

## O Modelo de Gestão da European Foundation for Quality Management [EFQM] para Destinos Turísticos: Uma Discussão Teórica

Revista Rosa dos Ventos  
7(4) 561-573, out-dez, 2015  
Dossiê – Competitividade das  
Destinações Turísticas  
© O(s) Autor(es) 2015  
ISSN: 2178-9061  
Associada ao:  
Programa de Pós-Graduação em  
Turismo e Hospitalidade  
Hospedada em:  
<http://ucs.br/revistarosadosventos>



*Pablo Flôres Limberger<sup>1</sup>, Julio da Costa Mendes<sup>2</sup>*

### RESUMO

A competitividade de um destino está relacionada com a experiência turística. A gestão do destino como um todo se torna fundamental para gerir de forma coesa os recursos e processos de uma determinada localidade. Como forma de garantir uma gestão eficiente, diferentes modelos de qualidade foram elaborados para as empresas, tais como: família ISO 9000; European Foundation for Quality Management (EFQM); Malcon Baldrige National Quality Award; e Balanced Scorecard. O objetivo desta investigação é o de discutir a adaptação do modelo do EFQM para os destinos turísticos. O modelo do EFQM considera os meios e os resultados como os dois grandes grupos de categorias, sendo: os meios (lideranças, pessoas, estratégias, parceiros e recursos e processos, produtos e serviços); e os resultados (resultados pessoas, resultados clientes, resultados sociedades e resultados chaves). Como resultado é possível notar que a proposta de Mendes (2004) é um avanço quanto às especificidades do EFQM para os destinos turísticos. Entretanto, este modelo precisa ser aplicado de forma empírica para que possa identificar áreas que necessitem de novas adaptações e melhorias.

**Palavras-chave:** Turismo. Gestão de destinos. Modelos de excelência. European Foundation for Quality Management (EFQM).

<sup>1</sup> **Pablo Flôres Limberger** – Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Balenário Camboriu, SC., Brasil. Currículo [lattes.cnpq.br/3893934127523780](http://lattes.cnpq.br/3893934127523780). E-mail: [pflimberger@hotmail.com](mailto:pflimberger@hotmail.com)

<sup>2</sup> **Julio da Costa Mendes** - Doutor. Professor do Mestrado em Gestão das Organizações Turísticas e do Programa de Doutorado em Turismo da Universidade do Algarve, Faro, Portugal. Currículo <http://www.cieo.pt/INV/121/cv121.pdf>. E-mail: [jmendes@ualg.pt](mailto:jmendes@ualg.pt)

## ABSTRACT

### **The Management Model of European Foundation for Quality Management (EFQM) for Tourist Destinations: A Theoretical Discussion**

- The competitiveness of a destination is related to the tourist experience. Destination management as a whole it is essential to manage cohesively resources and processes of a particular locality. In order to ensure efficient management, different quality models have been developed for companies such as: ISO 9000 family; European Foundation for Quality Management (EFQM); Malcolm Baldrige National Quality Award; and Balanced Scorecard. The purpose of this research is to discuss the adaptation of the EFQM model for tourist destinations. The EFQM model considers the means and the results as the two major groups of categories, as follows: the means (leadership, people, strategies, partners and resources and processes, products and services); and the results (results people, customer results, results and key findings societies). The adaptation of Mendes (2004) is a breakthrough as the specifics of the EFQM for the tourist destination, however, this model needs to be applied empirically so you can identify areas that require further adjustments and improvements. **Keywords:** Tourism. Management destinations. Models of excellence. European Foundation for Quality Management (EFQM).

**Keywords:** Tourism. Management destinations. Models of excellence. European Foundation for Quality Management (EFQM).

## INTRODUÇÃO

O turismo atua sobre os lugares e espaços, impactando culturas, economias e as vidas sociais das comunidades. No turismo, produção, consumo e características experienciais são interligados num certo local. O processo complexo do turismo de produção e consumo depende das destinações. Estas são geridas em grande parte pelas Destinations Management Organizations [DMO], que desempenham o papel de dar suporte às decisões estratégicas para a competitividade dos destinos (Sainaghi, 2006). A competitividade de um destino está ligada com a qualidade da experiência turística, a qual, para Mendes (2004), implica o julgamento dos turistas sobre o grau de excelência de toda a cadeia de serviços prestados no destino turístico.

Considerando a importância dos DMOs para as suas respectivas regiões, o modelo do European Foundation for Quality Management [EFQM] é uma ferramenta importante para a gestão dessas organizações. O modelo do EFQM é dividido entre meios [lideranças, pessoas, estratégias, parceiros e recursos e processos, produtos e serviços] e resultados [resultados pessoas, resultados clientes, resultados sociedades e resultados chaves]. Entretanto, apesar do EFQM ser aplicado em diversas organizações, a sua aplicação empírica para os DMOs tem sido negligenciada. O EFQM utiliza como forma de avaliação, a autoavaliação. Este processo, segundo Mendes (2004), é um dos métodos mais utilizados nas organizações para avaliar a qualidade. Os objetivos da autoavaliação, conforme Zink e Schmidt (1998), seriam: Identificação do estado da arte dos esforços da qualidade dentro da organização; Criação de uma base que sustente o desenvolvimento de abordagens específicas diversas; Comparação dos resultados das avaliações; Iniciação de um processo de aprendizagem; e Identificação de áreas específicas de melhoria.

