



COOPERAÇÃO ENTRE OS ATORES SOCIAIS PARA O DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

O CASO DA SUB-REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO

Marta Isabel Casteleiro Amaral

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Turismo

ORIENTAÇÃO: *Professor Doutor Eduardo Álvaro do Carmo Figueira*

ÉVORA, JULHO 2013





Contactos:

Universidade de Évora

Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA

Palácio do Vimioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94

7002-554 Évora | Portugal

Tel: (+351) 266 706 581

*Aos meus grandes tesouros,
Carolina e Cláudia*

AGRADECIMENTOS

A investigação que aqui se relata, conduzida durante quatro anos, é fruto de um grande empenho e dedicação exaustiva e de uma grande determinação em conquistar um objetivo profissional e também pessoal. No entanto, a mesma investigação implicou um grande esforço físico, psicológico e emocional que, muitas das vezes, exigiu algum (ou muito) sacrifício, ao nível pessoal e familiar. Esta é também o resultado de momentos individuais - direi até egoístas - e de uma grande solidão... Mas nesta caminhada que agora chega ao fim, foram algumas as pessoas que muito significado tiveram para mim e que muito contribuíram para o sucesso do trabalho.

Quero em primeiro lugar agradecer ao Sr. Professor Doutor Eduardo Carmo Figueira, meu Orientador, pela sua orientação científica, a crítica construtiva, o incentivo e o apoio constante no desenvolvimento deste trabalho e, sobretudo, pela sua informalidade e humildade no trato. Foi para mim uma honra contar novamente com a sua superior orientação, após um longo percurso de acompanhamento e orientação que já tinha acontecido durante a anterior investigação de Mestrado. Dedico-lhe também uma palavra de apreço pelo seu voto de confiança na minha forma independente de trabalhar e por sempre ter acompanhado a evolução do meu trabalho, mesmo perante a distância física que se nos colocava.

Uma palavra também de agradecimento dirigida à Escola Superior de Tecnologia e Gestão (IPBEJA), nas pessoas do seu presidente Eng. Miguel Tavares e da vice-presidente, Eng. Isabel Sofia, por terem sempre disponibilizado o seu apoio institucional que se mostrou relevante em termos de logística, em especial na componente empírica do trabalho. Dentro da mesma instituição gostaria ainda de dirigir o meu obrigado a alguns colegas que, oportunamente, souberam dar uma palavra de apoio, em especial, à Clara, à Elsa, à Sandra, à Maria Basílio, ao Fernando, ao Pedro, à Ana Isabel, à Carla e ao João Rodrigues.

Gostaria também de agradecer a todos as pessoas na qualidade de dirigentes, empresários, gestores e proprietários que, prontamente, aderiram ao meu estudo, e colaboraram com as suas respostas ao meu inquérito.

Por último, e pela sua maior importância, quero agradecer a toda a minha família nuclear, aos que assistiram a minha luta ao «vivo» e que partilharam dos meus sacrifícios: ao Francisco, o meu marido, companheiro de vida e um grande amigo, pela sua ENORME compreensão e aos meus pais, António e Mariana, pelo seu APOIO incondicional e «sofrido», sobretudo no acompanhamento das minhas filhas, a Carolina e a Cláudia, aquando dos meus

momentos de ausência, física e emocional. E claro, as minhas filhas, estes dois seres únicos e maravilhosos, que no fundo são a GRANDE RAZÃO de eu nunca desistir!

A inquietação do espírito é sinal de vida; os problemas apresentam-se, um atrás do outro, e ao resolvê-los podemos conquistar a nossa maior satisfação.

(Menninger)

Julgue seu sucesso pelas coisas que você teve que renunciar para conseguir.

(Dalai Lama)

RESUMO

Título: *Cooperação entre os atores sociais para o desenvolvimento turístico – o caso da sub-região do Baixo Alentejo*

Esta investigação de doutoramento baseou-se na assunção de que a cooperação, sob a forma de parcerias, entre os vários atores do turismo, constitui uma condição fundamental para o desenvolvimento e planeamento do turismo. O turismo é uma das grandes potencialidades de desenvolvimento de uma região, em particular no Baixo Alentejo, mas o seu planeamento, a definição de estratégias e de políticas turísticas implica a cooperação e interdependência intersetorial e interorganizacional.

Tendo como objetivo principal compreender que papel desempenha a cooperação entre atores no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo, a investigação empírica quantitativa assentou numa inquirição dos atores sociais do turismo local e regional, numa perspetiva setorial e tripartida (setor público, setor privado e setor associativo).

O estudo mostrou a perceção dos dirigentes sobre a grande importância da cooperação entre os atores para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo em áreas prioritárias como a promoção do destino, valorização da cultura, desenvolvimento do turismo organizado, e em produtos temáticos baseados nos recursos da sub-região. A criação de uma rede de cooperação foi considerada como importante como forma a aumentar a capacidade competitiva e a partilha de recursos entre as organizações do turismo.

Palavras-chave: desenvolvimento turístico; política turística; cooperação; atores sociais.

ABSTRACT

Title: *Cooperation between social actors for Tourism Development – the case of South-Alentejo*

This doctoral research was based on the assumption that cooperation in the form of partnerships between various stakeholders in tourism is a fundamental condition for development and tourism planning. Tourism has a major potential for the development of a region, particularly in the case of South Alentejo, but its planning and the establishment of tourism strategies and policies require cooperation and intersectoral and interorganizational interdependence.

Considering that the main goal was to understand what role cooperation between sectors plays in tourism development in the sub-region of South Alentejo, empirical research was based on a quantitative examination of the social actors of local and regional tourism, from a sectoral and tripartite perspective (public sector, private sector and associative sector).

The study showed leaders' perception of the importance of cooperation among stakeholders to develop tourism in South Alentejo in priority areas such the promotion of the tourist destination, the enhancement of culture, the development of organized tourism, and themed products based on the resources of the sub-region. The creation of a cooperation network was considered to be of critical importance as a way to increase the competitive capacity of tourism organizations and to optimize their resources.

Key words: tourism development; tourist policy; cooperation, social actors.

ÍNDICE GERAL

	<i>Página</i>
RESUMO	XI
ABSTRACT	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
ÍNDICE DE ESQUEMAS	XXI
ÍNDICE DE QUADROS	XXIII
ÍNDICE DE TABELAS	XXV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XXXI
LISTA DE ABREVIATURAS	XXXIII
INTRODUÇÃO	1
Problema e pertinência do estudo	2
Objetivos e questão de investigação	11
Organização geral da tese	14
CAPÍTULO I – <i>Teorias e Conceção do Desenvolvimento</i>	17
1.1. Abordagens teóricas do desenvolvimento	17
1.2. Planeamento do desenvolvimento	41
CAPÍTULO II – <i>Turismo e Desenvolvimento</i>	55
2.1. O turismo nas sociedades modernas	55
2.2. Visão sistémica do turismo	63
2.3. Turismo e paradigmas do desenvolvimento	80
2.4. Ciclo de vida dos destinos	94
2.5. Turismo e desenvolvimento dos destinos rurais	106
2.6. Planeamento, sustentabilidade e impactos do turismo	113
2.7. Políticas públicas e o desenvolvimento do turismo	141

CAPÍTULO III – <i>Cooperação entre os Atores Sociais no Turismo - Contributos para o Desenvolvimento Turístico</i>	159
3.1. Concetualização da cooperação	159
3.2. Atores sociais e a teoria dos <i>stakeholders</i>	188
3.3. Cooperação entre atores sociais e desenvolvimento do turismo	210
3.4. Desenvolvimento e cooperação no turismo	258
CAPÍTULO IV - <i>Realidades do Turismo em Portugal e no Baixo Alentejo</i>	263
4.1. Desenvolvimento e turismo em Portugal	264
4.2. Organização e coordenação do turismo em Portugal	268
4.3. Realidade do turismo no Alentejo	271
4.3.1. Planos de desenvolvimento turístico do Alentejo	271
4.3.2. População e território	276
4.3.3. Educação, qualificação e recursos humanos	280
4.3.4. Cultura, desporto e saúde	282
4.3.5. Atividades económicas	284
4.3.6. Turismo na região	288
CAPÍTULO V – <i>Abordagem Metodológica</i>	295
5.1. Nota introdutória	295
5.2. Delineamento geral do estudo	295
5.3. Procedimentos	297
5.4. Grupo – alvo	301
5.5. Concetualização das variáveis	311
5.6. Instrumentação	317
5.7. Modelo de análise de dados	333
CAPÍTULO VI – <i>Apresentação e Discussão de Resultados</i>	347
6.1. Nota introdutória	347

6.2. Caraterização dos atores do turismo e das organizações que representam	351
6.3. Papel da cooperação entre os setores organizacionais no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo	364
6.4. Tipo de envolvimento e a natureza das relações de cooperação entre os atores	409
6.5. Práticas e estratégias desenvolvidas pelos atores do turismo para promover a cooperação no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo	441
6.6. Natureza de preocupações dos atores turísticos a considerar nas políticas de desenvolvimento turístico para a sub-região	454
6.7. Fase de desenvolvimento turístico da região	464
6.8. Estabelecimento e implementação de alianças estratégicas/parcerias na forma de uma rede de cooperação	478
6.9. Nota conclusiva	499
CAPÍTULO VII – Considerações finais	503
7.1. Conclusões	503
7.1.1. Papel da cooperação entre atores no desenvolvimento turístico	505
7.1.2. Relações de cooperação entre os atores: envolvimento e tipo de relações	508
7.1.3. Promoção da cooperação para o desenvolvimento turístico: práticas e estratégias	516
7.1.4. Principais áreas de intervenção para o desenvolvimento turístico	520
7.1.5. Perceção da fase de desenvolvimento turístico	522
7.1.6. Implementação de uma rede de cooperação	527
7.2. Limitações do estudo	530
7.3. Recomendações e implicações para futuros estudos	531
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	541
APÊNDICES	609

ÍNDICE DE FIGURAS

	<i>Página</i>
CAPÍTULO II	
Figura 2.1. Representação dos conceitos de visitante, turista e excursionista	63
Figura 2.2. Sistema turístico de Beni: SISTUR	73
Figura 2.3. Modelo de ciclo de vida do destino de Butler	99
CAPÍTULO III	
Figura 3.1. Parcerias público – privadas: posição de congruência na participação (ponto K)	176
Figura 3.2. Elementos para parcerias bem sucedidas	180
Figura 3.3. Roda dinâmica dos <i>stakeholders</i> do turismo	218

ÍNDICE DE ESQUEMAS

	<i>Página</i>
CAPÍTULO I	
Esquema 1.1. Principais dimensões do planeamento regional e as suas interrelações	44
CAPÍTULO II	
Esquema 2.1. Sistema turístico básico	70
Esquema 2.2. Modelo de sistema turístico de Boullón – Oferta x Procura	71
Esquema 2.3. Modelo de sistema turístico de Wall (2006)	74
Esquema 2.4. Estruturação territorial da oferta turística	76
Esquema 2.5. Relações entre barreiras no desenvolvimento turístico	84
Esquema 2.6. Influências no desenvolvimento turístico	107
Esquema 2.7. Modelo tradicional do planeamento turístico	132
Esquema 2.8. Fatores que condicionam a formulação da política turística	143
Esquema 2.9. Formulação da política turística: diagrama geral	146
Esquema 2.10. Estrutura do setor público	149
Esquema 2.11. Principais áreas da intervenção estatal no setor turístico	153
Esquema 2.12. Turismo sustentável: interdependência entre atores locais e governo	157
CAPÍTULO II	
Esquema 3.1. Classificação da cooperação	169
Esquema 3.2. Relações entre os três fatores importantes na cooperação	173
Esquema 3.3. Processo de planeamento da parceria	178
Esquema 3.4. Cooperação e competição na governação em rede	186
Esquema 3.5. Dimensões organizacionais da governação em rede	187
Esquema 3.6. Visão da gestão (<i>modelo de stakeholder da organização</i>) ...	198
Esquema 3.7. Visão da organização na ótica dos <i>stakeholders</i>	200
Esquema 3.8. Matriz de lealdade dos <i>stakeholders</i>	207
Esquema 3.9. Relações entre os atores no processo de planeamento	221
Esquema 3.10. Modelo da construção da capacidade da comunidade para as decisões associadas ao desenvolvimento turístico	241
Esquema 3.11. Cooperação sob a forma de parcerias – níveis de parcerias entre fronteiras no turismo	245
Esquema 3.12. Modelo das cinco forças competitivas de Porter	252
CAPÍTULO V	
Esquema 5.1. Processo de investigação	300
Esquema 5.2. Relação entre cooperação entre atores e o desenvolvimento e planeamento turístico – conceitos e teorias explicativas	312

ÍNDICE DE QUADROS

Página

CAPÍTULO I	
Quadro 1.1. Evolução das teorias do desenvolvimento	33
CAPÍTULO II	
Quadro 2.1. Algumas definições do conceito de Turismo	59
Quadro 2.2. Definições de sistema	68
Quadro 2.3. Vantagens e desvantagens da teoria geral dos sistemas	69
Quadro 2.4. Tipologias do desenvolvimento turístico	90
Quadro 2.5. Formas de desenvolvimento turístico fordista e pós fordista – Paradigma sócio – antropológico	93
Quadro 2.6. Formas de desenvolvimento turístico fordista e pós fordista – Paradigma sócioeconómico	94
Quadro 2.7. Principais perfis psicográficos e características da procura turística	98
Quadro 2.8. Resumo das técnicas utilizadas para testar o Modelo de Butler	102
Quadro 2.9. Resumo dos estudos mais importantes sobre o ciclo de vidados destinos após o estudo de Butler	105
Quadro 2.10. Características turismo de massas v.s. turismo alternativo	114
Quadro 2.11. Síntese dos princípios do turismo sustentável	119
Quadro 2.12. Impactos ambientais positivos e negativos do turismo	125
Quadro 2.13. Impactos socioculturais positivos e negativos do turismo	126
Quadro 2.14. Teorias do planeamento turístico: características, definição do problema, modelos e literatura	129
Quadro 2.15. Níveis do planeamento e respetivas atividades	138
Quadro 2.16. Argumentos que fundamentam a necessidade de intervenção do Estado no turismo	151
Quadro 2.17. Áreas de envolvimento do setor público no turismo	152
CAPÍTULO III	
Quadro 3.1. Relações interorganizacionais – positivas e negativas	160
Quadro 3.2. Níveis de maturidade nas interações	161
Quadro 3.3. Conjunto de definições de colaboração	163
Quadro 3.4. Características para parcerias bem sucedidas	180
Quadro 3.5. Distinção entre um cluster e uma rede	185
Quadro 3.6. O conceito de <i>stakeholder</i> segundo vários autores	190
Quadro 3.7. Características das tradicionais e novas perspetivas das relações corporativas com os <i>stakeholders</i>	196
Quadro 3.8. Atributos para a identificação das diferentes classes de <i>stakeholders</i>	201

Quadro 3.9. Os tipos de <i>stakeholders</i>	202
Quadro 3.10. Vários tipos de interesses dos <i>stakeholders</i>	202
Quadro 3.11. Tipos de <i>stakeholders</i> sociais	203
Quadro 3.12. Tipos de <i>stakeholders</i> não sociais	203
Quadro 3.13. Benefícios e inconvenientes da cooperação no turismo	229
Quadro 3.14. Definições de capacidade da comunidade	239
Quadro 3.15. Classificação das questões relacionadas com a cooperação transfronteiriça de acordo com áreas básicas e grau	245
Quadro 3.16. Investigação de casos de turismo transfronteiriço	247
Quadro 3.17. Classificação da colaboração transfronteiriça por áreas de ação	247
Quadro 3.18. Elementos que contribuem para a construção de destinos bem sucedidos	250
Quadro 3.19. Determinantes das vantagens competitivas do destino turístico	254
Quadro 3.20. Dimensão chave para o desenvolvimento turístico	259

CAPÍTULO IV

Quadro 4.1. Épocas marcantes no desenvolvimento do turismo em Portugal	264
Quadro 4.2. Linhas de ação e principais objetivos do PENT	267
Quadro 4.3. Linhas orientadoras para a região do Alentejo	273
Quadro 4.4. Potenciais ações a implementar – Alentejo	273
Quadro 4.5. Linhas estratégicas e medidas para o desenvolvimento do Baixo Alentejo (2007-2013)	274
Quadro 4.6. Eixos Prioritários do POR ALENTEJO	275

ÍNDICE DE TABELAS

Página

CAPÍTULO IV

Tabela 4.1. População residente e taxa de variação por NUTII 2001-2011	277
Tabela 4.2. Características do território	279
Tabela 4.3. Indicadores da educação – Alentejo e sub-regiões	281
Tabela 4.4. Indicadores de cultura por região (NUT III)	282
Tabela 4.5. Indicadores de cultura e despesas em atividades culturais e desportivas por região (NUT III)	283
Tabela 4.6. Indicadores de saúde por regiões NUT III	284
Tabela 4.7. Indicadores do mercado de trabalho por NUT II e NUT III	285
Tabela 4.8. Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o setor de atividade	286
Tabela 4.9. Representatividade do valor acrescentado gerado pelo turismo <i>versus</i> setores de atividade	287
Tabela 4.10. Empresas por região NUT III (2009)	288
Tabela 4.11. Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por NUT II e países de origem (2010)	290
Tabela 4.12. Indicadores de hotelaria – NUT II e NUT III (2010)	291
Tabela 4.13. Representatividade das áreas regionais de turismo e as regiões autónomas na captação de fluxos por tipologias de alojamento (2010) - %	292
Tabela 4.14. Dormidas por tipologias Alentejo – quota (2010)	293
Tabela 4.15. Evolução mensal das dormidas – região Alentejo (em milhares)	293
Tabela 4.16. Estabelecimentos, quartos e capacidade de alojamento no turismo em espaço rural (2010) – unidade (n.º)	294

CAPÍTULO V

Tabela 5.1. Número de empresas turísticas com sede na sub-região do Baixo Alentejo (2010)	305
Tabela 5.2. Número de dormidas por concelho (dados 2009)	306
Tabela 5.3. Número de visitantes por concelho (dados 2008, 2009 e 2010)	307
Tabela 5.4. Distribuição dos dirigentes e empresários em função dos tipos de entidades incluídos no grupo alvo	310
Tabela 5.5. Do modelo conceitual à instrumentação: relação com os objetivos da investigação	318
Tabela 5.6. Base teórica da estrutura do questionário	320
Tabela 5.7. Síntese das variáveis e questões utilizadas no questionário (opiniões e perceções)	325
Tabela 5.8. Variáveis do questionário (parte III – VI) e tipo de escalas utilizadas	327
Tabela 5.9. Distribuição dos questionários devolvidos após o pré-teste	329
Tabela 5.10. Alteração e introdução das questões no questionário final após pré-testagem	329
Tabela 5.11. Fiabilidade do questionário pré-teste e do questionário final – F-test (<i>Cronbach</i>)	331

Tabela 5.12. Cálculo da taxa de retorno dos questionários (parcial e total)	332
--	-----

CAPÍTULO VI

Tabela 6.1. Distribuição das respostas obtidas dos dirigentes e empresários entre os setores organizacionais	351
Tabela 6.2. Habilitações literárias dos dirigentes e empresários por setor organizacional	355
Tabela 6.3. Idade, anos de exercício da atividade, fonte de rendimento por habilitações literárias X Setor organizacional	357
Tabela 6.4. Idade de ingresso do empresário no setor e Tipo de empresa X Acesso à propriedade/gerência da empresa turística; Tipo de empresa X Fonte de rendimento	361
Tabela 6.5. Número de colaboradores x Tipo de empresa (setor privado sem fins lucrativos)	362
Tabela 6.6. Entidades importantes com quem cooperar – Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	366
Tabela 6.7. Percepção das entidades com quem cooperar por atores dos setores (<i>Teste Kruskall – Wallis</i>)	368
Tabela 6.8. Opinião sobre o fenómeno de cooperação (conceito de cooperação) - Estatística descritiva	370
Tabela 6.9. Dimensões da cooperação por atores dos setores organizacionais - Teste Qui-quadrado	371
Tabela 6.10. Características da cooperação – Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	372
Tabela 6.11. Percepção das características da cooperação por atores dos setores (Teste <i>Kruskal – Wallis</i>)	373
Tabela 6.12. Fatores de sucesso da cooperação Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	374
Tabela 6.13. Fatores de sucesso da cooperação - atores por setores Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	375
Tabela 6.14. Importância atribuída à cooperação entre setores – <i>estatísticas descritivas</i>	376
Tabela 6.15. Vantagens das relações de cooperação dos atores com outras organizações – <i>estatística descritiva</i>	378
Tabela 6.16. Vantagens das relações de cooperação com as outras organizações - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	378
Tabela 6.17. Vantagens da cooperação com as outras organizações - atores por setores - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	379
Tabela 6.18. Dificuldades no estabelecimento das relações de cooperação com outras organizações – <i>estatísticas descritivas</i>	381
Tabela 6.19. Percepção dos atores sobre as dificuldades de cooperação Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	382
Tabela 6.20. Percepção dos atores sobre as dificuldades de cooperação – atores por setor organizacional Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	385
Tabela 6.21. KMO e Teste de Bartlett da escala <i>caraterísticas da cooperação</i>	387
Tabela 6.22. – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as características da cooperação no turismo – <i>Varimax</i>	388
Tabela 6.23. - KMO e Teste de Bartlett da escala <i>entidades com quem cooperar</i>	389

Tabela 6.24. – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as entidades importantes com quem cooperar – Varimax	390
Tabela 6.25. - KMO e Teste de Bartlett da escala <i>fatores de sucesso da cooperação</i>	391
Tabela 6.26. - Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre os fatores de sucesso da cooperação – Varimax	392
Tabela 6.27. - KMO e Teste de Bartlett da escala <i>vantagens das relações de cooperação com outras organizações</i>	393
Tabela 6.28. - Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as vantagens da cooperação com outras organizações – Varimax	394
Tabela 6.29. - KMO e Teste de Bartlett da escala <i>dificuldades das relações de cooperação/parceria com outras organizações</i>	395
Tabela 6.30. - Pesos fatorais dos fatores retidos: <i>percepção sobre as dificuldades das relações de cooperação/parceria com outras organizações</i> – Varimax	396
Tabela 6.31. - KMO e Teste de Bartlett da escala <i>áreas de cooperação</i>	398
Tabela 6.32 – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as áreas de cooperação – Varimax	399
Tabela 6.33. Sumário do modelo	400
Tabela 6.34. ANOVA	400
Tabela 6.35. Teste de normalidade dos resíduos	401
Tabela 6.36. Teste da multicolinearidade	401
Tabela 6.37. Preditores da percepção da <i>importância do desenvolvimento turístico na sub-região</i>	402
Tabela 6.38. Frequência de contactos entre os atores do turismo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	410
Tabela 6.39. Frequência de contactos entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	411
Tabela 6.40. Frequência de contactos entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	412
Tabela 6.41. Frequência de contactos entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	413
Tabela 6.42. Frequência de contactos entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	414
Tabela 6.43. Meio de comunicação utilizado entre os atores turísticos e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	418
Tabela 6.44. Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	419
Tabela 6.45. Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	420
Tabela 6.46. Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	421
Tabela 6.47. Meio de comunicação entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	422
Tabela 6.48. Razões para o contacto entre os atores turísticos e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	423
Tabela 6.49. Razões para o contacto entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	424
Tabela 6.50. Razões para o contacto entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	425

Tabela 6.51. Razões para o contacto entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	425
Tabela 6.52. Razões para o contacto entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais	426
Tabela 6.53. Perceção dos atores do turismo sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais	428
Tabela 6.54. Perceção dos atores do setor público sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais	428
Tabela 6.55. Perceção dos atores do setor privado sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais	429
Tabela 6.56. Perceção dos atores do setor associativo sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais	430
Tabela 6.57. Perceção dos atores do setor outro/misto sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais	430
Tabela 6.58. Perceção dos atores do turismo da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização	432
Tabela 6.59. Perceção dos atores do setor público da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização	433
Tabela 6.60. Perceção dos atores do setor privado da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização	434
Tabela 6.61. Perceção dos atores do setor associativo da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização	434
Tabela 6.62. Perceção dos atores do setor outro/misto da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização	435
Tabela 6.63. Perceção dos atores do turismo sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)	436
Tabela 6.64. Perceção dos atores do setor público sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)	437
Tabela 6.65. Perceção dos atores do setor privado sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)	437
Tabela 6.66. Perceção dos atores do setor associativo sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)	438
Tabela 6.67. Perceção dos atores do setor outro/misto sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades	439

Tabela 6.68. Medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	442
Tabela 6.69. Medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região - atores por setores - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	443
Tabela 6.70. Áreas prioritárias de cooperação - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	446
Tabela 6.71. Áreas prioritárias em que os setores organizacionais podem cooperar - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	447
Tabela 6.72. Correlação entre a importância da cooperação entre setores organizacionais e as medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região	451
Tabela 6.73. Correlação entre a importância da cooperação entre setores organizacionais e as áreas de cooperação privilegiadas pelos atores	453
Tabela 6.74. Atividades económicas com maior potencial - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	456
Tabela 6.75. – Perceção das atividades económicas por tipo de setor (<i>Teste Kuskall – Wallis</i>)	457
Tabela 6.76. Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico – <i>estatísticas descritivas</i>	459
Tabela 6.77. Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico -Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias) ...	459
Tabela 6.78. Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico – atores por setor organizacional - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	460
Tabela 6.79. Satisfação com as componentes da oferta turística - Teste de Friedman (<i>ranking das médias</i>)	466
Tabela 6.80. Satisfação com as componentes da oferta turística - atores por setores organizacionais - Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	467
Tabela 6.81. Perceção da fase de desenvolvimento – atores por setores organizacionais	469
Tabela 6.82. Testes de associação: fase de desenvolvimento turístico * habilitações literárias	474
Tabela 6.83. Vantagens das organizações pertencerem a uma estrutura em rede Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	479
Tabela 6.84. Vantagens das organizações pertencerem a uma estrutura em rede – atores por setor organizacional Teste de Friedman (<i>ranking</i> das médias)	480
Tabela 6.85. Correlação entre a recetividade em aderir a uma estrutura em rede e a importância atribuída à cooperação com algumas das organizações para a competitividade das organizações turísticas da sub-região	488
Tabela 6.86. Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as vantagens do estabelecimento de organizações em rede de cooperação	491
Tabela 6.87. Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as áreas de cooperação privilegiadas em que os setores podem cooperar	494
Tabela 6.88. Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as importância das medidas para para estimular a atratividade e aumentar a competitividade do Baixo Alentejo como destino turístico	497

