

## **Évora Património da Humanidade: conflitos e consensos de atores em torno de uma classificação**

António Pedro Sousa Marques  
Universidade de Évora\ECS\Dept.Sociologia\CesNova-UNL [apsmarques@uevora.pt](mailto:apsmarques@uevora.pt)

Marta Ribeiro Estevão  
Mestranda em Turismo na Universidade de Évora [marta.estevao@gmail.com](mailto:marta.estevao@gmail.com)

### **RESUMO**

Há pouco mais de vinte e cinco anos, a UNESCO elevava o centro histórico da cidade de Évora a Património Mundial da Humanidade.

As questões que se prendem com as mais-valias decorrentes dessa classificação, estão longe de gerar consensos entre os vários atores envolvidas na vida social, económica, política e administrativa da cidade.

Pela sua natureza como cidade e pela monumentalidade de que é detentora, Évora apresenta-se com um imenso potencial turístico que urge explorar, numa perspetiva estratégica de desenvolvimento local, que envolva a participação dos seus atores sociais.

A inexistência de uma estratégia oficial de desenvolvimento turístico local tem contribuído para que não se tenha uma visão integrada do turismo a longo-prazo.

Ou seja, torna-se necessário que as formas de desenvolvimento por iniciativa local sejam orientadas para a invenção de novos mecanismos de regulação, uma vez que o sistema instituído não conseguiu produzir as soluções adequadas.

Por outro lado, a participação dos atores sociais, de cariz autónomo e voluntário, tem assumido contornos de concretização, a partir do momento em que estes se envolvem na resolução dos seus próprios problemas e na concretização de objetivos comuns, e que só serão alcançados através da formação e da consolidação das comunidades de interesses.

O estudo parte do trabalho de dissertação de mestrado de Marta Estevão e assenta na metodologia proposta por Michel Godet para o estudo das estratégias de atores e incidiu sobre dezasseis atores sociais da cidade de Évora, envolvidos direta e indiretamente na atividade turística da cidade.

Palavras chave: desenvolvimento local, participação, atores sociais, turismo

## **ABSTRACT**

Just over twenty-five years, UNESCO increased the historic center of Évora the World Heritage site.

The issues pertaining to capital gains resulting from this classification are far from generating consensus among the various actors involved in social, economic, political and administrative city.

By its nature as a city and the monumentality that owns, Evora presents with immense tourism potential which needs to be explored, a strategic perspective of local development, involving the participation of its social actors.

The absence of an official strategy of local tourism development has contributed to not have an integrated vision of tourism in the long-term.

That is, it is necessary that the forms of development are targeted by local initiative for the invention of new regulatory mechanisms, since the system set failed to produce adequate solutions.

Moreover, the participation of social actors, drafted autonomous and voluntary, has assumed contours of achievement, from the moment they get involved in solving their own problems and in achieving common goals, and that will only be achieved through training and consolidation of communities of interest.

The study of the work of master thesis of Stephen and Marta based on the methodology proposed by Michel Godet for the study of strategies focused on sixteen actors and social actors in the city of Évora, directly and indirectly involved in tourism in the city.

Keywords: local development, participation, social actors, tourism

## **INTRODUÇÃO**

Há pouco mais de vinte e cinco anos, a UNESCO elevava o centro histórico da cidade de Évora a Património Mundial da Humanidade.

As questões que se prendem com as mais-valias decorrentes dessa classificação, estão longe de gerar consensos entre os vários atores envolvidas na vida social, económica, política e administrativa da cidade.

A decisão de um país, região ou cidade iniciar uma estratégia de marketing territorial é um passo importante para o seu desenvolvimento e representa, como afirma Simon Anholt, uma oportunidade única dos países se tornarem mais competitivos e de gerirem o seu futuro. <sup>1</sup>

Criar uma identidade competitiva, no entanto, exige frequentemente uma mudança no tipo de gestão, isto é, a aquisição de novas competências e responsabilidades para lidar com os novos desafios colocados pela criação e manutenção de uma marca territorial.

O maior desafio de todos é assegurar a cooperação entre os diferentes atores sociais de uma dada comunidade e alinhar os seus interesses individuais com os objetivos e visão da marca territorial.

Uma tarefa nem sempre fácil, por estarem posicionados em diferentes setores de atividade económica e considerarem-se concorrentes entre si. Como faz sobressair Simon Anholt, a criação de uma identidade competitiva não se limita a uma venda, mas a uma negociação de interesses mútuos. <sup>2</sup>

Outros dos fatores críticos de sucesso de uma marca territorial é a falta de preparação do sector público, mais propriamente dos municípios, para liderarem e executarem uma estratégia de marketing territorial, devido a limitação dos orçamentos públicos, à rotatividade eleitoral que lhes é intrínseca e à falta de enfoque na satisfação das necessidades dos cidadãos ou turistas, na perspetiva de serem encarados como clientes e consumidores. Esta é uma constatação reforçada por Anholt quando conclui que existem diferenças consideráveis nos perfis dos políticos e diretores das empresas. Enquanto os primeiros são tecnocratas avaliados mais pela sua capacidade de entregar do que de fazer sonhar, os segundos são estimados pelo seu carisma, imaginação e força de carácter. <sup>3</sup>

De acordo com Anholt, as parcerias público-privadas são uma solução para ultrapassar este problema e encontram-se ainda pouco potenciadas, como se comprova pelo número reduzido de territórios que conseguiram otimizar de forma plena os benefícios do marketing territorial.

O processo de criação de uma marca não se esgota, porém, na sua criação e lançamento. Criar o equilíbrio da marca - como se designa em marketing, representa o maior desafio de todos.

A partir do momento em que uma marca territorial consegue o seu equilíbrio, isto é, uma reputação positiva a longo-prazo, a lealdade e preferência dos seus consumidores (investidores, turistas, recursos humanos e estudantes) e uma boa

capacidade de retorno, o espaço está em condições de ser comercializado a um nível premium, porque a sua capacidade de atratividade está assegurada. Quando os espaços não conseguem atingir este estatuto, o que acontece é a necessidade de se comercializar um desconto, face a ausência de perceção de uma cadeia de valor associada à localização.

Esta é uma regra da economia, aplicável tanto a empresas como a grupos de pessoas, que demonstra que quando uma marca estabelece uma imagem poderosa e positiva, como constata Anholt, há menos esforços e fundos gastos em promoção porque o mercado já acredita naquilo que se publicita, restando como única tarefa ajudar os consumidores a encontrarem ou comprarem os produtos ou os espaços.<sup>4</sup>

### **O turismo como um motor de arranque do marketing territorial**

Conseguir captar, de forma prolongada a atenção internacional para um país ou cidade não é uma tarefa fácil e alterar a sua imagem pode ainda ser mais difícil, porque a identidade de um espaço existe na mente de milhões de pessoas no mundo. Como agravante, os média são os canais onde as perceções dos países e cidades têm maior divulgação, sendo estes mais facilmente associados a notícias negativas do que a positivas.

Como afirma Anholt, existem mais crenças do que opiniões e mais imagens passivas do que geridas por um pensamento ativo, correspondendo as atuais imagens formuladas sobre os outros países, na maioria das vezes, a uma visão de background conformada do mundo que resulta pouco da observação direta e de uma aprovação consciente, acrescentando que *“a maioria das pessoas tem uma visão pré-definida sobre a hierarquia das nações, o que leva a que alguns países estejam sempre no foco de atenção e outros sejam ignorados”*.<sup>5</sup>

O reconhecimento de um espaço depende, por isso, do nível de relevância que um público-alvo atribui a determinado destino, seja pelo nível de familiaridade cultural, de proximidade geográfica, de interesses económicos ou de motivação pessoal em aprofundar conhecimentos sobre o país.

Nem as campanhas publicitárias dos países conseguem quebrar esta indiferença do público, porque, ao contrário das campanhas corporativas não oferecem nenhum produto ou serviço ao público. O marketing territorial como afirma Anholt é pouco empático com o público, porque pede uma mudança de perceção, não está conectado com as preferências do visitante e transmite, geralmente,

imagens e mensagens formatadas, onde o destino aparece sempre associado a atributos muito positivos, como o progresso, a qualidade de vida e paisagens naturais deslumbrantes.<sup>6</sup>

Neste contexto, o turismo surge como um meio legítimo e eficaz de um destino obter relevância e despertar a atenção internacional, dado que o turismo é uma atividade de lazer global e os turistas são um público-alvo naturalmente recetivo.

De acordo com Anholt, a forte capacidade de influência do turismo converte os turistas em potenciais agentes de marketing viral, porque uma experiência de férias positiva tem o poder de mudar de forma rápida e, por vezes, para sempre a imagem de um país na mente dos visitantes não só por ser uma fonte de experiência direta, mas também por fomentar a publicidade *boca-a-boca*. Como refere o autor *“pode afirmar-se, por isso, que marketing turístico de destino além de encorajar visitas, pode desempenhar um papel secundário importante ao ajudar os visitantes a formarem a sua própria narrativa sobre o país, tornando-se “agentes de publicidade viral” ou embaixadores da marca do país que visitaram quando regressam a casa”*.<sup>7</sup>

Baker partilha da mesma opinião, ao afirmar que 80% da tomada de decisões da escolha dos destinos é influenciada por amigos, familiares, comentários de clientes em sites de reservas on-line e viagens, por se basearem em experiências passadas e na lealdade dos consumidores.<sup>8</sup>

Se antes as relações culturais, estruturadas na forma de programas de intercâmbio, bolsas de estudo e visitas de jornalistas internacionais, assumiam um papel importante na construção das perceções positivas sobre um determinado país ou cidade, atualmente revelam-se um meio dispendioso, lento e menos eficaz por se restringirem a um número limitado de participantes, ao contrário do turismo que abrange vários públicos-alvo. A atividade turística constitui-se assim como uma oportunidade e um fator acelerador de implementação de uma estratégia de marketing territorial.

Associar uma marca territorial a um destino turístico é uma forma de destacar o valor único da sua oferta e de se fazer uma gestão cuidada da sua imagem, que se for positiva pode ser comercializada a um nível *premium*, e se acontecer o contrário há a obrigação de comercializar um desconto.