O presente artigo tem como objetivo discutir a adaptação do modelo do EFQM para os destinos turísticos. Desta forma, foi feito um levantamento dos modelos de excelências na

gestão e as aplicações do EFQM para os destinos turísticos. A pesquisa bibliográfica foi realizada nos bancos de dados do EBSCO e Science Direct. Esta investigação é composta por esta introdução, seguido pelo enquadramento conceitual, os critérios de excelência, aplicações do EFQM nos DMOS, modelo de EFQM para os destinos turísticos e as considerações finais.

## ENQUADRAMENTO CONCEITUAL

A avaliação nos serviços é considerada mais complexa do que na indústria manufatureira, isto devido as suas peculiaridades (Swarbrooke & Horner, 2002). Estas peculiaridades são ressaltadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), como sendo: a intangibilidade, mercadoria perecível, participação do cliente no processo dos serviços e a heterogeneidade. A respeito da qualidade nos serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) enumeram três pontos-chaves: a qualidade dos serviços tem um maior grau de dificuldade para ser avaliada do que a qualidade de bens; a qualidade de serviços percebidos é um resultado da comparação da expectativa com o atual desempenho do serviço; a avaliação da qualidade não é feita apenas do resultado do serviço, mas também do processo deste.

Os clientes se baseiam em cinco dimensões para julgar a qualidade nos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. A confiabilidade é a capacidade de cumprir o que foi prometido com confiança e exatidão. A responsabilidade diz respeito na forma de como atender ou auxiliar um cliente na prestação no serviço de forma a não deixá-lo esperando sem um motivo aparente. Confiança é a capacidade do prestador de serviço em transmitir segurança e confiabilidade ao cliente. Empatia é o atendimento personalizado, demonstração de interesse em prestar um determinado serviço. Os aspectos tangíveis são as aparências dos aspectos dos quais o cliente pode ver ou tocar, como a limpeza do ambiente, os equipamentos, materiais de comunicação e demais instalações físicas (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005).

Quanto a excelência e qualidade nas organizações referentes aos certificados de desempenho, o Baldrige National Quality Program (2014) considera que uma organização de excelência tem como resultados: uma entrega cada vez melhor dos valores para os seus clientes e partes interessadas, contribuindo para a sustentabilidade organizacional; melhorias na eficácia e na capacidade geral da organização; aprendizagem e aprimoramento da organização; e o staff aprende e cresce. O Australian Excellence Award (2014) reconhece as organizações nas quais os resultados se destacam através das iniciativas que mostrem o comprometimento e a liderança com a excelência no serviço. Estes prêmios têm uma abordagem diferente do EFQM, mas sendo os resultados esperados comparáveis entre eles (Wilford, 2007). Para o EFQM (2014a) excelência organizacional é alcançada e sustentada por níveis de desempenhos excepcionais que atendem ou superam as expectativas de todos os *stakeholders*.

A família ISO 9000:2000 compreende os seguintes princípios para sustentar a qualidade do serviço: foco no consumidor, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem dos processos, abordagem de sistema para gestão, aprimoramento contínuo, abordagem factual para a tomada de decisão e benefícios mútuos com os fornecedores (Russel, 2000). Nenhum destes conceitos oferece uma indicação do nível necessário de aquisição para a excelência, deixando a interpretação para as organizações e os assessores dos prêmios. Outros requisitos não são considerados para a excelência, como as mudanças organizacionais, as mudanças culturais [internas e externas], as influências do ambiente e os custos e benefícios do aprimoramento em busca do desempenho organizacional (Wilford, 2007). Para Zu, Fredendall e Douglas (2008), as práticas da gestão da qualidade que têm consenso entre os pesquisadores, seriam:

suporte da alta gerência, relação com o consumidor, relação com os fornecedores, gestão da força de trabalho, informação de qualidade, design dos produtos e serviços, e os processos de gestão.

A qualidade no contexto organizacional é uma característica derivada dos bens e dos serviços, sendo uma subcategoria da excelência, podendo ser compreendido que uma alta qualidade organizacional é encorajada num modelo de excelência (Wilford, 2007). A qualidade, na Norma Europeia EN ISO 9000 (2000), é um “grau de satisfação dos requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas” (p.16). Camisón (1996) afirma que a qualidade é uma estratégia fundamental de suporte e aprimoramento da competitividade. A qualidade de gestão total [TQM] pode ser definida, segundo Kaynak (2003), como uma filosofia de gestão holística que leva para aprimoramentos contínuos em todas as funções da organização. Assim sendo, podemos supor que uma qualidade total e a excelência nas organizações referem-se ao mesmo nível de desempenho organizacional.

### CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Existe uma série de certificados e modelos de gestão da qualidade e da excelência, entretanto, todos estes parecem ter como base a família ISO 9000, o EFQM, Malcon Baldrige National Quality Award [MBNQA] e o Balanced Scorecard [BS]. Desta forma, serão apresentados a seguir estes modelos e os seus critérios de avaliação. O MBNQA foi fundado em 1987 com o objetivo de prover uma perspectiva de sistema para entender o desempenho e a gestão das organizações, ajudando numa abordagem integrada de gestão que os resultados entregues são um aprimoramento constante de valores aos consumidores (Dror, 2008). São considerados sete aspectos críticos de gestão, sendo estes: Liderança; Planejamento estratégico; Foco no consumidor; Medição, análise e gestão do conhecimento; Foco na força de trabalho; Foco nas operações, e Resultados (MBNQA, 2014). Seguindo estes critérios têm-se como objetivo alinhar os recursos, identificar forças e oportunidades de aprimoramento, aprimorar a comunicação, produtividade e eficiência e alcançar os objetivos estratégicos (MBNQA, 2014).

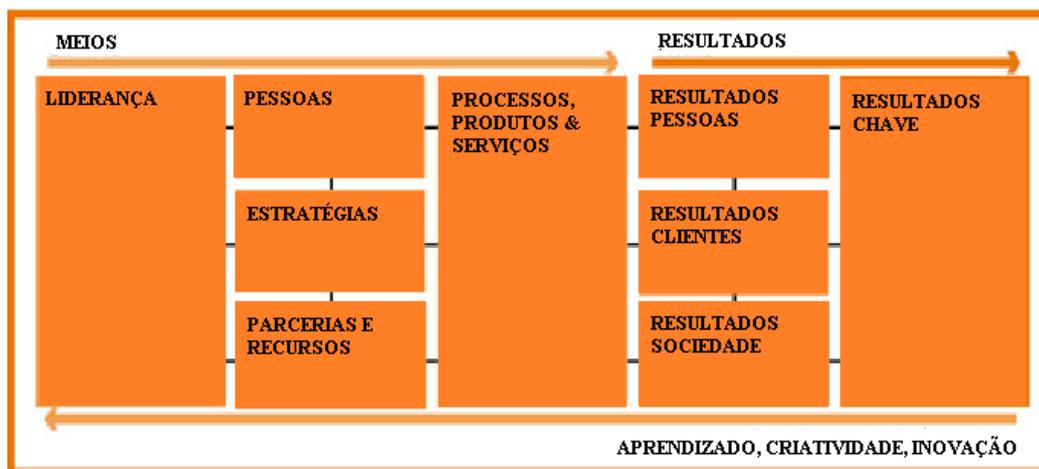
Figura 1: Malcoln Baldrige National Quality Award



Fonte: MBNQA (2014). Tradução nossa.

O EFQM é um instrumento elaborado em 1992, primeiramente para suportar a premiação europeia da qualidade. O objetivo da fundação europeia de qualidade é o de aumentar a competitividade das organizações e suportar o desenvolvimento sustentável da economia. O modelo EFQM é dividido entre meios [lideranças, pessoas, estratégias, parceiros e recursos e processos, produtos e serviços], resultados [resultados pessoas, resultados clientes, resultados sociedades e resultados chave] e o aprendizado, a criatividade e a inovação como forma de *feedback*, como pode ser visto na Figura 2 (EFQM, 2014).

Figura 2: Modelo EFQM



Fonte: EFQM (2014)

O ISO é a organização internacional de normalização; a família ISO 9000 busca aprimorar a qualidade da gestão das organizações, sendo que o ISO 9001 especifica os pré-requisitos para um sistema de gestão de qualidade que uma organização necessita preencher. As organizações necessitam desenvolver constantemente suas habilidades, para prover os consumidores com produtos que fortaleçam a satisfação dos mesmos, indo ao encontro dos requisitos estatutários e das regulamentações. O ISO 9004 procura aprimorar a eficiência e eficácia das organizações para alcançar os objetivos e metas de negócios (ISO, 2009). O ISO é baseado no sistema de Plan-Do-Check-Act [PDCA], a partir de três perguntas: O que se procura alcançar? Como saberemos se a mudança é uma melhoria? Quais as mudanças que poderemos fazer para o aprimoramento? (Sokovic, Pavletic & Pipan, 2010).

Considerando o PDCA, as fases do ISO seguem o planejamento no momento da gestão entre a responsabilidade da gestão, os consumidores e a gestão dos recursos. O fazer segue para os requerimentos e a realização dos produtos, considerando os *inputs*. O checar refere-se à fase dos *outputs* e a análise das melhores [considerando a satisfação dos consumidores], após checar e, se houver a necessidade, o processo deve voltar à fase de planejamento. A fase seguinte é a da ação dos aprimoramentos realizados, sempre mantendo as melhorias contínuas do sistema de qualidade da gestão (ISO, 2009).