INDICE DE GRÁFICOS

	<i>Página</i>
CAPÍTULO VI	
Gráfico 6.1. Género dos dirigentes e empresários	352
Gráfico 6.2. Género dos dirigentes e empresários por setores organizacionais	353
Gráfico 6.3. Idade dos inquiridos	353
Gráfico 6.4. Idade dos dirigentes e empresários X Setor organizacional	354
Gráfico 6.5. Estado civil dos dirigentes e empresários	355
Gráfico 6.6. Naturalidade dos dirigentes e empresários X Setor organizacional	358
Gráfico 6.7. Idade de ingresso no mercado de trabalho dos proprietários/gerentes de empresas turísticas (setor privado com fins lucrativos)	359
Gráfico 6.8. Há quanto tempo exerce esta atividade no setor turístico? (setor privado com fins lucrativos)	359
Gráfico 6.9. Tipo de exploração (setor privado com fins lucrativos)	361
Gráfico 6.10. Setores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação / parceria	377
Gráfico 6.11. Origem da iniciativa de contacto entre os atores turísticos	415
Gráfico 6.12. Definição da base da relação de cooperação entre os atores do turismo	416
Gráfico 6.13. Grau de formalidade da relação de cooperação	417
Gráfico 6.14. Importância da atividade turística no futuro	455
Gráfico 6.15. Perceção dos atores sobre a fase de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo	468
Gráfico 6.16. Face ao número de colaboradores que tem, a tendência é: (setor privado com fins lucrativos)	472
Gráfico 6.17. Tendência na gestão do número de colaboradores x Tipos de empresas turísticas (setor privado com fins lucrativos)	473
Gráfico 6.18. N.º de colaboradores com formação em turismo x Setor organizacional	476
Gráfico 6.19. Perceção dos atores sobre os benefícios da sua organização pertencer a uma rede de cooperação no turismo	482
Gráfico 6.20. Recetividade dos atores em alterar modos de funcionamento da sua organização	483
Gráfico 6.21. Recetividade dos atores em aderir a uma organização em rede no turismo	483
Gráfico 6.22. Membro de uma associação de turismo	484
Gráfico 6.23. Associativismo no setor turístico X Setor organizacional	485
Gráfico 6.24. Organizações beneficiadas com a constituição de uma organização em rede para o desenvolvimento do turismo na região	486

LISTA DE ABREVIATURAS

- ADL** – Associação de Desenvolvimento Local
- AEBAL** – Associação de Empresários do Baixo Alentejo
- AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo
- AMBAAL** - Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral
- ARPT** – Agência Regional de Promoção Turística
- ATN** - Autoridade Turística Nacional
- CCDR** – Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional
- CEDRU** – Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional e Urbano
- CP** – Caminhos de Ferro Portugueses
- CTTE** – Consumo do Turismo no Território Económico
- DGT** – Direção Geral de Turismo
- DMC** - *Destination Marketing Company*
- DPHADB** - Departamento do Património Histórico e Artístico da Diocese de Beja
- EDAB** – Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja
- EDIA** – Empresa de fins múltiplos do Alqueva
- EFA** – Cursos de Educação e Formação de Adultos
- ENATUR** – Empresa Nacional de Turismo
- ERT** – Entidade Regional de Turismo
- FMI** – Fundo Monetário Internacional
- GESTALQUEVA** – Sociedade de Aproveitamento das Potencialidades das Albufeiras de Alqueva e de Pedrógão
- IAPMEI** – Instituto de Apoio à Pequena e Média Empresa
- ICEP** – Investimento, Comércio e Turismo de Portugal
- ICN** - Instituto de Conservação da Natureza
- IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IFT - Instituto de Financiamento ao Turismo

IGJ – Inspeção Geral de Jogos

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ITP - Turismo de Portugal

IPBEJA – Instituto Politécnico de Beja

IUCN – *International Union for Conservation of Nature*

KMO - *Keiser–Meyer–Olkin*

MEEC - *Meetings Exposition Events Conventions*

MICE - *Meetings Incentives Conventions Exhibitions/Events*

NERBE – Núcleo Empresarial de Beja

NUT II- Nomenclatura de Unidade Territorial

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC – Política Agrícola Comum

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PMOT – Plano Municipal de Ordenamento do Território

POE – Programa Operacional de Economia

PORA- Programa Operacional Regional do Alentejo

POR ALENTEJO - Programa Operacional Regional do Alentejo

POTA – Plano Operacional do Turismo do Alentejo

PTDBA - Programa Territorial de Desenvolvimento para o Baixo Alentejo

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RVCC – Reconhecimento e Validação de Competências

SISTUR – Sistema de Turismo

SIVETUR – Sistema de Incentivos a Produtos Turísticos de Vocação Turística

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

STP - Secretaria de Turismo de Portugal

TALC - *Tourism Area Life Cycle*

TBE – Taxa Bruta de Escolarização

TER – Turismo em Espaço Rural

UE – União Europeia

UNCED – *United Nations Conference of Environment and Development*

UNCRD – *United Nations Centre for Regional Development*

UNICEF – *United Nations Children's Fund*

VAGT – Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo

VAB – Valor Acrescentado Bruto

WSSD - *World Summit on Sustainable Development*

INTRODUÇÃO

Esta tese aborda a temática da cooperação entre os atores sociais do turismo numa perspetiva intersetorial e interorganizacional, entre o setor público, setor privado e associativo, na sua relação com o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo. No quadro da análise teórica e operacional dos conceitos de cooperação, atores sociais e de desenvolvimento sustentável do turismo, este trabalho procura compreender e ilustrar a importância das abordagens que defendem a necessidade do envolvimento de todos os *stakeholders* do setor turístico de modo a concretizar as metas globais inerentes às políticas de turismo para o planeamento e desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo.

Nos últimos anos, a conservação dos recursos naturais e dos recursos culturais tornaram-se preocupações ao nível global, contribuindo para o estabelecimento de compromissos entre vários atores individuais, organizações e até entre nações (Baud-Bovy & Lawson, 2002). A partir dos finais da década de 70 (século XX) como resultado dos impactos (negativos) do turismo de massas e perante as novas preocupações, refletidas à escala mundial, começou-se a perceber que o desenvolvimento turístico tem de ser planeado de acordo com um conjunto de princípios que pressupõem, no quadro regional e local, avaliar a desigualdade de recursos turísticos e analisar a intervenção dos diferentes agentes no fenómeno turístico (agentes ativos no território). Para além disso, entende-se que deve haver coerência entre as medidas a serem implementadas pelo desenvolvimento e outras políticas de relevância nacional (regional e local) e haver integração dos planos turísticos nos planos de desenvolvimento económico do país, bem como nos planos físicos (uso da terra) às várias escalas. Por fim, os planos de turismo devem refletir as prioridades económicas, sociais e políticas do país, em aspetos como o emprego, rendimentos, educação, saúde, habitação, transportes, ambiente, agricultura e desenvolvimento regional (Baud-Bovy & Lawson, 2002; Monteiro & Deville, 2007).

A partir das grandes reflexões sobre a necessidade da sustentabilidade no turismo, a observação das práticas da cooperação e colaboração entre atores adquire natureza de problema dominante (Getz & Jamal, 1994; Parker, 2000), devido ao facto dos principais estudos no domínio do turismo sustentável terem apresentado como fundamento os benefícios que os vários atores podem obter ao colaborarem em conjunto, procurando construir, assim, o

consenso a propósito das políticas públicas (Bramwell & Sharman, 1999). Os cientistas sociais que investigam o turismo enquanto fenómeno das sociedades modernas consideram que um turismo bem sucedido, numa perspetiva de sustentabilidade resulta, essencialmente, da cooperação que se estabelece entre os vários atores ou agentes que, direta ou indiretamente, intervêm no processo de desenvolvimento turístico. De facto, a cooperação é bem vista enquanto estratégia de fortalecimento do turismo (Hall, 1999) e, neste sentido, as interações aos vários níveis revelam-se cruciais (Goeldner & Ritchie, 2009). A política, o planeamento e o desenvolvimento sustentável pressupõem que sejam conduzidos dentro de uma estrutura organizacional, conjunta, colaborante e cooperativa, resultante de uma interação mútua entre o setor público e o setor privado, o que é verdadeiramente relevante porque são estes grupos de atores que controlam e chegam a operacionalizar um grande número de facilidades turísticas. De facto, a não consideração dessa realidade leva a um processo de desenvolvimento antagónico e desarticulado (Goeldner & Ritchie, 2009).

Problema e pertinência do estudo

A problemática da cooperação nos destinos turísticos tem tido, nos últimos anos, uma grande atenção académica e industrial, com o reconhecimento crescente, dos benefícios tangíveis e intangíveis que resultam dessa mesma cooperação entre os atores sociais para o desenvolvimento do turismo (Zhang, Yan & Lo, 2009). Numa perspetiva de desenvolvimento turístico sustentável requer-se, cada vez mais, uma maior cooperação e colaboração entre atores do turismo, ao nível regional e local (Jamal & Getz, 1995). Esta é, pois, a grande premissa desta investigação que teve como principal problemática abordar a necessidade de cooperação entre os atores sociais, públicos, privados e associativos, para o desenvolvimento turístico de uma dada região: o Baixo Alentejo.

No passado recente, todas as mudanças ocorridas, em termos económico-sociais (e.g. globalização, informação e tecnologia, o desenvolvimento de atividades económicas mais flexíveis) têm destacado o interesse de estudar formas alternativas de levar adiante os processos de planeamento e desenvolvimento turísticos e os próprios sistemas organizacionais. Daí também a investigação sobre a cooperação entre atores versar cada vez mais a temática das parcerias, redes e, no fundo, das relações de colaboração interorganizacional, assumindo que a eficácia e a eficiência deste setor estão associadas à

qualidade daquelas relações entre os diferentes atores e agentes (Couto, 2008; Goeldner & Ritchie, 2009). Ao estudar as relações de cooperação e as parcerias e ao partilhar as experiências resultantes das mesmas é possível retirar daí ensinamentos de como melhor planear, implementar ou desenvolver essas mesmas relações, procurando ultrapassar os erros identificados, e essa é realmente uma das grandes vantagens. Mas outros benefícios são ainda identificados pelos autores (e.g. Bramwell & Sharman, 1999), nomeadamente, o facto da cooperação permitir reduzir os conflitos entre «adversários», legitimar politicamente a influência dos atores no processo de tomada de decisão, melhorar a coordenação de políticas, e trazer conhecimento e capacidade dos atores na gestão do destino.

É uma realidade que devido à natureza fragmentada do turismo, as organizações e as empresas que operam no setor procuram cada vez mais modelos de cooperação de modo a ultrapassarem, eficazmente, os constrangimentos próprios de um ambiente crescentemente caracterizado pela competitividade e por mudanças nos paradigmas, ao nível da procura turística (Costa, Santos & Ferreira, 2007). Neste contexto há que considerar a atividade de uma forma sistémica, que se justifica pelo turismo ser um setor que tem uma série de interdependências entre atores, sejam estes, organizações, turistas, instituições ou empresários, que cooperam e competem no mesmo espaço (Miguéns, 2009). Aliás, a implementação de qualquer estratégia de desenvolvimento «exige» a participação de uma série de partes relacionadas com o turismo. Primeiramente, dever-se-á considerar os que desenvolvem, ou seja, os empresários ou as organizações que iniciam um projeto e que conciliam uma série de recursos e competências para o concretizar, a nível financeiro, e profissional. Estes atores podem ser individuais (e.g. proprietário de um terreno) ou coletivos, como por exemplo, uma empresa comercial ou uma organização pública (Baud-Bovy & Lawson, 2002). Em segundo, dever-se-á considerar os intermediários que constituem as agências e operadores que estabelecem as ligações entre os serviços e a potencial clientela. Podem aqui ser incluídos, nomeadamente, as agências de viagens, os operadores turísticos, os transportes, as agências de informação e promoção. Um terceiro grupo será composto pelas autoridades nacionais, regionais e locais que, no fundo, são as organizações que desempenham um papel essencial em termos de planeamento, tomada de decisão, legislação, investimento nas infraestruturas, e que desenvolvem as estruturas organizacionais possibilitando a colaboração entre as entidades públicas e o setor privado (Baud-Bovy & Lawson, 2002).

No setor turístico, por se lidar com uma grande variedade de atores que interagem a vários níveis, torna-se muito difícil a tarefa de coordenar e cooperar, em particular quando se pretende promover o desenvolvimento turístico nas áreas rurais. O próprio conceito de sustentabilidade associado ao desenvolvimento turístico pressupõe uma visão integrada do planeamento e uma rede social que se estabelece entre os vários atores envolvidos no processo (Monteiro & Deville, 2007). Neste contexto, as estratégias de cooperação e parceria podem ocorrer entre as agências governamentais, entre vários níveis de administração, e entre o setor público e o setor privado (Timothy, 1998) aos seus vários níveis de intervenção.

O desenvolvimento dos destinos turísticos (incluindo os periféricos e rurais) tem emergido como elemento chave no desenvolvimento regional e local, e na perspetiva da gestão dos destinos, há uma certa dependência de recursos entre os atores envolvidos o que constitui um fator dinâmico. Neste contexto, a relação entre os agentes do setor público e do setor privado do destino revela-se fundamental (Svensson *et al* 2006). Contudo, na literatura especializada sobre estas questões e, de acordo com apenas alguns dos teóricos conceituados (e.g. Inskip, 1988, 1991; Hall, 1999; Gunn, 1988, 1994; McIntosh, 1995; Costa, 1996), uma das grandes barreiras nos processos de desenvolvimento turístico regional e local (e da própria formulação da política turística e do planeamento) resulta precisamente, de algumas dificuldades de cooperação entre os atores do setor público e do setor privado.

A perceção de que é importante as organizações turísticas criarem ligações com os atores, já não é nova. Os estudos sobre as relações interorganizacionais (e.g. Jamal & Getz, 1995), a investigação sobre as parcerias no turismo (Selin & Beason 1991; Jamal & Getz 1995; Long, 1997 como citado por Caffyn, 2000), a teoria da participação da comunidade (*community based participation*) desenvolvida por Murphy (1985) e Hall (1999), assim como os paradigmas do desenvolvimento e turismo sustentável e ainda as abordagens do planeamento colaborativo, integrado e interativo (Inskip, 1991; Timothy, 1999, Getz, 1987 como citado por Timothy, 1999; Gunn, 1988 e 1994), destacam a importância do estabelecimento de relações de cooperação e colaboração entre os agentes turísticos. Pressupõem ainda o envolvimento da comunidade na gestão do destino devido ao seu papel como ator chave. Nesta última situação, isso normalmente poderá significar trabalhar com a indústria e grupos representantes da comunidade no contexto do destino, em vez de operar através de mecanismos mais extensos e alargados de participação pública. Aliás, na perspetiva do desenvolvimento e do turismo sustentável é comum a literatura referir-se à necessidade de parcerias e de colaboração como elementos chave, em particular quando uma grande

variedade de atores da comunidade local tem a capacidade de desempenhar um papel ativo no processo (Caffyn, 2000). Defendendo-se, repetidamente, uma abordagem holística e multidisciplinar do turismo sustentável (Bramwell, Henry, Jackson & van der Straaten, 1996), há um quase que universal consenso que a participação comunitária no processo de desenvolvimento é um elemento essencial (Caffyn & Jobbins, 2003).

Numa perspetiva claramente inter-relacional, a literatura considera essencial a união de esforços entre os vários atores de vários subsectores sob fórmulas de cooperação, colaboração, parcerias e/ou redes, constituindo um processo interativo, com partilha de regras, normas e estruturas, a um determinado nível organizacional, numa delimitada área geográfica, procurando decidir sobre aspetos e questões relacionadas com o desenvolvimento turístico (Long, 1997 como citado por Caffyn, 2000; Long, 2000). Constata-se, pois, que tanto os académicos como os vários intervenientes do setor turístico reconhecem, nas diferentes formas de parcerias, a capacidade de poderem resolver alguns dos problemas com que as organizações e os destinos lidam atualmente, apesar da constituição de parcerias duradouras e produtivas não ser realmente uma tarefa de fácil execução (Costa, Santos & Ferreira, 2007).

O trabalho de Palmer e Bejou (1995) veio despertar o interesse em aprofundar a temática da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento do turismo. Os autores argumentaram a favor da cooperação entre os *stakeholders*, porque consideram que os mesmos, isoladamente, têm menos impacto promocional nos potenciais turistas e aqueles atores podem atingir mais eficientemente os seus objetivos reconhecendo as suas interdependências. Quando os objetivos podem ser alinhados, as organizações podem decidir cooperar nas trocas e nessa cooperação pode incluir-se qualquer atividade voluntária entre duas organizações que tem conseqüências para a realização dos seus respetivos objetivos (Sheehan & Ritchie, 2003).

A evolução do paradigma do planeamento do turismo tem, também, justificado a cada vez maior relevância atribuída à necessária cooperação entre os atores sociais para o desenvolvimento do turismo. Em grande parte dos países ocidentais, o planeamento tradicional entrou em descrédito, por apenas estar preocupado com a dimensão física e promocional e aposta-se cada vez mais, num planeamento mais equilibrado em que se reconhece, claramente, a necessidade de um maior envolvimento da comunidade em geral e uma maior sensibilidade ambiental (Timothy, 1999). As abordagens mais atuais do planeamento requerem a participação e interação entre os vários níveis de uma organização, ou unidade de governação e entre uma organização responsável e os *stakeholders*, para

concretizar parcerias horizontais e verticais, dentro do processo planeamento (Hall & McArthur, 1998 como citado por Hall, 1999). Estas perspetivas do planeamento no turismo colocam, pois, a grande ênfase no papel de um grande conjunto de atores como a melhor forma de se atingir o interesse público, ao invés de se planear para um pequeno grupo de empresários, ou de interesses privados, numa dimensão corporativa (Healey, 1997; Hall, 1999).

Os vários estudos, entretanto, realizados (particularmente desde os anos 80 do século XX), demonstram a necessidade de descentralizar o planeamento e de o integrar nos objetivos do desenvolvimento da comunidade (Pearce, 1989). A participação pública, aos vários níveis no desenvolvimento do turismo, tem sido muito valorizada pelos mais importantes especialistas na área (e.g. Gunn, 1994; Inskeep, 1991; Murphy, 1989) e segundo os mesmos, pode ser vista na perspetiva do processo de tomada de decisão, ou dos benefícios do desenvolvimento turístico. Esta participação pública pode envolver, primeiramente, os residentes locais dando-lhes mais poder para determinar os seus próprios objetivos para o desenvolvimento e procurando-se auscultá-los para determinar quais são as suas perceções, relativamente aos impactos do turismo no seu território. Mas esta não foi a perspetiva pela qual a investigadora se interessou. A outra perspetiva identificada pelos autores, relativamente à participação pública no processo de desenvolvimento turístico, e sobre a qual assentou a presente investigação, está relacionada com o envolvimento de outros atores e grupos de interesse no processo de decisão. Também Jamal e Getz (1995) defendem essa perspetiva, sobretudo num contexto do planeamento colaborativo centrado na comunidade com a necessidade de constituir organizações para gerirem as relações subjacentes ao desenvolvimento turístico, na comunidade e na região.

As abordagens ao planeamento do desenvolvimento do turismo advogam também a necessidade dos atores cooperarem sob a forma de parcerias que constituem uma dos tipos de cooperação mais identificadas no turismo. Segundo Selin (1999) as parcerias têm surgido como uma estratégia para a implementação de um caminho sustentável para o desenvolvimento turístico. Uma razão chave para o crescente interesse no desenvolvimento de parcerias no turismo é a crença de que as áreas de destino turístico e as organizações têm capacidade de ganhar vantagem competitiva trazendo para o conjunto conhecimento, experiência, capital e outros recursos de vários atores (Kotler, Haider & Rein, 1993). Neste sentido, a maioria das parcerias descritas na literatura associadas ao desenvolvimento sustentável são denominadas de iniciativas intersetoriais já que envolvem representantes da

indústria, do governo e dos setores voluntários. De facto, a bibliografia mais recente tem focalizado muito mais a atenção nas formas de colaboração e cooperação entre os setores, em particular entre o setor público e o setor privado e a própria comunidade local (e.g. Inskip, 1991; Wood & Gray, 1991; Minca & Getz, 1995; Brohman, 1996; Rhodes, 1996; Timothy, 1998; Bramwell & Sharman, 1999; Caffyn, 2000; Parker, 2000; Bramwell & Lane, 2000; Caffyn & Jobbins, 2003). A defesa da tese que o planeamento turístico deverá ser interativo, particularmente entre o setor público e setor privado, considerando-se que existe uma espécie de relação simbiótica entre os dois setores em muitos destinos (Timothy, 1998), aplica-se aqui na perfeição e fundamenta o interesse desta investigação.

A relação interorganizacional, em particular entre o público e o privado, é uma componente crucial para se procurar entender o processo de formulação política pública para o desenvolvimento turístico. Enquanto o setor público depende dos investidores privados para providenciar os serviços e financiar a construção de algumas das facilidades turísticas, sem a cooperação, os programas de desenvolvimento turístico podem parar, porque o setor privado está dependente das aprovações dos projetos por parte do governo. Sendo assim, aquilo que se reafirma é que, nem o governo nem o empresariado têm a responsabilidade individual sobre o processo de desenvolvimento, mas que a interdependência entre eles é, de facto, crucial (Svensson *et al*, 2006).

Apesar de haver grandes pressões ao nível ambiental, a própria natureza competitiva que é inerente à indústria turística, nem sempre implicou o desenvolvimento de uma efetiva colaboração entre as organizações turísticas e isso ainda é mais evidente ao nível local. Algumas razões podem ser apresentadas: sistemas de comunicação pouco sofisticados, uma fragmentação a nível geográfico e organizacional, e ainda problemas a nível jurisdicional e ideológico que separam e afastam o setor público e privado têm dificultado a adoção e implementação de uma efetiva iniciativa de colaboração (Fyall & Garrod, 2005a). Muitas das vezes as dificuldades que se verificam no turismo resultam da falta de interconetividade entre os vários atores que compõem o «*negócio*» turístico (Pellin, 2005) e ainda, da falta de coordenação e coesão (Jamal & Getz, 1995) numa indústria tão fragmentada e com uma estrutura tão diversa como é o turismo (Hall, 2000). Acresce ainda e revelando-se de modo evidente, a falta de um planeamento integrado entre o poder público, os empreendedores e a comunidade local (Pellin, 2005). E, apesar da importância da análise para a gestão e desenvolvimento de formas mais sustentáveis do turismo, o estudo destas relações têm-se

mantido pouco analisados de uma forma crítica, sobretudo na perspectiva da política pública (Hall, 1999).

É bem notória, e em particular, no nosso país, a grande segmentação das estruturas públicas do turismo, o que torna a própria decisão política muito mais morosa e, por vezes mesmo, ineficaz. O caso do setor privado não é muito distinto, uma vez que também parece evidente e, mais uma vez, à escala nacional e regional, a dificuldade dos agentes deste setor unirem esforços entre si ou com outros setores, o que se reflete na qualidade do produto turístico, mas mais do que isso, na projeção do próprio destino (potencial ou consolidado). E, neste último caso, é também fundamental o papel das associações na dinamização da atividade, não sendo assim de descurar a necessidade do seu envolvimento em projetos de cooperação, visando sempre como fim último comum, o desenvolvimento turístico da região em particular e o desenvolvimento em geral.

O papel do Estado é crucial, opera em áreas em que o setor privado não quer intervir ou não tem competência para tal, nomeadamente a seleccionar os segmentos de mercado mais atrativos e a escolher os produtos mais competitivos de cada segmento. O Estado tem ainda a responsabilidade ao nível do *marketing* e da promoção ao afetar as verbas do orçamento para promoção nos mercados internacionais e a desenvolver uma mensagem promocional adequada a cada segmento e ao defender a imagem do destino e a coordenar as atividades de *marketing* no exterior (Costa, 2001). Não obstante, o setor privado tem vindo a aumentar a sua “ (...) *participação no financiamento das actividades de promoção das organizações nacionais de turismo*” e manifestado um “ (...) *maior envolvimento no processo de tomada de decisão*” (Costa, 2001, p.141). As organizações deste setor preocupam-se mais com o “ (...) *estudo de nichos de mercado*”, procurando ir mais de encontro ao consumidor final comunicando com o mesmo de uma forma mais sofisticada (*ibid*). Tudo isto demonstra também um reforço do papel e dos poderes deste setor como um elemento que fortalece a necessária sinergia do sistema turístico e do seu desenvolvimento sustentável.

Apesar de esta relação intersetorial ser importante, poucos autores refletiram sobre a importância dos esforços cooperativos entre agências públicas, diferentes níveis do governo, e unidades políticas ao mesmo nível no planeamento turístico (Hall, 1999; Timothy, 1998). A crescente ênfase das organizações turísticas públicas em tentativas de parcerias com o setor privado, está relacionada com os desenvolvimentos das teorias de gestão, particularmente entre os princípios que norteiam o processo de planeamento estratégico. De facto, o planeamento estratégico coloca grande ênfase nas relações com os atores no processo de

planeamento, enquanto a emergência das teorias de colaboração e desenvolvimento em rede destacam a importância de conexões a estabelecer entre os atores nos processos de mediação, promoção e desenvolvimento regional (Hall, 1999). Como complementam Formica e Kothari (2008), as parcerias integradas envolvem os setores variados não estando circunscritos às organizações turísticas, podendo incluir outros participantes como os representantes do governo.

Quem estuda o desenvolvimento e o turismo sustentável deverá considerar a relação entre governos, ONGs, e o setor privado (operadores turísticos, hoteleiros) tendo em conta os seus papéis nesse processo (Parker, 2000). De facto, a importância de envolver uma série de atores na gestão e no planeamento turísticos e no próprio *marketing*, reconhecido como crucial, tem levado a uma atenção mais persistente no uso de estruturas de parcerias e colaboração que envolvem interações face a face entre atores que podem ser públicos, semipúblicos, privados, ou dos setores voluntários (Bramwell & Lane, 2000). Este argumento é corroborado por Vermaak (2009) e Claiborne (2010) que afirmam que a cooperação intersetorial entre os três setores tem sido reconhecida como uma política útil e importante, para resolver os aspetos dos conflitos daí resultantes.

Dentro da problemática da cooperação entre os atores sociais para o desenvolvimento turístico é também necessário associar o desenvolvimento do destino. Os destinos turísticos podem ser considerados como uma complexa rede que envolve um grande número de atores num processo coprodução, a distribuir uma grande variedade de produtos e serviços (Haugland, Ness, Gronseth & Aarstad, 2011) tendo como base as teorias de autores como Pearce (1989), Gunn (1994), Buhalis, (2000), entre outros. Face ao descrito, considerou-se importante classificar o desenvolvimento do destino, procurando entender os processos inerentes às fases do desenvolvimento turístico.

Por tudo aquilo que já foi referido, constata-se que as recentes pesquisas, no que diz respeito ao desenvolvimento local e regional, implicam a consideração de modelos de desenvolvimento que incluam aspetos como cooperação, colaboração, parcerias, *clusters*, redes, e sistemas de inovação. A produção científica dentro desta temática apesar de existente, ainda é, porém, muito limitada, sobretudo quando se trata de identificar as práticas de cooperação no turismo e avaliar a eficácia das mesmas num contexto que é o Alentejo (mais propriamente o Baixo Alentejo, portanto ao nível regional e local). Como afirma Firmino (2007, p.25), “*em alguns destinos turísticos, e em especial, em Portugal, existem lacunas e desfasamentos na conjugação e articulação do papel dos vários actores, no seio do sistema*

turístico”. Será que também é o caso da sub-região do Baixo Alentejo? Com o objetivo de verificar a importância da cooperação entre os atores sociais para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo optou-se por estudar a perceção dos vários agentes públicos, privados e associativos, à escala regional e local, dos concelhos incluídos na sub-região. Estes atores e agentes locais e regionais são os que intervêm no processo turístico (em termos de oferta de recursos, infraestruturas e equipamentos), e são também os que mais e melhor conhecem a realidade turística do seu território.