## A participação dos atores

De cariz autónomo e voluntário, a participação dos atores sociais assume contornos de concretização a partir do momento em que estes se envolvem na resolução dos seus próprios problemas e na concretização de objetivos comuns, e que só serão alcançados através da formação e da consolidação das comunidades de interesses.

Longe de se tornar numa garantia suficiente que legitime as verdadeiras necessidades do grupo, o processo de participação poderá ainda ter de enfrentar um conjunto de mecanismos de cariz socioinstitucional que poderão dificultar a consciencialização dos indivíduos ao nível das próprias necessidades não satisfeitas e que poderão ficar recalçadas.

Desta ordem de ideias, a participação poderá assumir dois figurinos. O primeiro encontra-se intimamente relacionado com formas de colaboração com iniciativas tomadas pelo Poder e que estão presentes nas diferentes escalas territoriais, podendo, contudo, apresentar contradições entre si.

O segundo mostra-se em oposição ao anterior. Ou seja, a participação pode assumir aspetos organizativos e expressivos de interesses que se apresentam contrários à iniciativa que tem origem no Poder.

A crise e as soluções para a sua superação vão despoletar uma exigência ao nível da procura em torno de “*novas formas de mobilização do potencial humano*”<sup>9</sup>.

Como refere José Arocena “*esta capacidade de iniciativa emerge de um contexto de crise e faz o apelo à larga mobilização dos atores locais. O efeito sobre o desenvolvimento das sociedades locais é múltiplo.*”<sup>10</sup>

No entanto, existe uma série de exigências com que a ação local se depara, e que se manifesta na procura de novas formas de regulação social, a que Arocena considera como sendo as constituintes da “*base dos processos de génese dos atores sociais*”<sup>11</sup> e que são apontadas como sendo:

- a reconstituição, ou seja, os indivíduos ou os grupos procuram as suas pertenças, o mesmo será dizer que indivíduos ou os grupos reconhecem-se como pertencentes a uma comunidade e agem dentro de uma vivência local coletiva;
- a mobilização, isto é, os indivíduos ou os grupos exprimem, de maneira diferente, as suas representações sobre a cidade, assim como agem sobre as representações feitas pelos outros atores;
- o encontro, parte do pressuposto que os indivíduos ou os grupos

existem num sistema de relações sociais e, como tal, desenvolvem redes de relações entre si, ao mesmo tempo que propõem estratégias para o turismo na cidade

## METODOLOGIA

O estudo empírico incidiu na metodologia proposta por Michel Godet para o estudo das estratégias de atores e incidiu sobre dezasseis atores sociais da cidade de Évora, envolvidos direta e indiretamente na atividade turística da cidade.

A escolha dos atores incidiu sobre quatro categorias: os institucionais, os culturais, os associativos e os económicos.

**Quadro 1 - Atores sociais que participaram no estudo**

| Categorias     | Atores  |
|----------------|---|
| Institucionais | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidade Regional do Turismo do Alentejo (ERT);</li> <li>• Departamento de Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Évora (CME-DDE);</li> <li>• Posto de Turismo da Câmara Municipal de Évora (CME-PT);</li> <li>• Universidade de Évora (UÉ)</li> </ul> |
| Culturais      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV)</li> <li>• Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM)</li> <li>• Museu de Évora (ME).</li> </ul>   |
| Associativos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comissão Regional Vitivinícola Alentejana (CRVA)</li> <li>• Associação de Guias Intérpretes do Alentejo (AGIA).</li> </ul>   |
| Económicos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel Convento do Espinheiro (HCE)</li> <li>• Residencial Policarpo (RP),</li> <li>• Évora Hotel (EH)</li> <li>• Ibis Hotel (IBIS)</li> <li>• Albergaria Vitória (AV)</li> <li>• Desafio Sul (DS)</li> <li>• Rustitur (RE).</li> </ul>                           |

## Desafios estratégicos e objetivos associados

Feita a seleção dos atores, o passo seguinte foi a elaboração do Quadro de Estratégia de Atores, ou seja, a estruturação dos desafios estratégicos e a sua associação a objetivos específicos, que Godet refere metaforicamente como a criação

de um *campo de batalha* onde os atores se vão enfrentar de modo a detetarem-se alianças, conflitos e posições de neutralidade.<sup>12</sup>

### Quadro 2 – Desafios e Objetivos Estratégicos

| Desafios estratégicos   | Objetivos associados   |
|---|--|
| D1 Évora como destino turístico                                 | O1 - Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças.  |
| D2 Performance e imagem   | O2 - Pensamentos e associações resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade por cada ator.   |
| D3 Contributos do ator para o desenvolvimento turístico local   | O3 - Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade de Évora ou para reforçar a qualidade da oferta turística.   |
| D4 Contributo dos atores para o desenvolvimento turístico local | O4 - Identificação de cada ator sobre os contributos favoráveis e ações menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico.  |
| D5 Estratégia de desenvolvimento turístico de Évora             | O5 - Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora  |
| D6 Relações entre os atores                                     | O6 - Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade.  |
| D7 Classificação da UNESCO                                      | O7 - Balanço de cada ator sobre o aproveitamento que se está a fazer da marca património da humanidade atribuída a Évora de 1986 à atualidade e que se pode fazer para a potenciar mais.   |
| D8 Políticas turísticas   | O8 - Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional, regional e local favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade.   |
| D9 Globalização e competitividade                               | O9 - Os atores pressentem a ameaça de Évora estar a perder competitividade enquanto destino turístico nacional pela ausência de uma estratégia de marketing territorial, que já foi adaptada com sucesso em algumas cidades portuguesas, como Guimarães, Óbidos, Santarém, Portimão e Loulé. |
| D10 Marca Évora   | O10 - Posição de cada ator face à criação da marca de identidade Évora.  |



Ao longo do trabalho de investigação surgiu a necessidade de se perceber as formas de relação que os atores estabelecem com os objetivos estratégicos, dos quais podem depender os vários posicionamentos face à questão central do estudo.

Os atores sociais, ao propõem ações fazem com que sejam “*estas proposições alternativas que «mobilizam» os sistemas de representações.*”<sup>13</sup>

### ***Grau de implicação e mobilização dos atores***

Os objetivos que foram colocados aos atores tinham como intuito analisar a maior ou menor implicação destes no denominado *jogo de atores*.

Se para alguns atores a maioria dos objetivos se mostrou pertinente, para outros esses objetivos, pelo seu aspeto muito particular, é que lhes disseram diretamente respeito, despertando-lhes interesse, e *obrigando* a tomar determinadas posições.

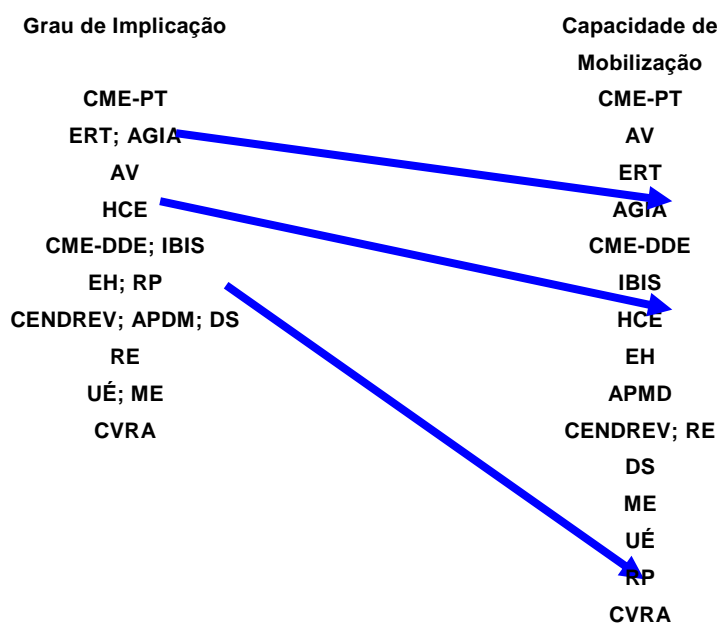
Ao proceder-se à quantificação dessa medida de implicação poder-se-ia ter em conta duas situações:

- ou considerava-se apenas a definição de uma posição relativamente a cada objetivo;
- ou passava-se a ter também em conta a intensidade dessa posição. “*Em suma, entre a estrutura «objetiva» de um problema e a sua solução na ação coletiva, intercala-se uma mediação autónoma (...), que impõe as suas próprias exigências e a sua própria lógica.*”<sup>14</sup>

Daí que a matriz 2 MAO<sup>15</sup> venha permitir a *visualização* do posicionamento dos atores mais implicados pela realização, ou não realização, dos objetivos propostos. Todavia, a simples consideração do posicionamento dos atores em relação aos objetivos com recurso à matriz 2 MAO mostra-se insuficiente, na medida em que o centro de gravidade do *jogo dos atores* não é colocado em evidência, pelo que se torna pertinente ter em conta as relações de força entre os atores e a sua mobilização através dos valores inscritos na matriz 3 MAO.<sup>16</sup>

Tomou-se, então, em consideração o somatório em linha das matrizes 2 MAO e 3 MAO, que podem ser interpretados como um indicador dos *graus de implicação e de mobilização dos atores*.<sup>17</sup>

### Quadro 3- Implicação e mobilização dos atores



Com este procedimento tornou-se possível proceder à distinção entre os atores considerados como os mais influentes e dominantes, nomeadamente do ponto de vista das relações de força e os atores que, embora se mostrem muito implicados em relação aos objetivos estratégicos, não são detentores de poder na relação de forças ou vice-versa.

Deste modo, o grau de implicação de um determinado ator irá corresponder ao somatório dos valores absolutos das suas posições valorizadas sobre cada objetivo (somatório das linhas da 2 MAO); o grau de mobilização corresponde ao somatório dos valores absolutos das suas posições valorizadas e ponderadas pela sua relação de força (somatório das linhas da 3 MAO)

Os quatro atores mais implicados são a Câmara Municipal de Évora – Posto de Turismo (CME-PT), a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) a Associação de Guias e Interpretes do Alentejo (AGIA) e a Albergaria Vitória (AV)-

No que se refere à capacidade de mobilização, a situação altera-se ligeiramente, com a Albergaria Vitória a assumir o segundo lugar e a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) e a Associação de Guias e Interpretes do Alentejo (AGIA) nos terceiro e quarto lugar, respetivamente. O ator mais mobilizador continua a ser a Câmara Municipal de Évora – Posto de Turismo (CME-PT). As alterações verificadas situam-se basicamente a partir do quarto ator mais implicado

e com maior capacidade de mobilização.

