	% de lixo reciclado por turista	o	o	o	o	o
	Meios de transporte utilizados por turistas	o	o	o	o	o
	% de empresas do destino que adotam medidas de gestão sustentável e ambientalmente responsáveis (água, luz...)	o	o	o	o	o
	Consumo de energia por noite por turista, comparado com o consumo de energia por habitante por noite	o	o	o	o	o
	% do destino com medidas de proteção ambiental e de recursos	o	o	o	o	o
	Potencial de pressão humana nos espaços naturais e urbanos	o	o	o	o	o

4.17. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Resultado	Nº de empregos criados no turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gastos dos turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de novos estabelecimentos criados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de novas infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de infraestruturas que foram melhoradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Peso do turismo da região no PIB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sazonalidade do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de investimento induzido por parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.17. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Resultado	Nº de empregos criados no turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de empregos sazonais no turismo/emprego total no turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Duração da estada média nos estabelecimentos turísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gastos dos turistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de novos estabelecimentos criados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de novas infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de infraestruturas que foram melhoradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aumento/diminuição do fluxo de turistas nas atrações e recursos que tiveram intervenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Peso do turismo da região no PIB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	População adicional que beneficiou da melhoria das infraestruturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sazonalidade do turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Quantidade do aumento da capacidade de absorção de financiamento influenciada pela estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de atualizações e revisões da estratégia por ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de investimento induzido por parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

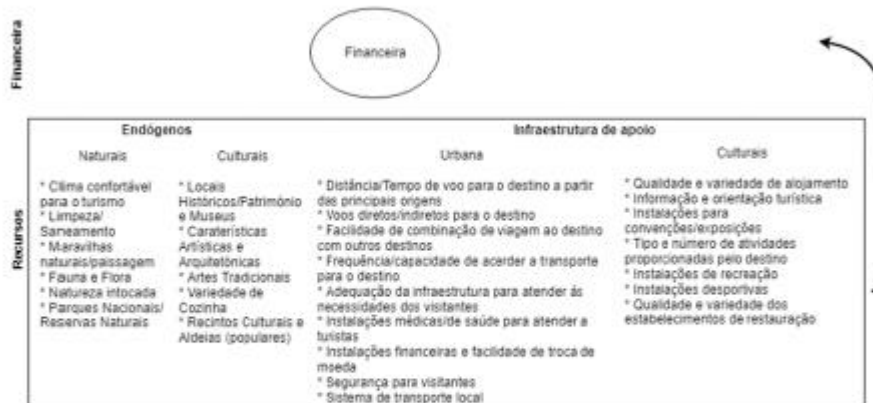
4.18. Numa escala de 1 (Nada útil) a 5 (Muito útil) indique o grau de utilidade que atribui a cada indicador para medir o desempenho na sua organização ao nível do turismo.

		1	2	3	4	5
		Nada útil	Pouco útil	Útil	Bastante útil	Muito útil
Eficácia	Nº de objetivos alcançados/Nº total de objetivos definidos inicialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de participantes ativos na execução e implementação/Nº total de participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de projetos executados no período/Nº total de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de projetos com relatórios de avaliação/ Nº total de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de participantes que enviaram informação sobre as ações tomadas/Nº total de participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% de ações ambientais, sociais, económicas e culturais recomendadas no plano que foram efetivamente implementadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	% da região que foi efetivamente coberta pelo plano/ proporção total da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nº de recursos humanos formados/Nº total de recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. O modelo apresentado é um sistema cíclico de causa-efeito, ou seja, inicialmente aborda-se a dimensão do diagnóstico e segue-se de forma ascendente para as dimensões seguintes. Como é perceptível na figura, existem diversas relações (por vezes bidirecionais) entre as áreas de cada dimensão representadas pelas setas coloridas e a tracejado. Para cada uma dessas relações foram definidos indicadores que ajudam a medir a performance de cada área, cujo desempenho vai afetar outras áreas (acima ou abaixo do modelo, dependendo da relação em causa).

5.1. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante) avalie o grau de importância de cada uma das relações apresentadas.

5.1.1.



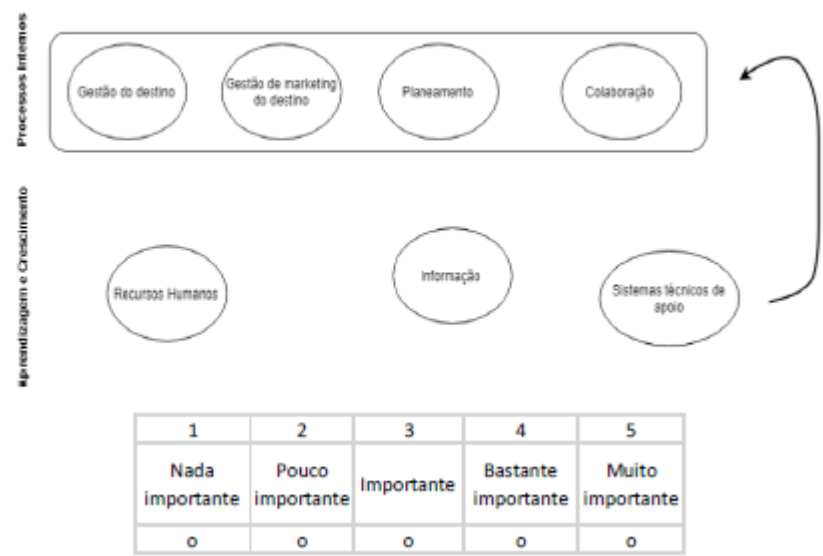
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
o	o	o	o	o

5.1.2.