O Baixo Alentejo (e o Alentejo em geral) ainda apresenta, turisticamente, algumas limitações, tanto na perspectiva da oferta turística, como na da procura turística. No entanto, esta sub-região tem um excelente potencial para o turismo, em particular no que concerne produtos como a gastronomia, ruralidade, caça e pesca, natureza, etc. É incondicional a relevância de encetar políticas e estratégias de desenvolvimento sustentável para a sub-região, perante a possibilidade diferenciadora da oferta de tipologias de turismo alternativo, como é o caso do turismo em espaço rural. As preferências dos turistas têm mudado ao longo dos tempos, optando, cada vez mais, por territórios que concretizem o desejo de qualidade de vida, calma, tranquilidade, comida tradicional e o contacto com a natureza e estes são alguns dos recursos que a região tem, o que potencia a atração de fluxos turísticos. Porém, o desenvolvimento turístico desta sub-região ainda é muito incipiente, em parte, porque as próprias políticas nacionais de desenvolvimento sempre se direccionaram (e continuam) para a urbanidade, para o tradicional produto sol e mar, esquecendo as características diferenciadoras que o interior tem para oferecer¹. E ainda, as políticas regionais e locais de desenvolvimento de turismo, mesmo que bem intencionadas, estão sempre limitadas às estratégias para o turismo nacional, que continuam a apostar nas tradicionais regiões.

O Baixo Alentejo, por ser uma zona de interior, é um território com imensas fragilidades, que fazem depender esta sub-região da ajuda externa ao nível financeiro e administrativo bem como ao nível do conhecimento, de forma a realizar um desenvolvimento turístico sustentado e estratégico. Por este facto, a aposta no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo passa sobretudo, pela cooperação entre os atores locais e regionais (nacionais e até transfronteiriços) para a competitividade do destino. Mas a mentalidade que parece

¹ Tem-se privilegiado sempre o turismo costeiro, em desfavor do turismo do interior. Aliás sempre foi esse o modelo de desenvolvimento dos países mediterrâneos (Vera & Lopez, 2001 como citado por Rebollo, Santo & Baidal, 2009). O turismo de interior é definido como todo o turismo que se dirige a populações não costeiras e distingue-se do turismo rural porque este último, que não deixa de fazer parte dos turismos de interior, baseia o seu desenvolvimento mantendo o habitat e a atividade habitual das populações receptoras (Reyna, 1994 como citado por Rebollo, Santo & Baidal, 2009).

prevalecer, sobretudo num meio já envelhecido, com pouco espírito empreendedor e inovador (generalizado à cultura nacional), é da não cooperação, a da não colaboração com outros agentes, preferindo-se a individualidade, o «cada um por si», o não procurar o «bem de todos», estar dependente do que os outros fazem, sem interesse na união. Ora o setor turístico, por si exigente e com grande risco, implica diferenciação e inovação não se compadecendo com esta mentalidade não sistémica. Pelo exposto fica claro o despertar de interesse desta investigação ter como «pano de fundo», o Baixo Alentejo em grande parte porque os eventuais resultados da componente empírica poderão ter um efeito dinamizador na mentalidade dos agentes públicos e privados da região e assim ajudar a promover a cooperação entre os mesmos, trazendo com isso mais valias para o seu desenvolvimento turístico.

Objetivos e questão da investigação

Em função do descrito anteriormente e no sentido de uma melhor compreensão dos objetivos que se pretenderam atingir com a presente investigação, considera-se relevante sintetizar alguns pressupostos que também poderão justificar a relevância do estudo. Primeiro, que a colaboração entre os atores tem o grande potencial de gerar o diálogo, a negociação e a construção de propostas por mútuo acordo sobre a estratégia de desenvolvimento do turismo (Bramwell & Lane 2000). Em segundo lugar, é importante considerar que nem os empresários nem o governo deverão trabalhar isoladamente, pelo que as políticas individuais estão, continuamente, a dar lugar a uma cooperação e colaboração fortes (Gunn, 1988). Neste contexto, o governo deve ter consciência e aceitar que não só desempenha importantes papéis na administração turística e política de desenvolvimento, mas também que precisa de equilibrar o poder entre as pessoas e/ou empresários envolvidos (McGehee & Fang, 2006). Em terceiro, a cooperação entre um grande leque de atores pode ajudar a seguir um percurso em direção à sustentabilidade do turismo (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier & van Es, 2009) e pode providenciar estratégias para melhor enfrentar a competição entre os destinos turísticos (Zemla, 2008). Em quarto lugar, a participação de vários agentes locais² pertencentes à comunidade e que representam os interesses coletivos, é um dos aspetos fundamentais para a eclosão do desenvolvimento local (Silva, 2003). A este nível local, é indispensável que haja

² “Estes agentes são definidos como o conjunto de todas as forças ativas da comunidade local, que está organizado para que se consiga atingir o desenvolvimento pretendido. Estas forças organizadas incluem uma associação de várias organizações, entidades e instituições privadas e públicas do local” (Silva, 2003, p. 5).

uma participação mais ativa dos empresários nos destinos (Baptista, 2003). Em quinto lugar, é importante desenvolver relações de cooperação sob a forma de parcerias de maneira a atingir a sinergia entre o setor privado e o setor público. Essa relação é inevitável, devido às diferenças de objetivos e formas de atuar entre os atores indicados (Zemla, 2008).

Da análise da problemática proposta, podem-se tirar ainda algumas ilações. Primeiro, o reconhecimento da necessidade e relevância de estabelecer relações de colaboração e cooperação entre os vários atores do turismo e do papel interorganizacional (setor público, setor privado, associativo e da comunidade local) na promoção do planeamento e desenvolvimento turístico sustentável. Em segundo lugar, a existência de dificuldades em estabelecer essas relações devido, em parte, à grande fragmentação da atividade e, também, devido à falta de «vontade» ou de capacidade dos atores para se envolverem em estruturas de cooperação, colaboração e parceria. Em terceiro, e não menos importante, o reconhecimento de que a cooperação contribui para a competitividade empresarial e setorial dos destinos turísticos.

Tomando em consideração todos estes pressupostos e a resultante pertinência da análise e compreensão das práticas de cooperação entre os atores sociais³ do setor público, setor privado e associativo na intenção de promover o desenvolvimento turístico da região do Baixo Alentejo, considera-se necessário e relevante para a orientação do presente estudo a formulação da seguinte pergunta de investigação:

PERGUNTA DE PARTIDA: *Que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais dos setores privado, público e associativo no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo?*

Tendo em vista responder adequada e assertivamente a esta questão inicial, considerou-se essencial definir e explicitar um conjunto de objetivos gerais e específicos que balizassem a condução da presente investigação.

³ Grupos, agentes, associações e entidades que intervêm no processo turístico e na política turística (Rebollo *et al* 2009).

Objetivos gerais:

1. *Clarificar e compreender o fenómeno da cooperação entre os atores sociais dos setores, público, privado e associativo, no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo.* O conceito de cooperação está muito próximo de outros (colaboração, parceria, rede), pelo que foi importante procurar compreender a perceção dos inquiridos acerca desse conceito e o seu papel no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo.

2. *Estimar o grau de importância atribuído pelos atores sociais à necessidade de estabelecerem a cooperação entre setores público, privado e associativo.* Pretendia-se, no fundo, compreender a importância dada pelos atores sociais à necessidade de estabelecerem a cooperação entre o setor público, setor privado e as associações na promoção do desenvolvimento turístico da região.

3. *Estimar em que fase de desenvolvimento turístico se encontra a sub-região do Baixo Alentejo.* O objetivo centrava-se em analisar a evolução do processo de desenvolvimento turístico em associação com as fases de evolução do próprio destino.

Os objetivos específicos procurando precisar melhor os objetivos gerais, tiveram como principais pontos de partida analisar o grau de envolvimento dos atores sociais dos setores já referidos nas relações de cooperação, identificar fatores de sucesso e de fraqueza nos esforços de parceria e procurar entender as motivações para a participação. Nesta perspetiva, o presente estudo foi conduzido no sentido de responder eficazmente aos seguintes objetivos específicos:

Objetivos específicos:

1. *Descrever e caracterizar o tipo de envolvimento e a natureza das relações entre os atores sociais dos setores público, privado e associativo na definição de políticas públicas locais, para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo.*

2. *Identificar e analisar as práticas / estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os atores sociais dos setores público, privado e associativo para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo.*

3. *Identificar a natureza de preocupações das diferentes entidades e agentes públicos, privados e associativos relacionados com a atividade turística a incluir nas políticas de*

desenvolvimento turístico para a região. No fundo, identificar as áreas de intervenção privilegiadas pelos próprios no desenvolvimento turístico da região.

4. *Identificar / Classificar a fase de desenvolvimento turístico* em que se encontra a região. Pretendia-se com isso enquadrar o nível de desenvolvimento turístico num modelo teórico proposto (Ciclo de Vida do Destino de Butler).

5. Avaliar a possibilidade do *estabelecimento e implementação de alianças estratégicas / parcerias* na forma de uma rede de cooperação entre os vários agentes no Baixo Alentejo. Pretendia-se colocar os parceiros a refletir sobre a necessidade de cooperarem e ver em que áreas tal é possível.

Organização geral da tese

Tendo em conta todo este contexto, estruturou-se o presente trabalho da seguinte forma:

Capítulo I- No primeiro capítulo, faz-se a revisão da literatura da concetualização do desenvolvimento, considerando a intervenção ao nível regional e local, privilegiando o planeamento como um instrumento do processo de desenvolvimento dos territórios.

Capítulo II- No segundo capítulo, dá-se principal destaque à importância do turismo nas sociedades modernas, assim como à abordagem sistémica do mesmo e à sua relação com o desenvolvimento, considerando os vários paradigmas do desenvolvimento turístico e os modelos de ciclo de vida do destino. Considera-se, ainda, o seu contributo para o desenvolvimento dos territórios rurais, e as preocupações com a sustentabilidade na ótica dos impactos, do planeamento e da formulação das políticas públicas.

- **Capítulo III** – No terceiro capítulo aborda-se o conceito de cooperação, aproximando-o de outros conceitos limítrofes, como o de colaboração, coordenação, parceria e rede. Procura-se também analisar o conceito de ator social enquadrando-o nas várias reflexões teóricas em especial a teoria dos *stakeholders* e a teoria da colaboração interorganizacional. Complementarmente, analisa-se a relação entre a cooperação e o desenvolvimento do turismo dando relevância à cooperação entre os vários atores sociais do setor público, setor privado, associativo e a própria comunidade local.

- **Capítulo IV** - Neste capítulo, o grande propósito é o de caracterizar a realidade do desenvolvimento e do turismo, particularmente do Alentejo e Baixo Alentejo. Em termos de abordagem considerou-se, essencialmente, três contextos de análise: o político, administrativo

e regulamentar; o geográfico e o estatístico. Primeiramente, analisa-se as práticas e medidas de desenvolvimento de turismo em Portugal, posteriormente, analisa-se a coordenação e organização administrativa destacando as alterações organizacionais recentemente produzidas na estrutura orgânica do turismo. Por fim, deu-se relevância à realidade do turismo no Alentejo começando por fazer uma apreciação dos planos de desenvolvimento turístico na região, e passando por uma caracterização económica e social, finalizando com uma análise particularizada da relevância do turismo na região e sub-região.

- **Capítulo V** – No quinto capítulo descreve-se toda a metodologia utilizada nesta investigação, com particular destaque para o delineamento da investigação em função dos objetivos propostos, bem como a caracterização da população alvo estudada, a concetualização das variáveis e a sua operacionalização (determinando as suas dimensões e respetivos indicadores que serviram de base à construção dos instrumentos de recolha de dados) e, por fim, como foi realizada a análise e tratamento dos dados.

- **Capítulo VI** – No capítulo sexto, faz-se a apresentação e discussão dos dados obtidos com o inquérito por questionário e que permitem confirmar o modelo teórico utilizado, bem como responder às questões e objetivos delineados inicialmente.

- **Capítulo VII** – Esta parte do trabalho, debruça-se sobre as conclusões relativamente a toda a investigação efetuada, assim como se apresentam algumas considerações sobre os resultados obtidos, limitações do estudo e algumas recomendações.

CAPÍTULO I – Teorias e Conceção do Desenvolvimento

1.1. Abordagens teóricas do desenvolvimento

O turismo tem evoluído muito ao longo das últimas décadas, e não é por acaso que é considerado um meio para atingir o desenvolvimento económico e social nas áreas de destino. De facto, a justificação mais frequente para a promoção do turismo é o seu potencial de contribuir para o desenvolvimento, particularmente nos países em vias de desenvolvimento (Telfer & Sharpley, 2008; Cooper *et al*, 2005). O turismo assume, pois, um papel significativo “(...) dentro da teoria do desenvolvimento e do círculo vicioso, simplesmente injetando uma demanda adicional na economia ou dando estímulo ao investimento” (Cooper *et al*, 2005, p.306). É por essa razão, que se deve começar por explorar o conceito de desenvolvimento em geral. Mas existe alguma dificuldade em definir o termo de modo uniformizador, grande parte devido ao facto desta problemática ser estudada por várias disciplinas teóricas, com objetivos diversos, utilizando-se, por isso, diferentes terminologias.

O conceito de desenvolvimento começou a ser utilizado, no domínio das ciências sociais, no período após a Segunda Guerra Mundial e foi “(...) por razões ligadas à guerra e aos seus efeitos, que essas preocupações despertaram. No entanto, o processo que a partir daí veio a desenrolar-se tem feito esquecer as razões e a natureza das determinantes de então” (Lopes 1984, p.144). Até então o fenómeno era apenas visto como meramente económico, equacionável, em termos de crescimento económico e onde a ciência económica possuía um papel bastante influenciador. De facto, o desenvolvimento tornou-se numa problemática ampla de carácter multidisciplinar, atravessada por polémicas vivas de ordem ideológica e teórica (Veiga, 2005).

Desde a 2.^a grande guerra até aos anos 70 (século XX), as políticas de desenvolvimento tinham, essencialmente, um enfoque económico (mais do que ecológico e social) usualmente com consequências desastrosas, como ainda hoje se percebe (Miller & Twining-Hard, 2005). Mas, “(...) quinze anos depois da Segunda Guerra Mundial, a Europa conhece um período de prosperidade caracterizado, em termos económicos, por um crescimento acentuado do produto interno bruto, surgindo então a noção de desenvolvimento. Esta noção foi reforçada pelos processos de independência das antigas colónias, que passavam a ser ajudadas pelos países desenvolvidos” (Neves, 2002, p.4). No período em questão, a noção de desenvolvimento refletia, em grande parte, os valores de

progresso da sociedade industrial. Decorre de uma conceção evolucionista da civilização, de uma crença dos recursos naturais, da racionalidade económica e do mercado como regulador das relações sociais e, fundamentalmente, da convicção na conceção de que o crescimento económico asseguraria o progresso social e o bem estar do Homem. O desenvolvimento económico apresentava-se assim como o uso de fatores económicos com a finalidade de aumentar o rendimento nacional e o nível geral da vida da população de uma determinada região ou país e favorecer o bem - estar (Rocher, 1968).

Numa visão mais tradicional do conceito de desenvolvimento, inserindo-se nas teorias evolucionistas e tecnocráticas do crescimento considera-se, de modo quase idêntico, o conceito de **crescimento económico** e de **desenvolvimento**, mas as duas noções são diferentes⁴. O crescimento é usualmente expresso por um aumento continuado do produto que é indispensável ao desenvolvimento (Lopes, 1984). O crescimento interessa ao desenvolvimento, mas “(...) *ter-se-á sempre presente que este apenas interessa como meio e não como objetivo em si* “ (Lopes, 1984, p.142). Conclui-se desta afirmação que o desenvolvimento não poderá existir se não se gerar riqueza, constituindo, por isso, o crescimento económico o instrumento para gerá-la, mas os dois conceitos, apesar de complementares, não se identificam. Fica claro da análise da literatura sobre esta problemática (Lopes, 1984; Amaro, 1992; Sachs, 1997) que o desenvolvimento não se confunde com o crescimento económico, que constitui uma condição necessária para o mesmo, porém, não suficiente. Portanto, o crescimento é visto como *instrumental* (um meio) e o desenvolvimento um *fim*, o que constitui uma verdade em qualquer área de investigação.

A distinção entre o crescimento e o desenvolvimento assenta na passagem de uma posição mais elitista (crescimento económico) para uma posição mais igualitária (desenvolvimento). O conceito de desenvolvimento inclui uma dimensão mais humanista, em que se procura ir de encontro aos interesses e necessidades da maioria, evitando a concentração da riqueza nas «mãos» de uma pequena minoria. O crescimento está muito mais associado à expansão do rendimento nacional ou à produção normalmente traduzido por indicadores como o PIB, ou pelo rendimento *per capita*, isto como resultado do aumento da formação de capital, ou da utilização de *inputs* (Mehmet, 1995). Segundo este paradigma, o crescimento económico define-se como o incremento duradouro de uma unidade económica simples ou complexa, realizado nas mudanças de estruturas (e, eventualmente, de sistemas) e acompanhado de progressos económicos variáveis (Amaro *et al*, 1992). Esta perspetiva ainda

⁴ Esta era a perspetiva que vigorava no pós-guerra até cerca dos anos 60 do século XX.

vigora em muitos países, tendo os processos de desenvolvimento tido um percurso centrífugo, ou seja, de dentro para fora, do centro para as periferias, ou ainda de cima para baixo e das elites para as massas, o que fundamenta uma tendência para o agravamento das assimetrias, diferenciando cada vez mais os territórios, em níveis de desenvolvimento. O recurso exagerado a aspetos quantitativos (índices, taxas e indicadores) para caracterizar a realidade das sociedades locais, nacionais e mundiais, acaba por reduzir o fenómeno do desenvolvimento a uma operação técnica, a ser medida pelo aumento da quantidade de bens produzidos.

O crescimento económico pode ser circunscrito à dimensão regional, constituindo um processo que se caracteriza pela localização e a implantação de novas atividades económicas numa determinada região que causam uma elevação dos seus níveis de produção, renda e emprego, de uma forma mais rápida que o crescimento da população. Porém, isso não significa que, simultaneamente, ocorra o desenvolvimento económico. O que se verifica é um aumento na quantidade dos bens e serviços para satisfazer as necessidades dos habitantes da região em causa (Haddad & Smith, 2000).

O conceito de desenvolvimento, por seu turno, consiste na combinação de mudanças mentais e sociais de uma população que a tornam apta a fazer aumentar, cumulativa e duravelmente, o seu produto real e global (Perroux, 1966). Assentando em critérios qualitativos, o desenvolvimento tem como objetivo melhorar a qualidade das vidas humanas, o nível de vida, a autoestima, a felicidade, a liberdade, o progresso social, a justiça, a independência, a harmonia (Lopes, 1984; Lopes, 2006; Todaro & Smith, 2003; Caiden & Caravantes, 2001; Becker, 1999 como citado por Bezerra, 2003), no fundo, este refere-se ao desejo de uma melhoria generalizada do bem-estar material e social de um território no seu todo. Nesta perspetiva, o termo apresenta características concretas como o aumento do rendimento *per capita*, reforma nas estruturas institucionais, uma distribuição mais equitativa dos benefícios do progresso, e um acesso mais extensivo aos serviços educacionais, de saúde e de segurança social (Sofield, 2003). Para uma concretização efetiva destes princípios do desenvolvimento é necessário um planeamento sólido, uma maior participação política no processo de tomada de decisão (*ibid*).

Ao procurar distinguir os dois conceitos, pode-se dizer que o crescimento económico é quantitativo, envolvendo a extensão de uma estrutura de produção já estabelecida (Arabsheibani, 2011), enquanto que o desenvolvimento implica mudanças qualitativas, e a criação de estruturas económicas e não económicas, constituindo um processo

multidimensional envolvendo a reorganização e a reorientação de sistemas económicos e sociais (Todaro & Smith, 2003). Esta também foi a posição assumida na Conferência de Viena (novembro de 1986) sob os auspícios da Organização das Nações Unidas (ONU), em que ficou assente que o conceito de desenvolvimento deveria ser definido, não só em termos quantitativos (de crescimento económico, produto local e emprego) mas também, e sobretudo, em termos qualitativos e estruturais nas suas dimensões culturais, sociais e políticas. Inclui assim, mudanças na qualidade de emprego, nos modelos de migração, nas características tecnológicas de gestão e organização de empresas, nos mecanismos de resolução dos conflitos sociais, nas estruturas de participação e ainda na qualidade do ambiente.

Apesar dos fatores quantitativos relacionados essencialmente com a produção terem a sua importância, em termos do grau da sua disponibilidade, um processo de desenvolvimento deve mobilizar todo o tipo de recursos disponíveis nomeadamente, os humanos, os financeiros e os naturais, com vista à otimização da sua utilização, revertendo numa repartição equitativa dos seus frutos e na participação de todos os níveis da população (Lopes, 1984; Coriolano, 2003). O desenvolvimento é um processo que pode ser considerado de natureza multidimensional e que se caracteriza por uma mudança global que atinge as próprias relações sociais e os valores da sociedade onde este se desencadeia. Implica ainda uma perspetiva a longo prazo do equilibrado aproveitamento dos recursos, de modo a beneficiar a maioria das populações. É uma alteração orientada para a melhoria das condições de vida das pessoas, de acesso aos meios que garantam o seu bem-estar (habitação, saúde, educação, segurança social, etc.), o progresso da igualdade de oportunidades e liberdades cívicas e políticas e a proteção do ambiente, visando o aumento do nível de satisfação das necessidades e aspirações das populações, especialmente nos estratos mais pobres, permitindo-lhes viver no espaço em que se encontram (Levita, 1996; Almeida, 1994). De facto, um processo de desenvolvimento deverá assentar na articulação de vários fatores (sociais e económicos) que passam pela satisfação das necessidades dos cidadãos, pela capacidade de resposta e de gestão baseada nas potencialidades endógenas, pela participação daqueles que se estão a desenvolver, pela solidariedade entre todas as componentes e dimensões e pelo respeito pela diferença (Amaro *et al*, 1992; Sofield, 2003).

Hoje, o conceito de desenvolvimento continua a ser alvo de muitos estudos das ciências sociais, isto porque e *“mais do que nunca, precisamos de enfrentar as abismais dificuldades sociais entre nações e dentro das nações, e fazê-lo de maneira a não comprometer o futuro da humanidade”* (Sachs, *n.d.* como citado por Veiga, 2005, prefácio).

Cada vez mais, este tem vindo a ser considerado um fenómeno de transformação global das sociedades, em que é necessário abarcar, de forma integrada, uma gama mais rica e diversificada de temas ou áreas da vida humana. Neste contexto, numerosos especialistas do desenvolvimento começam a fazer um alerta mundial, para que os decisores não se concentrem só na produção e no Homem como instrumento nesse processo. O crescimento económico é importante na perspetiva da diminuição das problemáticas da pobreza, exclusão, e na tentativa de satisfazer as necessidades básicas, mas deve-se apostar mais no desenvolvimento pondo em destaque o seu impacto na condição humana (Sachs, 1982). Segundo este autor, os últimos 40 anos poderiam ser chamados de era do desenvolvimento mas o sentimento é de pessimismo, e parece que este constitui um «farol» cuja energia começa a fraquejar, apesar das várias tentativas para minimizar essa situação (*ibid*).

O desenvolvimento tornou-se muito mais abrangente sobretudo a partir dos tratados assinados após a segunda guerra mundial e dos vários debates públicos nos anos 70 do século XX num período em que se procurou alinhar as economias nacionais, as políticas e as culturas (Anderson & O’Dowd, 1999). O conceito assumiu várias componentes: a económica (criar riqueza e equidade no acesso aos recursos); a social (melhoria da saúde, habitação, educação e emprego); a política (sistemas políticos apropriados, defesa dos sistemas humanos); a cultural (proteção da identidade cultural e preservação e fortalecimento do sistema de símbolos e crenças da sociedade) e a ambiental (sustentabilidade) (Goulet, 1992 como citado por Telfer & Sharpley, 2008). O desenvolvimento tem, ainda, uma vertente filosófica ou, até se pode dizer, ideológica, pois, “(...) *pressupõe justiça, harmonia, equilíbrio, numa dupla perspectiva espacial e temporal*. (Lopes, 1987, p.19). Por fim, esta noção também pode ser entendida na dimensão da participação da população no processo, em que os membros da comunidade são chamados a contribuir e a esperar distribuir os benefícios (Mereta, 2003), e neste contexto, a população serve como meio e fim da qualidade da sua vida, que constitui o ponto fulcral do desenvolvimento. Pode-se dizer que a população é desenvolvida em função da qualidade de vida atingida (Ferrinho, 1991). Aliás, o desenvolvimento tem uma grande relação com a sociedade ao transformá-la (Bernstein, 1973 como citado por Sofield, 2003) constituindo uma das “(...) *formas ou padrões de transição social no mundo contemporâneo*” e que se refere, na sua essência, “(...) *a uma série de transformações intencionalmente introduzidas em diferentes esferas e sectores daquelas sociedades nacionais que se atrasaram em relação ao ritmo de avanço da Revolução Industrial*” (Pinto, 1970, p.15). O desenvolvimento, representa sempre a mudança de alguma coisa em particular, o bem - estar humano, a sociedade, a nação,

sempre associado a termos como *under* («sub» de, por exemplo, subdesenvolvimento), *over* (relacionando-se com os «muito» ou «super» desenvolvidos), ou *balanced* (numa posição intermédia, que hoje se pode associar aos países emergentes ou países em vias de desenvolvimento). Parte-se do princípio, de que o desenvolvimento tem uma estrutura, e que o responsável pelo mesmo («*the analyst*») tem uma ideia de como esta estrutura deveria ser desenvolvida (Friedmann, 1980).

É importante tentar «medir» o desenvolvimento a fim de identificar as suas principais dimensões e indicadores mas, de facto, não se revela uma tarefa fácil. Não obstante, Lopes (2006) considera importante dar-lhe aquilo que lhe chama de «expressão quantitativa». Esta expressão quantitativa pode estar relacionada com o acesso das pessoas (onde elas estão) aos bens e serviços que lhe satisfaçam as suas necessidades básicas, bem como o acesso às oportunidades de realização da pessoa humana (e.g. emprego). Neste contexto, o autor defende que deve ser o desenvolvimento a chegar às pessoas e não as pessoas a procurar esse desenvolvimento. E portanto, na definição que advoga, o termo **acesso** é importantíssimo, e esse sim, pode ser mensurado, pela dimensão financeira (acesso económico e financeiro), dimensão física (distância a percorrer para chegar aos equipamentos que disponibilizam bens ou serviços), e o emprego *v.s.* desemprego através do cálculo das respetivas taxas (Lopes, 2006).

Mas quando a gestão do ecossistema é feita de forma ineficiente e não conduz ao grau de qualidade de vida que os recursos disponíveis tornam possível, verifica-se o **subdesenvolvimento**⁵ (Ferrinho, 1991). No período após 2.^a Guerra Mundial, a visão dos dirigentes dos países denominados desenvolvidos, consideravam as nações subdesenvolvidas em posição de submissão e discriminação (Coriolano, 2003) nascendo o assim o conceito de subdesenvolvimento. A própria noção é análoga, para todos os efeitos, à de países em «vias de desenvolvimento», ou ainda à de «periferia» (Cabral, 1975). Em termos históricos e políticos, o subdesenvolvimento relaciona-se com a independência de algumas colónias outrora subjugadas à metrópole e era, pois, medido por indicadores muito precisos ao nível quantitativo, como o rendimento anual *per capita*⁶ e a distribuição da população ativa por setores de atividade. Depois a literatura económica, sociológica e política interessada pela questão começou a pôr em evidência uma série de fatores de caráter qualitativo, os quais

⁵ Por vezes utilizava-se também o termo «países de terceiro mundo» ou «periféricos», termos bastante depreciativos. Por isso, atualmente a literatura opta pelo termo «países em vias de desenvolvimento».