## GRAU DE MOBILIZAÇÃO E DE CONFLITUALIDADE DOS OBJETIVOS

Daí que se torne pertinente a análise dos objetivos, bem como os critérios que presidem à sua análise. Assim, os objetivos podem ser caracterizados através de dois critérios:

- através do seu *grau de conflitualidade* - pois existem objetivos consensuais e objetivos em torno dos quais se travam conflitos mais ou menos intensos;<sup>18</sup>

- através do seu *grau de mobilização* - ou seja, existem objetivos que mobilizam vontades de um pequeno número de atores, com mais ou menos intensidade, e objetivos em torno dos quais se verifica uma mobilização de grande número de atores.<sup>19</sup>

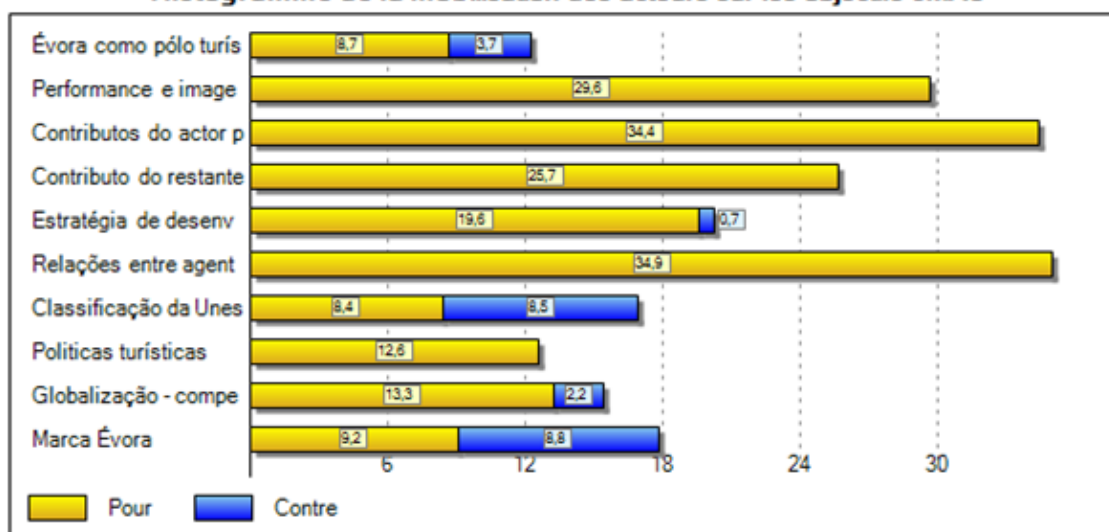
Os *graus de conflitualidade e mobilização* podem ser medidos de diversas formas. Optou-se por considerar:

- as posições simples, isto é, as posições de acordo, de desacordo ou de indiferença, indicadas pela matriz 1 MAO;

- as posições e o respetivo grau de intensidade, traduzidas pela matriz 2 MAO;

- as posições com grau de intensidade, ponderadas pelas relações de força, indicadas pela matriz 3 MAO.

**Gráfico 1 - Histograma da mobilização dos atores sobre os objetivos**  
**Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs 3MAO**



Esta opção teve como intenção confrontar as ordenações dos objetivos

obtidos com cada um destes critérios.

Deste modo, há a considerar:

**1º grupo - principais conflitos:** neste grupo estarão todos os objetivos que implicam fortemente grande número de atores em sentidos muito contraditórios. Isto quer dizer que foram determinados dois *conflitos principais* que implicasses fortemente um grande número de atores possuidores de sentidos contraditórios entre si. Assim os objetivos “O10 Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade” e “O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora”, são os que se apresentam como conflitos principais.

**2º grupo - conflitos secundários:** consistem nos objetivos que sejam simultaneamente muito conflituais e que impliquem um número reduzido de atores, ou atores pouco relevantes na relação de forças que exercem. É o caso dos objetivos “O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças” e “O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial”.

**Quadro 4 – Classificação dos Objetivos segundo o seu grau de mobilização e conflitualidade <sup>20</sup>**

|                   | MUITO CONFLITUAL   | POUCO CONFLITUAL   |
|-------------------|--|--|
| MUITO MOBILIZADOR | <p>O10 - Os benefícios resultantes da criação de uma marca para cidade.</p> <p>O7 A importância da marca património da humanidade na afirmação do destino Évora.</p> | <p>O6 Identificar o tipo de relações existente entre atores, ou seja, saber se são de cooperação, divergência, conflito ou de neutralidade.</p> <p>O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística.</p> <p>O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico.</p> <p>O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico.</p> <p>O5 Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a</p> |

|                          | <b>PRINCIPAIS CONFLITOS</b>   | cidade de Évora.<br><b>CONSENSOS MOBILIZADORES</b>  |
|--------------------------|---|---|
| <b>POUCO MOBILIZADOR</b> | <p>O1 Enquadramento de Évora face a nova reorganização turística do território introduzida pelo PENT: oportunidades e ameaças.</p> <p>O9 A ameaça de perda de competitividade de Évora e o seu declínio enquanto destino turístico face à emergência e internacionalização de outros destinos turísticos nacionais (ex: Óbidos, Portimão, Loulé, Santarém e Guimarães) que conseguiram implementar com sucesso estratégias de marketing territorial</p> <p><b>CONFLITOS SECUNDÁRIOS</b></p> | <p>O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística.</p> <p><b>CONSENSOS<br/>POUCO MOBILIZADORES</b></p> |

**3º grupo** - consensos pouco mobilizadores: cabem nesta classificação os objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número reduzido de atores ou atores pouco relevantes na relação de forças.

E o caso de “O8 Identificação das políticas de apoio ao Turismo, a nível comunitário, nacional e regional, favoráveis ou condicionadoras do desenvolvimento da atividade turística”.

**4º grupo** - consensos mobilizadores: são formados pelos objetivos que sejam simultaneamente pouco ou nada conflituais e que impliquem um número importante de atores ou atores muito relevantes na relação de forças. Enquadram-se neste grupo os objetivos: “O3 Perceber de que forma cada ator está direta ou indiretamente a contribuir para a reputação da cidade ou para reforçar a qualidade da oferta turística”, “O2 Pensamentos positivos e negativos resultantes da perceção da imagem e desempenho da cidade e implicações para a atividade de cada ator e afirmação de Évora como destino turístico”, “O4 Identificação de cada ator dos contributos mais ou menos favoráveis dos restantes atores institucionais, económicos, culturais e associativos para a manutenção da boa imagem da cidade e desenvolvimento turístico” e “O5 Posição de cada ator face à inexistência de uma política estratégica de desenvolvimento turístico para a cidade de Évora”.

## DAS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS DOS ACTORES AO POSICIONAMENTO DOS ACTORES: SUAS ALIANÇAS E CONFLITOS

Quando se recorre ao MACTOR, o objetivo central que se procura alcançar é a identificação das possíveis alianças e conflitos entre os diversos atores.

O método permite construir matrizes de convergência e divergência de atores a partir das quais é possível determinar grupos estratégicos de atores.

### **A Matriz de Divergências entre Atores**

Partindo-se do princípio que existe conflito entre o ator  $i$  e o ator  $j$  relativamente ao objetivo  $k$ , recorre-se à 2 MAO para se calcular a *Matriz Valorizada de Divergências Atores  $\times$  Atores* (2 DAA), que mais não é do que o resultado da semiamplitude do conjunto das divergências existentes entre os diferentes atores face aos vários objetivos que lhes foram propostos.

Realce-se, contudo, que os valores que surgem nesta matriz não medem o número de potenciais conflitos, mas sim a intensidade dos conflitos existentes em cada par de atores nas suas hierarquizações de objetivos. Daí que esta matriz se apresente simétrica.

Quando o MACTOR calcula a Matriz Valorizada de Divergências Atores  $\times$  Atores (2 DAA) estabelece um limiar de divergência, ou seja, o grau de divergência que, a partir do qual se considera que existe incompatibilidade entre atores.

Neste estudo, verificou-se que o grau de divergência entre os atores da cidade de Évora foi de 12,7%.

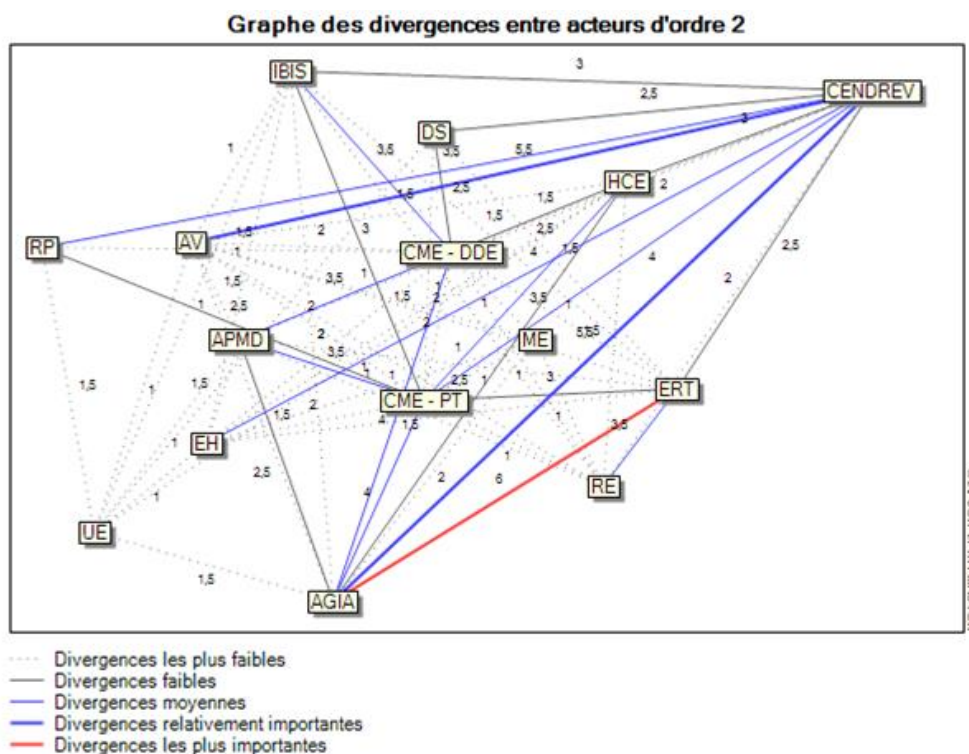
Embora os atores não necessitem de estar de acordo com todos os objetivos que lhes são propostos, a partir de 12,7% torna-se difícil serem incluídos no mesmo grupo estratégico.