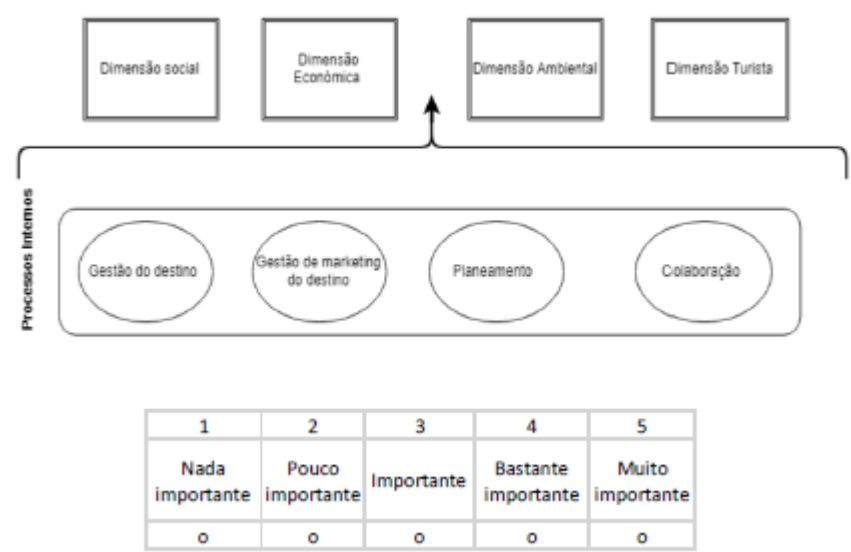


1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante

5.1.3.



5.1.4.



5.1.5.

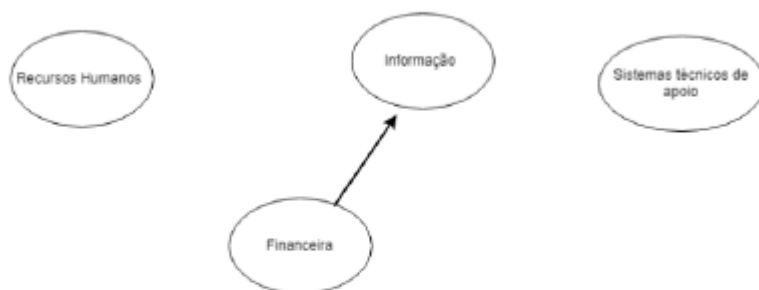
Aprendizagem e Crescimento
Finança



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.6.

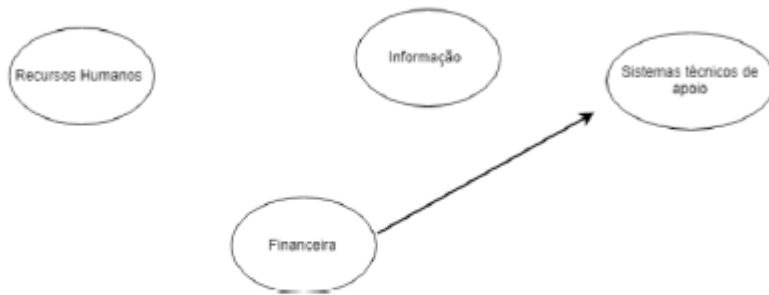
Aprendizagem e Crescimento
Finança



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.7.

Aprendizagem e Crescimento
Financeira



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

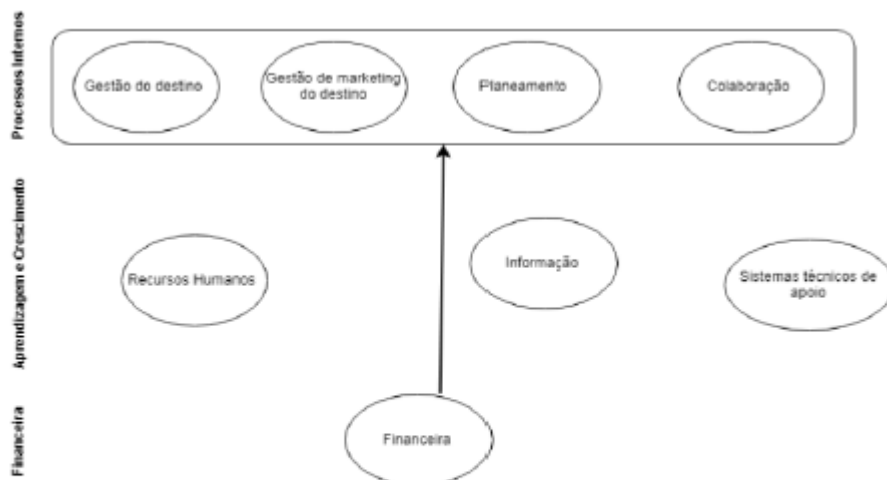
5.1.8.