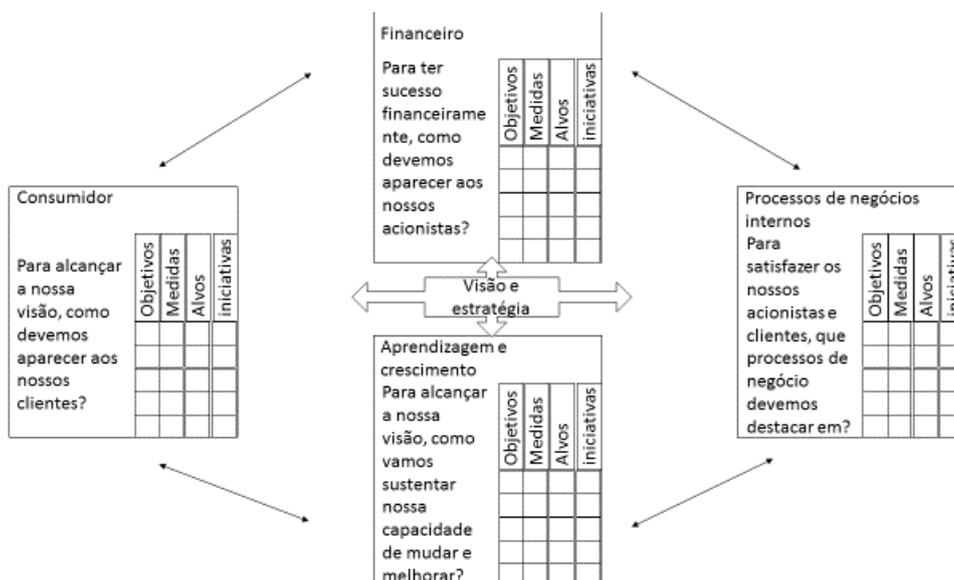
Figura 3: ISO para a gestão da qualidade



Fonte: ISO (2009, p. 2). Tradução nossa.

O Balanced Scorecard [BS] é um planejamento estratégico e um sistema de gestão desenvolvido no início dos anos 1990 pelo professor Dr. Robert Kaplan, da Harvard Business School, e por David Norton, tendo como objetivo alinhar as atividades do negócio com a visão e as estratégias das organizações; aprimorar as comunicações internas e externas; e monitorar o desempenho da organização com os objetivos estratégicos (BS, 2014). Para Dror (2008), o BS permite uma avaliação multidimensional por meios das quatro perspectivas [financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem e crescimento] e um mapa estratégico que define a estrutura de causalidade entre estas quatro perspectivas.

Figura 4: Balanced Scorecard



Fonte: BS (2014). Tradução nossa.

Esses modelos, junto com os princípios das melhorias e excelência geradas internamente, serviram como base para os seguintes certificados e premiações: Unisys Service Excellence Award e Charter Mark [Reino Unido]; Australia Business Excellence Award [Austria]; Canada Awards For Excellence [Canada]; Beacon Council Scheme [Reino Unido]; e Investor in People [Internacional] (Wilford, 2007). Além dos apresentados, há outros exemplos de certificações ou modelos de excelência: System of Measures for Excellence in Destination [SMED], do Centre Mondial d'Excellence des Destinations [Canada]; Quality Projects of Travel Development Lapland [Finlândia]; La démarche "plan qualité stations littorales" e o Démarches Qualité et Tourisme, da Agence Française de L'ingénierie Touristique [França]; Prémio de Excelência - Sistema Português de Qualidade, do Instituto Português de Qualidade [Portugal]; Gestão Integrada da Qualidade [GIQ] dos destinos turísticos costeiros, rurais e urbanos e o Qualitest - A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destination and Services, da Comissão Europeia; Arade Tourist Destination - A Program for Action, da Agência do Arade - Associação de Desenvolvimento do Arade [Portugal]; marca "Q" da qualidade turística, da Secretaria de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas [Espanha]; Deming Prize, do Japanese Union of Scientists and Engineers [Japão]; entre outros.

#### APLICAÇÕES DO EFQM NOS DMOS

A aplicação do EFQM aos destinos turísticos foi pesquisado por Go e Govers (2000), Woods e Deegan (2003), Müller e Berger (2012), e sendo o modelo aplicado em DMOS na tese de doutoramento de Mendes (2004). Os seus objetos de estudos foram as seguintes destinações: IJmond, na Holanda; Knokke-Heist, na Bélgica; Dublin, na Irlanda; Blackpool, Glasgow, Nairn, Saint & Andrews, no Reino Unido (Go & Govers, 2000); Suíça e os Alpes (Müller & Berger, 2012); e a região de Pays Cathare, no sul da França (Woods & Deegan, 2003), e as associações nacional de regiões de turismo de Portugal (Mendes, 2004).