### **Quadro 5 - Matriz Valorizada de Divergências Atores $\times$ Atores (2 DAA)**

| 2DAA                    | ERT  | CME - DDE | CME - PT | UE  | CVRA | CENDREV | APMD | HCE  | RP  | AGIA | ME  | IBIS | EH   | AV   | DS  | RE   |
|-------------------------|------|-----------|----------|-----|------|---------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|-----|------|
| ERT                     | 0,0  | 1,0       | 3,0      | 0,0 | 0,0  | 2,5     | 1,0  | 0,0  | 0,0 | 6,0  | 0,0 | 1,5  | 2,0  | 2,0  | 1,5 | 3,5  |
| CME - DDE               | 1,0  | 0,0       | 2,0      | 0,0 | 0,0  | 2,0     | 3,5  | 2,5  | 1,5 | 4,0  | 1,0 | 3,5  | 2,0  | 2,0  | 2,5 | 1,0  |
| CME - PT                | 3,0  | 2,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 4,0     | 3,5  | 3,5  | 2,5 | 4,0  | 1,0 | 3,0  | 2,0  | 2,0  | 2,0 | 1,0  |
| UE                      | 0,0  | 0,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 1,0  | 1,0  | 1,5 | 1,5  | 0,0 | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0 | 0,0  |
| CVRA                    | 0,0  | 0,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| CENDREV                 | 2,5  | 2,0       | 4,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 1,5  | 3,0  | 3,5 | 5,5  | 0,0 | 3,0  | 4,0  | 5,5  | 2,5 | 2,0  |
| APMD                    | 1,0  | 3,5       | 3,5      | 1,0 | 0,0  | 1,5     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,5  | 0,0 | 0,0  | 1,5  | 1,5  | 0,0 | 1,5  |
| HCE                     | 0,0  | 2,5       | 3,5      | 1,0 | 0,0  | 3,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,5  | 0,0 | 0,0  | 1,5  | 1,5  | 0,0 | 1,5  |
| RP                      | 0,0  | 1,5       | 2,5      | 1,5 | 0,0  | 3,5     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| AGIA                    | 6,0  | 4,0       | 4,0      | 1,5 | 0,0  | 5,5     | 2,5  | 2,5  | 0,0 | 0,0  | 2,0 | 2,0  | 0,0  | 1,5  | 0,0 | 0,0  |
| ME                      | 0,0  | 1,0       | 1,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,0  | 0,0 | 0,0  | 1,0  | 1,0  | 0,0 | 1,0  |
| IBIS                    | 1,5  | 3,5       | 3,0      | 1,0 | 0,0  | 3,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,0  | 0,0 | 0,0  | 1,0  | 1,0  | 0,0 | 1,0  |
| EH                      | 2,0  | 2,0       | 2,0      | 1,0 | 0,0  | 4,0     | 1,5  | 1,5  | 0,0 | 0,0  | 1,0 | 1,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| AV                      | 2,0  | 2,0       | 2,0      | 1,0 | 0,0  | 5,5     | 1,5  | 1,5  | 0,0 | 1,5  | 1,0 | 1,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 1,0  |
| DS                      | 1,5  | 2,5       | 2,0      | 1,0 | 0,0  | 2,5     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| RE                      | 3,5  | 1,0       | 1,0      | 0,0 | 0,0  | 2,0     | 1,5  | 1,5  | 0,0 | 0,0  | 1,0 | 1,0  | 0,0  | 1,0  | 0,0 | 0,0  |
| Nombre de divergences   | 24,0 | 28,5      | 33,5     | 9,0 | 0,0  | 39,0    | 17,5 | 17,0 | 9,0 | 31,5 | 7,0 | 17,0 | 16,0 | 20,0 | 9,5 | 13,5 |
| Degré de divergence (%) | 12,7 |           |          |     |      |         |      |      |     |      |     |      |      |      |     |      |

No caso empírico, poderiam ser incluídos no mesmo grupo estratégico os atores que apresentassem valores inferiores ao grau de divergência encontrado. Estariam neste caso: a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), a Universidade de Évora (UÉ), Residencial Policarpo (RP), Museu de Évora (ME) e o Desafio Sul (DS).

Gráfico 2 - Divergências entre atores de 2ª ordem



O gráfico das divergências entre atores de 2ª ordem revela que a principal divergência se encontra no par de atores Associação de Guias e Interpretes do

Alentejo (AGIA) e a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT).

As divergências consideradas importantes verificam-se entre os pares de atores CENDREV e a Associação de Guias e Interpretes do Alentejo (AGIA) e o CENDREV e a Albergaria Vitória (AV).

**Quadro 6 - Matriz Valorizada e Ponderada de Divergências Atores x Atores (3 DAA)**

| 3DAA                    | ERT  | CME - DDE | CME - PT | UE  | CVRA | CENDREV | APMD | HCE  | RP  | AGIA | ME  | IBIS | EH   | AV   | DS  | RE   |
|-------------------------|------|-----------|----------|-----|------|---------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|-----|------|
| ERT                     | 0,0  | 1,1       | 4,4      | 0,0 | 0,0  | 2,6     | 1,1  | 0,0  | 0,0 | 5,9  | 0,0 | 1,7  | 2,2  | 2,6  | 1,3 | 3,9  |
| CME - DDE               | 1,1  | 0,0       | 3,0      | 0,0 | 0,0  | 1,9     | 4,1  | 2,6  | 0,6 | 3,9  | 1,3 | 3,9  | 2,2  | 2,6  | 2,2 | 1,1  |
| CME - PT                | 4,4  | 3,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 5,2     | 5,0  | 4,7  | 2,5 | 5,0  | 1,6 | 4,4  | 3,0  | 3,2  | 2,8 | 1,4  |
| UE                      | 0,0  | 0,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 1,1  | 1,0  | 0,6 | 1,4  | 0,0 | 1,0  | 1,0  | 1,2  | 0,8 | 0,0  |
| CVRA                    | 0,0  | 0,0       | 0,0      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| CENDREV                 | 2,6  | 1,9       | 5,2      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 1,3  | 2,6  | 1,3 | 4,5  | 0,0 | 2,8  | 3,7  | 6,4  | 1,8 | 1,9  |
| APMD                    | 1,1  | 4,1       | 5,0      | 1,1 | 0,0  | 1,3     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,5  | 0,0 | 0,0  | 1,7  | 1,9  | 0,0 | 1,8  |
| HCE                     | 0,0  | 2,6       | 4,7      | 1,0 | 0,0  | 2,6     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,3  | 0,0 | 0,0  | 1,5  | 1,7  | 0,0 | 1,5  |
| RP                      | 0,0  | 0,6       | 2,5      | 0,6 | 0,0  | 1,3     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| AGIA                    | 5,9  | 3,9       | 5,0      | 1,4 | 0,0  | 4,5     | 2,5  | 2,3  | 0,0 | 0,0  | 2,1 | 1,9  | 0,0  | 1,6  | 0,0 | 0,0  |
| ME                      | 0,0  | 1,3       | 1,6      | 0,0 | 0,0  | 0,0     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 2,1  | 0,0 | 0,0  | 1,3  | 1,5  | 0,0 | 1,3  |
| IBIS                    | 1,7  | 3,9       | 4,4      | 1,0 | 0,0  | 2,8     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 1,9  | 0,0 | 1,1  | 1,3  | 0,0  | 0,0 | 1,1  |
| EH                      | 2,2  | 2,2       | 3,0      | 1,0 | 0,0  | 3,7     | 1,7  | 1,5  | 0,0 | 0,0  | 1,3 | 1,1  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| AV                      | 2,6  | 2,6       | 3,2      | 1,2 | 0,0  | 6,4     | 1,9  | 1,7  | 0,0 | 1,6  | 1,5 | 1,3  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 1,3  |
| DS                      | 1,3  | 2,2       | 2,8      | 0,8 | 0,0  | 1,8     | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0  |
| RE                      | 3,9  | 1,1       | 1,4      | 0,0 | 0,0  | 1,9     | 1,8  | 1,5  | 0,0 | 0,0  | 1,3 | 1,1  | 0,0  | 1,3  | 0,0 | 0,0  |
| Nome de divergências    | 26,8 | 30,6      | 46,2     | 8,1 | 0,0  | 36,0    | 20,6 | 17,8 | 5,0 | 31,1 | 9,1 | 19,3 | 17,9 | 25,5 | 9,0 | 15,5 |
| Gráo de divergência (%) | 0,0  |           |          |     |      |         |      |      |     |      |     |      |      |      |     |      |

Em seguida, procedeu-se à determinação da *Matriz Valorizada Ponderada de Divergências Atores x Atores (3 DAA)*, com o objetivo de identificar a intensidade média de cada par de atores na situação em que dois atores se encontrem em oposição face a um determinado objetivo. Esta matriz que tal como a anterior, é simétrica, apresenta valores que medem a intensidade desses conflitos quando as hierarquias de objetivos que foram estabelecidas por cada par de atores se encontram em oposição, assim como revela as relações de força existentes entre eles.

Nesta matriz, o *gráo de divergência* encontra-se associado às posições valorizadas ponderadas que indicam de modo global a percentagem de divergências encontradas no conjunto dos atores sobre os objetivos propostos.