Processos Internos
Aprendizagem e Crescimento



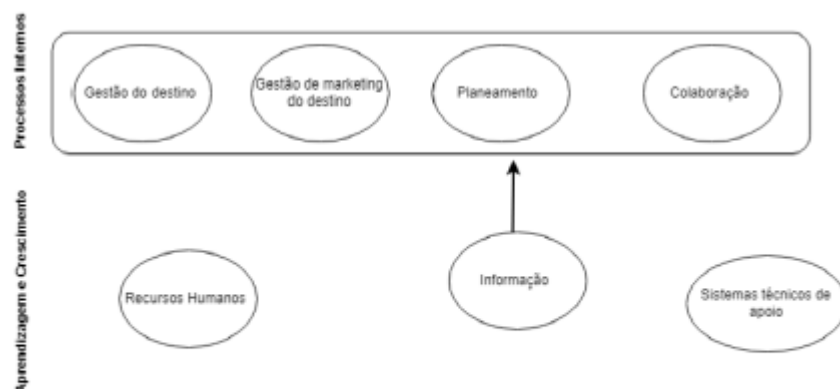
1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.9.



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.10.



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.11.

Processos Internos



Aprendizagem e Crescimento



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.12.

Aprendizagem e Crescimento



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.13.

Financeira

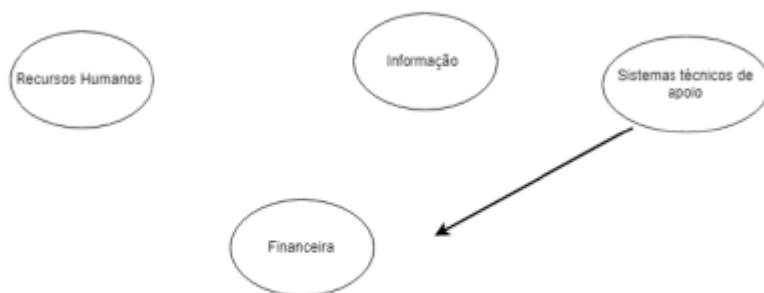
Aprendizagem e Crescimento



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.1.14.

Aprendizagem e Crescimento
Financieira



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

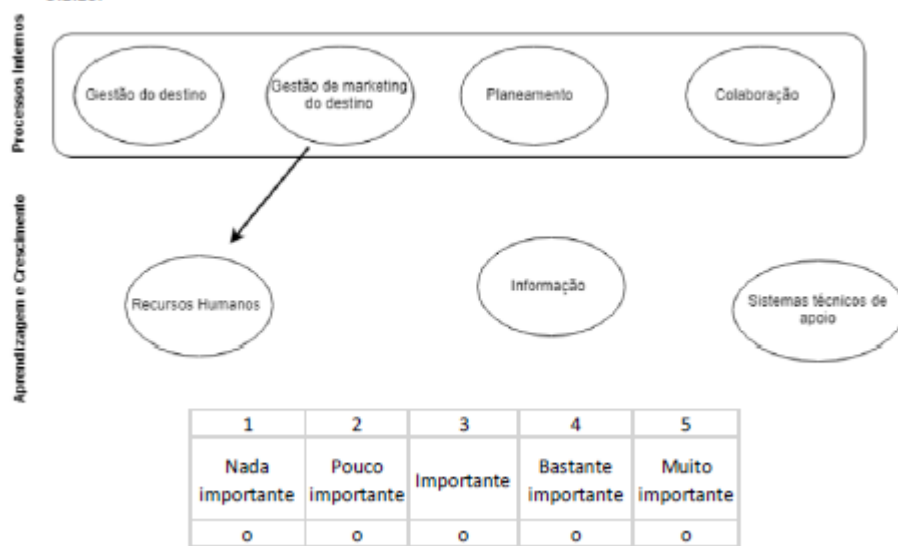
5.1.15.