O modelo do EFQM, segundo Müller e Berger (2012), é uma ferramenta capaz de localizar as forças e fraquezas nas organizações e a aplicação deste modelo colabora favoravelmente para o processo como um todo da gestão. São apresentadas por Go e Govers (2000) os casos de melhores práticas para cada critério do EFQM, para a **liderança** são apresentados os modelos de IJmond na Holanda e de Nairn na Escócia. No caso de IJmond foi desenvolvido uma parceria público-privada denominada Stichting Ondernemers Toerisme IJmond [SONTIJ], esta fundação é dedicada ao desenvolvimentos de produtos e do mercado. A estratégia utilizada foi do marketing baseada na teoria dos 4 Ps (posicionamento, produto, promoção e praça).

Aqui se ressalta, na avaliação, o conhecimento dos envolvidos na gestão da qualidade desde o princípio, sendo a tentativa de preencher a lacuna entre o que é oferecido e o que necessita ser ofertado no futuro, a política ideal. No caso de Nairn, quanto aos atores e liderança, a Escócia tem uma estrutura nacional clara que envolve o setor do turismo e o divide em escritórios regionais e locais. Reconhece os benefícios de múltiplos agentes nos projetos, formando uma grande quantidade de grupos que encorpam uma grande quantidade de agências. Podemos destacar as iniciativas como a do planejamento da gestão do turismo (Tourism Management Plan - TMP) e o Nair Initiative, que procura revitalizar a economia do turismo. A estratégia do TMP é conforme a abordagem sustentável, ou seja, focado nas áreas existentes, com cuidados ambientais na costa, melhorias voltada para a qualidade ao invés de uma nova explosão comercial e procura explorar as oportunidades de uma maneira realística. O plano é avaliado e monitorado pelo Tourism and the Environment Task Force.

Quanto à **Gestão de Pessoas**, o exemplo apresentado é o de Glasgow (Escócia). A Escócia tem um plano nacional de investimento em pessoas, o Investor in People [IIP], desenvolvido pela Glasgow Development Agency [GDA]. O objetivo do IIP é o de ajudar as empresas na rentabilidade e desempenho através de treinamentos nas pessoas, para que se possam alcançar os resultados almejados. Os treinamentos no setor do turismo ocorrem através do Tourism Training Scotland [TTS], uma organização público-privada, formada para promover treinamento efetivo e desenvolvimento do *staff*. Foi utilizada uma estratégia nacional no Reino Unido, onde a carreira na Hospitalidade e Turismo é promovida como de primeira classe. O IIP também monitora por meio de questionários a satisfação dos funcionários (Go & Govers, 2000).

O exemplo de melhores práticas quanto aos **Recursos** apresentado por Go e Govers (2000) é o de St Andrews, na Escócia. Os recursos geridos estão em três grupos: atrações, acomodações e recursos sustentáveis da Hospitalidade. Para as atrações foi desenvolvido um esquema com três objetivos principais para manter ou desenvolver a qualidade do serviço, sendo estes: prover o público de meios para identificar as atrações turísticas que despertam o desejo pela qualidade; ajudar os operadores das atrações na divulgação numa forma mais eficiente; e encorajar e reconhecer padrões de qualidade em todo o setor turístico. Na gestão dos recursos para a acomodação, uma estratégia de classificar os meios de hospedagens foi implementada, sendo classificados por estrelas (1-5), pelo tipo de acomodação (hotel, pousada, B&B, etc.) e terceiro pelo conjunto de facilidades e serviços oferecidos pelos meios de hospedagem. Para a gestão dos recursos sustentáveis da Hospitalidade foi desenvolvido um certificado ambiental baseado em questões como: comprometimento ambiental, contenção de resíduos, controle do lixo, resíduos sanitários, coordenação ambiental, monitoramento dos funcionários e oportunidades da vida selvagem.

Os **Processos** para o setor turístico englobam: promoção, acessibilidade e mobilidade, boas vindas e serviço ao consumidor, reservas e reclamações. Todos estes processos precisam ser adequadamente geridos, novamente, o exemplo de boas práticas é de Glasgow que aparentemente, conforme Go e Govers (2000), consegue gerir de forma integrada diversos processos. Em Blackpool (Inglaterra) foi criado o Blackpool Tourism Consortium o qual encomendou um estudo da **satisfação do consumidor**, que consistia nos seguintes elementos: entrevistas iniciais, recuperação das entrevistas, questionário no ônibus, 12 focus grupos de discussões, um painel hoteleiro e conferências (Go & Govers, 2000).