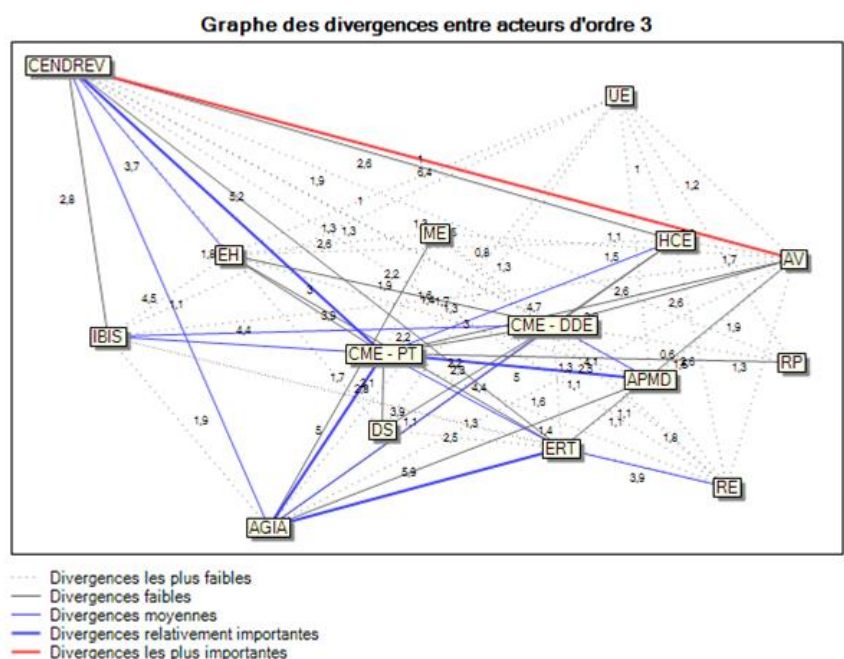
No caso do estudo empírico esse *gráo de divergência* é de 0%.

Os atores com maior número de divergências são a Câmara Municipal de Évora - Posto de Turismo (CME-PT), o CENDREV e a Câmara Municipal de Évora – Departamento de Desenvolvimento Económico (CME-DDE).

O ator que apresenta menor número de divergências é a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA).

**Gráfico 3 - Divergências entre atores de 3ª ordem**





Como se pode verificar no gráfico 3, a divergência mais importante é entre o par de atores CENDREV e Albergaria Vitória (AV) com uma intensidade de divergência e de relação de força de 6,4.

**Matriz de Convergências entre Atores**

A *Matriz Valorizada de Convergências Atores × Atores* (2 CAA) à semelhança da Matriz (2 DAA), vai proceder ao cálculo da intensidade média das convergências por cada par de atores que tenham a mesma valência (ambos favoráveis ou ambos desfavoráveis ao mesmo objetivo).

Os valores que se encontram inscritos na matriz não medem o número de potenciais alianças, mas sim a intensidade dessas alianças por cada par de atores em relação à hierarquização dos objetivos propostos. Tal como nos casos anteriores, esta matriz é simétrica.

**Quadro 7 - Matriz Valorizada de Convergências Atores × Atores (2 CAA)**

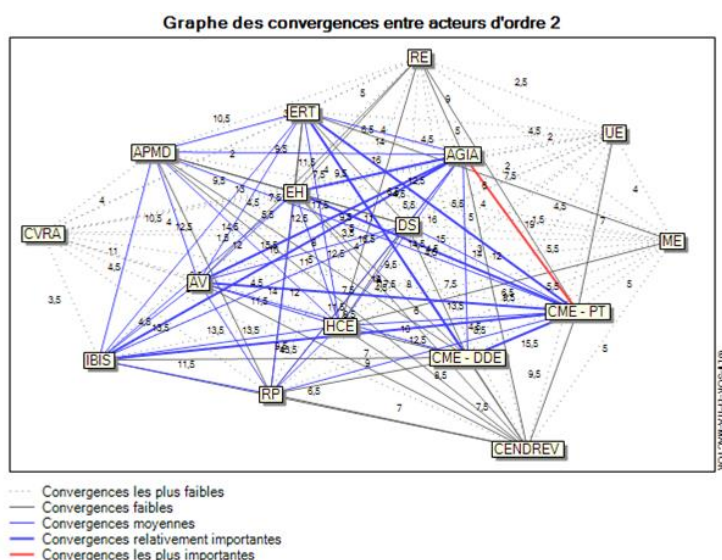
| 2CAA                     | ERT   | CME - DDE | CME - PT | UE   | CVRA | CENDREV | APMD  | HOE   | RP    | AGIA  | ME   | IBIS  | EH    | AV    | DS    | RE   |
|--------------------------|-------|-----------|----------|------|------|---------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| ERT                      | 0,0   | 16,5      | 16,0     | 5,0  | 5,0  | 8,0     | 10,5  | 12,5  | 10,0  | 14,0  | 6,0  | 12,5  | 9,5   | 13,0  | 9,5   | 5,0  |
| CME - DDE                | 16,5  | 0,0       | 15,5     | 5,5  | 4,5  | 7,5     | 8,0   | 10,0  | 9,0   | 14,0  | 4,5  | 9,5   | 9,5   | 11,5  | 7,5   | 5,5  |
| CME - PT                 | 16,0  | 15,5      | 0,0      | 7,0  | 5,0  | 9,5     | 11,0  | 13,5  | 12,5  | 19,0  | 5,0  | 15,0  | 15,0  | 17,5  | 12,0  | 7,5  |
| UE                       | 5,0   | 5,5       | 7,0      | 0,0  | 4,0  | 5,5     | 4,0   | 5,0   | 4,5   | 4,5   | 4,0  | 3,5   | 4,0   | 4,5   | 2,0   | 2,5  |
| CVRA                     | 5,0   | 4,5       | 5,0      | 4,0  | 0,0  | 4,0     | 4,0   | 5,0   | 4,5   | 4,5   | 4,0  | 3,5   | 4,0   | 4,5   | 1,5   | 2,0  |
| CENDREV                  | 8,0   | 7,5       | 9,5      | 5,5  | 4,0  | 0,0     | 7,5   | 8,5   | 7,0   | 8,5   | 5,0  | 8,5   | 8,0   | 7,0   | 3,5   | 3,0  |
| APMD                     | 10,5  | 8,0       | 11,0     | 4,0  | 4,0  | 7,5     | 0,0   | 12,0  | 9,5   | 11,5  | 5,5  | 11,0  | 9,5   | 10,5  | 7,5   | 3,5  |
| HCE                      | 12,5  | 10,0      | 13,5     | 5,0  | 5,0  | 8,5     | 12,0  | 0,0   | 13,5  | 14,5  | 6,5  | 13,5  | 12,5  | 14,0  | 9,0   | 8,5  |
| RP                       | 10,0  | 9,0       | 12,5     | 4,5  | 4,5  | 7,0     | 9,5   | 13,5  | 0,0   | 14,0  | 4,5  | 11,5  | 12,0  | 13,5  | 8,5   | 5,0  |
| AGIA                     | 14,0  | 14,0      | 19,0     | 4,5  | 4,5  | 8,5     | 11,5  | 14,5  | 14,0  | 0,0   | 4,5  | 15,5  | 16,0  | 17,5  | 12,5  | 9,0  |
| ME                       | 6,0   | 4,5       | 5,0      | 4,0  | 4,0  | 5,0     | 5,5   | 6,5   | 4,5   | 4,5   | 0,0  | 4,5   | 4,0   | 4,5   | 1,5   | 2,0  |
| IBIS                     | 12,5  | 9,5       | 15,0     | 3,5  | 3,5  | 6,5     | 11,0  | 13,5  | 11,5  | 15,5  | 4,5  | 0,0   | 12,0  | 13,5  | 11,5  | 5,5  |
| EH                       | 9,5   | 9,5       | 15,0     | 4,0  | 4,0  | 8,0     | 9,5   | 12,5  | 12,0  | 16,0  | 4,0  | 12,0  | 0,0   | 14,5  | 9,5   | 6,5  |
| AV                       | 13,0  | 11,5      | 17,5     | 4,5  | 4,5  | 7,0     | 10,5  | 14,0  | 13,5  | 17,5  | 4,5  | 13,5  | 14,5  | 0,0   | 11,0  | 7,5  |
| DS                       | 9,5   | 7,5       | 12,0     | 2,0  | 1,5  | 3,5     | 7,5   | 9,0   | 8,5   | 12,5  | 1,5  | 11,5  | 9,5   | 11,0  | 0,0   | 4,5  |
| RE                       | 5,0   | 5,5       | 7,5      | 2,5  | 2,0  | 3,0     | 3,5   | 6,5   | 5,0   | 9,0   | 2,0  | 5,5   | 6,5   | 7,5   | 4,5   | 0,0  |
| Nombre de convergences   | 153,0 | 138,5     | 181,0    | 65,5 | 60,0 | 97,0    | 125,5 | 156,5 | 139,5 | 179,5 | 66,0 | 149,0 | 144,5 | 164,5 | 111,5 | 75,5 |
| Degré de convergence (%) | 87,3  |           |          |      |      |         |       |       |       |       |      |       |       |       |       |      |

Quando estabelece o cálculo da *Matriz Valorizada de Convergências Atores x Atores* (2 CAA), o MACTOR calcula o *grau de convergência* que se encontra associado às posições valorizadas e que indica globalmente a percentagem de convergência do conjunto de atores sobre o conjunto dos objetivos propostos.

No estudo empírico, verificou-se que o grau de convergência apresentado pela (2 CAA) foi de 87,3%, o que significa que o grau inferior a essa média é revelador de um *jogo de atores* potencialmente conflitual.

Encontram-se neste caso os atores: CME-PT, AGIA, AV, HCE, ERT, IBIS, EH, RP, CME-DDE, ARMD, DS, CENDREV.

**Gráfico 4 - Convergências entre atores de 2ª ordem**



No gráfico é possível verificar que as convergências consideradas como as mais importantes são estabelecidas entre a AGIA e a CME-PT.

Recorreu-se à *Matriz Valorizada Ponderada de Convergências Atores × Atores* (3 CAA) com o objetivo de identificar a intensidade média de cada par de atores quando dois atores se encontram em convergência face a um determinado objetivo (ambos de acordo ou ambos em oposição face a um determinado objetivo). Esta matriz que, tal como a anterior, é simétrica, apresenta valores que medem a intensidade dessas alianças por cada par de atores, as suas hierarquias de objetivos e as relações de força existentes entre eles.