Processos Internos
Aprendizagem e Crescimento

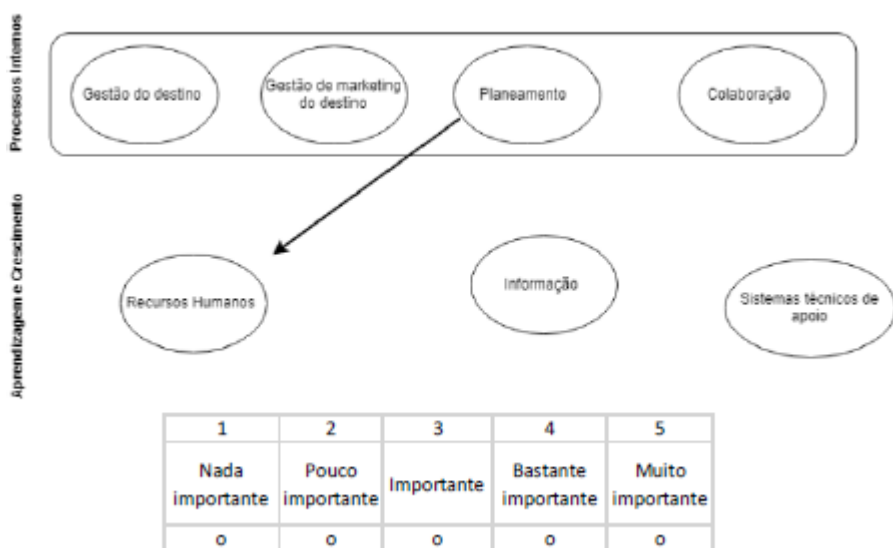


1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

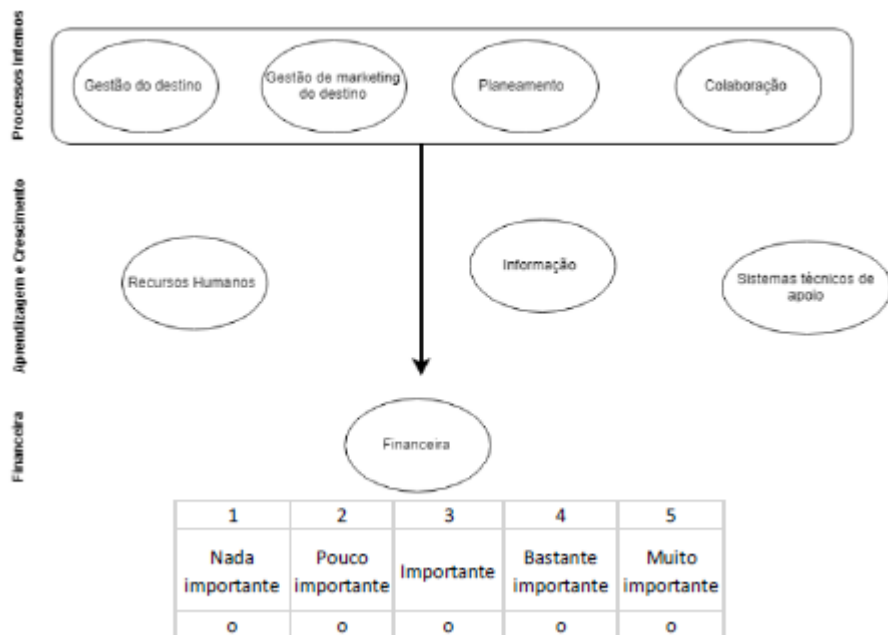
5.1.16.



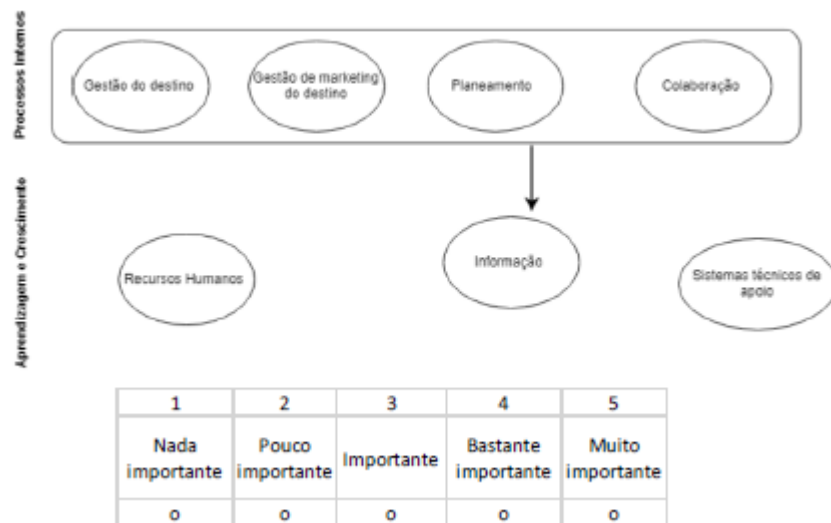
5.1.17.



5.1.18.



5.1.19.



5.1.20.

Aprendizagem e Crescimento



Financeira



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
o	o	o	o	o

5.1.21.

Processos Internos



Aprendizagem e Crescimento



1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
o	o	o	o	o

PARTE VI

Nas questões seguintes, escolha a(s) opção(ões) que mais se adequa(m).

Considere o conceito de “utilidades” como: o que há de vantajoso/proveitoso em alguma coisa.

6. Qual(ais) utilidade(s) identifica na integração de sistemas de avaliação de desempenho na sua organização? (Pode escolher mais do que uma opção).
- ☐ Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
 - ☐ Comunicar a estratégia a toda a empresa;
 - ☐ Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
 - ☐ Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
 - ☐ Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
 - ☐ Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
 - ☐ Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.
 - ☐ Outra(s). Qual(ais): _____

Considere “benefício” como: o bem que faz ou que pode trazer

7. Qual(ais) benefício(s) identifica na integração de sistemas de avaliação de desempenho na sua organização? (Pode escolher mais do que uma opção).
- ☐ Promove o crescimento
 - ☐ Rastreia o desempenho
 - ☐ Fornece um foco
 - ☐ Alinhamento aos objetivos
 - ☐ Clarificação dos objetivos
 - ☐ Responsabilização
 - ☐ Outro(s). Qual(ais)? _____

Considere o conceito de “dificuldade” como: um obstáculo.

8. Qual(ais) dificuldade(s) identifica na implementação de um sistema de avaliação de desempenho como o que foi apresentado? (Pode escolher mais do que uma opção).
- ☐ Recolha de indicadores
 - ☐ O modelo não se adapta à realidade da organização
 - ☐ A organização não tem capacidade para implementar um sistema de avaliação de desempenho
 - ☐ Incompatibilidade com a cultura organizacional
 - ☐ O modelo é muito extenso em termos de áreas e indicadores
 - ☐ A mudança da gestão de topo
 - ☐ Incompatibilidade com os sistemas atuais
 - ☐ Dificuldade em aceder a informação
 - ☐ Outra(s). Qual (ais)? _____

9. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante), em que medida este modelo de avaliação de desempenho pode ser importante para ajudar à coesão política entre as entidades locais e regionais de turismo?

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Numa escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante), em que medida este modelo de avaliação de desempenho pode ser importante para apoiar a definição dos montantes para o turismo a receber pela entidade local?

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Bastante importante	Muito importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considere o conceito de "adequado" como: o que é bom ou próprio para um determinado efeito.

11. Numa escala de 1 (Nada adequado) a 5 (Muito adequado), em que nível considera este modelo adequado para aplicar no setor público do turismo?