⁶ No início da década de 60 (século XX) era comum traçar uma linha divisória entre países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, em função do rendimento anual *per capita* indicativo de 500 dólares (Cabral, 1975).

tendiam a fazer crer na existência de uma diferença de natureza, que se desdobrava numa disparidade de grau, entre as economias industrialmente avançadas e os chamados «países em vias de desenvolvimento» (Cabral, 1975). Os fatores qualitativos relacionam-se com a dependência política e económica (até comercial e financeira) e a situação de exploração em que os países subdesenvolvidos se encontravam (encontram) face a economias mais avançadas⁷. Os países menos desenvolvidos apresentam uma grande dependência no setor agrícola e na exportação de produtos primários, dependência essa que é particularmente visível em termos de emprego e de receita. Por seu turno, o setor industrial ainda é muito artesanal e tecnologicamente deficiente. Cerca de 60% da população trabalha na agricultura (países em vias de desenvolvimento), contra 5% daqueles que trabalham neste setor nos países desenvolvidos. A baixa produtividade e os mecanismos internacionais em termos de preços limitam a sua habilidade para competir nos mercados globais, no âmbito deste setor primário (Terfer & Sharpley, 2008). O subdesenvolvimento pressupõe, frequentemente, regiões com altas taxas de crescimento populacional (Bhagwati, 1966) e alto índice de desemprego ou subemprego. A economia é frágil, caracterizada por baixas reservas financeiras, um alto défice na balança de pagamentos e uma alta dívida internacional. Esta situação também se pode explicar pela produção limitada em termos de recursos naturais e de produção industrial razões que justificam a elevada dependência das importações de forma a satisfazer as necessidades mais básicas (Terfer & Sharpley, 2008). Os países definidos como subdesenvolvidos, apresentam também como característica os baixos níveis de vida que, como já foi referido, resultam do baixo rendimento *per capita*⁸ e de um alto índice de pobreza e de outros problemas ao nível da saúde e higiene, da mortalidade infantil, dos níveis de analfabetismo, e até do acesso a água potável (Terfer & Sharpley, 2008; Flegg, 1982; Bhagwati, 1966). Esta situação dava origem a um cenário de bloqueio que ainda era mais agravado pelo facto, dos países dependentes apresentarem muitas vezes problemas resultantes dos aspetos culturais e ideológicos.

Mas a concetualização do desenvolvimento implica também considerá-lo a vários níveis de intervenção (supranacional, regional, local e supralocal), fruto da descentralização do poder em alguns territórios (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2006), pelo *empowerment* da própria comunidade local no processo, e também pela consolidação da União Europeia (UE) que veio a focar as suas políticas estruturais em função das políticas regionais

⁷ O conceito de «países subdesenvolvidos» proposto pelas Nações Unidas (Pinto, 1970), inclui os países cuja renda *per capita*, é baixa em relação à que existe nos E.U.A., Canadá, Austrália e Europa Ocidental.

⁸ A média de rendimento não dá uma visão real das diferenças de rendimento dentro dos países.

implementadas pelos governos. Este facto, também veio reforçar a atenção que a partir desse momento se começou a prestar, sobretudo à dimensão regional e local do desenvolvimento. De facto, quer as políticas estruturais desenvolvidas pela UE, como as políticas regionais implementadas pelos governos de cada país membro, procuraram ao longo das últimas décadas “(...) fortalecer a base económica das regiões mais pobres” (Rita & Mergulhão, 1997, p.104). No entanto, a opinião dos autores é que essas políticas não tiveram grande sucesso “(...) na medida em que não foram suficientes para encetar naquelas regiões dinâmicas territoriais específicas capazes de sustentar processos de inovação territorial conducentes à construção de meios inovadores” (ibid).

Os estudos sobre desenvolvimento a nível regional começaram a ganhar cada vez maior importância, sobretudo com a generalização dos governos locais e regionais por todo o mundo, a partir da década de 60 e 70 do século XX. Embora já houvesse manifestações anteriores, “(...) pode-se dizer que despertaram no pós-guerra, com o aparecimento das primeiras organizações internacionais ligadas a este campo de interesses e como lançamento de programas de ensino e de investigação” (Lopes, 1984, p.6). E continuando esta apreciação, o autor defende que a caracterização da economia

“(...) não poderia fazer-se só a partir de certas indicações acerca de um dado sector, uma vez que se tornou indispensável o conhecimento do tipo, da intensidade e da natureza das ligações inter-sectoriais; também, porque as regiões não são fechadas como os sectores não são estanques, os tipos de relações (fluxos) de toda a ordem que se estabelecem entre elas são grandemente caracterizadores da sua evolução (...)” (Lopes, 1984, p.5-6).

Para aquele autor, quando se fala em desenvolvimento estamos a referir-nos, sempre, ao **desenvolvimento regional**, porque as regiões são interdependentes (tal como os próprios setores), há trocas e fluxos constantes entre elas e as relações que se estabelecem e que estão na base das trocas devem ser bem conhecidas. Nesta perspetiva, o desenvolvimento e desenvolvimento regional são apenas uma e a mesma coisa, porque todo o desenvolvimento tem de ser regional e essa consideração reforça a ideia de que é mais fácil assegurar a integração do planeamento e a sua eficácia. Nos últimos anos, o desenvolvimento regional tem vindo a assumir dois tipos de tendências. A primeira considera que as regiões não devem ser percecionadas de forma isolada e, cada vez mais, devem ser inseridas num sistema de regiões a que pertencem. A segunda tendência defende o avanço para uma abordagem pluridisciplinar das regiões, considerando a dimensão económica como apenas uma das várias dimensões a considerar na sua análise. Portanto, esta é a teoria de que o desenvolvimento

nacional será sempre o resultado do desenvolvimento regional o que significa que há que considerar os fatores específicos de cada região, pois o seu aproveitamento só irá beneficiar o desenvolvimento através do alargamento do mercado interno conseguido pela via da mobilização de mercados periféricos, pelo melhor aproveitamento dos recursos, pelo papel dinamizador da rede urbana, pela descentralização da tomada de decisões com aumento da eficiência administrativa e pela via da redução de desigualdades a todos os níveis proporcionando um clima social e cultural do desenvolvimento (Lopes, 1984).

O contexto do desenvolvimento regional foi radicalmente reformulado com um conjunto de mudanças nos padrões da atividade económica constituindo um novo desafio no processo de desenvolvimento com uma perspetiva mais qualitativa, caracterizando-se por uma maior complexidade, incerteza, risco e uma mudança muito rápida nas componentes social, económica, política e cultural. Para além disso, o próprio sistema económico tornou-se mais globalizado, e mais competitivo. Tudo isto trouxe consigo uma dimensão do desenvolvimento à escala dos grupos e dos territórios particulares, de forma a minimizar as desigualdades geográficas e procurando a prosperidade e o bem - estar (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2006); a colocação da ênfase na crescente importância dos recursos endógenos, e no reconhecimento da relevância das cidades e das regiões no processo de desenvolvimento (Stimson, Stough & Nijkamp, 2011). Em suma, este tipo de desenvolvimento coloca em destaque as regiões nas economias nacionais.

Outra característica relevante neste conceito de desenvolvimento regional consiste nas estruturas de governação que se envolvem aos vários níveis, operando às escalas locais, regionais, subnacionais, nacionais e supranacionais (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2006). As instituições reorganizam-se, surgem renovadas instituições e novas relações, muito próximas das «parcerias», que começaram a dominar a governação ao nível do desenvolvimento local e regional (*ibid*).

Na concetualização do desenvolvimento regional, os conceitos de **região** e de **espaço** são bastante relevantes. Já na década 70 (século XX) autores como Perroux e Boudeville nas suas análises sobre os problemas de desenvolvimento e planeamento regional abordaram a problemática da distinção entre os dois conceitos. Para os autores referidos “(...) *o espaço económico, onde ocorrem as relações técnicas e de comportamento humano geograficamente localizadas, não é confundido com o espaço geográfico, cujo domínio é a superfície terrestre e a biosfera, nem com o espaço matemático, noção abstrata de representação e análise*

lógica” (Haddad, 1973, p.515). A noção de região é distinta da noção de espaço por ser constituída por elementos geográficos contíguos.

Nos anos 80 (século XX), a ênfase era colocada na «região» como uma entidade histórica, cultural e económica à escala subnacional. Na Europa, e desde os anos 90 do mesmo século, as discussões sobre o planeamento espacial surgiram como resposta à necessidade de definir novas escalas ao espaço devido à formação da União Europeia (UE) e aos impactos da globalização. A noção de região começou a circunscrever-se às cidades e a própria política de desenvolvimento regional mudou e as cidades começaram a emergir como centros vitais de desenvolvimento regional na perspectiva de uma Europa competitiva e inovadora (Kidokoro, Murayama, Katayama & Shima, 2008).

Definir o conceito não é tarefa fácil até porque os significados são muitos, sobretudo no âmbito da Geografia. Algumas das definições consideram a região como um complexo de solo, água, ar, plantas, animais e pessoas visto como um conjunto de relações, constituindo uma porção característica da superfície terrestre; uma área definida por uma superfície com características similares que contrastam com áreas vizinhas; uma área delineada na base de uma relativa homogeneidade de modo de ocupação; e uma área geograficamente unificada primeiramente em termos económicos e mais tarde em termos de pensamento, ideologia, educação, no fundo culturalmente, distinguindo-se das outras áreas (Dikshit, 2006). A região pode ainda ser perspectivada como uma unidade de análise geográfica, que exprime a forma como os homens organizam o espaço terrestre, constituindo uma unidade espacial, dotada de uma individualidade, comparada com as suas áreas limítrofes (Sposito, 2003). Fica claro, que a região é muito mais do que a simples limitação geográfica do território. A região⁹ é considerada como uma entidade real, objetiva, concreta que pode ser identificada quase como uma região natural (Lopes, 1995; Cabugueira, 2000). O conceito, normalmente, é definido de forma mais restrita, resultando essa restrição de razões de contiguidade, ou seja, os elementos que a constituem devem localizar-se necessariamente de forma adjacente. Usualmente, o conceito de região pode referir-se também às regiões instituídas formalmente ou regiões de controlo (Cavalcanti, 2006), em que há uma base política e de dinâmica de Estado, de organização da cultura e do estatuto da diversidade espacial e possui uma inequívoca componente espacial, isto é, pressupõe projeções no espaço de noções de soberania, autonomia, direitos e as suas representações (Sposito, 2003). O **espaço** já deverá ser definido

⁹ Os geógrafos definem região em termos da localização de recursos naturais como os minerais, solo etc. que são uma oferta da natureza (Thimmaiah, 1996).

a partir de um conjunto de dados económicos localizados, podendo as localizações estar dispersas, porque o que dá unidade ao espaço são as características e as relações de interdependência. O espaço é o produto das relações (ou falta delas), constitui um complexo de redes, vínculos, de práticas, de trocas tanto ao nível muito íntimo (lar) como ao nível mais global; o espaço está sempre em construção, porque há sempre relações que ficam por estabelecer (ou não) (Massey, 2006). Hoje em dia o espaço é visto como um meio, na mediação necessária à produção de capital à escala globalizada e ao consistir num meio este garante a localização das coisas, ou seja, “(...) é como meio que o espaço garante a fluidez, o movimento do capital e a localização das empresas nos territórios” comprovando-se que o “(...) espaço não é simplesmente um lugar onde se instalam as empresas, mas um meio no qual a localização das empresas se torna possível” (Lencioni, 2006, p.66).

Mas só conhecendo a pormenor a escala regional é que é possível fazer o diagnóstico dos problemas do território, sempre diferenciados, permitindo a identificação dos fatores que os condicionam e que têm de ser tidos em conta na procura de soluções, sob a pena de prejudicar o processo de planeamento do desenvolvimento. Esses fatores podem ser naturais consistindo no tipo e disponibilidade dos recursos (naturais), neles incluindo o clima. Podem ser humanos, associados à disponibilidade quantitativa e qualitativa dos recursos humanos e às tendências da sua evolução, assim como à sua distribuição espacial. Identificam-se também os económicos, associados ao património económico adquirido, em termos das atividades e das suas características. Incluem-se, por fim, os institucionais e políticos de enquadramento que estão associados às estruturas mentais ou culturais da população, aos aspetos sociológicos, aos sistemas de crédito, fiscal e jurídico em geral, à organização administrativa e institucional; e, naturalmente, ao grau de autonomia do poder de decisão regional e local (Lopes, 1984).

Os principais modelos de desenvolvimento regional estão entre o desenvolvimento endógeno e exógeno. O **desenvolvimento exógeno** baseia-se, principalmente, em três teorias: a teoria do desenvolvimento por etapas, a teoria dos polos de crescimento e a teoria da dicotomia centro/periferia. Estas teorias partem da ideia de um desenvolvimento que parte das metrópoles (o centro) para a periferia (Simard, 1998). Explicando melhor cada uma destas teorias, pode-se afirmar que a teoria por etapas ou gradual (Friedman & Alonso, 1965), resulta da passagem de uma economia baseada na agricultura, ou na exploração dos recursos naturais, para uma economia apoiada na transformação do espaço desses recursos (Simard, 1998). A execução dos princípios deste modelo deve permitir às regiões com problemas

aceder às etapas do desenvolvimento, através das indústrias mais complexas com forte valor acrescentado e, posteriormente, aos serviços terciários e/ou à fabricação de produtos de alta tecnologia. Esta teoria é importante para explicar as diferenças de desenvolvimento entre os territórios (Simard, 1998).

Dentro da abordagem do desenvolvimento exógeno surge a teoria dos polos de crescimento do economista francês, François Perroux, cujo modelo procura determinar como os efeitos do crescimento se propagam no espaço (Simard, 1998). O autor distingue os conceitos de crescimento e de desenvolvimento, assumindo este último como a combinação de mudanças sociais e mentais de uma população que a tornam apta a fazer crescer, de forma durável, o seu produto real e global. Sendo assim, e na sua formulação teórica, o polo de crescimento não se identifica com o polo de desenvolvimento (Silva, J., 2004). Para Perroux (1966) os polos industriais de crescimento podem surgir em torno de uma aglomeração urbana importante, junto de zonas com uma boa oferta de recursos / matérias primas, em torno de uma grande área agrícola dependente e em locais de passagem e fluxos comerciais. Considerando este último meio de crescimento, Perroux (1966) defende que o polo de crescimento é sempre um ponto ou área que influencia uma determinada região e para que essa influência seja exercida de forma global, precisa de dispor de canais que estabeleçam a ligação com toda a região por ela influenciada. As estradas, os meios de transporte e de comunicação desempenham esta função, permitindo o crescimento dos polos principais pela formação daquilo a que o autor denomina de «nós de tráfego» e de «zonas de desenvolvimento».

Por último, a teoria do centro / periferia assenta na troca desigual que é suposto existir entre, por um lado, os territórios com salários elevados e com uma forte integração interna (o centro) e, por outro lado, os territórios caracterizados por uma baixa remuneração da mão de obra e pela desestruturação do tecido económico (a periferia) (Simard, 1998). Este modelo assenta nos princípios das economias de aglomeração e nas economias de escala. No primeiro caso, a concentração económica no mesmo lugar gera, normalmente, benefícios coletivos (ou seja, externos). As economias de aglomeração consistem em ganhos de produtividade que são atribuídos à aglomeração geográfica das populações, ou das atividades económicas (Silva, J. 2004). Como afirma Polèse (1998, p.77), “ «como a fonte dos ganhos de produtividade se situa no exterior das empresas, no meio que as rodeia, fala-se de economias externas, ou externalidades (...)»”. E estas externalidades, porque estão claramente vinculadas à noção de espaço geográfico podem ser “(...) classificadas de externalidades positivas, quando têm

uma fonte economia externa (efeito de vizinhança); ou podem ser negativas, se têm uma fonte de «deseconomia» externa, normalmente associada a aspetos ambientais (e.g. poluição, congestionamentos de tráfego)” (Polèse, 1998, p.88). Mas como defendem Lodovici e Fingerhann (1993), as economias de aglomeração podem constituir um grande obstáculo para a difusão do desenvolvimento. Um dos fatores dessa debilidade pode estar relacionado com as mudanças tecnológicas de grande porte, que podem tornar ultrapassado as velhas instalações industriais, ou das “(...) *deseconomias internas e externas de aglomeração, que reduzem a rentabilidade dos investimentos*” (Lodovici & Fingerhann, 1993, p.43). No que diz respeito ao segundo caso, ou seja, das economias de escala, a concentração de grandes empresas normalmente leva a uma eficácia superior (Simard, 1998). Esta lógica assenta em três grandes efeitos bem conhecidos na economia industrial: o efeito de escala, o efeito de aprendizagem e o efeito de campo (ou de diversidade) (Simard, 1998). Usualmente as economias de escala surgem devido a elevados níveis de produção que permitem a especialização da mão de obra, o que permite que cada trabalhador se torne melhor numa tarefa específica. Por seu turno, as «deseconomias» de escala podem surgir devido a problemas de coordenação que são inerentes a qualquer grande organização (Mankiw, 2009).

A transição para um novo paradigma de desenvolvimento mundial está associada a um processo acelerado de globalização, com uma intensa integração económica, a formação de blocos regionais e a emergência de grandes redes empresariais com estratégias e atuações globais. Mas, e de um modo paradoxal, nunca foi tão forte a preocupação com o desenvolvimento local e com a descentralização económica, social e política e tão visíveis os movimentos localizados e endógenos de mudança (Buarque, 2002). O conceito de **desenvolvimento local** e termos como global *v.s.* local começam a ganhar força, sobretudo após o início do fenómeno da globalização. Mas um conjunto de teorias começam a desenvolver-se a partir de então e levaram a uma revisão do conceito de desenvolvimento, surgindo também daqui a ideologia do desenvolvimento local, como uma conceção alternativa de desenvolvimento. Esta análise do desenvolvimento à escala local tem uma predominância fundamental neste estudo. Mas afinal qual é a definição do desenvolvimento local e porque é que é tão valorizado num mundo que está cada vez mais global e em que o espaço está cada vez mais integrado? E que condições e perspetivas concretas existem para o desenvolvimento local dentro do processo acelerado de transformações e de globalização da economia? (Buarque, 2002). Neste contexto, o desenvolvimento local consiste na combinação de duas tendências que se complementam, ao nível da ideologia e à importância assumida pela escala

local na mobilização dos recursos físicos, sociais e culturais (Moreno 2002, como citado por Rodrigues, 2003, p.15). O desenvolvimento local surgiu, assim, num contexto de diversas formas de descentralização (política, administrativa) dos níveis regionais até ao nível mais micro-regional, o que implicou uma reestruturação económica e social (assim como territorial) com grandes reflexos na melhoria da qualidade de vida, e induzido pela «localização» dos poderes que antes eram praticamente inexistentes (Moreno & Moreno, 1999).

Um dos grandes pilares da política de desenvolvimento local são as iniciativas que favorecem a difusão de inovações do tecido produtivo da localidade ou do território e a melhoria da qualificação dos recursos humanos por meio da adequação da oferta de capacitação às necessidades dos diferentes sistemas produtivos locais (Spinola, 2006). Acresce ainda que elementos como interação e cooperação entre atores são fundamentais na concetualização do desenvolvimento local. Na realidade, o desenvolvimento local é uma estratégia que recorre aos mecanismos das parcerias e da cooperação (Simard, 1998; Vachon, 1991; Barros, Silva & Spínola, 2006), baseado na participação das populações e na sua organização, seja através do associativismo local, ou através do apoio de grupos informais que têm um interesse declarado em tomar medidas para melhorar a sua vida (Fragoso, 2004). Como conclui Fernandes (2007), o desenvolvimento local movimenta uma grande diversidade de atores, nomeadamente empresários individuais prontos a fornecerem os bens coletivos, instituições socioeconómicas e agentes de desenvolvimento local. Portanto, este paradigma é um nível de desenvolvimento que tem por detrás o envolvimento mais de perto dos vários atores, pelo que a cooperação, as parcerias e a participação em si são dinâmicas sociais bastante relevantes no processo. Esta abordagem do desenvolvimento coloca ainda o enfoque no desejo de criar um ambiente propício às iniciativas locais, a fim de aumentar a capacidade das organizações que estão em dificuldades, em se adaptar às novas regras do jogo do crescimento ao nível macroeconómico, ou de encontrarem outras formas de desenvolvimento que integrem preocupações de ordem social, cultural e ambiental entre as preocupações apenas de ordem económica. O próprio termo tem uma área de abrangência ao nível territorial que deverá ser esclarecida, já que o seu conceito pode ser aplicado a diferentes níveis e aglomerados humanos, desde a comunidade até ao município, ou ainda às microregiões.

É incondicional a importância do desenvolvimento a nível local e depositam-se muitas expectativas em relação ao seu impacto. O desenvolvimento local anda a «par e passo» com o **desenvolvimento endógeno** entendido como “(...) *processo endógeno de mobilização das*

energias sociais em espaços de pequena escala (municípios, localidades, microregiões) que implementam mudanças capazes de elevar as oportunidades sociais, a viabilidade económica e as condições de vida da população” (Melo *et al*, 2002, como citado por Oliveira, 2004, p.4). Quando se está a abordar o desenvolvimento de um determinado espaço como consequência de fatores externos dever-se-á denominá-lo de desenvolvimento regional e, portanto, falar de desenvolvimento local é considerar a utilização de recursos endógenos e assim, desenvolvimento local e endógeno seriam sinónimos (Barros, Silva & Spínola, 2006).

O desenvolvimento endógeno deve mobilizar e explorar o potencial local e contribuir para elevar as potencialidades locais, contribuindo para melhorar as oportunidades sociais e a competitividade da economia local. Porém, a conservação dos recursos naturais locais não deverá ser esquecida, até porque aqueles são a base das potencialidades e a condição para a qualidade de vida da população local (Buarque, 2002). Nesta análise concetual podem ser identificadas três dimensões importantes para o desenvolvimento endógeno: a dimensão económica, que permite aos empresários e outros agentes económicos locais usar eficientemente os fatores produtivos e alcançar altos níveis de produtividade de forma a serem também competitivos no mercado; a dimensão sociocultural, em que os atores económicos e sociais se integram com as instituições locais formando um sistema complexo de relações que incluem valores da sociedade no processo de desenvolvimento local endógeno; e, por fim, a dimensão política, que instrumentaliza, através de iniciativas locais, permitindo criar uma envolvente local que estimule a produção e consequentemente, favoreça o desenvolvimento. (Barros, Silva & Spínola, 2006).

As teorias de desenvolvimento só surgem quando os E.U.A. introduzem os conceitos de desenvolvimento e de subdesenvolvimento (já abordados no início do subcapítulo 1.1.). O presidente Truman em 1949 anuncia a era do desenvolvimento e introduz a antítese desse processo como objeto da sua política externa, fazendo crer aos outros países que esses se encontravam subdesenvolvidos e para escapar a essa condição considerada indigna, tinham que acreditar que o desenvolvimento era possível (Coriolano, 2003). Após aquele período, os paradigmas do desenvolvimento foram produtos da influência de três elementos fundamentais: o Plano Marshall, que ajudou a reconstruir a Europa depois da 2.^a Guerra, resultando na convicção de um desenvolvimento baseado no capitalismo económico e social; uma visão mais otimista do futuro; e uma crescente determinação das colónias para seguirem um caminho de independência. Ora este facto, levou a uma confiança na superioridade da intervenção da economia ocidental e de que a política de desenvolvimento constituía um

processo linear que conduzia às mesmas estruturas políticas, económicas e sociais do Ocidente (Dickenson *et al*, 1986 como citado em Sharpley & Telfer, 2002).

As teorias do desenvolvimento mais consensuais, sejam as tradicionais ou as modernas, entendem o fenómeno de forma idêntica, defendendo um conjunto de premissas, nomeadamente que o subdesenvolvimento é um ponto de partida para se chegar ao desenvolvimento; que o desenvolvimento é um processo direcional que obedece a fases e é um processo de implementação de tecnologias, que caracteriza a modernização, que conduz à urbanização, à industrialização e terceirização; e os empresários são os agentes principais desse processo devendo ser inovadores e arrojados (Coriolano, 2003). As teorias defendem ainda como premissa que a difusão económica e cultural ajudam a conduzir o processo e que as mudanças e ruturas devem ser lentas, pois as radicais podem ser perigosas (não propõem mudanças estruturais mas apenas conjunturais). Por fim, sociedade sustenta-se à base do consenso e não do conflito, e o Estado não deve interferir no processo de desenvolvimento (Coriolano, 2003).

Fazendo uma análise crítica dos pressupostos anteriormente descritos, considera-se que o desenvolvimento não é sinónimo do crescimento, mas pressupõe que este último exista, o que significa que ao gerar crescimento é possível proporcionar o desenvolvimento. Para além disso, os empresários apesar de terem um papel importante na dinamização do crescimento porque serão os principais investidores, a sua ação já não deverá ser individualista e deverão assim cooperar com outros atores para prover o desenvolvimento. Por último, também deverá considerar-se e a par do que se acabou de afirmar, que o Estado também deverá estar envolvido no processo de desenvolvimento baseando-se em relações de cooperação com outros atores sociais.

Não é objetivo deste estudo dar uma visão demasiado aprofundada das teorias do desenvolvimento, apenas refletindo-se sobre aquelas que são realmente pertinentes no contexto da análise da relação entre o turismo e o desenvolvimento. Mas há, de facto, uma série de sistemas de classificação das teorias do desenvolvimento, e que se podem resumir no quadro seguinte (quadro 1.1):

Quadro 1.1. – Evolução das teorias do desenvolvimento

Tempo	Paradigmas do desenvolvimento	Seleção das perspetivas teóricas ou modelos	Conceitos-chave / estratégias
1950s e 1960s	Modernização	Fases	As sociedades passam por várias fases de desenvolvimento semelhantes enquanto países ocidentais.
		Difusão	Difusão de impulsos de crescimento das áreas desenvolvidas; envolvimento do Estado; desenvolvimento económico regional.
1950s e 1960s	Dependência	Neocolonismo	Subdesenvolvimento causado pela exploração dos países desenvolvidos; influência da cultura ocidental.
		Dualismo	A pobreza é funcional para o crescimento da economia global – entre países e dentro dos países, desigualdades regionais.
		Estruturalismo	Mercados domésticos, reformas sociais, protecionismo, envolvimento do Estado.
Meados de 1970s e 1980s	Neoliberalismo económico	Mercado livre	Mercado competitivo livre; privatização.
		Ajuste estrutural	Enfoque nas forças de mercado e nas exportações competitivas.
		Um só mundo	Novo sistema financeiro global; desregularização internacional da produção
Inícios de 1970s e 1980s	Desenvolvimento alternativo	Necessidades básicas	Prioridades relacionadas com alimentação, habitação, água, saúde e educação.
		Corrente «Os Verdes»	Desenvolvimento centrado nas pessoas; controlo local da tomada de decisão; <i>empowerment</i> ; ONGs.
		Género	Mulher no desenvolvimento; relações entre géneros; <i>empowerment</i> .
		Desenvolvimento sustentável	Gestão do ambiente; atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades futuras.

Fonte: Todaro, 1994; Brohman, 1996a, adaptado.

Considerando cada um dos paradigmas pode-se, primeiramente, definir a **teoria da modernização** como um desenvolvimento socioeconómico que segue um padrão de evolução da sociedade tradicional para uma sociedade moderna, como é o caso da América do Norte ou da Europa Ocidental. Esta teoria terá um papel chave na disseminação do poder ideológico particularmente dos Estados Unidos à periferia e através dela “(...) *busca-se conciliar o nacionalismo dos países periféricos com a reformulação das estruturas de poder do sistema mundial*” (Martins, 2011, p.214). Em termos económicos, “(...) *o liberalismo e o keynesianismo militar, com os quais os Estados Unidos irão ocupar militarmente a Europa Ocidental, articulando warfare e welfare através da Guerra Fria, serão, por sua vez, os principais instrumentos ideológicos de persuasão dos países centrais e semiperiféricos à sua hegemonia*” (*ibid*). Em suma, esta teoria tem uma posição algo arrogante ao considerar que os Estados Unidos e outras nações economicamente mais desenvolvidas têm valores superiores comparativamente a outros países (Andersen & Taylor, 2009).