Quanto aos **Impactos na destinação**, o Westvlaams Economisch Studiebureau [WES] fez um estudo extensivo sobre o impacto de um resort Knokke-heist, na Bélgica. O resultado apontou que alguns impactos negativos são associados pelos moradores locais ao turismo, entretanto, em termos gerais a avaliação foi positiva. Os moradores consideram uma cidade prazerosa para viver e quase todos os respondentes concordam com a tese de que o turista é bem-vindo, sendo uma parcela de 14% dos moradores que argumentam que as desvantagens do turismo são maiores que as vantagens (Go & Govers, 2000). Considerando os **resultados**, o exemplo de boa prática apresentado por Go e Govers (2000) é o de Dublin (Irlanda). Conforme o Development Report of Dublin Tourism [DRDT], são identificados os níveis de satisfação dos turistas, as motivações, os ganhos financeiros, o crescimento da cidade e a capacidade de acomodação.

Como pode ser visto nas melhores práticas apresentadas por Go e Govers (2000), grande parte delas é oriunda não de apenas uma organização, mas da associação de diferentes organizações com características pública e privada. Na mesma linha, Woods e Deegan (2003) ressaltam os princípios das parcerias do EFQM como forma de superar as dificuldades da fragmentação e da

presença dominante de pequenas e médias empresas. Segundo os autores, a ênfase nas parcerias entre fornecedores e entre os critérios permite um modelo com visão holística. Apesar da fragmentação dos destinos turísticos e a importância das parcerias entre diversos atores, a excelência da gestão nos DMOs continua a ser importante para o destino turístico. Na literatura existe uma lacuna com relação a aplicação do EFQM a este específico tipo de organização.

Na investigação de Mendes (2004) é proposta uma adequação do EFQM para os DMOs, no qual o modelo se mostrou coerente entre os meios e os resultados, entretanto, as variáveis Política e Estratégia e Parcerias e Recursos não mostraram relação significativa com os resultados. O modelo adaptado de Mendes (2004) demonstrou um desequilíbrio na gestão entre os meios e os resultados, o que demonstra que os gestores dos DMOs em Portugal estão despendendo maiores investimentos nas questões relacionadas aos meios ao invés de verificar os resultados que estão sendo obtidos.

### MODELO ADAPTADO DO EFQM PARA OS DMOS<sup>3</sup>

O modelo proposto Mendes (2004) tem as suas variáveis consistentes com as do EFQM, sendo estas: Liderança; Política e Estratégia; Pessoas; Parceiros e Recursos; Processos, Resultados Turistas; Resultados Colaboradores; Resultados Região; e Resultados Desempenho.

A **Liderança** compreende a forma como os líderes conduzem a gestão do destino turístico, segundo Mendes (2004), e como “desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, ao longo prazo, uma cultura de excelência na organização e no destino turístico” (p.205). São implementadas ações e comportamentos alinhados com a gestão da qualidade total. A variável **Política e Estratégia** é o meio do qual a organização concretiza a missão e a visão, sendo as estratégias inerentes ao desenvolvimento do turismo, tendo como foco os diversos atores e é suportada, para o mesmo autor, “por políticas relevantes, planos, objetivos, alvos e processos” (p. 209).

A habilidade da organização de capacitar e permitir que seus colaboradores se desenvolvam, a capacitação dos profissionais da região, o envolvimento da população autóctone e o planeamento das atividades que suportem as políticas, estratégias e processos são as atividades que envolvem a variável **Pessoas** (Mendes, 2004). Como ressaltado por Woods e Deegan (2003), a variável **Parceria e Recursos** é um dos conceitos principais do EFQM. Para Mendes (2004), esta variável está relacionada com a forma como a organização desenvolve parcerias com todos os atores a fim de otimizar os recursos turísticos para uma operacionalização efetiva dos processos e suportar as políticas e estratégias do destino.

Para os **Processos**, Mendes (2004) afirma que diferentemente do modelo original para os DMOs, os processos extrapolam os limites da organização, sendo transversais ao sistema turístico da região. Desta forma, ressalta que deve ser analisada a forma como a organização “participa na concepção, apoia a gestão e estimula o desenvolvimento de programas de melhoria dos processos” (p.220), garantindo o suporte à política e à estratégia do destino turístico. A avaliação dos **Resultados Turistas** fornecem informações essenciais para a redefinição dos objetivos, estratégias e no desenvolvimento de programas de comunicação e

---

<sup>3</sup> Modelo adaptado do EFQM por Júlio da Costa Mendes para a sua tese de doutoramento, na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, intitulada “A gestão da qualidade nos destinos turísticos: o caso português”.

imagem. Assim sendo, os turistas são o centro das preocupações dos responsáveis da gestão do destino, do qual, o “desenvolvimento de um quadro de indicadores afigura-se como uma questão obrigatória” (p.223).

Assim como na variável dos processos, na variável **Resultados Colaboradores** também extrapola os limites da organização, ou seja, diz respeito a todos os colaboradores que de forma direta participam do serviço prestado no destino turístico (Mendes, 2004). Os **Resultados Região** envolvem um conjunto “de regras e de procedimentos e a minimização dos vários tipos de impactos negativos que o desenvolvimento do sector pode provocar nas regiões” (p. 227). A última variável, **Resultados Desempenho**, refere-se aos resultados que demonstrem que o desempenho da organização está de acordo com os objetivos definidos e atendendo as expectativas de todos os atores. Na adequação proposta por Mendes (2004), outra alteração com relação ao modelo original do EFQM diz respeito a ponderação dos critérios, esta nova ponderação considerou um painel de especialistas, os gestores portugueses e o próprio modelo do EFQM. O qual pode ser visto na Tabela 1.