1	2	3	4	5
Nada Adequado	Pouco adequado	Adequado	Bastante adequado	Muito adequado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE 7 – *Mailing list* dos municípios para disseminação dos inquéritos

Município	Contacto E-mail	Município	Contacto E-mail
Abrantes	geral@cm-abrantes.pt	Arcos de Valdevez	geral@cmav.pt
Águeda	geral@cm-agueda.pt	Arganil	geral@cm-arganil.pt
Aguiar da Beira	geral@cm-aguiardabeira.pt	Armamar	geral@cm-armamar.pt
Alandroal	geral@cm-alandroal.pt	Arouca	geral@cm-arouca.pt
Albergaria-a-Velha	geral@cm-albergaria.pt	Arraiolos	geral@cm-arraiolos.pt
Albufeira	geral@cm-albufeira.pt	Arronches	geral@cm-arronches.pt
Alcácer do Sal	secretaria.gap@m-alcacerdosal.pt	Arruda dos Vinhos	cm-arruda@cm-arruda.pt
Alcanena	presidencia@cm-alcanena.pt	Aveiro	geral@cm-aveiro.pt
Alcobaca	cmalcobaca@cm-alcobaca.pt	Avis	geral@cm-avis.pt
Alcochete	geral@cm-alcochete.pt	Azambuja	geral@cm-azambuja.pt
Alcoutim	geral@cm-alcoutim.pt	Baião	geral@cm-baiao.pt
Alenquer	geral@cm-alenquer.pt	Barcelos	geral@cm-barcelos.pt
Alfândega da Fé	correspondencia.cmaf@gmail.com	Barrancos	geral@cm-barrancos.pt
Alijó	geral@cm-alijo.pt	Barreiro	geral@cm-barreiro.pt
Aljezur	geral@cm-aljezur.pt	Batalha	geral@cm-batalha.pt
Aljustrel	geral@mun-aljustrel.pt	Beja	geral@cm-beja.pt
Almada	almadainforma@cma.m-almada.pt	Belmonte	cmbelmonte@mail.telepac.pt
Almeida	camara@cm-almeida.pt	Benavente	cmb@cm-benavente.pt
Almeirim	geral@cm-almeirim.pt	Bombarral	geral@cm-bombarral.pt
Almodôvar	geral@cm-almodovar.pt	Borba	girp@cm-borba.pt
Alpiarça	gap@cm-alpiarca.pt	Boticas	municipio@cm-boticas.pt
Alter do Chão	geral@cm-alter-chao.pt	Braga	gab.presidencia@cm-braga.pt
Alvaiázere	geral@cm-alvaiazere.pt	Bragança	cmb@cm-braganca.pt
Alvito	geral@cm-alvito.pt	Cabeceiras de Basto	servicoatendimentounico@cabeceirasdebasto.pt
Amadora	geral@cm-amadora.pt	Cadaval	geral@cm-cadaval.pt
Amarante	geral@cm-amarante.pt	Caldas da Rainha	geral@cm-caldas-rainha.pt
Amares	geral@municipioamares.pt	Calheta (Açores)	geral@cm-calheta.pt
Anadia	geral@cm-anadia.pt	Calheta (Madeira)	camara@cmcalheta.pt
Angra do Heroísmo	angra@cmah.pt	Câmara de Lobos	geral@cm-camaradelobos.pt
Ansião	geral@cm-ansiao.pt	Caminha	geral@cm-caminha.pt
Campo Maior	geral@cm-campo-maior.pt	Estremoz	gap@cm-estremoz.pt
Cantanhede	geral@cm-cantanhede.pt	Évora	cmevora@cm-evora.pt

Município	Contacto E-mail	Município	Contacto E-mail
Carraceda de Ansiães	geral@cmca.pt	Fafe	geral@cm-fafe.pt
Carregal do Sal	geral@cm-carregal.pt	Faro	geral@cm-faro.pt
Cartaxo	gap@cm-cartaxo.pt	Felgueiras	gapp@cm-felgueiras.pt
Cascais	atendimento.municipal@cm-cascais.pt	Ferreira do Alentejo	geral@cm-ferreira-alentejo.pt
Castanheira de Pera	camara@cm-castanheiradepera.pt	Ferreira do Zêzere	geral@cm-ferreiradozezere.pt
Castelo Branco	camara@cm-castelobranco.pt	Figueira da Foz	municipe@cm-figfoz.pt
Castelo de Paiva	geral@cm-castelo-paiva.pt	Figueira de Castelo Rodrigo	cm-fcr@cm-fcr.pt
Castelo de Vide	cm.castvide@mail.telepac.pt	Figueiró dos Vinhos	secretaria@cm-figueirodosvinhos.pt
Castro Daire	geral@cm-castrodaire.pt	Fornos de Algodres	geral@cm-fornosdealgodres.pt
Castro Marim	expediente@cm-castromarim.pt	Freixo de Espada à Cinta	geral@cm-fec.pt
Castro Verde	geral@cm-castroverde.pt	Fronteira	municipio@cm-fronteira.pt
Celorico da Beira	geral@cm-celoricodabeira.pt	Funchal	cmf@cm-funchal.pt
Celorico de Basto	geral@mun-celoricodebasto.pt	Fundão	geral@cm-fundao.pt
Chamusca	geral@cm-chamusca.pt	Gavião	geral@cm-gaviao.pt
Chaves	municipio@chaves.pt	Góis	correio@cm-gois.pt
Cinfães	geral@cm-cinfaes.pt	Golegã	geral@cm-golega.pt
Coimbra	geral@cm-coimbra.pt	Gondomar	geral@cm-gondomar.pt
Condeixa-a-Nova	geral@cm-condeixa.pt	Gouveia	geral@cm-gouveia.pt
Constância	geral@cm-constancia.pt	Grândola	gab.presidente@cm-grandola.pt
Coruche	geral@cm-coruche.pt	Guarda	geral@mun-guarda.pt
Corvo	geral@cm-corvo.pt	Guimarães	geral@cm-guimaraes.pt
Covilhã	info@cm-covilha.pt	Horta	geral@cmhorta.pt
Crato	geral@cm-crato.pt	Idanha-a-Nova	geral@cm-idanhanova.pt
Cuba	geral@cm-cuba.pt/ gap@cm-cuba.pt	Ílhavo	geralcmi@cm-ilhavo.pt
Elvas	geral@cm-elvas.pt	Lagoa (Açores)	geral@lagoa-acores.pt
Entroncamento	geral@cm-entroncamento.pt	Lagoa (Algarve)	expediente@cm-lagoa.pt
Espinho	geral@cm-espinho.pt	Lagos	expediente.geral@cm-lagos.pt
Esposende	benjamim.pereira@cm-esposende.pt	Lajes das Flores	geral@cmlajesdasflores.pt