O conceito de modernização é, por vezes, utilizado como sinónimo de desenvolvimento, mas estes dois conceitos representam aspetos distintos. A noção de modernização representa a adoção de novos padrões – de consumo, de comportamento, de valores, de ideias – mas isso não implica, necessariamente, a transformação da estrutura económica e social. Por outro lado, quando se fala em desenvolvimento, refere-se às transformações estruturais e interdependentes que abarcam a sociedade como um todo, transformações essas que podem ser culturais, institucionais e sociais. As suas repercussões fazem-se sentir a um nível qualitativo e profundo da sociedade na sua dimensão total. As principais características tradicionalmente apontadas para a modernização incluem uma mudança do setor agrícola para o setor industrial; a mudança do rural para o urbano (urbanização); a mobilidade social; a atribuição de uma grande importância ao mercado do dinheiro (o capitalismo); o desenvolvimento educativo; o declínio da influência da família; uma maior diferenciação das instituições e ainda o aparecimento de novos valores e instituições que se vão opor às tradicionais (Sharpley & Telfer, 2002; Fleury, 2006).

Mas este paradigma é alvo de algumas críticas que sugerem que esta perspetiva culpa os países de serem pobres quando existem outras causas que explicam a sua condição e que estão fora do seu controlo. O que muitas das vezes acontece é que se um país se desenvolve ou se mantém pobre isso é o resultado de muitos países estarem a explorar o menos poderoso. A teoria da modernização, de facto, acaba por não ter em linha de conta as relações entre países que podem afetar a economia e a condição social do próprio país (Andersen & Taylor, 2009).

O segundo paradigma relaciona-se com a **teoria da dependência**¹⁰, que ganhou mais protagonismo na década de 60 (século XX), contra a teoria da modernização, e é uma das teorias neo-marxistas mais conhecidas. Os seus defensores defendem a ideia de que os países em vias de desenvolvimento possuem estruturas económicas, políticas, e institucionais internas ou externas, que os mantêm numa posição de dependência face aos países desenvolvidos (Sharpley & Telfer, 2002). No fundo, o que a teoria defende é que a pobreza de países com um baixo rendimento é um resultado direto da sua dependência económica e política em relação aos países mais ricos, no fundo, a pobreza nestes países resulta da exploração por parte dos países mais poderosos (Andersen & Taylor, 2009). Esta teoria será a

¹⁰ A teoria da dependência tem relevância no domínio do estudo do desenvolvimento turístico isto porque “(...) frequentemente há temores quanto à dependência tanto do turismo como setor económico como quanto à dependência de fornecedores estrangeiros (...), uma vez que são a linha da vida do desenvolvimento do turismo. (...) Há um papel para o turismo, mas ele pode ser estimulante ou inibidor do desenvolvimento, dependendo de quem tem a propriedade do estabelecimento do turismo.” (Cooper et al, 2005, p.307).

base do conceito de subdesenvolvimento já definido anteriormente e está especialmente preocupada com a pobreza e as disparidades entre os grupos sociais. A abordagem em si tem sido mais frequentemente aplicada às diferenças entre as nações, considerando também as disparidades regionais (Higgins, Liggins & Savoie, 2009). Esta perspetiva teórica defende que o contínuo subdesenvolvimento e a pobreza dos países ou regiões menos desenvolvidos não é um resultado da falta de capital (ou do capitalismo internacional) ou da falta de competências empreendedoras, mas sim da divisão internacional do trabalho e da capacidade de manter os salários baixos de forma a aumentar o lucro (Higgins, Liggins & Savoie, 2009; Hettne, 1995, como citado por Sharpley & Telfer, 2002).

Muitos dos países/regiões que estão na condição de dependência estão de tal forma endividados em relação à maioria dos países industrializados que têm de seguir as regras económicas dos que os financiaram, o que faz aumentar a sua dependência. Esta nova forma de controlo internacional por parte dos países ricos em relação aos países pobres é, usualmente, denominada de neo-colonialismo (Higgins, Liggins & Savoie, 2009), mas esse controlo efetiva-se sem existir qualquer envolvimento político e militar (Andersen & Taylor, 2009).

Numa visão mais negativista e crítica deste paradigma do desenvolvimento, os teóricos associados à teoria da dependência, argumentam que o desenvolvimento da Europa esteve baseado na destruição exterior: conquista, controlo colonial e do estropiamento das sociedades não ocidentais no que se refere às suas gentes, recursos e excedentes (Peet & Hatwick, 2009). E mais algumas críticas são apresentadas a esta teoria, sobretudo pelo facto de esta ser considerada pessimista, abstrata, retórica, e por dar mais destaque às condições externas em desfavor das internas. Para além desses factos, há ainda autores (e.g. So, 1990) que defendem que a teoria é vaga em recomendações políticas e não identifica projetos concretos para os novos países independentes. Considerando ainda a associação entre a teoria da dependência e as perspetivas do neocolonialismo, conclui-se que, e de forma crítica, muitos países pobres nunca chegaram a ser efetivamente colónias e que também muitas ex-colónias foram bem sucedidas, como é o caso de Hong Kong e Singapura ambas dependentes da Grã-Bretanha e da Índia (Andersen & Taylor, 2009), pelo que a visão negativista da sempre existência de dependência dos países/regiões não se deverá generalizar.

O terceiro paradigma das teorias do desenvolvimento é denominado de **neo-liberalismo económico**, e pode-se dizer que este surgiu, precisamente, como uma forma de reação relativamente a políticas em que existe uma grande intervenção estatal. Esta perspetiva

teórica nasceu e ganhou popularidade nos anos 70 do século passado, aquando da crise petrolífera e subsequente reformulação do capitalismo internacional, a redefinição do papel do Estado e o fim do Estado Social - *Welfare State* (Sharpley & Telfer, 2002). Esta perspetiva, baseada em alguns teóricos conceituados (e.g. Adam Smith, David Ricardo) defende aspetos como a intervenção minimalista do Estado nas transações económicas; o mercado livre; a privatização das empresas estatais; a introdução dos investidores privados provenientes dos países desenvolvidos nos países em vias de desenvolvimento; a substituição das importações e o planeamento do desenvolvimento centralizado (Sharpley & Telfer, 2002). Porém, são frequentes, as referências à má gestão económica nos países em vias de desenvolvimento. Em grande parte, os problemas daquelas nações não estão relacionados com problemas de mercado, mas sim com «intervenções governamentais irracionais», de controlo direto de preços e de trocas comerciais (Lal, 1985).

Não obstante, a perspetiva neoliberal também é alvo de críticas, sobretudo pelas estratégias financeiras que implica e, igualmente, por ser dominada pelos países ocidentais. As políticas subjacentes a este paradigma são criticadas pelo *desaire* da vertente social, já que implicam o declínio dos níveis de vida e o aumento do grau de pobreza. Também é referir outras consequências menos agradáveis, nomeadamente, o facto de apenas pequenos grupos privilegiados terem acesso aos recursos e terem contactos chave, podendo assim tirar vantagem desta nova configuração da economia e os grupos em desvantagem enfrentarem uma economia doméstica em enfraquecimento, baixa de salários, alterações da legislação do trabalho, aumento dos preços para os artigos de primeira necessidade e cortes nos programas de segurança social (Brohman, 1996a). A abordagem neo-liberal para que seja bem sucedida implica a criação de relações locais e fortes ligações entre os setores externos e o resto da economia de forma a disseminar os benefícios do crescimento em termos sociais, setoriais e regionais, sob o risco de, se tal não se verificar, dar origem a ciclos de polarização e repressão usualmente associados a modelos tradicionais de desenvolvimento (Brohman, 1996b).

O paradigma do **desenvolvimento alternativo** começou a ter maior dimensão também a partir dos anos 70 (século XX), como consequência da necessidade de encontrar formas alternativas para o desenvolvimento com uma perspetiva mais orientada para as pessoas, e também como forma de ultrapassar todas as críticas apontadas aos outros paradigmas. Até agora a abordagem do desenvolvimento era, essencialmente, centrada no crescimento económico e na difusão do poder de cima para baixo (*top-bottom*). Com este paradigma, muito mais pragmático, a tendência é centrar a atenção nas pessoas, num planeamento numa

difusão baixo para cima (*bottom-up*), em modelos económicos centrados nos indivíduos e no meio ambiente (Sharpley & Telfer, 2002). A corrente teórica defende o providenciar da satisfação de necessidades de um desenvolvimento de características físicas, mentais, e sociais e tendo esse fim presente, apresenta um conjunto de principais características: o ataque direto a problemas como mortalidade infantil, má nutrição, doença, iliteracia, e saneamento; a incorporação nas teorias de desenvolvimento das condições locais, dos sistemas de conhecimento, e do envolvimento local no processo de desenvolvimento. Este paradigma pressupõe o aumento da participação relacionada com os conceitos de *empowerment*¹¹ e de controlo local no processo de tomada de decisão, assim como o papel cada vez mais interventivo das organizações não governamentais, aliviando a responsabilidade do governo e conseguindo gerar soluções inovadoras para os problemas locais e o facto de estar relacionado diretamente com o ambiente e a sustentabilidade (Sharpley & Telfer, 2002). Por esta última característica, em especial, pode-se dizer que o paradigma conduz ao conceito de desenvolvimento sustentável. A problemática do desenvolvimento sustentável implica o equilíbrio entre o crescimento material da riqueza, evolução técnica e a proteção ambiental, baseada numa utilização racional dos recursos e na não degradação da natureza (Levita, 1996). No decurso daquele princípio, o desenvolvimento sustentável será aquele que permite a satisfação das necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias. Para alguns autores, o conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito vazio e que só é aceite universalmente pelo carácter humanitário e redutor de que se reveste, não resultando dele princípios claros e operacionais que se enquadrem a sua aplicação.

As grandes preocupações da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento do planeta surgem partir da década de 60 (século XX), já que foi a partir dessa altura que, efetivamente, começaram as discussões sobre os riscos associados à degradação do meio ambiente (AAVV, 2006). Este facto gerou um grande debate internacional que generalizou um conjunto de conferências mundiais, onde o conceito de desenvolvimento era a palavra de ordem (Veiga, 2005). A importância do tema justificou, por exemplo, a realização da Conferência da Economia e Ambiente em 1972, em Estocolmo, promovida pela ONU. Mas foram os debates dos anos 1980 em torno do ecodesenvolvimento, que deram lugar ao conceito de desenvolvimento sustentável, colocando-se as seguintes

¹¹ Segundo Johnson e Redmond (1998, como citado por Lashley, 2001), o conceito de *empowerment* está relacionado com os objetivos da organização; significa envolver todos em conseguir atingir o sucesso do negócio.

questões: “*como conciliar a atividade económica e a conservação do meio ambiente?*” “*Que ritmo de crescimento é suportável à economia? E qual é o tamanho óptimo da escala macroeconómica diante da capacidade de suporte que a natureza apresenta?*” (Cavalcanti, 2012, p.35). Neste cenário, as várias medidas de ordem política e comercial para fins ambientais, ao enfatizarem os princípios da sustentabilidade, não devem servir de ponte para medidas que apenas venham a beneficiar uma pequena parte dos envolvidos nas relações comerciais ou políticas (Sato, 1996). Neste período temporal, a ONU criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), que se tornou conhecida pela Comissão Brundtland e foi com o relatório produzido (Relatório Brundtland) que começou a circular o termo «desenvolvimento sustentável» que passou a ser o princípio condutor para as Nações Unidas, Governos e instituições privadas, organizações e empresas (United Nations, 1987). O mesmo relatório coloca a ênfase na necessidade de uma nova perspetiva em relação ao crescimento económico que utilizou, de forma inadequada, os recursos naturais do planeta e a continuação dessa ação implicaria o esgotamento completo desses recursos a longo prazo, o que demonstra como este modelo era insustentável (Almeida, 2002 como citado por AAVV, 2006). Essa nova abordagem do crescimento económico é visto como um pré-requisito essencial para a erradicação da pobreza e para estabelecer a base dos recursos de que a atual geração e as futuras gerações dependem (United Nations, 1987). Depois da apresentação desse relatório, a Organização das Nações Unidas convocou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, donde resultou a famosa Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92 ou Cúpula da Terra), que se tornou um marco decisivo nas negociações internacionais sobre as questões do meio ambiente e desenvolvimento. Esta mesma declaração representa uma referência incondicional em matéria de desenvolvimento sustentável, com uma grande influência no turismo, bem como no domínio da cooperação entre estados (United Nations, 1992, princípios 7.º, 9.º, 12.º, 15.º e 27.º)¹².

Mas a maior conquista da UNCED foi, realmente, a denominada Agenda 21, que resultou da Conferência do Rio de 1992, e representa um programa de ações exigindo novas formas de investir no futuro de todos, para atingir o desenvolvimento sustentável global no século XXI. As suas principais recomendações vão desde novos modelos de educação, novas formas de preservar os recursos naturais e novas formas de participar no estruturar da economia sustentável. A Agenda 21 abrange três áreas cruciais do desenvolvimento sustentável, ou seja, a económica, ambiental e social. As suas principais temáticas vêm

¹² Cf. <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm> (acedido a 18/3/2011).

demonstrar, nomeadamente, a necessidade da cooperação internacional no desenvolvimento sustentável entre países (já referida na Conferência de Estocolmo), o combate à pobreza, a promoção da mudança dos padrões de consumo, a dinâmica demográfica, a proteção e promoção das condições de saúde humana, a proteção da atmosfera, o combate ao desflorestamento, a promoção do desenvolvimento rural e agrícola sustentável, o fortalecimento das comunidades e das Organizações Não Governamentais (ONGs) como parceiros no desenvolvimento sustentável e as iniciativas das autoridades locais em apoio à Agenda 21 conduzindo à Agenda 21 (United Nations, *Division for Sustainable Development*¹³; Larsson, 2006).

Mais tarde, em 1997 realizou-se uma nova conferência sobre o ambiente e o desenvolvimento da qual resultou a Declaração Rio +5, onde se defendeu que o progresso é limitado em muitas matérias e que se estava a seguir a direção errada (Miller & Twining-Ward, 2005). Esta reunião especial da Assembleia-geral das Nações Unidas teve como principal intuito fazer uma revisão da Agenda 21 já que aí foram detetadas inúmeras lacunas, em particular no que diz respeito às dificuldades em alcançar equidade social e reduzir a pobreza. Este é um problema comum a muitos países em desenvolvimento, provocado pela redução dos níveis de ajuda financeira internacional, pelo aumento das dívidas externas e pelo fracasso no aperfeiçoamento de medidas previstas na Rio-92, como a transferência de tecnologia, a capacitação para a participação e o desenvolvimento, a coordenação institucional e a mudança dos padrões de produção e consumo. A Rio+5 reforçou também a necessidade de ratificação e de uma implementação mais eficiente de um maior número de protocolos e acordos internacionais referentes ao desenvolvimento e ao ambiente¹⁴.

A total implementação da Agenda 21, o programa para continuar a implementar a Agenda 21 e os compromissos relacionados com os princípios da Declaração do Rio foram reafirmados no *World Summit on Sustainable Development (WSSD)*, realizado em Joanesburgo, na África do Sul entre 26 de agosto e 4 de setembro de 2002 (United Nations, *Division for Sustainable Development*). O grande objetivo desta conferência mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, era o de fazer uma avaliação dos avanços e das dificuldades em implementar a Agenda 21, procurando identificar medidas para viabilizar a realização da mesma¹⁵. Perante tudo isto, pode-se dizer, porém, que a questão ecológica e a eficiência da

¹³ Cf. <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>

¹⁴ Cf. Site oficial Rio+10

<http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/riomaisdez/index.php.35.html>

¹⁵ Cf. Site oficial Rio+10 <http://www.ana.gov.br/AcoesAdministrativas/RelatorioGestao/Rio10/riomaisdez/index.php.35.html>

utilização dos recursos naturais são importantes, mas não são realmente, exclusivos para garantir o desenvolvimento sustentável. Assim, o estabelecimento de parcerias e a colaboração entre *stakeholders* revelam ser ações necessárias para implementar práticas ecológicas. Essas parcerias «forçam» novas relações entre os *stakeholders* da indústria, governo e as organizações não governamentais e estabelecem novos valores sociais compatíveis com a sustentabilidade (Hartman *et al.*, 1999). Este modelo de desenvolvimento destaca também o reconhecimento do papel das comunidades locais no processo de desenvolvimento. A participação das comunidades nos projetos é uma das condições para o seu sucesso, trazendo consigo várias vantagens: melhor eficiência, maior coesão social, mais transparência, mais poder entre os mais pobres e desfavorecidos e uma maior capacidade para as pessoas aprenderem e agirem (Pretty, 1999).

Alguns autores (Sharpley & Telfer, 2002; Rogers, Jalal & Boyd 2008) são um pouco críticos relativamente ao desenvolvimento alternativo, na corrente da sustentabilidade apresentando alguns argumentos como por exemplo, o facto de não ser correto pedir sacrifícios às gerações atuais pelas gerações futuras, porque a perspectiva de que a sustentabilidade é um tema de equidade intergeracional é ilusória. Para os principais críticos o que deverá ser pedido às gerações atuais é que estabeleçam a paz e a segurança no mundo, e que cumpram os princípios da democracia e dos direitos humanos. Mas as críticas incluem ainda o argumento que o desenvolvimento sustentável pode ser prejudicial para os pobres, isto porque, a pretexto de promover esta forma de desenvolvimento alternativo, e a proteção ambiental, muitos países ricos estão a adotar medidas protecionistas, restringindo as importações agrícolas, florestais, piscatórias, e outras dos países mais pobres, podendo trazer problemas de crescimento económico a longo prazo. De uma forma mais política também, o desenvolvimento sustentável pode levar a situações como a desvalorização da importância da mudança política, o controlo exacerbado do Estado, as barreiras à participação, as instituições enfraquecidas, e no fundo, a um conceito de desenvolvimento sustentável vago.

Em síntese, nesta investigação parece ter mais sentido falar em desenvolvimento endógeno¹⁶ e local, já que assenta na ideia de um desenvolvimento sustentado de âmbito regional e local. O turismo pode ser uma das opções que se aproximam do desenvolvimento

¹⁶ As perspectivas teóricas que se incluem na componente do desenvolvimento endógeno são: o desenvolvimento local, desenvolvimento económico baseado na participação da comunidade e o modelo das inovações. Este último vem na sequência dos denominados «distritos industriais» ou seja, territórios com uma concentração consideráveis de indústrias (e.g. Silicon Valley), que em certas condições acabaram por entrar em declínio, e por isso defende o território como uma forma de inovação, dando uma dimensão territorial do desenvolvimento da inovação e das empresas. Assenta na aprendizagem, tem como base os produtos diferenciados e os rendimentos de escala (Simard, 1998).

endógeno sustentado, pelo facto de conjugar diversos elementos que são relevantes no desenvolvimento local ou regional, nomeadamente, forças socioeconómicas, institucionais e culturais locais; um grande número de pequenas e médias empresas locais, ramificadas por diversos setores e subsetores e por ser uma indústria limpa (Amaral Filho, 2001 como citado por Silva, J. 2004). Neste tipo de desenvolvimento (em particular à escala local), a comunidade tem um papel fundamental, e para que o mesmo seja eficaz é necessário que este se apoie nas competências empresariais e nas ligações fortes com os mercados nacionais e internacionais. Neste contexto, a proximidade com o mercado, um mínimo de economias de aglomeração e o acesso a um centro urbano poderão ser condições cruciais para o sucesso deste modelo (Simbard, 1998). É um desenvolvimento que parte de «baixo» (*bottom - up*) emergindo das pequenas unidades territoriais e que acaba por contribuir para o desenvolvimento como um sistema global (Simbard, 1998). É também um processo em que a “(...) ênfase maior está na mobilização de recursos latentes na região, privilegiando-se o esforço, de dentro para fora, na promoção do desenvolvimento da região” (Haddad 2001, p.49 como citado por Silva, J. 2004, p.197).

Neste subcapítulo procurou-se dar uma visão geral da evolução do conceito de desenvolvimento, e da sua relação instrumental com o crescimento económico. Concluiu-se pela perspetiva de que o desenvolvimento é sempre regional, e de que o crescimento económico constitui um instrumento para promover o desenvolvimento das regiões. Na abordagem ao conceito de desenvolvimento é importante também considerar, simultaneamente, a perspetiva quantitativa na criação da riqueza, e uma perspetiva qualitativa, nos princípios da melhoria da qualidade de vida, bem-estar social, justiça e equidade. Consideraram-se, também, os vários paradigmas teóricos do desenvolvimento nas mais diversificadas vertentes teóricas em âmbitos da Economia Regional, Sociologia e Ciência Política.

1.2. Planeamento do desenvolvimento

A análise concetual do desenvolvimento só tem sentido, e só será completa, se se destacar a relevância do papel do planeamento como instrumento nos processos de desenvolvimento, sobretudo, perante os paradigmas mais atuais.

O planeamento não é exclusivo dos planeadores, mas surge nas mais variadas atividades (Hall & Tewdwr-Jones, 2011; Costa, 1996). Entre os sociólogos, o planeamento é considerado como uma atividade que visa uma melhor organização dos recursos de forma a

combater a pobreza ou a discriminação racial (Cherry, 1970 como citado por Costa, 1996). Mas o conceito também está ligado às organizações (incluindo as organizações sem fins lucrativos), constituindo uma atividade comum, isto porque estas têm de planear as suas estratégias e táticas de *marketing*¹⁷ para produtos específicos (Kotler, 1994). O planeamento também surge como uma atividade defendida pelos economistas como alternativa aos mecanismos de mercado e de uso dos preços de mercado (Thirlwall, 1995). Por fim, temos também a perspetiva do cidadão comum, que considera o planeamento como parte da sua vida diária, já que a mesma inclui um conjunto de atividades que também precisam de ser planeadas.

O leque de definições do conceito de planeamento é muito variado. Banfield (1959, como citado por Archibugi, 2008) apresenta uma série de definições para noção de planeamento: para alguns significa socialismo; para outros o desenho de cidades; para outros ainda, vários esquemas de desenvolvimento regional, medidas para controlar os ciclos de negócio, ou a gestão científica da indústria. Diz o autor que existe um método de tomar de decisões que é comum a todos estes campos sendo que a lógica da estrutura desse método pode ser adequadamente elaborado como teoria do planeamento.

O conceito de planeamento não é, de todo, fácil de definir, mas o significado mais habitual é aquele que se relaciona com o desejo deliberado de atingir um determinado objetivo e, para tal, implica várias atividades que têm uma determinada sequência (Hall & Tewdwr-Jones, 2011). Não descartando a importância de outras perspetivas sobre o planeamento, a abordagem a que se dá ênfase nesta investigação é a do planeamento regional destacando a sua importância no desenvolvimento das regiões, em particular as rurais, tendo por base o desenvolvimento sustentável do turismo e a participação dos atores sociais nesse processo.

A concetualização do planeamento tem-se desenvolvido em torno de três grandes vertentes: o planeamento económico, que procura gerir as forças de produção das nações e regiões e assenta nas políticas sociais que, conjuntamente, deram lugar ao conceito de «Estado Social» (*Welfare State*); o planeamento físico das cidades (*physical planning*) que promove saúde, economia nos contextos urbanos; a gestão da administração pública e análise política e que procura atingir, simultaneamente, a eficiência e eficácia no concretizar de metas

¹⁷ Kotler (1994) defende que o futuro do *marketing* organizacional envolve um planeamento estratégico orientado para o mercado.

explícitas estabelecidas para as organizações públicas (Healey 1997). Procurar-se-á dar agora uma maior relevância à análise de cada uma destas abordagens.

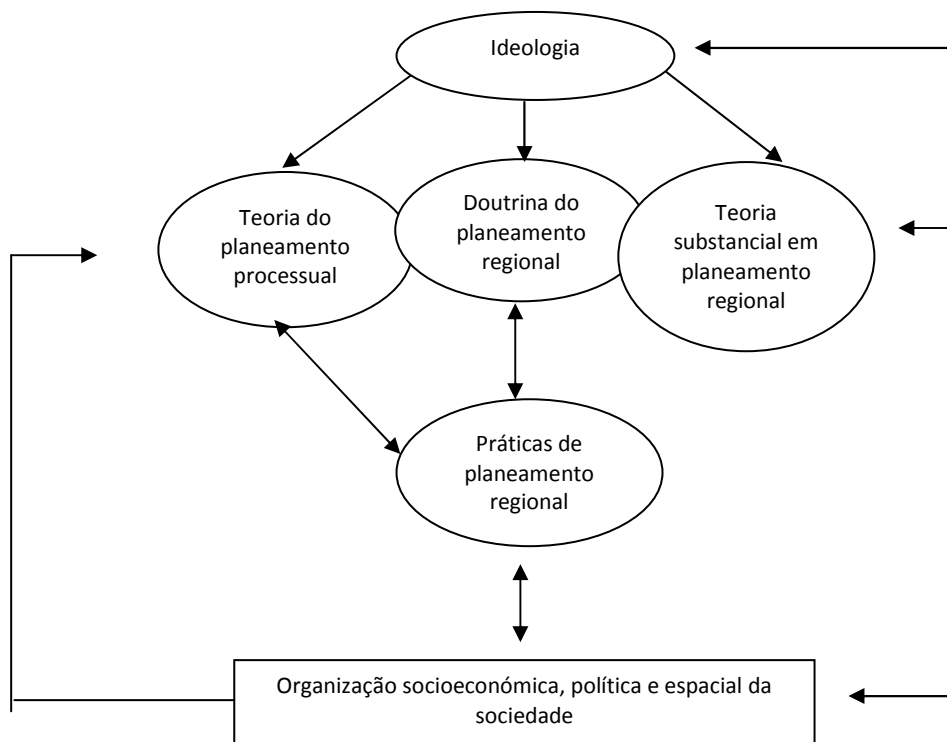
O planeamento tem uma vertente económica e está, claramente, associado ao desenvolvimento: *“como qualquer outra ciência ou ramo do conhecimento científico, o planeamento está (...) indissoluvelmente ligado quer ao desenvolvimento das forças produtivas, quer ao desabrochar de outras ciências com ele relacionadas”* (Reigado, 2000, p.15). A leitura desta constatação deve ser duplamente assumida porque, se por um lado, o planeamento económico só foi possível a partir de um certo grau de desenvolvimento das forças produtivas (centralização e concentração de capital) e os progressos ao nível da economia política, matemática e estatística; por outro lado, o nascimento e posterior desenvolvimento do planeamento levou também ao aparecimento e posterior progresso de outros ramos de ciência económica que viriam a servir de instrumento (Reigado 2000).

O planeamento tem também uma vocação física (*physical planning*) mais preocupada com o ambiente físico como oposto ao planeamento «social» e «económico» (Taylor, 1998), constituindo um dilema difícil de ultrapassar: apenas se deve preocupar com o controlo do solo e com a sua urbanização ou, pelo contrário, *“(...) deverá encarar o seu objecto como o desenvolvimento no sentido mais lato do conceito, concebendo o espaço como um elemento, eventualmente coordenador e integrador, mas certamente não único, das suas preocupações?”* (Cardoso, 1996, p.171). Mas para o autor citado este dilema não é uma simples dicotomia porque, na sua opinião, prefigura um conjunto de possibilidades entre os dois extremos colocados na interrogação: *“Por um lado, coloca-se ao nível da concepção mesma do planeamento, da sua substância, devendo portanto, ser possível estabelecer um paralelo com diferentes concepções do espaço e da sua articulação com as actividades”* (Cardoso, 1996, p.171).