**Quadro 8 - Matriz Valorizada Ponderada de Convergências Atores × Atores (3CAA)**

| 3CAA                            | ERT          | CME - DDE    | CME - PT     | UE          | CVRA        | CENDREV     | APMD         | HCE          | RP          | AGIA         | ME          | IBIS         | EH           | AV           | DS           | RE          |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| ERT                             | 0,0          | 18,3         | 21,0         | 5,2         | 3,7         | 7,5         | 11,9         | 12,9         | 6,4         | 13,9         | 7,6         | 13,9         | 10,5         | 16,5         | 9,1          | 5,6         |
| CME - DDE                       | 18,3         | 0,0          | 21,7         | 5,7         | 3,2         | 6,9         | 9,2          | 10,3         | 5,4         | 13,7         | 5,8         | 10,7         | 10,6         | 15,2         | 7,0          | 6,3         |
| CME - PT                        | 21,0         | 21,7         | 0,0          | 9,7         | 5,3         | 11,9        | 16,2         | 17,7         | 11,9        | 23,8         | 7,9         | 21,4         | 21,3         | 27,5         | 15,0         | 10,8        |
| UE                              | 5,2          | 5,7          | 9,7          | 0,0         | 2,3         | 4,6         | 4,3          | 4,8          | 2,1         | 4,1          | 4,9         | 3,6          | 4,1          | 5,7          | 1,8          | 2,6         |
| CVRA                            | 3,7          | 3,2          | 5,3          | 2,3         | 0,0         | 1,9         | 2,8          | 3,3          | 0,6         | 2,6          | 3,4         | 2,1          | 2,6          | 4,2          | 0,6          | 1,4         |
| CENDREV                         | 7,5          | 6,9          | 11,9         | 4,6         | 1,9         | 0,0         | 7,3          | 7,4          | 2,6         | 7,0          | 5,6         | 6,0          | 5,6          | 8,2          | 2,6          | 2,9         |
| APMD                            | 11,9         | 9,2          | 16,2         | 4,3         | 2,8         | 7,3         | 0,0          | 12,7         | 5,2         | 11,5         | 7,3         | 12,7         | 10,9         | 14,4         | 7,1          | 4,1         |
| HCE                             | 12,9         | 10,3         | 17,7         | 4,8         | 3,3         | 7,4         | 12,7         | 0,0          | 7,3         | 13,3         | 7,6         | 13,6         | 12,8         | 17,3         | 7,8          | 6,6         |
| RP                              | 6,4          | 5,4          | 11,9         | 2,1         | 0,6         | 2,6         | 5,2          | 7,3          | 0,0         | 7,1          | 3,2         | 6,2          | 6,7          | 11,1         | 3,0          | 3,1         |
| AGIA                            | 13,9         | 13,7         | 23,8         | 4,1         | 2,6         | 7,0         | 11,5         | 13,3         | 7,1         | 0,0          | 5,2         | 15,2         | 15,5         | 20,3         | 10,1         | 8,9         |
| ME                              | 7,6          | 5,8          | 7,9          | 4,9         | 3,4         | 5,6         | 7,3          | 7,6          | 3,2         | 5,2          | 0,0         | 6,0          | 5,2          | 6,8          | 1,9          | 2,7         |
| IBIS                            | 13,9         | 10,7         | 21,4         | 3,6         | 2,1         | 6,0         | 12,7         | 13,9         | 6,2         | 15,2         | 6,0         | 0,0          | 13,4         | 18,0         | 10,7         | 6,3         |
| EH                              | 10,5         | 10,6         | 21,3         | 4,1         | 2,6         | 5,8         | 10,9         | 12,8         | 6,7         | 15,5         | 5,2         | 13,4         | 0,0          | 19,3         | 8,8          | 7,4         |
| AV                              | 16,5         | 15,2         | 27,5         | 5,7         | 4,2         | 8,2         | 14,4         | 17,3         | 11,1        | 20,3         | 6,8         | 16,0         | 19,3         | 0,0          | 13,0         | 10,3        |
| DS                              | 9,1          | 7,0          | 15,0         | 1,8         | 0,6         | 2,6         | 7,1          | 7,8          | 3,0         | 10,1         | 1,9         | 10,7         | 8,8          | 13,0         | 0,0          | 4,4         |
| RE                              | 5,6          | 6,3          | 10,8         | 2,6         | 1,4         | 2,9         | 4,1          | 6,8          | 3,1         | 8,9          | 2,7         | 6,3          | 7,4          | 10,3         | 4,4          | 0,0         |
| <b>Nombre de convergences</b>   | <b>184,3</b> | <b>150,3</b> | <b>243,3</b> | <b>65,5</b> | <b>39,7</b> | <b>88,0</b> | <b>137,6</b> | <b>155,9</b> | <b>81,8</b> | <b>172,3</b> | <b>81,4</b> | <b>180,2</b> | <b>154,8</b> | <b>207,8</b> | <b>102,9</b> | <b>83,6</b> |
| <b>Degré de convergence (%)</b> | <b>0,0</b>   |              |              |             |             |             |              |              |             |              |             |              |              |              |              |             |

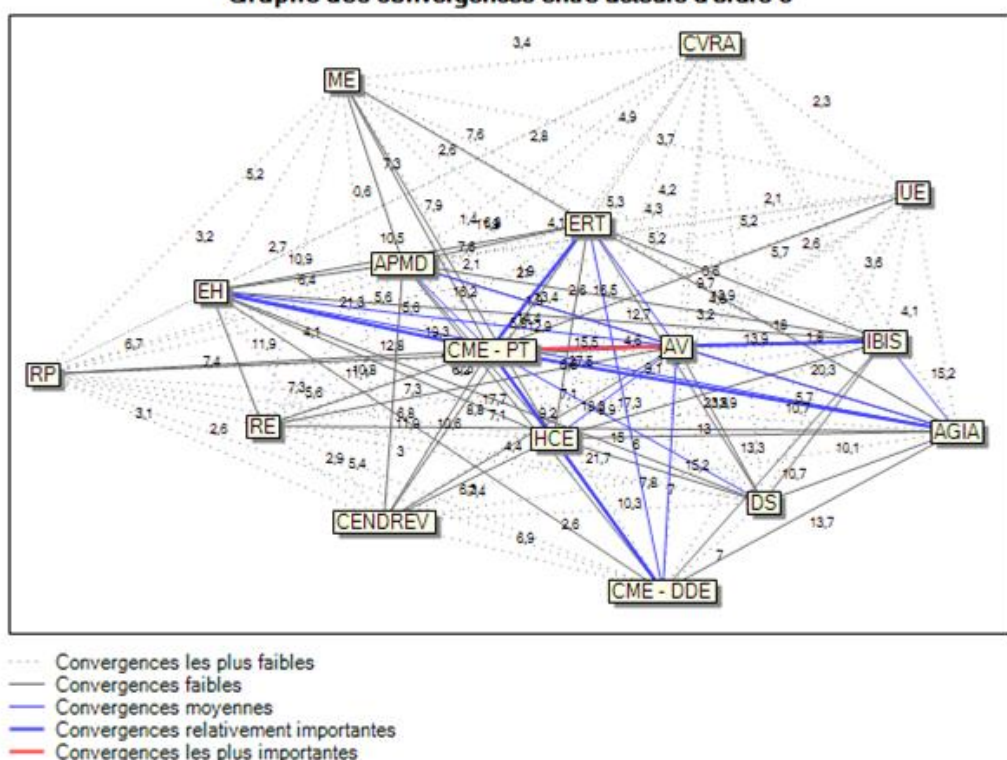
Também para esta matriz o MACTOR calcula o *grau de convergência* associado às posições valorizadas ponderadas, que de um modo geral vão indicar a percentagem de convergências do conjunto de atores sobre o conjunto dos

objetivos propostos.

No estudo empírico, este *grau de convergência* associado à (3 CAA) foi de 0%.

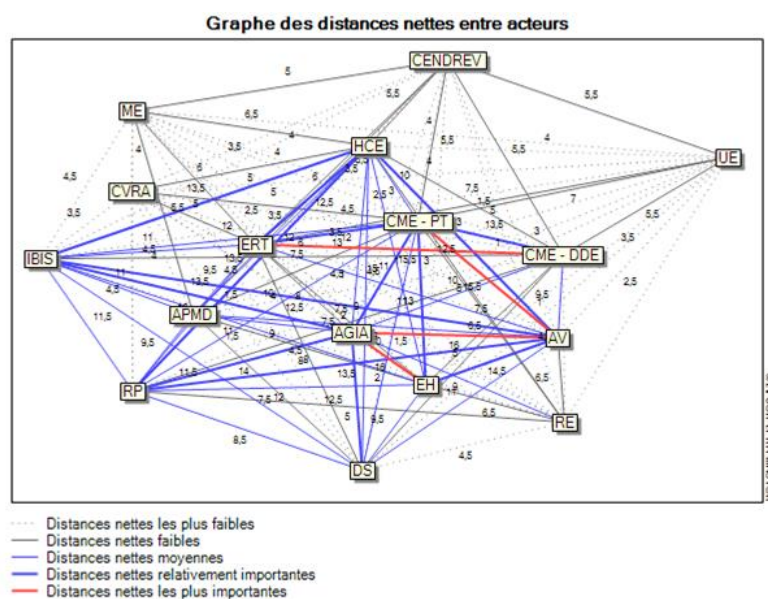
O ator com maior número de convergências foi a CME-PT, logo seguido pela AV, a AGIA e a ERT. O ator que apresentou menor número de convergências foi a CVRA.

**Gráfico 5 - Convergências entre atores de 3ª ordem**  
**Graphe des convergences entre acteurs d'ordre 3**



Das convergências consideradas como muito importantes, salienta-se o par CME-PT/AV, com uma intensidade de convergências e de relação de força de 27,5.

**Gráfico 6 - Distancias líquidas entre atores**



Da análise do gráfico das distâncias líquidas entre atores ressaltam quatro distâncias que merecem reparo: EH/AGIA, AV/AGIA, AV/CME-PT e ERT/CME-DDE

Como se pode verificar, estas matrizes apenas relacionam pares de atores, pelo que houve a necessidade de se proceder à construção de grupos estratégicos mais alargados, para que fosse possível perceber as possíveis alianças face a objetivos comuns.

Estes grupos estratégicos foram construídos a partir da análise de *clusters* através do método *Hierarchical Cluster Analysis*.<sup>21</sup> Deste modo, tornou-se possível conhecer esses grupos, quer quanto à sua força *relativa*, quer quanto ao seu *grau de dispersão* e *conteúdo* – nomeadamente a concordância, a oposição e a discordância de objetivos.