Município	Contacto E-mail	Município	Contacto E-mail
Lagoa (Algarve)	expediente@cm-lagoa.pt	Melgaço	geral@cm-melgaco.pt
Lagos	expediente.geral@cm-lagos.pt	Mértola	geral@cm-mertola.pt
Lajes das Flores	geral@cmlajesdasflores.pt	Mesão Frio	geral@cm-mesaofrio.pt
Lajes do Pico	cmlpico@mail.telepac.pt	Mira	geral@cm-mira.pt
Lamego	geral@cm-lamego.pt	Miranda do Corvo	camara@cm-mirandadocorvo.pt
Leiria	cmleiria@cm-leiria.pt	Miranda do Douro	geral@cm-mdouro.pt
Lisboa	gab.presidente@cm-lisboa.pt	Mirandela	geral@cm-mirandela.pt
Loulé	gab.comunicacao@cm-loule.pt	Mogadouro	geral@mogadouro.pt
Loures	geral@cm-loures.pt	Moimenta da Beira	cmmbeira@cm-moimenta.pt
Lourinhã	geral@cm-lourinha.pt	Moita	cmmoita@cm-moita.pt
Lousã	geral@cm-lousa.pt	Monção	geral@cm-moncao.pt
Lousada	cm-lousada@cm-lousada.pt	Monchique	geral@cm-monchique.pt
Mação	geral@cm-macao.pt	Mondim de Basto	aamaral@cm-mondimdebasto.pt
Macedo de Cavaleiros	geral@cm-macedodecavaleiros.pt	Monforte	cmmonforte@mail.telepac.pt
Machico	presidencia@cm-machico.pt	Montalegre	municipio@cm-montalegre.pt
Madalena	geral@cm-madalena.pt	Montemor-o-Novo	cmmontemor@cm-montemornovo.pt
Mafra	geral@cm-mafra.pt	Montemor-o-Velho	geral@cm-montemorvelho.pt
Maia	geral@cm-maia.pt	Montijo	geral@mun-montijo.pt
Mangualde	geral@cmmangualde.pt	Mora	geral@cm-mora.pt
Manteigas	geral@cm-manteigas.pt	Mortágua	mortagua@cm-mortagua.pt
Marco de Canaveses	info@cm-marco-canaveses.pt	Moura	cmmoura@cm-moura.pt
Marinha Grande	geral@cm-mgrande.pt	Mourão	gap@cm-mourao.pt
Marvão	geral@cm-marvao.pt	Murça	gap@cm-murca.pt
Matosinhos	mail@cm-matosinhos.pt	Murtosa	geral@cm-murtosa.pt
Mealhada	gabpresidencia@cm-mealhada.pt	Nazaré	geral@cm-nazare.pt
Mêda	cmeda@cm-meda.pt	Nelas	geral@cm-nelas.pt
Nisa	geral@cm-nisa.pt	Ponta Delgada	geral@mpdelgada.pt
Nordeste	geral@cmnordeste.pt	Ponta do Sol	presidencia@cm-pontadosol.pt
Óbidos	geral@cm-obidos.pt	Ponte da Barca	geral@cmpb.pt
Odemira	geral@cm-odemira.pt	Ponte de Lima	geral@cm-pontedelima.pt
Odivelas	geral@cm-odivelas.pt	Ponte de Sor	geral@cm-pontedesor.pt
Oeiras	geral@cm-oeiras.pt	Portalegre	municipio@cm-portalegre.pt
Oleiros	geral@cm-oleiros.pt	Portel	geral@mail.cm-portel.pt
Olhão	geral@cm-olhao.pt	Portimão	geral@cm-portimao.pt
Oliveira de Azeméis	geral@cm-oaz.pt	Porto	geral@cm-porto.pt