A prática do planeamento regional resulta, usualmente, da iniciativa do Estado e, apesar de poder assumir variadas formas, um método específico de procedimento e um conceito definitivo de desenvolvimento estão por detrás para fundamentá-lo (Friedmann & Weaver, 1979). O primeiro está relacionado com a teoria do planeamento processual que é muito bem representada pela expressão *“theory of planning”* – teoria do planeamento (Faludi, 1986, p.3) e o segundo, com a doutrina do planeamento regional (Friedmann & Weaver, 1979). A doutrina, por seu turno, é «alimentada» por uma variedade de teorias das ciências sociais e ambientais que podem ser denominadas de teorias substantivas representadas pela

expressão “*theory in planning*”¹⁸ - teoria no planeamento (Faludi, 1986, p.3) em planeamento regional (Friedmann & Weaver, 1979)¹⁹. Por último, tanto a doutrina como a teoria são informadas por certas assunções ideológicas que alteram os conteúdos do planeamento regional e que determinam os seus resultados (*ibid*). As relações internas entre estas cinco dimensões do planeamento regional, e a realidade da organização socioeconómica, política, e espacial são representadas no esquema seguinte (esquema 1.1.).

Esquema 1.1. Principais dimensões do planeamento regional e as suas interrelações



Fonte: Friedman e Weaver, 1979, p.2.

O esquema apresenta também uma rutura entre a teoria substantiva e a prática do planeamento regional, sendo que, e tal como já sugerido anteriormente, a primeira corresponde ao trabalho de investigação dos geógrafos, sociólogos, economistas, cientistas regionais e políticos. No entanto, apenas uma minoria daqueles contactaram diretamente com o planeamento regional. No caso da teoria processual, a situação é diferente. Também aqui vários temas académicos surgem em conjunto, incluindo a sociologia, ciência política, teoria

¹⁸ Segundo Faludi (1986, p.3) “o conhecimento não é suficiente para se fazer planos. Apesar desse conhecimento ter de ser aplicado até certo ponto, têm de haver organizações e procedimentos para a coordenação e a implementação desses planos”.

¹⁹ É importante “(...) distinguir entre a teoria do planeamento e a teoria no planeamento, ou seja, teorias relativas ao processo de planeamento, nomeadamente os valores que incorpora, os princípios e objectivos que identifica, em detrimento das teorias substantivas sobre as temáticas abordadas no planeamento (sobre a cidade, transportes, habitação, (...).” (Alves, 2001, p.8).

organizacional, teoria informacional, teoria geral dos sistemas, filosofia e economia (Friedmann & Hudson 1974 como citado por Friedmann & Weaver, 1979), mas nesta última teoria normalmente vão-se buscar as informações ao mundo real, de forma a procurar as melhores opções que devem ser tomadas para organizar a prática do planeamento (e.g. *comprehensive planning* e o planeamento incremental; planeamento centralizado ou descentralizado) (Friedmann & Weaver, 1979). Por fim, as próprias assunções ideológicas também deverão ser tidas em conta, já que ao refletir sobre as relações sociais subjacentes na produção, elas tendem a legitimar a distribuição de poder existente na sociedade.

As teorias substantivas e as teorias processuais do planeamento vigoraram nos anos 1960, e a sua distinção baseava-se na perspetiva dos sistemas relativamente ao planeamento, sendo que a teoria acerca da «substância» (o ambiente) com que o planeamento urbano teve de lidar, constituía a teoria substantiva (*substantive theory*), enquanto que a abordagem do processo racional constituía, claramente, a teoria processual do planeamento (*procedural theory*) (Taylor, 1998). Esta distinção entre teorias substantivas e processuais está na base do facto de que a abordagem do planeamento, ao invés de se tornar numa teoria do planeamento com dificuldades em definir as interrelações entre aquelas formas de planeamento, tornou-se numa espécie de teoria em planeamento e, além do mais, uma teoria em planeamento que está limitada à experiência dos planeadores urbanos, não envolvendo os planeadores de outros planos substantivos (Archibugi, 2008).

A evolução conceitual do planeamento não está dissociada das novas abordagens do conceito de desenvolvimento no pós-guerra, como aliás já foi sugerido anteriormente (*cf.* subcapítulo 1.1.) Foi, sobretudo, a partir deste período que o planeamento começou a ganhar maior predominância com a consolidação do planeamento racional. Devido ao processo de construção dos países devastados pela guerra e à rápida expansão económica, o planeamento «sai» de uma área mais restrita e essencialmente física (*physical*), para passar para perspetivas mais abrangentes, que apostam num planeamento do desenvolvimento cujo processo procura ir de encontro aos objetivos e aspirações da comunidade (*comprehensive planning*). De facto, o planeamento regional nos países desenvolvidos derivou, essencialmente, de uma ideologia anticolonial, promovendo-se a necessidade de alterar a estrutura regional do passado. Com o crescimento rápido entre os anos 1950 e 1960, a política regional daqueles países, estava preocupada com a melhor utilização e gestão dos recursos naturais, mas também com um «equilíbrio regional» em termos de oportunidades de desenvolvimento nas cidades principais e os meios rurais circundantes (Edgington & Fernandez, 2001). Havia uma grande

preocupação com a redução das diferenças entre as regiões pobres e as regiões ricas, e em melhorar o rendimento *per capita* em termos regionais e o acesso aos serviços de saúde e de educação. Pode-se dizer que

“as intervenções dos governos da Europa Ocidental faziam-se (...) numa lógica de acção assistencialista própria do Estado Providência, através de planos de grandes investimentos públicos tais como rede viária, infra-estruturas, habitação, emprego, serviços de apoio às famílias, etc., que, na Europa afectada pela Guerra procuravam coordenar as ajudas económicas internacionais” (Alves, 2001, p.11).

Mas o planeamento regional ainda era visto como parte do planeamento nacional e com um conteúdo muito económico (Edgington & Fernandez, 2001) e muito físico, caracterizado pelas *“(...) metodologias do urbanismo e desenho urbano na gestão e uso do solo e por uma fortíssima intervenção política, que contribuía para a reconstrução física e económica (...)”* (Hobbs, 1996 como citado por Alves, 2001, p.11).

A grande transição no planeamento territorial ocorreu ainda durante os anos 70 (século XX), em grande parte como consequência da crise económica mundial e de uma grande incerteza *“(...) associada a fenómenos de globalização e desregulação mundial, que determinaram a transição da predominância dos planos físicos de organização territorial para a criação de instrumentos de Planeamento mais operativos que permitiram um processo de decisão e de intervenção mais partilhado, numa primeira fase só pelo sector público e sector privado (...)”*, alargando-se à sociedade civil (Alves, 2001, p.7).

Nesta evolução da política regional, muito contribuiu a ONU na figura do seu Centro de Desenvolvimento Regional (*United Nations Centre for Regional Development – UNCRD*) que teve, desde o seu início, uma forte atividade em termos de investigação, estando sempre orientado para a prática de desenvolvimento regional e local (Edgington & Fernandez, 2001).

A evolução do conceito de planeamento regional caracteriza-se, no fundo, por duas fases. Numa primeira fase, o planeamento estava centralizado e o Estado tinha total responsabilidade no planeamento das suas comunidades. Aliás, o planeamento centralizado em que havia uma forte intervenção estatal era considerado a condição única para prover o desenvolvimento. No entanto, esta centralização do planeamento trazia consigo vários obstáculos, nomeadamente, o facto dos governos centrais centralizarem todos os atos de planeamento; da gestão ser bastante burocratizada (Alves, 2001) e das entidades locais e os seus beneficiários raramente serem consultadas na tomada de decisão nas várias fases do planeamento (até 1980). A partir dos anos 80 do século passado, surgiu uma nova prática de planeamento em alguns países desenvolvidos caracterizada por uma *“onda liberal”* (Lima &

Simões, 2009, p.5), e o planeamento regional passou a ser considerado uma atividade multisetorial e multinível que começa a incorporar a política dos governos locais e outros atores, integrando as várias dimensões do desenvolvimento (sociais, económicas e espaciais). Começam também a surgir muitas organizações não governamentais assumindo um papel importante e voluntário no desenvolvimento das regiões, tendo assim os governos locais mais poderes e os governos centrais a desempenhar outros papéis. Na realidade, as políticas de planeamento (e.g. política urbana) ganham uma grande complexidade, que lhe advém da privatização, fragmentação e descentralização de numerosas atividades estatais e do crescimento de um terceiro setor, constituído por agências intermediárias, que se transformaram em associações de voluntários, grupos comunitários informais, por um número muito variado de parcerias entre o setor público e o privado (Ferreira, 2003). Também, nesta altura, surgem algumas produções teóricas de investigadores de renome que versavam, essencialmente, a abordagem do planeamento na perspetiva dos «polos de crescimento» (cf. subcapítulo 1.1.), teorias essas que, dando grande relevância às questões espaciais (Meardon, 2001), fazem direcionar os investimentos a um número limitado de nós urbanos com a expectativa que esse desenvolvimento ajudasse ao desenvolvimento das regiões rurais pobres (e.g. Perroux, Boudeville, Hirschman e Myrdal)²⁰. Esta perspetiva popularizou o planeamento tendo por base os centros de crescimento, abordagem que hoje está totalmente desacreditada. Na realidade, estes modelos perderam o interesse, sobretudo para os economistas internacionais, que achavam que as questões espaciais deveriam aparecer naturalmente, mas no fundo, os mesmos modelos têm uma longa tradição de desenvolverem verdadeiros «paraísos sem dimensões espaciais» (Meardon, 2001). As teorias são alvo de descrédito por terem sido «vendidas» como verdades intocáveis, uma espécie de propaganda que não encontrava praticamente argumentação empírica em contrário (Santos, 2003). As mesmas teorias são ainda fortemente criticadas por serem “(...) *hostis aos interesses dos países subdesenvolvidos e (...) o instrumento privilegiado da difusão do capital, tanto para agravar o subdesenvolvimento como manter a estrutura de classes e assegurar a expansão da pobreza*”. (Santos, 2003, p.11).

Até cerca de meados dos anos 80 (século XX), o planeamento regional era um modelo centralizado e do tipo *up-bottom* e a participação das entidades locais no desenho das políticas

²⁰ Podem-se referir as principais obras dos autores referidos: Myrdal, G (1957). *Economic theory and underdeveloped regions*; Perroux, F. (1978). *O conceito de polos de crescimento* e Perroux, F. (1967). *A economia do século XX*; Boudeville, J. (1972) *Aménagement du territoire et polarisation* e Boudeville, J. (1970). *Les espaces économiques*; Hirschmann, A. (1958). *The strategy of economic development*.

e na implementação dos projetos era praticamente nula. As abordagens *up-bottom* estão frequentemente associadas a um nível de tomada de decisão muito centralizado, a investimentos de larga escala, a uma orientação essencialmente urbano - industrial, a estratégias para a concentração de investimentos em grandes cidades na expectativa de que as pequenas cidades e áreas rurais venham a beneficiar dos efeitos polarizadores (United Nations, 1997). Mas fruto da constatação de que essa filosofia de planeamento não era a mais eficaz, procuraram-se novas abordagens, dando-se mais tarde privilégio à perspectiva *bottom-up* (Edgington & Fernandez, 2001). Em relação a esta última abordagem do planeamento regional defendia-se, essencialmente, que o planeamento era mais produtivo, determinado pelo contributo das pessoas e da comunidade para os fins do desenvolvimento, sobretudo nas zonas rurais e nos pequenos centros urbanos (United Nations, 1997). Estas formas de planeamento assentam numa visão do desenvolvimento mais descentralizada, com uma grande participação ao nível local (United Nations, 1997).

A evolução natural das sociedades e os aspetos marcantes da história que se sucederam a partir dos anos 1990 levaram a mudanças no modo de considerar o desenvolvimento e a política regional, nomeadamente, com a integração das economias nacionais através do processo da globalização; a existência paradoxal dos processos de globalização e de localização; a mudança de posição de algumas regiões na economia global e a crise financeira da Ásia em 1997. A partir daí os principais temas que o planeamento regional deveria considerar eram: as novas formas como as regiões lidam com as fronteiras internacionais; o desenvolvimento social e humano e a participação no planeamento; a competição regional; as regiões «mega-urbanas» e a política local do desenvolvimento (Edgington & Fernandez, 2001). Neste período, as maiores preocupações com o desenvolvimento recaem sobretudo sobre os efeitos do fenómeno da globalização e, portanto, a perspectiva do planeamento regional e local relaciona-se com uma outra conceção do desenvolvimento que assenta nas teorias da globalização enquadradas numa fase de sociedade global., e fundamentadas na noção de modernidade. Estas teorias privilegiam aspetos como “(...) a interdependência das nações, a modernização do mundo, a internacionalização do capital; a aldeia global, a racionalização do mundo, a unicidade das técnicas, as novas tecnologias, a convergência dos momentos, a dialética do global e do local e a globalização e a fragmentação” (Corioliano, 2003, p.164).

O atual contexto contemporâneo para o planeamento do desenvolvimento económico, coloca vários desafios nomeadamente a tendência para a desigualdade e o aquecimento global

e ainda a natureza altamente transitória de qualquer economia local pressionada pelas forças da globalização (Blakely & Leigh, 2009), que podem trazer crescimento e desenvolvimento à economia local ou, pelo contrário, declínio e intensificação da pobreza. Segundo Friedman (2005) a globalização conduz a uma série de grandes mudanças na estrutura social, processos e no próprio planeamento. Perante este cenário, é crucial que as comunidades locais tenham uma melhor perspetiva dos problemas a afetar a economia mundial e das suas consequências para os cidadãos em geral e para determinados grupos em particular.

De acordo com algumas formas de planeamento já identificadas anteriormente, procura-se agora precisar melhor as várias tipologias do planeamento. Uma das tipologias é a que distingue o modelo racional e o modelo incremental, este último baseado na economia neoclássica (Fairstein, 2003 como citado por Fainstein, 2005). O primeiro modelo racional do planeamento é também denominado de *rational planning* (Hudson & Galloway, 1979; Sendercock 1998 como citado por Schonwandt, 2008). Esta forma de planeamento foi, durante muito tempo (e como já referido), a forma predominante de planeamento (Mitchell 2002; Schonwandt, 2008). As principais premissas assentam na ideia de que há sempre um modo certo e errado de gestão, de resolver os problemas e de desenvolvimento. É uma perspetiva positiva de que é sempre possível encontrar uma melhor forma nas questões de planeamento (Fainstein, 2000; Larsen 2003). Para além desse facto, considera-se que é possível controlar o ambiente através do conhecimento e das modernas tecnologias (Fainstein, 2000). Como última característica, baseia-se numa racionalidade instrumental na análise e tomada de decisões (Larsen, 2003). A perspetiva do planeador é, essencialmente, a do *homo economicus*, ou seja, ele vai recolher a informação de acordo com o conhecimento que possui, vai analisar os dados, identificar as várias opções de solução, e seleccionar aquelas que considera as melhores (Schonwandt, 2008). Neste tipo de planeamento, a população não tem qualquer tipo de participação (Kinyashi, 2000). Em termos de fases do planeamento, diga-se que o mesmo está centralizado, e ao longo das mesmas fases, permite-se que se vá atualizando e introduzindo mudanças no planeamento à medida que se vai recolhendo informação (Mitchell 2002; Schonwandt, 2008).

O modelo racional do planeamento foi várias vezes criticado, em especial, por ter efeitos ambientais e éticos indesejáveis, por não incluir a participação da população (não há cooperação), ou a população não apoiar as medidas impostas e as medidas serem impostas de cima para baixo - *up-bottom* (Fainstein & Campbell, 2003 como citado por Fainstein, 2005; Bunch 2000; FAO, 2003; Pretty & Shah, 1997; Stone & McCarthy, 2000). Por fim, também

se enunciam outras críticas, nomeadamente, em termos da objetividade dos planeadores (Mitchell, 2002).

Face às críticas, muitos modelos alternativos de planeamento foram sugeridos, como é o caso do modelo de planeamento de transição (*transition planning*) (Mitchell, 2002) que também pode ser denominado de modelo de aprendizagem social e de ação comunicativa (Schonwandt, 2008). Este modelo baseia-se na comunicação e no diálogo entre os planeadores e as pessoas afetadas pelo planeamento (Kinyashi, 2006; Larsen, 2003). As principais características assentam na preocupação com os vários interesses da sociedade, a existência de um diálogo interpessoal como uma forma de aprendizagem mútua, havendo uma intensa comunicação em termos das medidas a decidir. O papel dos planeadores aqui é distinto face ao primeiro modelo. Estes também participam no processo, e porque possuem conhecimentos e competências, podem mediar as disparidades de opinião entre os participantes e chegar a um consenso (Kinyashi, 2006). O processo de planeamento é descentralizado, aberto, o que permite a participação da população que pode dar um contributo central em função da sua experiência e do seu conhecimento tradicional bem como o contributo do conhecimento dos planeadores para se chegar a um conjunto de medidas. No fundo, consiste num modelo de interação «face a face» entre os planeadores e a população. Mas por vezes estes processos são morosos devido à participação da população, são mais onerosos e podem ser mais difíceis de concretizar pelo facto da própria população não estar preparada para um plano a longo prazo e assim, adiar a satisfação a curto prazo, constituindo estas as maiores críticas usualmente apontadas ao modelo (Hostovsky, 2006).

De forma a ultrapassar as críticas do primeiro e do segundo modelo, vários autores propõem um outro modelo alternativo: o planeamento *incremental* (Mitchell, 2002; Ghallab & Milani, 1996). As principais componentes deste modelo de planeamento assentam no facto das opções derivarem das políticas e planos que diferem incrementalmente das políticas existentes (e.g. *status quo*); apenas um pequeno número de alternativas são consideradas e um pequeno número de consequências significativas são também analisadas; os fins e os meios são ajustados para tornar mais fácil lidar com o problema e as decisões são tomadas através de um processo interativo de análise e avaliação (Kay & Alder, 2005). A grande base é a de um processo que se vai construindo passo a passo, sem projeção a longo prazo (Cury, 2006) e talvez essa seja a sua maior limitação, por ser um modelo muito focado na gestão dos aspetos presentes e não na promoção de metas futuras (Kay & Alder, 2005). As mudanças são levadas a cabo em pequenos passos, durante muito tempo, lidando com a satisfação dos resultados

(Mitchell, 2002). Este não é, de facto, o oposto do planeamento racional porque, na prática, não inclui a flexibilidade exigida ao planeamento (Cury, 2006). O planeador apresenta uma racionalidade «delimitada», que procura simplificar a realidade (usualmente não sabe propriamente qual é o problema), e que nem sempre é capaz de definir claramente quais são as dificuldades e as medidas a tomar (Mitchell, 2002). O papel da população pode ser o de fornecer informação para o processo, processo esse que é desencadeado de forma mais descentralizada (comparativamente ao primeiro modelo), envolvendo vários agentes e, não havendo uma clara definição de quais são os objetivos, essa definição acaba por assentar numa mistura entre a intuição e o conhecimento (Larsen, 2003); apenas algumas soluções são consideradas, analisadas e avaliadas entre os vários envolvidos; e o problema é redefinido sucessivamente. As maiores críticas assentam na dificuldade em proceder a mudanças radicais, e na dificuldade em otimizar as soluções (Slusser, 2007).

Por fim, ainda se podem distinguir três outros modelos teóricos de planeamento: o primeiro modelo, usualmente denominado de modelo colaborante (Larsen *et al*, 2003), que dá ênfase ao papel do planeador na mediação com os *stakeholders*, dentro de uma situação de planeamento; o segundo modelo, é usualmente denominado de neo-tradicionalismo e está mais relacionado com o planeamento urbano, ao estabelecer uma imagem física de como se pretende que a cidade seja através do planeamento; e o terceiro modelo, deriva da tradição económica, que está relacionada com o novo urbanismo (Fastein & Campbell, 2003).

O modelo colaborante (*collaborative planning*) em especial, está muito relacionado com os ideais e as práticas do desenvolvimento sustentável. Os autores defendem que o desenvolvimento sustentável é mais facilmente concretizado se o conhecimento e o compromisso com os *stakeholders* são estabelecidos em cada uma das fases do processo, dentro de um processo de participação estruturado permitindo com que a comunidade, o setor privado e as autoridades locais trabalhem em conjunto e de forma criativa, o que traz consigo valor acrescentado a todos os níveis – físico, social, económico e ambiental – e lidando melhor com os espaços sustentáveis (Wates, 2008). Esta abordagem do planeamento também está muito próxima da perspetiva do planeamento interdisciplinar, e baseado na comunidade (*community based planning*), constituindo as bases da cooperação entre atores sociais no desenvolvimento sustentável do turismo.

Para além da perspetiva concetual do planeamento regional associado ao desenvolvimento económico, importa também considerá-lo noutras dimensões. Na literatura da teoria das organizações, o planeamento tem andado muito ligado à **estratégia**. Assim,

enquanto esta surge como algo que está quase sempre presente nas organizações, o planeamento é encarado como uma necessidade concreta que é preciso implementar. A estratégia e o planeamento acabam assim por ser «duas faces da mesma moeda». Em termos gerais, o planeamento organizacional é aceite como o conjunto de procedimentos através dos quais os responsáveis pela gestão / administração de uma organização definem os objetivos que pretendem alcançar, selecionam os meios e as ações a desenvolver para tais fins e verificam o grau de cumprimento desses objetivos, de forma a corrigir quaisquer desvios. No contexto empresarial e organizacional, o planeamento surge como um instrumento de formação e aplicação das decisões estratégicas, formalizando a tomada de decisão e no fundo, “(...) *elabora uma representação desejada do estado futuro da empresa e especifica as modalidades da execução dessa vontade*” (Reis, 2000, p.202).

Os conceitos de estratégia, plano estratégico e gestão estratégica traduzem fases interativas da formulação no planeamento. O conceito de estratégia tem sido definido por inúmeros autores, particularmente na área da gestão (e.g. Porter, Mintzberg, Ansoff, Katz, Martinet) e pode ser visto como “*a definição de meios para alcançar um determinado fim ou partir da confrontação entre «onde estamos» e «onde queremos chegar» (...) para dizer que a estratégia é «como lá vamos chegar», é o onde, o como, e o quando (...)*” (Ferreira, 2000, p.71).

Uma das grandes dificuldades nas organizações, passa pela incapacidade em distinguir entre planeamento e formulação estratégica (Ferreira, 2000). Por vezes, considera-se o planeamento inserido na estratégia, ou o inverso, tanto na ótica global como numa visão mais específica, como é o caso do *marketing*. Tudo isto tem uma lógica. Por um lado, a conceção do planeamento tem implícita a necessidade prévia de fundamentar a estratégia na análise dos meios envolvente externo e interno e nas opções subsequentes. Por outro lado, a estratégia apenas constitui fase coerente de um conjunto de decisões e ações se, para além dos fatores e critérios de natureza concetual e previsional que inspiram e fundamentam a definição de objetivos, tiver em conta os respetivos parâmetros quantitativos, de âmbito técnico, económico e financeiro, e os recursos a mobilizar, no tempo e no espaço, que confirmam credibilidade a esses objetivos, o que constitui tarefas de planeamento e de projeto (Petrocchi, 1998).

As décadas de 70 e 80 do século passado foram a época áurea do **planeamento estratégico**. Na prática, a maioria desses planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg (1987) diagnosticou os motivos e concluiu que o excesso de análise cria uma espécie de

paralisia. Por outro lado, considera que não se deve separar o planeamento da ação. Enquanto planear é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese. Para designar esta última atitude propõe, em alternativa, o termo pensamento estratégico. O que aconteceu em muitos casos, foi que a fé nos planos e na formalização acabaram por afastar muitas organizações da realidade, fechando-as sobre si, fazendo crer que tudo estava previsto e que tudo aconteceria conforme o planeado. No entanto, os tempos são outros e a imprevisibilidade e mudança como realidades dominantes, não deixam qualquer hipótese ao planeamento estratégico tradicional (Reis, 2000).

A formalidade aliada ao planeamento leva a que nunca se possa alterar a estrutura da organização, pois é nela que ele assenta. Só que a criação de uma estratégia radica na informalidade, na síntese da realidade, não na natureza analítica do planeamento formal. Logo, só com base na construção criativa e flexível de um plano, é possível alterar um previamente estabelecido uma vez que se aquele for de cariz forma e detalhado, qualquer modificação da realidade interna ou externa deita tudo por terra. Formalizar todo o processo que conduz à estratégia, é um dos principais problemas do planeamento, pois prever só é possível num meio estável, onde a mudança é cíclica, o que não se parece nada com o ambiente que nos rodeia presentemente. O planeamento convencional passa por todo um processo analítico, de estabelecimento de ações precisas e detalhadas que facilmente deixam de ter em conta qualquer capacidade de fazer face a mudanças. Tendo em consideração esta perspetiva, em princípio não seria viável ter planeamento e estratégia juntos, pois enquanto o primeiro implica análise, formalização e enquadramento de modelos, a segunda é algo em parte mais da criatividade, sendo por excelência informal.

Em suma, pode-se dizer que a arte de gerir está no saber lidar com a criatividade e intuição, base da estratégia, ao que se deve saber juntar a capacidade analítica, fria, precisa dos planeadores. Planear implica, hoje em dia, que o processo se inicie com a definição da estratégia, à qual se segue o planeamento em concreto, o que implica flexibilidade com vista a possibilitar qualquer alteração fruto de modificações na estratégia. Os planos são, ao mesmo tempo, instrumentos importantes de controlo, uma vez que ao fixarem metas permitem avaliar os resultados e o desempenho da organização.

Em conclusão, e apesar da atividade de planear ser analisada em várias áreas, na dimensão organizacional, económica, e até individual (planeamento do dia a dia), é sobretudo importante considerá-lo num sentido mais lato, ou seja, associar o planeamento ao desenvolvimento económico e social, assumindo-o como um seu objeto. O planeamento é

uma atividade que tem como objetivo uma melhor organização dos recursos e, na sua perspetiva regional e espacial, está claramente relacionado com o desenvolvimento, na medida em que proporciona o desenvolvimento das forças produtivas de um dado território.

Especificamente, e tendo em conta que o planeamento pode ocorrer a vários níveis territoriais, deu-se maior destaque ao planeamento na sua dimensão regional, perspetiva essa que considera que o planeamento tem como objetivo intervir sobre o processo de desenvolvimento do território (Ferreira, 2000). Considerou-se, igualmente, o planeamento numa vertente colaborativa, interdisciplinar, interorganizacional e baseado na participação da comunidade, constituindo as bases para o sucesso da cooperação entre os atores sociais na promoção do desenvolvimento sustentável do turismo nos territórios rurais e semiurbanos.

Foi importante constatar neste subcapítulo que a evolução teórica do conceito de planeamento acompanha naturalmente a evolução teórica do próprio desenvolvimento, tendo sido bastante marcante a produção científica logo após o processo de reconstrução da Europa no pós 2.^a Guerra Mundial. As próprias áreas de intervenção do planeamento têm evoluído nos últimos 50 a 60 anos desde aquele período, tendo vindo a ser importante considerar temas no planeamento do desenvolvimento regional como o lidar das regiões com as novas fronteiras internacionais, o desenvolvimento social e humano, e a visão mais descentralizada do planeamento com o envolvimento e participação da comunidade nas várias etapas do planeamento.