A força do grupo será tanto maior quanto maior a força relativa e menor o grau de dispersão.

Constituídos os grupos de atores, procedeu-se a uma reordenação da matriz 2 MAO. Assim, cada um dos grupos pode ser caracterizado, simultaneamente, pelos consensos internos que contribuem para a sua união, e pela sua diferença em relação aos outros grupos

É óbvio que a análise tipológica vai agrupar atores com o mesmo modelo de posições face aos objetivos. No entanto, apesar dos consensos serem dominantes no interior de cada grupo, as divergências entre si ainda subsistem.

Da análise do quadro referente aos grupos estratégicos de atores, sobressaem três grupos:

- um primeiro grupo, formado por dois atores institucionais: a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT) e a Câmara Municipal de Évora – Departamento de Desenvolvimento Económico (CME-DDE), que apresenta o grau de dispersão mais baixo (19,000), e detém a segunda força relativa (3,23);
- um segundo grupo, que congrega atores culturais: o Centro de Artes Dramáticas de Évora (CENDREV), a Associação para a Promoção da Dança e da Música (APDM), o Museu de Évora; institucionais: Universidade de Évora (UÉ) e a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) (16,000) (4,61)
- um terceiro grupo, que agrega cinco atores ligados ao setor da hotelaria : Hotel Convento do Espinheiro (HCE), Residencial Policarpo (RP), o Ibis Hotel (IBIS), o Évora Hotel (EH), a Albergaria Vitória (AV) e os dois atores mais representativos de empresas de animação turística: o Desafio Jovem (DS) e a Rustitur) (RE) com o grau de dispersão mais elevado (32,000) mas com a mais elevada força relativa (5,83).

A força do grupo será tanto maior quanto maior a força relativa e menor o grau de dispersão.

A força do grupo será tanto maior quanto maior a força relativa e menor o grau de dispersão.

Há a realçar que o cluster 4 embora apresente o mais elevado grau de dispersão (32,000) quanto aos objetivos, é aquele que apresenta maior força relativa (5,83), pelo que há que contar com estes atores e com os objetivos que apontam para o município.

**Quadro 9 - Grupos estratégicos de atores**

| Cluster | Atores | Grau de Dispersão | Força Relativa | Concordância de objetivos | Desacordo de objetivos |
|---------|--------|-------------------|----------------|---------------------------|------------------------|
|---------|--------|-------------------|----------------|---------------------------|------------------------|

|   |   |        | $\Sigma (R_i)$ |   |                |
|---|---|--------|----------------|---|----------------|
| 1 | ERT<br>CME-DDE                            | 19,000 | 3,23           | O1<br>O2<br>O3<br>O4<br>O6<br>O7<br>O8<br><u>Oposição:</u><br>O10       | O9             |
| 2 | CME-PT                                    | -      | 1,56           | O1<br>O2<br>O3<br>O4<br>O5<br>O6<br>O7<br>O8<br>O9<br>O10               |                |
| 3 | UÉ<br>CVRA<br>CENDREV<br>APDM<br>ME       | 16,000 | 4,61           | O3<br>O6<br>O7  | O1<br>O5<br>O7 |
| 4 | HCE<br>RP<br>IBIS<br>EH<br>AV<br>DS<br>RE | 32,000 | 5,83           | O2<br>O3<br>O4<br>O5<br>O6<br>O8<br>O9<br><u>Oposição:</u><br>O1<br>O10 | O7             |
| 5 | AGIA                                      | -      | 0,77           | O2<br>O3<br>O4<br>O5<br>O6<br>O8<br>O9                                  | O1<br>O7       |

Quadro 10 -Reconstrução da 2 MAO segundo os grupos estratégicos



| Cluster | OBJETIVOS ATORES | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 |
|---------|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1       | ERT              | 4  | 3  | 3  | 2  | 0  | 3  | 1  | 4  | -1 | -1  |
| 1       | CME-DDE          | 1  | 3  | 3  | 1  | 0  | 2  | 1  | 2  | -1 | 1   |
| 2       | CME-PT           | 1  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1   |
| 3       | UE               | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 3  | 1  | 0  | 0  | 0   |
| 3       | CVRA             | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0   |
| 3       | CENDREV          | -1 | 0  | 2  | 2  | -1 | 2  | -1 | 0  | 0  | 0   |
| 3       | APMD             | 0  | 1  | 2  | 2  | 0  | 2  | -1 | 0  | 1  | -2  |
| 3       | ME               | 0  | 1  | 2  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0   |
| 4       | HCE              | 0  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | -1 | 0  | 0  | -2  |
| 4       | RP               | 0  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | -2 | 0  | 0  | 0   |
| 4       | IBIS             | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | -1 | 1  | 2  | -1  |
| 4       | EH               | 0  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | -1 | 0  | 1  | 1   |
| 4       | AV               | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | -1 | 0  | 1  | 1   |
| 4       | DS               | 0  | 2  | 0  | 2  | 1  | 1  | -1 | 2  | 2  | 1   |
| 4       | RE               | -1 | 2  | 0  | 0  | 1  | 2  | -1 | 0  | 1  | 1   |
| 5       | AGIA             | -2 | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | -2 | 2  | 1  | 3   |

Concordância com os Objetivos
Discordância com os Objetivos
Objetivos em

Oposição

## NOTAS

<sup>1</sup> - Cf. ANHOLT, Simon (2010) - *Places: Identity, Image and Reputation*, Nova-Iorque, Palgrave Macmillan, p. 34

<sup>2</sup> - *idem* p.93

<sup>3</sup> - *idem* p.119

<sup>4</sup> - *idem* p.92

<sup>5</sup> - *idem* p.145

<sup>6</sup> - *idem* p. 87

<sup>7</sup> - *idem* p.89

<sup>8</sup> - Cf. BAKER, Bill (2007) - *Destination Branding for Small Cities*, Portland, Creative Leap Books, p.152

<sup>9</sup> - AROCENA, José (1986) - *Le Développement par l'Initiative Locale*, Paris, L'Harmattan, p.14

<sup>10</sup> - *idem*, p. 15

<sup>11</sup> - *idem* p. 69

<sup>12</sup> - Cf. GODET, Michel (1993) – *Manual de Prospetiva Estratégica: Da antecipação à ação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, p. 145

<sup>13</sup> - AROCENA, José (1986) - *Op.cit.* p. 98

<sup>14</sup> - CROIZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977) - *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil, p. 21



<sup>15</sup> - Ver em anexo.

<sup>16</sup>- Cf. - GODET, Michel; BOURSE, François (1993) – - MACTOR - *Methodes d'analyse strategique du jeu des acteurs - Manuel d'utilisation du logiciel mactor*, La Varenne St. Hilaire, Heurisco, p. 22

<sup>17</sup> - *idem*

<sup>18</sup> - Mediu-se o grau de conflitualidade dos objetivos, comparando a soma em coluna dos valores positivos ( $\Sigma+$ ) de qualquer uma das matrizes 1 MAO, 2 MAO e 3 MAO e os valores negativos ( $\Sigma-$ ). Quanto mais próximos forem esses valores maior é o grau de conflitualidade.

<sup>19</sup> - Mediu-se o grau de mobilização dos objetivos com recurso ao somatório em coluna de qualquer das matrizes: 1 MAO, 2 MAO e 3 MAO. Quanto maior for esse valor maior é o grau de mobilização.

<sup>20</sup>- Utilizou-se a terminologia proposta por Margarida Perestrelo e José Maria Castro Caldas em PERESTRELO, Margarida; CALDAS, José Maria Castro (2000) - “Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de Atores”, Lisboa, Dinâmia, WP 2000/17

<sup>21</sup>- Foi utilizado o método *Hierarchical Cluster Analysis* com recurso ao software SPSS Statistics.

## BIBLIOGRAFIA

ANHOLT, Simon (2010) - *Places: Identity, Image and Reputation*, Nova-Iorque, Palgrave Macmillan

AROCENA, José (1986) - *Le Développement par l'Initiative Locale*, Paris, L'Harmattan

AZEVEDO, António, MAGALHÃES, Duarte e PEREIRA, Joaquim (2011) - *City Marketing – Myplace in XXI*, Porto, Vida Económica

BAKER, Bill (2007) - *Destination Branding for Small Cities*, Portland, Creative Leap Books

BAPTISTA, Mário (2003) - *Turismo: Gestão Estratégica*, Lisboa – São Paulo, Editora Verbo

BONIFACE, Priscilla e FOWLER, Peter (199) - *Heritage and Tourism*, Londres, Routledge

CIDRAIS, Álvaro (1998) - *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*, Tese de Mestrado em Geografia Humana: Desenvolvimento Regional ou Educação Ambiental. Faculdade de Letras – Universidade de Lisboa

COUTO, João, FAIAS, Carlos e FAIAS, Cláudia (2009) - *Marketing Turístico: Conceitos e Tendências*, Açores, Universidade dos Açores / CEEApIA

CRESWELL, John (1994) - *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Londres, Sage

CROIZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977) - *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil

CUNHA, Licínio (2001) - *Introdução ao Turismo*, Lisboa, Editora Verbo

ESTÊVÃO Marta Ribeiro (2012) - *Évora: Sítio de Marca Turística*, Dissertação de Mestrado em Turismo, Évora, Universidade de Évora, (policopiado)

FIGUEIRA, Ana Paula (2011) - *Marketing Territorial – uma nova dimensão do marketing*, Estarreja, Mel Editores

GODET, Michel (1993) - *Manual de Prospetiva Estratégica: Da antecipação à ação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote

GODET, Michel; BOURSE, François (1993) - *MACTOR - Methode d'analyse strategique du jeu des acteurs - Manuel d'utilisation du logiciel mactor*, La Varenne St. Hilaire, Heurisco

GOVERS, Robert e GO, Frank (2009) - *Place Branding – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Nova Iorque, Palgrave Macmillan.

HAN, Peter Van (2008) - "Place Branding: The State of Art", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 127:149, EUA, Sage

HENRIQUES, Cláudia (2003) - *Turismo: Cidade e Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo

KOTLER, Philip, DONALD, Haider, REIN, Irving (1993) - *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Nova Iorque, Free Press.