Município	Contacto E-mail	Município	Contacto E-mail
Oliveira de Frades	cmofrades@mail.telepac.pt	Porto de Mós	geral@municipio-portodemos.pt
Oliveira do Bairro	geral@cm-olb.pt	Porto Moniz	geral@portomoniz.pt
Oliveira do Hospital	geral@cm-oliveiradohospital.pt	Porto Santo	geral@cm-portosanto.pt
Ourém	geral@mail.cm-ourem.pt	Póvoa de Lanhoso	apoio.presidencia@mun-planhoso.pt
Ourique	geral@cmourique.pt	Póvoa de Varzim	presidencia@cm-pvarzim.pt
Ovar	gapresidencia@cm-ovar.pt	Povoação	geral@cm-povoacao.pt
Paços de Ferreira	geral@cm-pacosdeferreira.pt	Praia da Vitória	geral@cmpv.pt
Palmela	geral@cm-palmela.pt	Proença-a-Nova	geral@cm-proencanova.pt
Pampilhosa da Serra	municipio@cm-pampilhosadaserra.pt	Redondo	geral@cm-redondo.pt
Paredes	cmparedes@cm-paredes.pt	Reguengos de Monsaraz	geral@cm-reguengos-monsaraz.pt
Paredes de Coura	contacto@paredesdecoura.pt	Resende	geral@cm-resende.pt
Pedrógão Grande	geral@cm-pedrogaogrande.pt	Ribeira Brava	geral@cm-ribeirabrava.pt
Penacova	geral@cm-penacova.pt	Ribeira de Pena	geral@cm-rpena.pt
Penafiel	penafiel@cm-penafiel.pt	Ribeira Grande	geralcmsg@cm-ribeiragrande.pt
Penalva do Castelo	geral@cm-penalvadocastelo.pt	Rio Maior	geral@cm-riomaior.pt
Penamacor	secretaria.gap@cm-penamacor.pt	Sabrosa	geral@cm-sabrosa.pt
Penedono	cm-penedono@cm-penedono.pt	Sabugal	geral@cm-sabugal.pt
Penela	cmpenela@cm-penela.pt	Salvaterra de Magos	geral@cm-salvaterrademagos.pt
Peniche	cmpeniche@cm-peniche.pt	Santa Comba Dão	geral@cm-santacombadao.pt
Peso da Régua	cmregua@cmpr.pt	Santa Cruz	geral@cm-santacruz.pt
Pinhel	cm-pinhel@cm-pinhel.pt	Santa Cruz da Graciosa	geral@cm-graciosa.pt
Pombal	geral@cm-pombal.pt	Santa Cruz das Flores	geral@cmscflores.pt
Santa Maria da Feira	santamariadafeira@cm-feira.pt	Tavira	camara@cm-tavira.pt
Santa Marta de Penaguião	geral@cm-smpenaguiao.pt	Terras de Bouro	geral@cm-terrasdebouro.pt
Santana	secretaria@cm-santana.com	Tomar	presidencia@cm-tomar.pt
Santarém	geral@cm-santarem.pt	Tondela	geral@cm-tondela.pt
Santiago do Cacém	geral@cm-santiagocacem.pt	Torre de Moncorvo	geral@torredemoncorvo.pt
Santo Tirso	gap@cm-stirso.pt	Torres Novas	geral@cm-torresnovas.pt
São Brás de Alportel	gap@cm-sbras.pt	Torres Vedras	geral@cm-tvedras.pt
São João da Madeira	geral@cm-sjm.pt	Trancoso	geral@cm-trancoso.pt
São João da Pesqueira	cmsjp@sjpesqueira.pt	Trofa	geral@mun-trofa.pt
São Pedro do Sul	geral@cm-spsul.pt	Vagos	geral@cm-vagos.pt
São Roque do Pico	geral@cm-saoroquedopico.pt	Vale de Cambra	geral@cm-valedecambra.pt

Município	Contacto E-mail	Município	Contacto E-mail
São Vicente	geral@cm-saovicente.pt	Valença	geral@cm-valenca.pt
Sardoal	geral@cm-sardoal.pt	Valongo	presidencia@cm-valongo.pt
Sátão	geral@cm-satao.pt	Valpaços	municipio@valpacos.pt
Seia	cm-seia@cm-seia.pt	Velas	geral@cmvelas.pt
Seixal	presidencia@cm-seixal.pt	Vendas Novas	geral@cm-vendasnovas.pt
Sernancelhe	geral@cm-sernancelhe.pt	Viana do Alentejo	camara@cm-vianadoalentejo.pt
Serpa	geral@cm-serpa.pt	Viana do Castelo	cmviana@cm-viana-castelo.pt
Sertão	cmsgeral@cm-serta.pt	Vidigueira	geral@cm-vidigueira.pt
Sesimbra	informacao@cm-sesimbra.pt	Vieira do Minho	geral@cm-vminho.pt
Setúbal	geral@mun-setubal.pt	Vila de Rei	geral@cm-viladerei.pt
Sever do Vouga	cm.sever@cm-sever.pt	Vila do Bispo	geral@cm-viladobispo.pt
Silves	gabinete.presidente@cm-silves.pt	Vila do Conde	geral@cm-viladoconde.pt
Sines	info@mun-sines.pt	Vila do Porto	geral@cm-viladoporto.pt
Sintra	presidencia@cm-sintra.pt	Vila Flor	geral@cm-vilaflor.pt
Sobral de Monte Agraço	geral@cm-sobral.pt	Vila Franca de Xira	gap@cm-vfxira.pt
Soure	geral@cm-soure.pt	Vila Franca do Campo	geral@cmvfc.pt
Sousel	geral@cm-sousel.pt	Vila Nova da Barquinha	geral@cm-vnbarquinha.pt
Tábua	geral@cm-tabua.pt	Vila Nova de Cerveira	geral@cm-vncerveira.pt
Tabuaço	geral@cm-tabuaco.pt	Vila Nova de Famalicão	camaramunicipal@vilanovadefamaliao.org
Tarouca	camara@cm-tarouca.pt	Vila Nova de Foz Côa	correio@cm-fozcoa.pt
Vila Nova de Gaia	geral@cm-gaia.pt	Vila Velha de Ródão	geral@cm-vvrodão.pt
Vila Nova de Paiva	geral@cm-vnpaiva.pt	Vila Verde	geral@cm-vilaverde.pt
Vila Nova de Poiares	geral@cm-vilanovadepoiars.pt	Vila Viçosa	geral@cm-vilaviosa.pt
Vila Pouca de Aguiar	geral@cm-vpaguiar.pt	Vimioso	gi.cmv@cm-vimioso.pt
Vila Real	geral@cm-vilareal.pt	Vinhais	geral@cm-vinhais.pt
Vila Real de Santo António	geral@cm-vrsa.pt	Viseu	apoio municipe@cmviseu.pt
Vouzela	geral@cm-vouzela.pt	Vizela	geral@cm-vizela.pt