**Tabela 1: Ponderação do EFQM para DMOs**

Critérios	Modelo EFQM	Proposta Peritos	Proposta Gestores	Proposta Final
Liderança	10	12	10	11
Políticas e Estratégias	8	10	11	10,5
Pessoas	9	11	11	11
Parcerias e Recursos	9	8	10	9
Processos	14	9	8	8,5
Resultados – Turistas	20	15	14	14,5
Resultados – Colaboradores	9	11	12	11,5
Resultados – Região	6	12	13	12,5
Resultados - Desempenhos	15	12	11	11,5

Fonte: Mendes (2004, p. 237).

Sem dúvidas, a adaptação proposta apresenta melhorias do modelo para a sua aplicação em destinos turísticos. Convém destacar a importância das parcerias, como ressaltado por Woods e Deegan (2003), devido à fragmentação de serviços na experiência turística. Na adaptação de Mendes (2004), o autor propõe uma mudança conceitual relevante do modelo original. Esta mudança é quanto à forma de olhar a organização. No modelo original, a avaliação está dentro dos limites da organização, enquanto que no modelo proposto por Mendes (2004), o foco vai além dos seus limites. Este olhar representa uma forma diferente de analisar os critérios estabelecidos pelo EFQM e até o momento, poucas aplicações desta adaptação foram publicadas colaborando com o modelo proposto.

O EFQM apresenta em todos os seus critérios conceitos que devem ser considerados pelos gestores. A liderança deve ser conjunta entre a gestão pública e privada, garantindo o alcance

das metas, visões e objetivos de forma eficiente. Os líderes devem demonstrar apoio, enfatizar e comunicar os valores que devem nortear uma cultura de excelência. Precisam apoiar a implementação de processos de melhoria contínua do sistema de gestão do destino turístico. Devem empenhar-se em fazer com que o destino turístico vá ao encontro das necessidades e expectativas dos turistas e dos *stakeholders*. Motivar os atores para a problemática da excelência. Reconhecer o papel estratégico que os atores e as respectivas organizações, públicas e privadas, têm na prossecução de objetivos da excelência. Fomentar a criação de um clima de cooperação e de parceria entre todos os que, de uma forma direta ou indireta, contribuem para a excelência da experiência turística. Rever e melhorar a eficácia da sua própria liderança e atuar como modelos de ética e de valores.

Quanto às pessoas, os destinos precisam agir em conjunto com a área de educação e treinamento, oferecer cursos e captações que vão de encontro com as necessidades dos serviços turísticos. Desenvolver e implementar metodologias inovadoras de gestão dos recursos humanos. Colaborar na identificação e no desenvolvimento dos conhecimentos e das competências necessárias a um melhor desempenho dos atores. Promover um clima de diálogo entre todos os atores. Envolver os atores, públicos e privados, nos processos de planeamento, implementação e controlo de estratégias e programas de melhoria da qualidade no destino turístico. Estimular o envolvimento e a participação da população na prestação do serviço turístico. As estratégias devem ser elaboradas em cooperação com todos os atores do destino turístico e garantindo a sustentabilidade do mesmo. Assim, é necessário que sejam baseadas em informações relevantes sobre as necessidades e expectativas, presentes e futuras, dos *stakeholders*. Precisam ser alicerçadas em informações resultantes de avaliações de desempenho, de investigação, de aprendizagem e de *benchmarking*. As estratégias devem ser sistematicamente revistas e atualizadas em cooperação com os representantes dos stakeholders e estas precisam ser amplamente divulgadas e comunicadas a todos.

Como já reforçado, as parcerias e recursos devem ser geridos de forma conjunta. Aqui os recursos podem ser considerados os serviços turísticos, e estes, por sua vez, devem ser coordenados de forma eficiente, proporcionando aos turistas uma experiência positiva, sendo importante que os gestores: fomentem a criação e o desenvolvimento de parcerias entre entidades e representantes dos stakeholders; identifiquem e atualizam o inventário de todos os recursos turísticos e potencialidades da região; assegurem uma gestão eficaz dos recursos financeiros; estimulem e apoiem todos os esforços de desenvolvimento das potencialidades do destino turístico; desenvolvam e implementem sistemas de informação; estimulem e mantenham um clima de inovação no destino turístico; assegurem uma gestão eficaz dos recursos materiais e tecnológicos; e colaborem com a criação e o desenvolvimento de redes de cooperação e de troca de informação entre os *stakeholders*.