JIMURA, Takamitsu (2011) - The impact of world heritage site designation on local communities – A case study of Ogimachi-mura, Japan, consultado no sítio Science Direct – Tourism Management, 288-296, Nova Iorque, Elsevier.

MARÔCO, João (2011) – *Análise Estatística – com o SPSS Statistics*, Pero Pinheiro, Report Number

MARQUES, António Pedro Sousa (2006) - *Atores, Estratégias e Desenvolvimento Local - Conflitos e Consensos no Município de Palmela, no Limiar do Século XXI*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora (policopiado)

OCDE (2009) - *The Impact of Culture on Tourism*, Reino Unido, OECD Publishing.

PERESTRELO, Margarida; CALDAS, José Maria Castro (2000) - "Instrumentos de Análise para o Método dos Cenários II - Estratégia de Atores", Lisboa, Dinâmia, WP 2000/17

RAINISTO, Seppo e MOILANEN, Teemu (2009) - *How to Brand Nations, Cities and Destinations*, Nova-Iorque, Palgrave Macmillan

## **ANEXOS**

### **Matriz das Influências Diretas (MID)**

| MID       | ERT | CME - DDE | CME - PT | UE | CVRA | CENDREV | APMD | HCE | RP | AGIA | ME | IBIS | EH | AV | DS | RE |
|-----------|-----|-----------|----------|----|------|---------|------|-----|----|------|----|------|----|----|----|----|
| ERT       | 0   | 2         | 2        | 2  | 2    | 0       | 0    | 2   | 2  | 0    | 0  | 2    | 2  | 2  | 0  | 0  |
| CME - DDE | 2   | 0         | 3        | 2  | 1    | 1       | 1    | 0   | 0  | 0    | 0  | 1    | 0  | 1  | 0  | 0  |
| CME - PT  | 2   | 4         | 0        | 2  | 0    | 0       | 0    | 2   | 0  | 1    | 0  | 1    | 1  | 1  | 1  | 1  |
| UE        | 2   | 2         | 2        | 0  | 0    | 0       | 0    | 1   | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0  | 1  | 1  |
| CVRA      | 1   | 0         | 1        | 0  | 0    | 0       | 0    | 0   | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0  | 0  | 0  |
| CENDREV   | 0   | 4         | 0        | 0  | 0    | 0       | 1    | 0   | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 1  | 1  | 0  |
| APMD      | 1   | 2         | 1        | 0  | 0    | 1       | 0    | 0   | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 1  | 0  | 0  |
| HCE       | 2   | 0         | 2        | 1  | 0    | 0       | 0    | 0   | 0  | 0    | 0  | 1    | 1  | 1  | 0  | 0  |
| RP        | 1   | 0         | 0        | 0  | 0    | 0       | 0    | 0   | 0  | 0    | 0  | 0    | 0  | 0  | 0  | 0  |
| AGIA      | 0   | 0         | 1        | 0  | 1    | 0       | 0    | 1   | 1  | 0    | 0  | 0    | 1  | 1  | 0  | 0  |
| ME        | 2   | 1         | 0        | 2  | 0    | 0       | 0    | 0   | 0  | 0    | 0  | 0    | 2  | 0  | 0  | 0  |
| IBIS      | 2   | 1         | 1        | 0  | 2    | 0       | 0    | 1   | 0  | 0    | 0  | 0    | 1  | 1  | 0  | 0  |
| EH        | 2   | 0         | 0        | 0  | 0    | 0       | 0    | 1   | 0  | 1    | 2  | 1    | 0  | 1  | 1  | 1  |
| AV        | 2   | 1         | 1        | 0  | 1    | 1       | 1    | 1   | 0  | 1    | 0  | 1    | 1  | 0  | 1  | 1  |
| DS        | 0   | 0         | 0        | 1  | 0    | 1       | 0    | 1   | 0  | 0    | 0  | 0    | 1  | 1  | 0  | 1  |
| RE        | 0   | 1         | 1        | 1  | 0    | 0       | 0    | 1   | 0  | 0    | 0  | 0    | 1  | 1  | 1  | 0  |

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

1 : Processus opératoires

2 : Projets

3 : Missions

4 : Existence

### Matriz Atores x Objetivos (2MAO)

| 2MAO      | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 010 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| ERT       | 4  | 3  | 3  | 2  | 0  | 3  | 0  | 4  | -1 | -1  |
| CME - DDE | 1  | 3  | 3  | 1  | 0  | 2  | 1  | 2  | -1 | 1   |
| CME - PT  | 1  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 1   |
| UE        | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 3  | 1  | 0  | 0  | 0   |
| CVRA      | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0   |
| CENDREV   | -1 | 0  | 2  | 2  | -1 | 2  | 2  | 0  | 0  | -1  |
| APMD      | 0  | 1  | 2  | 2  | 0  | 2  | -1 | 0  | 1  | -2  |
| HCE       | 0  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | -1 | 0  | 0  | -2  |
| RP        | 0  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | -2 | 0  | 0  | 0   |
| AGIA      | -2 | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | -2 | 2  | 1  | 3   |
| ME        | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | -1  |
| IBIS      | 0  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | -1 | 1  | 2  | -1  |
| EH        | 0  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | -1 | 0  | 1  | 1   |
| AV        | 1  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | -1 | 0  | 1  | 1   |
| DS        | 0  | 2  | 0  | 2  | 1  | 1  | -1 | 2  | 2  | 0   |
| RE        | -1 | 2  | 0  | 0  | 1  | 2  | 0  | 0  | 0  | 1   |

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

### Matriz das Proximidades entre atores

Proximity Matr

| Case      | Squared Euclidean Distance |           |          |        |        |           |        |        |        |         |        |         |        |        |        |        |
|-----------|----------------------------|-----------|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
|           | 1:ERT                      | 2:CME-DDE | 3:CME-PT | 4:UE   | 5:CVRA | 6:CENDREV | 7:APMD | 8:HCE  | 9:RP   | 10:AGIA | 11:ME  | 12:IBIS | 13:EH  | 14:AV  | 15:DS  | 16:RE  |
| 1:ERT     | ,000                       | 19,000    | 53,000   | 51,000 | 50,000 | 59,000    | 47,000 | 42,000 | 53,000 | 79,000  | 45,000 | 41,000  | 51,000 | 49,000 | 52,000 | 69,000 |
| 2:CME-DDE | 19,000                     | ,000      | 32,000   | 22,000 | 19,000 | 26,000    | 28,000 | 25,000 | 28,000 | 36,000  | 14,000 | 28,000  | 20,000 | 28,000 | 27,000 | 28,000 |
| 3:CME-PT  | 53,000                     | 32,000    | ,000     | 48,000 | 47,000 | 60,000    | 48,000 | 39,000 | 44,000 | 46,000  | 42,000 | 32,000  | 28,000 | 28,000 | 41,000 | 50,000 |
| 4:UE      | 51,000                     | 22,000    | 48,000   | ,000   | 3,000  | 12,000    | 16,000 | 29,000 | 28,000 | 62,000  | 4,000  | 24,000  | 20,000 | 30,000 | 27,000 | 14,000 |
| 5:CVRA    | 50,000                     | 19,000    | 47,000   | 3,000  | ,000   | 7,000     | 11,000 | 24,000 | 19,000 | 49,000  | 1,000  | 21,000  | 15,000 | 27,000 | 24,000 | 13,000 |
| 6:CENDREV | 59,000                     | 26,000    | 60,000   | 12,000 | 7,000  | ,000      | 8,000  | 25,000 | 14,000 | 40,000  | 8,000  | 24,000  | 16,000 | 28,000 | 23,000 | 18,000 |
| 7:APMD    | 47,000                     | 28,000    | 48,000   | 16,000 | 11,000 | 8,000     | ,000   | 11,000 | 12,000 | 48,000  | 10,000 | 10,000  | 14,000 | 22,000 | 21,000 | 20,000 |
| 8:HCE     | 42,000                     | 25,000    | 39,000   | 29,000 | 24,000 | 25,000    | 11,000 | ,000   | 11,000 | 41,000  | 19,000 | 13,000  | 13,000 | 15,000 | 32,000 | 27,000 |
| 9:RP      | 53,000                     | 28,000    | 44,000   | 28,000 | 19,000 | 14,000    | 12,000 | 11,000 | ,000   | 24,000  | 18,000 | 14,000  | 6,000  | 8,000  | 23,000 | 24,000 |
| 10:AGIA   | 79,000                     | 36,000    | 46,000   | 62,000 | 49,000 | 40,000    | 48,000 | 41,000 | 24,000 | ,000    | 44,000 | 40,000  | 20,000 | 28,000 | 29,000 | 38,000 |
| 11:ME     | 45,000                     | 14,000    | 42,000   | 4,000  | 1,000  | 8,000     | 10,000 | 19,000 | 18,000 | 44,000  | ,000   | 18,000  | 12,000 | 24,000 | 21,000 | 10,000 |
| 12:IBIS   | 41,000                     | 28,000    | 32,000   | 24,000 | 21,000 | 24,000    | 10,000 | 13,000 | 14,000 | 40,000  | 18,000 | ,000    | 8,000  | 10,000 | 9,000  | 16,000 |
| 13:EH     | 51,000                     | 20,000    | 28,000   | 20,000 | 15,000 | 16,000    | 14,000 | 13,000 | 6,000  | 20,000  | 12,000 | 8,000   | ,000   | 4,000  | 11,000 | 10,000 |
| 14:AV     | 49,000                     | 28,000    | 28,000   | 30,000 | 27,000 | 28,000    | 22,000 | 15,000 | 8,000  | 28,000  | 24,000 | 10,000  | 4,000  | ,000   | 19,000 | 22,000 |
| 15:DS     | 52,000                     | 27,000    | 41,000   | 27,000 | 24,000 | 23,000    | 21,000 | 32,000 | 23,000 | 29,000  | 21,000 | 9,000   | 11,000 | 19,000 | ,000   | 11,000 |
| 16:RE     | 69,000                     | 28,000    | 50,000   | 14,000 | 13,000 | 18,000    | 20,000 | 27,000 | 24,000 | 38,000  | 10,000 | 16,000  | 10,000 | 22,000 | 11,000 | ,000   |

This is a dissimilarity matrix