APÊNDICE 8 – Corpo de e-mail da disseminação dos inquéritos aos municípios

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO - UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Exmo(a) Sr(a),

Bom dia.

Um grupo de investigadores da Universidade de Aveiro está a realizar uma investigação académica na área da avaliação de desempenho no setor público do turismo. Para concretizar essa investigação a metodologia passa pela distribuição de um inquérito cujo objetivo é o estudo da avaliação de desempenho em entidades locais responsáveis pela gestão do destino, direcionando-se assim para os municípios.

Serve o presente e-mail para solicitar a colaboração do Seu município neste estudo.

O inquérito deve ser respondido por elementos responsáveis pelo turismo dentro da entidade local como, por exemplo, chefe de divisão ou departamento, vereador, responsável pelo pelouro do turismo, entre outros. A participação do seu município neste estudo é de elevada importância pelo que solicito a divulgação do inquérito aos responsáveis referidos acima.

O link do inquérito segue abaixo: <https://questionarios.ua.pt/index.php/953786/lang-pt>

Dado existirem prazos de entrega um pouco breves, solicito também brevidade na divulgação e respostas.

Agradeço desde já a Sua colaboração e atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Juliana Cordeiro Gonçalves

APÊNDICE 9 – Dimensões Sugeridas pelos Inquiridos para a Avaliação de Desempenho

Quadro 41: Dimensões sugeridas pelos inquiridos

Dimensões sugeridas pelos inquiridos	
Dimensão de avaliação do grau de satisfação das estratégias implementadas.	Parcerias locais e intermunicipais na dimensão da implementação das estratégias territoriais;
Dimensão social e dimensão do emprego.	Dimensão de articulação entre recursos turísticos.
Dimensão Investimento	Dimensão "Fluxo Turístico"
Planeamento de curto, médio e longo prazo.	Sustentabilidade;
Dimensão "Dinâmicas rede parceiros"	Criatividade
A Dimensão "Avaliação externa- do Turista/visitante"	Impacto social e económico junto da população local
Na dimensão recursos é importante a capacitação dos trabalhadores do setor de turismo, dos agentes locais e dos prestadores de serviços na área de turismo, hotelaria/alojamento e restauração.	Índices de avaliação territorial (recursos endógenos, ambiente, acessibilidades) estratégias em rede de valorização de Produtos, produtos acessíveis a todos
Fontes de financiamento através de fundos comunitários.	Inquéritos de satisfação e certificações na área do turismo
Inovação e criação de produto; produção e elaboração integrada de produtos turísticos (locais e regionais); promoção e divulgação turística; incentivo a atividades conexas (recreio e lazer, desporto, desporto aventura, cultura, etc.).	Política, Social e Ambiental. Eficácia, Eficiência e o Impacto da intervenção. Enquadramento regulamentar das atividades no contexto da Europa, de Portugal, da Região e Local, bem como, das respetivas estratégias e regras específicas dos fundos de financiamento.
Dimensão "Divulgação"	Experiência adquirida.
Dimensão colaborativa	Satisfação de residentes, pegada ecológica.
Dimensão Fiscalização	Parcerias
Auscultação da comunidade local /visitantes	Penetração Territorial
Dimensão Internacional	Gestão do Conhecimento
Dimensão Criação de Infraestruturas adequadas ao Desenvolvimento Turísticos, Dimensão Sinalização Correta e adequada.	De definição de competências e objetivos, De Formação dos avaliadores, De sensibilização para a mudança
Análise de pontos forte e fracos e resolução efetiva dos pontos fracos.	Monitorização; Acompanhamento.
Avaliação estratégica	Formação
Grau de Envolvimento e Compromisso da comunidade em geral e do tecido empresarial local com intervenção no turismo	Dimensão avaliação de risco e a Dimensão do Planeamento, estratégia de implementação; dimensão temporal
Fatores externos	Dimensão "Estratégias"
Planeamento	Política
Processos intermunicipais	Comunicação e Promoção
Potencialidades turísticas	Dimensão Qualidade no usufruto
Dimensão Qualidade - Satisfação do turista	Acessibilidades
Monitorização Pós-implementação dos processos.	Estratégia, Competências, Atitude Pessoal
Desenvolvimento económico	Monitorização contínua
Monitorização da estratégia e de resultados	Cooperação entre os agentes económicos