O EFQM deve permitir que os processos críticos para o desempenho de excelência no destino turístico sejam identificados e objetos de particular atenção, sendo estes objeto de análise pelos gestores, tendo em vista a melhoria de modo a produzirem valor acrescentado para os turistas e *stakeholders*. É esperado que seguindo os meios que se alcance resultados positivos para os turistas, aos atores, a região e de desempenho do destino turístico. Para isso é importante que se monitore a qualidade da experiência para os turistas, assim como: a imagem do destino para os turistas; o grau de satisfação dos turistas; e desenvolva mecanismos para possibilitar reclamações e sugestões. O EFQM deve permitir que as expectativas e motivações dos atores e a qualidade dos serviços prestados pelos atores sejam monitoradas. Os gestores precisam monitorar: os impactos da atividade na região; as

expectativas, percepções e grau de satisfação dos residentes; e a competitividade do destino turístico. Desta forma, assegurando melhorias na qualidade de vida para a sociedade local, trabalhadores nas diversas esferas da cadeia de valores e para os turistas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação apresentou os modelos de gestão e qualidades de excelências, entre eles destacando: família ISO 9000; EFQM; Malcon Baldrige National Quality Award; e Balanced Scorecard. Sendo apresentados os critérios e a filosofia de cada um desses modelos de gestão, que são base de diversos outros modelos, conforme apontado por Wilford (2007), entre eles Unisys Service Excellence Award (Reino Unido); Australia Business Excellence Award (Australiá); Canada Awards For Excellence (Canadá); Becon Council Scheme (Reino Unido); Investor In People (Internacional) e Charter Mark (Reino Unido). O objetivo do artigo foi o de discutir a adaptação do modelo do EFQM para os destinos turísticos. No levantamento bibliográfico, os seguintes artigos foram encontrados: Go e Govers (2000), Woods e Deegan (2003) e Müller e Berger (2012). Entretanto, estes artigos apresentaram o problema da fragmentação do serviço, o qual é ressaltado por Woods e Deegan (2003), pois a filosofia de parcerias do EFQM é uma forma de aprimorar a qualidade da gestão. Go e Govers (2000) apresentam diferentes cases de sucessos com bases nos critérios do EFQM, entretanto, vale ressaltar que não houve um case que completassem todos os critérios. Por último, apresentamos a adaptação do modelo do EFQM para os destinos turísticos de Mendes (2004). Concordamos que a proposta é um avanço quanto às especificidades do destino turístico, todavia, é importante que este modelo seja aplicado de forma empírica para que possa identificar áreas que necessitem de novas adaptações para corroborar com o modelo proposto.

### REFERÊNCIAS

- Australian excellence award (2014). *The award for service excellence*. Recuperado em fevereiro de 2014, de <http://www.serviceexcellenceawards.com.au/The-Australian-Business-Awards/Service-Excellence/>
- Balanced Scorecard - BS (2014). *Balanced Scorecard Basics*. Recuperado em fevereiro de 2014, de <http://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*. 17(3), pp. 191-201.
- Dror, S. (2008). The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management & Business Excellence*. 19(6), pp. 583-593.
- European Foudation for Quality Management - EFQM (2014). *Model Criteria*. Recuperado em março de 2014 de <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
- European Foudation for Quality Management - EFQM (2014a). *Fundamental Concepts*. Recuperado em março de 2014, de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2005) *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman.

Go, F. M. & Govers, R. (2000). Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 21, pp. 79-88.

ISO (2009). *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*. Suíça, 16p.

Kaynak, H (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21, pp. 405-435.

Malcon Baldrige National Quality Program - MBNQP (2014). 2013-2014 Criteria for performance excellence. Recuperado em fevereiro de 2014, de [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm).

Mendes, J. C. (2004). A gestão da qualidade nos destinos turísticos. O caso português. 490 p. Tese (Doutorado em Gestão na especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional). Faculdade de Economia. Universidade do Algarve, Faro.

Müller, H. & Berger, P. (2012). Benchmarking for destination management organizations: the case of Swiss cities and Alpine destination management. *Tourism Review*, 6 (4), pp. 26-39.

Norma Europeia EN ISO 9000. (2000). *Sistemas de gestão da qualidade*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.

Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry L.L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.

Russel, S. (2000). *ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation?* 11(4-6), pp. 657-665.

Sainaghi, R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamics destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27, pp. 1053-1063.

Wilford, S.(2007). The limits of award incentives: The (non-)relationship between awards for quality and organizational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (3), pp. 333-349.

Woods, M. & Deegan, J. (2003). A warm welcome for destination quality brands: the example of the Pays Cathare Region. *International Journal of Tourism Research*, 5, pp.269-282.

Zink, K. J. & Schmidt, A. (1998). Practice and Implementation of Self-assessment. *International Journal of Quality Science*, 3 (2), pp. 147-170.

Zu, X., Fredendall, L.D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of six sigma. *Journal of Operations Management*, 26, pp. 630-650.

**Recebido: 25 fev 2015**

**Avaliado: mar-mai 2015**

**Aceite: 6 jul 2015**