Por fim, e não menos relevante, teve-se em linha de conta alguns dos paradigmas do planeamento, nas formas do planeamento racional (mais tradicional), centralizado, tipicamente de cima para baixo e as formas alternativas do mesmo, com as várias terminologias existentes, como planeamento abrangente (*comprehensive planning*), o planeamento incremental (*incremental planning*), o de transição (*transitive planning*) e o planeamento colaborante (*colaborative planning*), compatíveis com os «novos» modelos de desenvolvimento mas que, perante as suas características, limitações e críticas, são passíveis de apresentar algumas dificuldades de aplicação em determinados territórios.

Neste capítulo procurou-se fazer uma abordagem concetual abrangente do desenvolvimento considerando, na sua análise as várias abordagens teóricas sem descurar a importância do planeamento como instrumento fulcral no processo de desenvolvimento do território, nas suas várias tipologias e níveis de intervenção.

CAPÍTULO II - Turismo e Desenvolvimento

2.1. O turismo nas sociedades modernas

De uma forma introdutória pode dizer-se que o turismo é um fenómeno social moderno, do século XX e do presente século, como consequência de uma época caracterizada, fundamentalmente, pela democratização do turismo, ou seja, da possibilidade de todas as classes sociais poderem fazer turismo. Este é um dos fenómenos “(...) *que melhor caracteriza o modo de viver das sociedades modernas, constituindo uma consequência de necessidades nos domínios do lazer, da cultura, da religião, da actividade profissional e do conhecimento de outras terras e de outros povos.*” (Costa, 2001, p.2).

As últimas décadas do século XX foram marcadas pelo desenrolar de grandes transformações dos modos de vida nas sociedades ocidentais com implicações significativas nas práticas lúdicas e turísticas (Neves, 2002). De facto, o processo de industrialização juntamente com o progresso científico e tecnológico criaram meios para o aumento dos dias de férias e, conseqüentemente, do tempo livre, e trouxeram consigo uma melhoria do nível de vida e das condições sociais da população em geral, em especial nos países desenvolvidos. Para além disso, e ao nível dos transportes, das acessibilidades e das infraestruturas, houve melhorias consideráveis que também determinaram um aumento dos fluxos turísticos (Costa, 2001; Carneiro, 2000). Nas sociedades ocidentais, em particular, a maioria dos indivíduos ocupa o seu tempo livre e o seu lazer em ações lúdicas, gerando-se a «terceirização da economia», isto é, o crescimento desmesurado das empresas do setor dos serviços, no sentido de combater o tédio através do desenvolvimento de atividades relacionadas nomeadamente com espetáculos, desporto e turismo. É, pois, nesta perspetiva que o turismo e o viajar se têm tornado as formas de o Homem aproveitar também o seu tempo de lazer. Na realidade, o turismo já está «enraizado» nas sociedades modernas pelo que os indivíduos viajam por vários motivos: por gosto, por curiosidade, e pelo prazer de contactar e conhecer outras pessoas e outros lugares (Vieira, 1997). Numa dimensão mais atual, o incremento dos níveis de escolarização e o acesso mais facilitado à informação por parte dos sujeitos, despertam o interesse pela concretização de determinado tipo de atividades de caráter cultural e o conhecimento de novas realidades e territórios. Acrescenta-se ainda que a generalização do modo de vida urbano, conduz a uma saturação face a este estilo de vida e, conseqüentemente, a uma crescente necessidade de «fuga» em direção a espaços distintos (Neves, 2002).

O lazer e o turismo assumem-se, cada vez mais, como parte integrante da vida contemporânea, característico das sociedades modernas, sendo essencial à afirmação pessoal e social dos indivíduos e constituindo uma necessidade fulcral na vida das pessoas que possuem tempo livre e de lazer para usufruir. A dimensão deste fenómeno é inquestionável, porque possibilita o contacto com outras comunidades e com outras culturas, contribuindo para a criação e desenvolvimento de uma moderna civilização dos tempos livres, também denominada «civilização do lazer» (Vieira, 1997).

O turismo é um fenómeno de características múltiplas que tem vindo a assumir um peso representativo em vários países e regiões (Lança, 1997). A própria atividade também tem evoluído ao longo dos tempos, em parte como resultado das mudanças motivacionais e comportamentais da procura. O turismo de massas é a tipologia primária da atividade mas, opcionalmente, têm surgido nos últimos tempos novas formas de fazer turismo, através de modalidades alternativas ao sistema tradicional. Essas tipologias surgem motivadas pela tomada de consciência dos graves problemas ambientais despontados como consequência do crescimento não planeado da atividade turística. Mas a consciencialização da importância do meio ambiente resulta também do aumento do nível de vida, a par da extensão da formação geral dos indivíduos, contribuindo para o salto económico mas também cultural e, consequentemente, para um aumento do valor atribuído a esta dimensão ambiental (Batouxas, 2001). O turismo é, reconhecidamente, um dos maiores domínios da vida contemporânea, uma grande indústria internacional, chegando aos locais mais remotos do mundo, e é cada vez mais percecionado como um grande agente na mudança ambiental, social e cultural especialmente nos países não ocidentais (Cohen, 2008). É ainda a atividade que melhor reflete as transformações da sociedade, mas também é o «espelho» da sociedade e é o reflexo de tudo quanto nela acontece (Cunha, 2003). O turismo, enquanto fenómeno social e atividade económica, tem vindo a contribuir de forma crescente e significativa para o crescimento económico, o aumento de emprego e a promoção do desenvolvimento local e regional. Com as suas múltiplas atividades, é um dos setores económicos com maior expansão na Europa (Verheugen, 2005).

É num quadro de grandes transformações sociais de carácter global, que várias organizações e indivíduos, com forte interesse no setor turístico, têm feito um esforço para entender essas mudanças no mundo e as suas implicações no setor. E é neste contexto que se exige, cada vez mais, que os formuladores de políticas e o setor turístico alterem a forma como se desenvolvem e operam.

O campo de estudo (e o potencial de investigação) ligado ao turismo é extremamente alargado e pluricausal (Goeldner & Ritchie, 2009; Beni, 1997), por este assumir um carácter complexo e, simultaneamente, multifacetado (facto social, económico, cultural). O turismo pode até incluir uma dimensão política, uma vez que se reflete nas políticas globais internacionais, nacionais e locais. E muitas vezes é considerado como um elemento potenciador da paz mundial. A relevância da investigação nesta área resulta também dos vários impactos que gera, ao influenciar os estilos de vida e padrões das populações (anfitriãs e visitantes), alterar o ambiente físico, espacial e funcional das zonas de destino, e fomentar a aculturação (Figueira, 2001). Apesar da ênfase dos estudos sobre o turismo ser usualmente colocada na importância do turismo como um negócio, a sua investigação deverá ser muito mais abrangente e, na verdade, deverá ser uma temática de investigação multidisciplinar e interdisciplinar (Firmino, 2007; Pender & Sharpley, 2005; Costa, Silva & Fazenda, 2006).

O turismo é difícil de descrever de forma sucinta o que fica patente no facto de que qualquer modelo de turismo deverá considerar as várias componentes do sistema turístico (*cf.* subcapítulo 2.2.), assim como os processos chave e os resultados que se verificam dentro do setor (Goeldner & Ritchie, 2009). Esses processos e resultados incluem a essência do turismo, a experiência turística, e os meios de apoio para que realmente o turismo se possa concretizar (*ibid*). Talvez por aquilo que já foi dito, os estudos sobre o turismo sejam tão diversificados, abrangendo uma séria de áreas científicas que vão das Ciências Exatas às Ciências Sociais e Humanas, e portanto torna-se fácil de compreender que existam tantas definições do termo como autores que se debruçaram sobre essa área de investigação. E não há dúvida que

“o turismo, como área temática, está mostrando sinais de maturidade precoce com uma comunidade académica crescente, números cada vez maiores de publicações, e os livros didáticos estão se tornando especializados, ao invés de generalizados, juntamente com sociedades profissionais” (Cooper et al, 2005, p.37).

Como área de estudo, o turismo ainda é relativamente jovem, o que cria alguns problemas na sua abordagem. É uma área temática que sofre de fraqueza e indefinição conceituais. Não há também um acordo sobre as definições de turismo, ou no que consiste a indústria turística. Algumas perspetivas mais conservadoras consideram o turismo como um conjunto de atividades ou de transações económicas e perspetivas mais recentes analisam o significado e o conteúdo do turismo para os indivíduos (Cooper et al, 2005). Existem tantas definições diferentes do conceito de turismo como os propósitos a que se destinam, e alguns desses propósitos incluem, nomeadamente, a monitorização das tendências do volume de

visitantes que se dirigem ao destino, a identificação dos mercados, o planeamento do desenvolvimento do produto e a formulação da própria política (Smith, 2010).

A definição mais usual do conceito é aquela que considera o turismo como um movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus lugares normais de trabalho e de residência, bem como as atividades levadas a cabo durante a estada dos mesmos nessas localizações, e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades (Mathieson & Wall, 1993). Mas por ser um campo tão rico em investigações, e adotando uma cronologia histórica, mais ou menos sintética, pode-se apresentar as seguintes definições do conceito, de acordo com alguns dos teóricos mais conceituados na matéria (quadro 2.1).

Quadro 2.1 – Algumas definições do conceito de Turismo

Herman Van Schullard, 1910	<i>"Soma das operações, especialmente as de natureza económica, directamente relacionadas com a entrada, a permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e fora do país, cidade ou região". (Ignarra 2003, p.12) "É o conceito que compreende todos os processos, especialmente os económicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado".(Barreto, 2000 p.9)</i>
Escola de Berlim – Robert Glucksmann (1929 e 1939)	<i>"Um vencimento do espaço por pessoas que vão para um local no qual não têm residência fixa" (Barreto, 2000, p.9). "Soma das relações existentes entre pessoas que se encontram temporariamente num lugar e os naturais desse lugar" (Barreto, 2000, p.10).</i>
Schwink (n.d.)	<i>"Movimento de pessoas que abandonam temporariamente o lugar de residência permanente por qualquer motivo relacionado com o espírito, o corpo ou a profissão". (Barreto, 2000, p.10).</i>
Arthur Bormann (n.d.)	<i>"Conjunto de viagens cujo objecto é o prazer ou por motivos comerciais, profissionais ou outros análogos, durante os quais é temporária sua ausência da residência habitual. As viagens realizadas para locomover-se ao local de trabalho não constituem em turismo". (Ignarra 2003, p.12; Barreto, 2000, p.10).</i>
A.J. Norwal (1936)	<i>"O turista é a pessoa que entra num país estrangeiro sem a intenção de fixar residência nele, ou de nele trabalhar regularmente, e que gasta naquele país de residência temporária, o dinheiro que ganhou em outro lugar (Torre, 1992, como citado em Barreto, 2000, p.11).</i>
Hunziker & Krapf (1942)	<i>Conjunto das relações e dos fenómenos que se produzem como consequências das viagens e das estadas de forasteiros, sempre que delas não resultem um assentamento permanente e que não estejam motivados por uma actividade produtiva. (Ignarra, 2003, p.12 ; Barreto, 2000, p.11).</i>
Michele Troisi (1942)	<i>"Conjunto de viagens temporárias de pessoas, motivadas por necessidades de repouso, de cura, espirituais ou intelectuais" (Barreto, 2000, p.11).</i>
Josej Stradner (n.d.)	<i>"Tráfego de viajantes de luxo (aqueles que têm condução própria) que se detém num local fora do seu lugar fixo de residência e com a sua presença naquele país não perseguem nenhum propósito económico, mas buscam a satisfação de uma necessidade de luxo" (Barreto, 2000, p.10).</i>
Benscheidt (n.d.)	<i>"O conjunto de relações pacíficas e esporádicas entre viajantes que visitam um local por motivos não profissionais e os naturais desse lugar" (Barreto, 2000, p.10).</i>
Robert McIntosh (n.d.)	<i>"Turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a actividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer as suas necessidades e desejos". (Ignarra, 2003, p.12)</i>
Jafar Jafari (n.d.)	<i>"É o estudo do Homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria geram sobre os ambientes físico, económico, e sociocultural da área receptora". (Ignarra 2003, p.12; Barreto, 2000, p.11)</i>
Fuster (1972)	<i>"Turismo é, de um lado, o conjunto de turistas; de outro, os fenómenos e as relações que essa massa produz em consequência das suas viagens".(...)é todo o equipamento receptivo de hotéis, agências de viagens, transportes, espectáculos, guias - intérpretes,(...). "(...) é o conjunto de organizações privadas ou públicas que surgem para fomentar a infra-estrutura e a expansão do núcleo, as campanhas de propaganda. Também são os efeitos negativos ou positivos que se produzem nas populações receptoras". (Ignarra, 2003, p.12; Barreto, 2000, pp.11-12)</i>
Mathieson & Wall (1993)	<i>Movimento temporário de pessoas para locais de destinos externos a seus lugares de trabalho e moradia, as actividades exercidas durante a permanência desses viajantes nos locais de destino, incluindo os negócios realizados e as facilidades, os equipamentos e os serviços criados, decorrentes das necessidades dos viajantes.</i>
McIntosh, Goeldner & Ritchie (1995)	<i>Soma dos fenómenos e relações que surgem da interacção de turistas, empresas prestadoras de serviços, governos e comunidades receptoras no processo de atrair e alojar estes visitantes.</i>
Arrillaga (1976)	<i>"O turismo é o conjunto de deslocamentos voluntários e temporais determinados por causas alheias ao lucro; conjunto de bens, serviços e organização que determinam e tornam possíveis estes deslocamentos e as relações e factos que entre aqueles e os viajantes têm lugar". (Barreto, 2000, p.12)</i>
Jafar Jafari (1977)	<i>"Estudo do indivíduo que se encontra fora do seu habitat, da indústria que responde às suas necessidades, e dos impactos que ambos têm nos ambientes sócio-culturais, económicos e físicos do anfitrião" (Neves, 2007, p.10)</i>
Leiper (1979)	<i>"Sistema que envolve a viagem discricionária e a estadia temporária dos indivíduos fora dos seus locais habituais de residência, durante uma ou mais noites, exceptuando as viagens com fins lucrativos como motivação principal". (Neves, 2007, pp. 10-11)</i>

Fonte: Ignarra, 2003, pp.12-13, Barreto 2000, pp.9-13; Neves, 2007, pp.10-11

Se num início da própria abordagem do conceito, a visão é muito mais quantitativa e económica, onde prevalece a contagem dos turistas ou dos seus gastos (há autores que utilizam o termo «tráfego de turistas»), ao longo das várias definições denota-se que outras variáveis são valorizadas como, por exemplo, o tempo de permanência. Das várias definições propostas, salienta-se a consideração da necessidade de deslocação para fora da área de residência e/ou de trabalho, por um período de tempo superior a 24 horas. Para além disso, também se podem referir outras dimensões nomeadamente, o carácter não lucrativo da visita e a procura de prazer por parte dos turistas. A obrigatoriedade não deverá existir, pelo que a prática de turismo deve implicar sempre a liberdade de escolha. Um outro elemento importante a considerar e a retirar das definições discutidas assenta na preparação envolvida. Para que uma pessoa possa viajar existe uma grande «equipa» que faz o planeamento do recetor e que presta serviços no local, que desenvolve as vias de acesso, o saneamento básico, o alojamento, a alimentação e a animação (Barreto, 2000).

Torna-se também evidente que, na maioria destas definições, a perspetiva da viagem por motivo de negócios e de lucros está excluída. No entanto, estas são responsáveis por grande parte da ocupação dos meios de transportes, dos hotéis, da estrutura de entretenimento, das agências de aluguer de automóveis e dos espaços de eventos (Ignarra, 2003). Aliás, estas considerações justificam a existência, hoje em dia, da tipologia de turismo de negócios e de turismo de eventos.

Os investigadores, usualmente, sugerem que há duas formas básicas para definir o turismo: a do lado da procura e a do lado da oferta (Smith, 2010; Cooper *et al*, 2005). Enquanto que a definição do lado da oferta dá principal ênfase às empresas e a outras organizações que fornecem os serviços turísticos, a definição do lado da procura focaliza-se nas pessoas envolvidas no turismo enquanto consumidores (Smith, 2010). Na perspetiva da **procura**, pode-se levar em linha de conta a definição apresentada pela Organização Mundial de Turismo que define o turismo como as atividades das pessoas a viajar para destinos e a ficar em locais fora do seu ambiente usual (áreas habituais de residência), por mais de 24 horas e não por mais de um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios e outros (WTO, 1997). O conceito pressupõe, assim, que se considerem várias dimensões, isto é, que há um movimento de pessoas entre vários lugares e destinos e que a viagem e estada ocorrem fora do local normal de residência e de trabalho. Inclui-se ainda que o deslocamento tem um carácter temporário e é de curta duração e, por fim, que as visitas aos destinos ocorrem por outras razões que não a residência permanente ou a procura de trabalho (Cooper *et al*, 2005). Estas

definições são baseadas na procura (Smith, 2010), que foi a perspectiva que dominou até ao final do segundo quartel do século XX (Costa R., 2005). Nesta visão do conceito de turismo, o mesmo é composto por elementos dinâmicos que envolvem as decisões de viajar para um destino, ou destinos previamente selecionados e de uma série de fatores sociais, económicos e institucionais que afetam essas decisões (Mathieson & Wall, 1982). Para além disso, o turismo implica que se fique no destino, envolvendo a interação com os sistemas económico, ambiental e social do mesmo (*ibid*). Nesta proposta de definição de turismo está-se, igualmente, a incluir os impactos que as pessoas geram nas áreas de destino (*cf.* subcapítulo 2.6.), e que podem ser classificadas de culturais e sociais (Mathieson & Wall, 1982).

O conceito de turismo sempre foi analisado como uma natural indústria de recursos, com os visitantes a aparecer no destino apenas para admirar (e não para consumir), o espaço, os costumes e os monumentos. Contudo, tem de se ir mais além e valorizar o significado das interações e a importância das características do destino, isto porque estes são considerados como o interface entre os turistas e as comunidades locais (Murphy, 1985). Assim, concluiu-se o turismo pode ser visto como uma constelação de vários fenómenos, incluindo os impactos, as motivações, os comportamentos e lugares (Smith, 2011). Existem alguns aspetos abrangidos que são vulgarmente referidos nas definições, nomeadamente as necessidades e as motivações dos turistas, e como isso determina a seleção de destinos, perante a existência de eventuais restrições. Mas as definições ressaltam igualmente a importância de viajar para fora de casa, a interação entre visitantes e a comunidade recetora e os impactos sobre os turistas, a comunidade, a economia e o ambiente (Bull, 1992).

As abordagens do lado da procura são predominantes, mas a análise do conceito de turismo não se esgota aí e, atualmente já existe uma forte tendência, generalizada pela OMT, no sentido de que o turismo passe a ser considerado também pelo lado da **oferta** (Costa, R. 2005). Esta perspectiva sugere que “*a indústria turística consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir as necessidades e os desejos específicos dos turistas*” (Leiper, 1979 como citado por Neves, 2007, p.10). De forma mais precisa, as definições incluem considerações sobre os viajantes, os serviços turísticos, os fatores sociais e físicos e a relação entre os hospedeiros e os turistas (Jafari & Ritchie, 1981). Esta perspectiva tem como grande objetivo tornar a atividade mais conhecida, atribuindo-lhe mais peso e valor, que nem sempre lhes são reconhecidos (Costa, R., 2005) e permite ainda comparar o turismo com outros setores económicos, oferecendo uma estrutura concetual importante para a investigação no setor (Cooper *et al.* 2005). As concetualizações do turismo pelo lado da

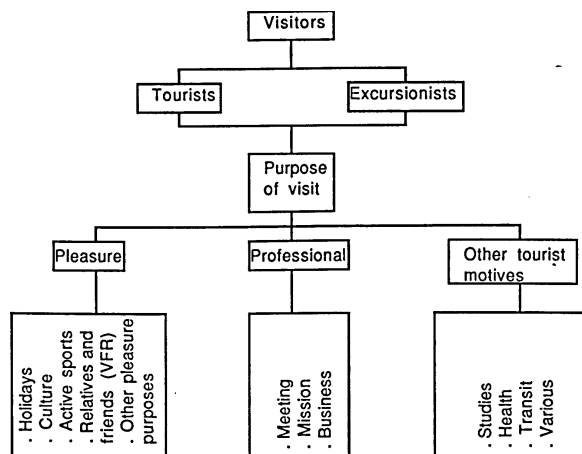
oferta não minimizam a importância da movimentação das pessoas e a sua vertente social, ao considerarem o turismo como um agregado de atividades de negócios que, direta ou indiretamente, fornecem bens ou serviços que suportam as atividades de lazer e recreio realizadas pelas pessoas fora dos seus locais de residência habitual (Smith, 1989 como citado por Costa, R., 2005). As principais atividades que integram aquilo que se considera o núcleo central da atividade do turismo agrupam-se em bens e serviços fornecidos, na sua quase totalidade, para os turistas, e que incluem, nomeadamente, os hotéis, alguns restaurantes, os operadores turísticos e as agências de viagens, devendo-se acrescentar ainda as atividades não turísticas e que podem ser consideradas periféricas de suporte ao setor como, por exemplo, os supermercados e os táxis (Costa, R., 2005). As vantagens, de índole mais prática, decorrentes da definição do turismo pelo lado da oferta fazem com que se considere que esta é a melhor forma de delimitar e focalizar o conceito (Costa, 2005). Porém, tanto a abordagem do lado da procura como a do lado da oferta, apesar de úteis, pecam por não darem uma visão plena da diversidade de definições de turismo (Smith, 2010).

Na conceitualização do turismo, é ainda frequente utilizar-se a expressão «indústria turística», expressão muito vulgarizada quando se estuda o turismo como atividade, como se referindo a uma única entidade a operar em todo os locais onde o turismo acontece. Porém, esta expressão sugere alguma confusão, porque existem várias indústrias turísticas, maiores ou mais pequenas, com vários componentes organizacionais (Leiper, 2007), e há um alto grau de complementaridade, tal como existe muita competição entre os negócios turísticos (Mill & Morrison, 1985). O turismo é uma forma de consumir que pertence ao setor terciário e não ao secundário (Silva, 2009). Outros defendem mesmo (Smith, 2010) que o turismo é algo que as pessoas fazem e não algo que se produza, e sendo a indústria um conjunto de negócios que produzem essencialmente o mesmo produto usando basicamente a mesma tecnologia, o turismo não pode por isso ser considerado como uma indústria. Porém, não se pode deixar de pensar que apesar de não haver uma indústria turística, há várias indústrias turísticas (Smith, 2010).

A razão de ser do turismo é também o **turista** sendo que o desenvolvimento turístico e o seu planeamento deverão ser analisados na compreensão do que a pessoa é (Murphy, 1985). Segundo a Organização Mundial do Turismo (WTO, 1997), turista será aquele visitante que pernoita ficando pelo menos uma noite num alojamento coletivo ou individual, no local visitado. Por seu turno, a organização considera o conceito de excursionista como o visitante que não pernoita em alojamento coletivo ou individual no destino visitado. Por fim, interessa

definir o conceito de visitante como qualquer pessoa que viaja para um local fora do seu ambiente usual, por menos de 12 meses consecutivos e cujo principal propósito é não trabalhar com remuneração no local visitado.

Figura 2.1 - Representação dos conceitos de visitante, turista e excursionista



Fonte: Organização Mundial do Turismo, 1997.

Estas definições são, de facto, importantes para fazer esta devida distinção que, por vezes, e erradamente, é confundida, em particular no que diz respeito ao conceito de turista e excursionista.

Em resumo, neste subcapítulo procurou-se fazer uma abordagem mais concreta do conceito de turismo e de outros elementos com ele relacionados, de forma a perspectivá-lo de uma forma holística.

2.2. Visão sistémica do turismo

O turismo constitui uma atividade multisetorial que depende, cada vez mais, do inter-relacionamento entre os diferentes componentes dos setores envolvidos através de parcerias fortes. Parece claro que o desenvolvimento sustentável do turismo, bem como o aumento da competitividade dos destinos não será possível “ (...) *sem uma forte liderança ao mais alto nível suportada por parcerias fortes e bem estruturadas (...), entre as várias entidades públicas envolvidas, entre os operadores privados e, mais importante, entre os sectores público e privado*” (Neves, 2007, p.1). Depreende-se daqui que o envolvimento de múltiplos atores no processo de desenvolvimento, apesar de ser difícil e moroso, poderá trazer imensos benefícios para a sustentabilidade do desenvolvimento turístico. Em particular, a participação

de vários elementos com interesses e perspectivas diferentes pode encorajar mais considerações sobre os variados aspetos sociais, culturais, ambientais, económicos e políticos que afetam o desenvolvimento sustentável (Bramwell & Lane, 1993; Araújo & Bramwell, 1999).

Considerando o tema central da presente investigação, isto é, compreender a cooperação entre atores sociais dos setores público, privado e associativo para o desenvolvimento turístico, é crucial abordar o turismo como um sistema. Esta abordagem é ainda mais relevante quando se trata da cooperação entre organizações públicas (poder público) e as empresas (poder privado). Pelo menos é esta a opinião de Firmino (2007, p.25) na sua análise da complexidade do sistema turístico:

“Embora os organizadores de viagens, as atracções, as Organizações Nacionais do Turismo, as empresas transportadoras e as empresas de alojamento apresentem problemas distintos e muitos específicos, entendemos que a percepção dos seus principais problemas (e.g. perda de clientes, a favor de outros destinos turísticos) e a definição das suas estratégias dependem do grau de adequabilidade das organizações aos imperativos funcionais do sistema, em que operam. Esta adequabilidade ao nível da oferta turística, deve ser encarada numa perspectiva dinâmica, em face das mudanças profundas do ambiente externo (e.g. procura turística, concorrência, tecnologia, economia e cultura)”.

Portanto, um dos objetivos principais deste subcapítulo é compreender que o turismo, enquanto fenómeno social, está sujeito a influências, internas e externas, e daí ser fulcral entendê-lo como um sistema aberto, colocando em destaque a visão sistémica do turismo. É também em função desta ótica que se vai procurar justificar, que é cada vez mais necessária a coordenação entre os vários subsistemas deste setor económico e social.

A capacidade de atuar, de forma estratégica, no setor turístico (ao nível local ou regional) depende, em grande medida, dos vários atores locais que nele intervêm e, por isso, deverão ser considerados como partes muito importantes para o desenvolvimento de todo o setor. Nele se podem incluir, nomeadamente, as câmaras municipais, as empresas turísticas, as agências de desenvolvimento, e outros agentes. Aqueles elementos não são mais do que subsistemas de um sistema mais global, que é o sistema turístico. Perante isto, *“entender a importância de cada subsistema que compõe o turismo, torna-se mais fácil à medida que se compreende quais são as suas finalidades no todo. Isto é possível através de uma visão sistémica.”* (Sakata, 2002, p.4)

Alguns autores «aproximam» a análise do sistema turístico com algumas teorias, nomeadamente, sobre a burocracia (teoria do sistema fechado de Max Weber), e o

desenvolvimento das alianças, cooperação e redes (Hernández, 2009). Vários académicos propuseram diversos modelos de sistema turístico mas, na sua essência, esses modelos consideram o sistema como a origem (a procura, a fonte dos visitantes) e o destino (a oferta), ou seja, as atividades turísticas que se destinam a satisfazer as necessidades dos visitantes e a criar a experiência de turismo (Uysal, Sirgy & Perdue, 2012) A literatura sobre o turismo como um sistema é classificada em quatro grupos (Uysal, 1998; Formica, 2000). O primeiro grupo inclui os modelos que focam a ligação das componentes da viagem (*early explicit models*). Uma segunda categoria engloba os modelos que defendem que uma mesma área pode servir, simultaneamente, como origem ou como destino (*origin-destination models*). Os modelos estruturais (*structural models*) constituem um terceiro grupo e defendem que a interação entre a oferta e a procura está dependente do desenvolvimento económico e tecnológico nas áreas emissoras. Estes paradigmas determinam e influenciam o movimento dos turistas desde a origem até ao destino. A base assenta no controlo dos serviços de transporte internacional que existem nas áreas metropolitanas dos países desenvolvidos. Por fim, a última categoria engloba os modelos evolutivos (*evolutionary models*), em que o turismo é considerado como em fluxo constante. Utilizando os modelos evolutivos é possível acompanhar as mudanças que se verificam desde a perspetiva da oferta e da procura e investigar os seus efeitos.

A análise do sistema turístico pode ainda ser enquadrada num dos modelos de estudo de turismo (a partir de 1960) que, segundo a classificação de Getz (1986, como citado por Alvares 2008, p.47) podem ser classificados em modelos teóricos²¹, em modelos de processos de planeamento e gestão²² e em modelos de previsão²³. A elaboração dos modelos pode ser, igualmente, feita aos vários níveis territoriais, isto é, ao nível local, de área e região, nacional ou internacional. Nesta investigação optou-se por considerar as características dos modelos teóricos e por tal razão é necessário identificar as componentes do sistema turístico. Desta forma, o turismo forma um sistema complexo, com um conjunto de componentes decisivas

²¹ “Os modelos teóricos são subdivididos em modelos que (i) descrevem componentes dos sistemas turísticos, (ii) explicam como os sistemas e os subsistemas funcionam e (iii) realizam prognósticos sobre elementos do sistema”. (Getz, 1986, como citado por Alvares 2008, p.47),

²² “(...) Os modelos de processos de planeamento/gestão são subclassificados em modelos que (i) analisam de forma subjetiva as melhores maneiras de planejar o turismo, (ii) baseiam-se em modelos de resolução de problemas que seguem a sequência: metas, geração de alternativas, avaliação de alternativas, escolha e implementação e (iii) analisam o processo de planeamento como um sistema, sendo esta a abordagem mais complexa”. (Getz, 1986, como citado por Alvares 2008, p.47).

²³ “(...) os modelos de previsão, são constituídos por aqueles que representam meras extrapolações de tendências ou por outros que envolvem técnicas de avaliação subjetiva, sendo que alguns destes modelos são compostos pelos modelos teóricos e modelos de processos de planeamento/gestão” (Getz, 1986, como citado por Alvares 2008, p.47)

que afetam e dependem das ações de outros (Baud-Bovy & Lawson, 2002). O sistema turístico pode, assim, ser definido como o fulcro de todo o desenvolvimento da atividade turística, sendo constituído basicamente por uma procura (visitantes) e por uma oferta constituída pelas atrações (recursos), os equipamentos e serviços turísticos (alojamento e restauração), os transportes e as acessibilidades e a promoção e informação (Gunn, 1988). De uma forma mais desenvolvida, e entre os autores mais referenciados na investigação desta matéria (e.g. Gunn, 1988; Morrison & Mill, 1985; Edgell, 1990), foram identificadas quatro componentes do sistema turístico de forma mais agregada: mercado, viagens, destinos e *marketing*. Explicando melhor o funcionamento destas componentes pode-se dizer que o mercado começa por considerar quais são as motivações para viajar e que condicionam a decisão, o que significa que os modelos de comportamento do turista são considerados na análise dos processos de escolha do mesmo. Por seu turno, as “(...) *as viagens analisam os fluxos turísticos prevendo a sua evolução, os grandes segmentos, e os tipos de transporte utilizados, que resultam no conhecimento do formato da procura turística*” (Cruz & Pinto, 2008, p.9). Em relação aos destinos, pode-se afirmar que os mesmos deverão atuar de forma interativa através de uma estratégia clara. E, por fim, o *marketing*, que constitui o meio pelo qual os destinos promovem a sua área e procuram atingir os potenciais turistas e mercados. Toda esta visão sistémica pode ser o ponto de partida para uma “(...) *abordagem integrada do sector, de modo a influenciar a decisão e o planeamento das actividades*” (Cruz & Pinto, 2008, p.8).

Outras classificações consideram alguns dos elementos anteriores segmentando-os por quatro componentes fundamentais que constituem o sistema turístico: componente dinâmica, componente estática, componente subsequente e, por último, a componente teológica (Santana, 2003 como citado por Peréz, 2009). A componente dinâmica contempla a viagem ou deslocação, os turistas potenciais de um destino turístico e a procura (número de pessoas que viajam ou desejam viajar), que é determinada pela acessibilidade aos transportes, as possibilidades de consumo e a melhoria do nível educativo. A segunda componente, a estática, refere-se ao destino, à estrutura empresarial de acolhimento e aos turistas. A terceira componente identificada é a subsequente, e está relacionada com os impactos que derivam das duas outras componentes e o desenvolvimento turístico implicando a concentração de turistas, aumento dos bens e dos serviços, alterações do comportamento dos locais, e as alterações do entorno físico. A quarta componente é denominada de teleológica e contempla as motivações do turista. Mas este sistema pressupõe que, por exemplo, a componente estática também tem

as suas dinâmicas e transformações isto porque “(...) o destino também se adapta à procura e sofre altas e baixas, pois a atividade turística é uma atividade dinâmica por ela própria” (Peréz, 2009, p.66).

A funcionalidade do sistema de turismo não se esgota na procura e oferta, exigindo uma relação, o mais equilibrada possível, entre aquelas duas variáveis e um vasto conjunto de fatores externos que o irão influenciar, nomeadamente, a política governamental para o setor, a organização institucional da região aos níveis público e privado, os recursos humanos disponíveis e as adequadas políticas de formação e reciclagem profissional (Silva & Reis, 1991).

A perspetiva sistémica do turismo enquadra-se na perspetiva de sistema aberto que começou a ser discutida teoricamente na década de 30 do século XX e decorre da Teoria Geral dos Sistemas, corrente que se seguiu ao auge do Positivismo (Sakata, 2002). Beni (1997, p.17) define esta teoria geral dos sistemas dizendo que,

“(...) cada variável, em um sistema, interage com as outras variáveis de forma tão completa que causa e efeito não podem ser separados. Uma única variável pode, ao mesmo tempo, ser causa e efeito. (...) A actividade do Turismo surge em razão da existência prévia do fenómeno turístico, que é um processo cuja ocorrência exige a interacção simultânea de vários sistemas com actuações que se somam para levar ao efeito final”.

O primeiro autor a debruçar-se sobre a temática dos sistemas foi Bertalanffy²⁴ que percebeu que só integrando diferentes perspetivas de várias disciplinas nas suas pesquisas de biologia é que poderia entender e compreender melhor os organismos vivos (Almeida, 2009). O autor introduziu a distinção entre o conceito de sistemas fechados, isto é, aqueles que não se relacionam com os ambientes envolventes e de sistemas abertos que constituem aqueles que interagem com todo o ambiente envolvente, seja ele o social, cultural, político, económico, legal, técnico e físico, como é o caso do turismo (*ibid*). Mas para precisar melhor as várias investigações nesta matéria, propõe-se uma série de definições relativamente ao conceito de sistema (quadro 2.2.).

²⁴ Destacam-se algumas obras de referência como por exemplo, “*The theory of open systems in physics and biology*” (1950), “*An outline of general system theory*” (1950) e “*The History and Status of General Systems Theory*” (1972).•

Quadro n.º2.2. – Definições de sistema

Autor	Definição
Ashby	<i>“É a totalidade arbitrária de variáveis, de entre as quais o investigador selecciona um grupo que pertence à máquina real”.</i>
Powers, Clark & Mcfarland	<i>“É um conjunto de funções, sendo estas na relação entre variáveis”.</i>
Khailov	<i>“É uma colecção de objectos juntos com as suas interacções mútuas”</i>
McClelland	<i>“Reunião de componentes com propriedades identificáveis e entre as quais se percebem relações”.</i>
Wallace	<i>“Conjunto de variáveis relacionadas entre si. A variação de uma delas é seguida da variação previsível de outras, gerando uma sequência de variações que influenciam todas as partes”.</i>
Hall & Fagen	<i>“É um conjunto de objectos unidos às relações entre esses mesmos objectos e os seus atributos”.</i>
Delattre	<i>“É um conjunto de elementos que interagem entre si”.</i>
Bouzada	<i>“Um conjunto de elementos em interacção dinâmica, organizados e orientados para atingir um ou mais objectivos”.</i>
Manente	<i>“Um grupo de actores ligados por relações mútuas onde existem regras específicas, onde as acções individuais de cada um influenciam o todo, devendo por isso existir uma coordenação e orientação”.</i>

Fonte: Rocha, 2001, como citado por Almeida 2009, p.27, adaptado.

Luhmann (1984, como citado por Keiser & Leiner, 2009) é também uma grande referência no domínio da teoria dos sistemas. A sua principal base de estudo consiste na modernização das sociedades através de sistemas especializados. O autor defende, assim, a necessidade de uma teoria geral da sociedade, como o oposto de uma mera recolha de dados. A sua investigação permitiu desenvolver um corpo teórico em que a teoria deveria basear-se e analisou a sociedade como um sistema autopoiético (Luhmann, 2002). Esta teoria autopoiética passou a constituir um método de observação social. O autor aborda a questão através da evolução de sistemas multifuncionais para sistemas unifuncionais e analisa como e porquê a comunicação dentro de sistemas especializados desenvolve uma lógica específica, demonstrando como essa especialização permite com que esses sistemas melhorem o seu desempenho (*ibid*). Por consequência, aqueles perdem a sua capacidade de comunicar com outros sistemas o que gera tensões e conflitos (*ibid*). Assumindo aquele princípio, o centro da sua abordagem assenta na tese de que os sistemas sociais são sistemas de comunicação e a sociedade é um sistema social mais abrangente, pelo que o seu interior é uma zona de redução dessa complexidade. A comunicação interna no sistema opera seleccionando apenas uma quantidade limitada de informação disponível no exterior. Assim que a comunicação se estabelece e entre em ação, a formação dos sistemas sociais não podem ser evitadas (Luhmann, 2002, p.xi).

Os sistemas, e em especial os abertos, possuem um conjunto de características (Katz & Kann, *n.d.*, como citado por Firmino, 2007). Primeiro, considera-se a relevância da energia, verificando-se no funcionamento sistémico a importação de energia do ambiente externo e a transformação de energia disponível. Em segundo, ressalta-se a importância da exportação dos seus *outputs* e a repetição do ciclo de eventos segundo uma lógica de *input - importação e output – retroação*. Em terceiro inclui-se o conceito de entropia. Na realidade, o sistema aberto ao gerar *entropia* negativa é capaz de contrariar a tendência para a desintegração. Uma quarta característica relaciona-se com a capacidade de dar informações ou *feedback* negativo assumindo, assim, uma função corretora. Por fim, e não menos importante, outras características são enunciadas, nomeadamente, a *homeostasia*, ou seja, o equilíbrio interno, a *diferenciação* do papel dos vários atores e a *equifinalidade*, em ordem à obtenção dos mesmos resultados, ainda que de forma diferenciada (Katz & Kann, *n.d.*, como citado por Firmino, 2007, p.25).

No que concerne o turismo, de facto, a “(...) *ideia de estudar o turismo sistemicamente não é nova. Segundo Rejowski, (...) «a teoria sistémica vem sendo defendida (...) como uma das melhores oportunidades de estudar o turismo em toda a sua complexidade»*” (Sakata, 2002, p.5). De acordo com Firmino (2007), o sistema turístico incorpora todas as características anteriormente identificadas como garantia da sobrevivência de todos os intervenientes do sistema. Essa condição pode ser importante em termos da atratividade, competitividade e sustentabilidade do próprio destino turístico “(...) *se os seus principais intervenientes não funcionarem numa perspectiva sistémica. Neste contexto, se considerarmos o papel insubstituível dos poderes públicos, é da maior importância a regulação dos sistemas, apesar dos condicionalismos que decorrem da actual globalização dos mercados, com impacto na redução do poder dos Estados nacionais*” (Firmino 2007, p.25). A reflexão sobre o turismo a partir da teoria dos sistemas tem várias vantagens e também desvantagens (quadro 2.3):

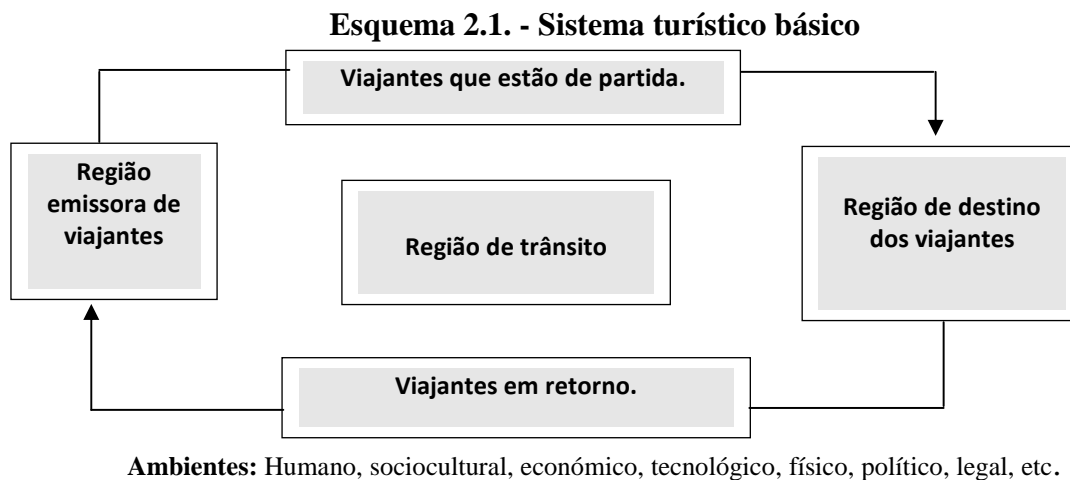
Quadro 2.3. - Vantagens e desvantagens da teoria geral dos sistemas

Vantagens	Desvantagens
Pela criação de um modelo (desenho conceitual), tem-se uma visão geral do «todo» do turismo.	A separação do sistema turístico dos outros sistemas facilita o estudo, mas, entretanto, ocasiona uma visão fragmentada do objeto de estudo.
É possível separar o sistema turístico de outros sistemas, sendo seu estudo facilitado desta forma. Possibilita o estudo <i>interdisciplinar</i> do turismo.	Ao separar o turismo num sistema, deveria ser levado em conta que o turismo faz parte de um sistema maior, como o social, por exemplo.

Fonte: Lohmann & Netto, 2008, p.27.

Ao se compreender o fenómeno turístico integrando-o na teoria dos sistemas é possível dar uma visão mais holística do mesmo, estudar os seus vários subsectores e além disso, dar uma perspectiva interdisciplinar na sua investigação. No entanto, estas últimas vantagens podem ser, simultaneamente, desvantagens, porque pressupõem igualmente uma visão fragmentada do objeto de estudo turístico.

Leiper (1979, 1990) é um dos autores mais referenciados quando se trata de apresentar um modelo do sistema turístico. A teoria foi apresentada em 1979, sofrendo, posteriormente, uma atualização em 1990 e cujas relações se apresentam no esquema 2.1.



Fonte: Adaptado de Leiper, 1990.

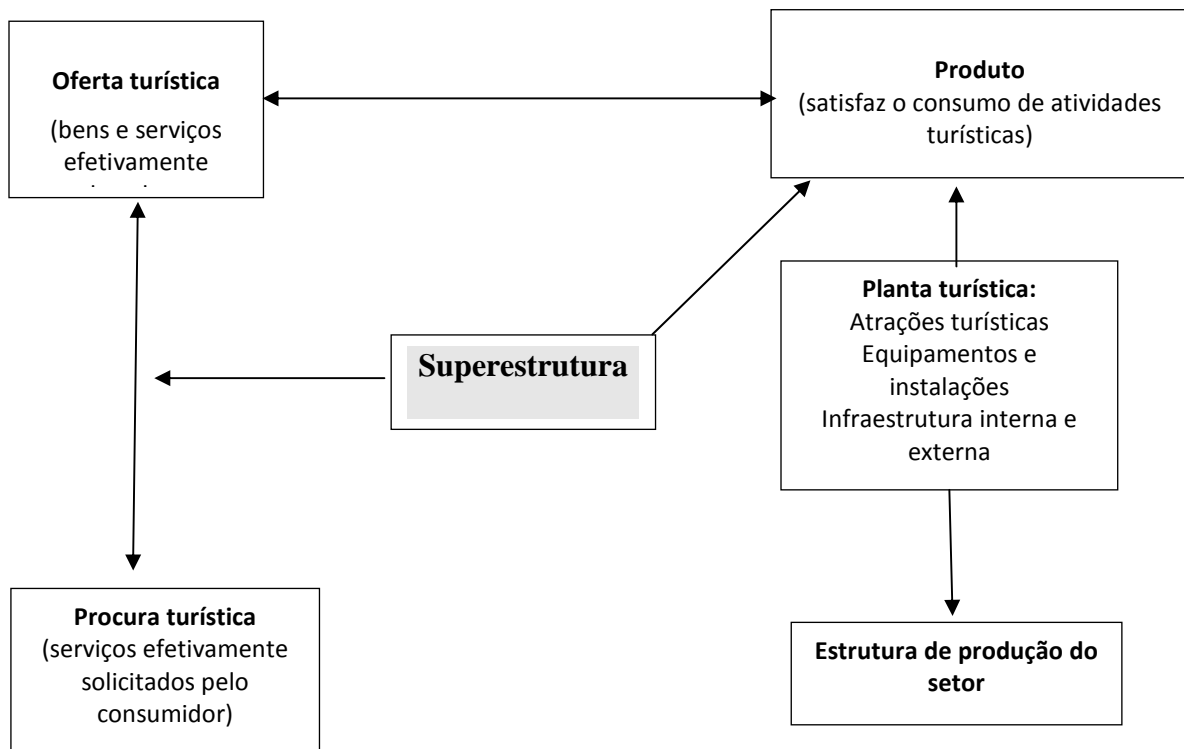
O esquema 2.1. representa “(...) as actividades dos turistas, ao permitir a localização de setores da cadeia produtiva e ao oferecer o elemento geográfico inerente a toda a viagem. Também coloca o turismo no contexto de uma série de ambientes externos, tais como a sociedade, a política e a economia” (Cooper et al, 2007, p.36). Três elementos básicos são referidos no modelo. Primeiro são os **turistas**, que constituem os atores principais, isto porque, o turismo é essencialmente uma experiência humana. Em segundo, sugere os **elementos geográficos**, que se resumem em três elementos nesta categoria, ou seja, a região emissora de viajantes, a região do destino turístico e a região trânsito. Precisando, a região emissora constitui o mercado que gera a procura turística, o que representa um impulso, uma motivação para as viagens. Por outro lado, a região destino turístico, que representa um lado mais instável do turismo, já que é aí que ocorrem e serão implementadas as estratégias de planeamento e de gestão. Mas é exatamente no destino turístico que as principais inovações ocorrem e “(...) as consequências mais visíveis sistema” (Cooper et al, 2007, p.37). Por fim, surge a região das rotas de trânsito que se dá no curto período de tempo de uma viagem até o

destino turístico, incluindo também os pontos intermédios potenciais que talvez sejam visitados durante o trajeto. Por último, o terceiro elemento sugerido por Leiper (1990) é o próprio **setor turístico**. Nesta terceira categoria, o autor considera o conjunto de organizações e de empresas envolvidas na apresentação do produto turístico. Pela simplicidade deste modelo, é possível identificar a localização dos variados setores no «processo produtivo». *“Por exemplo, os agentes de viagem e as operadoras de turismo encontram-se sobretudo na região emissora de viajantes; os atractivos e o sector da hospitalidade encontram-se na região de destino e o sector de transporte tem uma grande representação na região das rotas de trânsito”* (Cooper et al, 2007, p.37).

Apesar de ser um dos primeiros modelos sistémicos, Leiper já considerava a relação dos elementos com o meio e, para além disso, já dava uma visão macro da atividade turística e dos seus principais elementos apresentando como principais vantagens a sua simplicidade e o poder ser aplicado a qualquer nível territorial, abrangendo também várias facetas do turismo (Alvares, 2008).

Uma outra proposta de sistema turístico é a de Boullón (1985), que se representa da seguinte forma (esquema 2.2.):

Esquema 2.2. - Modelo de sistema turístico de Boullón – Oferta x Procura



Fonte: Boullón, 1985, p.32.

O esquema 2.2. representa as partes integrantes do sistema turístico, bem como as suas relações essenciais. Na parte esquerda do esquema regista-se o ponto de partida do funcionamento do sistema, que origina o encontro da oferta com a procura turística através de um processo de venda do chamado produto turístico, que junto da infraestrutura acabam por constituir a estrutura de produção do setor, tal como representa a parte direita do mesmo esquema. No centro do esquema surge a superestrutura turística, cuja função é controlar a eficiência do sistema controlando o funcionamento e a interligação entre as partes (Boullón, 1997). O modelo em análise é bastante clarificador e objetivo quando apresenta as várias interações que se estabelecem entre as suas várias componentes considerando, na sua configuração, vários elementos como a relação entre a oferta e a procura e o envolvimento da denominada superestrutura (as organizações públicas, privadas e outros gestores da atividade turística) nessa relação, assim como o seu papel na formulação de produtos, a partir da equacionalização da oferta e da planta turística (as atrações turísticas, a infraestrutura, equipamentos e instalações - hospedagem, alimentação, entretenimento, assim como outros serviços, como as agências de viagem) (Alvares, 2008). Esta configuração vem sustentar a definição proposta pelo autor que considera que, por causa do turismo, se desenvolveu um importante número de atividades que não foram programadas previamente e cuja existência baseia-se num movimento espontâneo, inicialmente por parte da iniciativa privada, e depois pelo poder político, que foram resolvendo as necessidades dos viajantes, incorporando um cada vez maior número de serviços destinados a aumentar o conforto do turista e a multiplicar as oportunidades de diversão (Boullón, 1985). *“Em torno do turismo se formou um conjunto de relações que caracterizam o seu funcionamento. Essas relações formam um sistema”*²⁵ (Boullón, 1985, p.31).

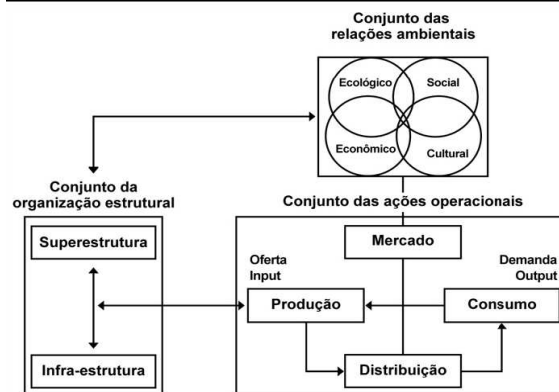
Pode-se, dentro desta linha de pensamento, considerar o sistema turístico agregando diversas áreas a que se podem chamar de subsistemas, influenciando quase todos os seus setores. *“Por exemplo, agentes de viagem e os operadores de turismo são encontrados (...) na região geradora de viajantes; atrações e indústria de hospitalidade são encontradas na região de destinação, e o sector de transporte está amplamente representado na região das rotas de trânsito”* (Cooper et al., 2007, p.39). Beni (1997) corrobora com esta perspetiva ao valorizar também a importância da consideração das várias componentes do sistema turístico e das suas interdependências, procurando-se um funcionamento mais «saudável» da própria indústria turística. O turismo, *“(...) deve ser considerado um sistema aberto que (...) permite*

²⁵ Citação original: *“Así alrededor del turismo se há ido formando una trama de relaciones que caracterizan su funcionamiento. Esas relaciones forman un sistema”* (Boullón, 1985, p.31)

a identificação das suas características básicas, que se tornam os elementos do sistema.” (Abdel-Wahab, 1977, p.16 como citado por Sakata, 2002, p.6). Neste sentido pode-se afirmar que “o turismo na sua forma actual representa um sistema associado à *sociosfera*. Isto se deve principalmente à interdependência e à interacção entre seus vários componentes, que, visando a uma indústria de turismo mais «saudável», devem funcionar coerentemente”. (*ibid*).

O modelo proposto por Beni (1997) constitui um avanço em relação ao modelo de Boullón (1997) anteriormente identificado, por aprofundar a superestrutura, a infraestrutura e as relações que se estabelecem entre a oferta e a procura para além de ainda considerar as relações ambientais do sistema, isto é, o ecológico, social, económico e cultural, e que não são abordadas por aquele teórico (Alvares, 2005). O modelo de Beni (1997) configura-se, então, da seguinte forma (figura 2.2.):

Figura 2.2. Sistema turístico de Beni: SISTUR

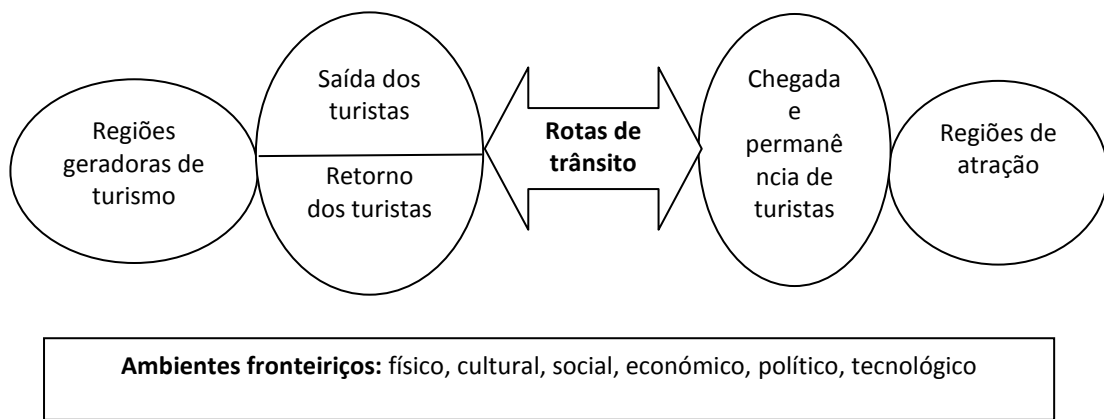


Fonte: Beni 1997, p.50.

Procurando precisar, de forma mais concreta, o sistema de turismo (SISTUR) proposto pelo autor, pode-se dizer que as componentes do sistema não são mais do que “(...) os subsistemas identificados nos conjuntos das Relações Ambientais, da Organização Estrutural e das Acções Operacionais (...), quais sejam, os subsistemas ecológico, económico, social e cultural, da superestrutura, da infraestrutura, do mercado, da oferta, da demanda, de produção, de distribuição e de consumo”. (Beni 1997, p.49). O autor pressupõe que a divisão em componentes não seria verdadeiramente necessária, mas dessa forma é mais fácil a sua análise e, para além disso, como afirma o mesmo autor (Beni, 1997, p.49), “(...) é premente em virtude das inúmeras inter-relações verificadas em cada um dos conjuntos de subsistemas, que também interagem entre si no sistema total”.

Tendo por base o modelo de Leiper (1990), Wall (2006) explora a relação entre as regiões geradoras (origem) e as regiões de atração (destinos). Nesta abordagem sistémica do turismo, apesar de ser natural dar ênfase àquilo que ocorre na área de destino, é importante assumir que a experiência global turística é influenciada por todas as partes do sistema. E, mais do que isso, se uma comunidade está interessada em que o turismo seja bem sucedido, esta deve estar atenta àquilo que se passa para além das fronteiras, para as áreas de procura e os meios de acesso. (Wall, 2006). O modelo é representado no esquema 2.3:

Esquema 2.3. - Modelo de sistema turístico de Wall (2006)



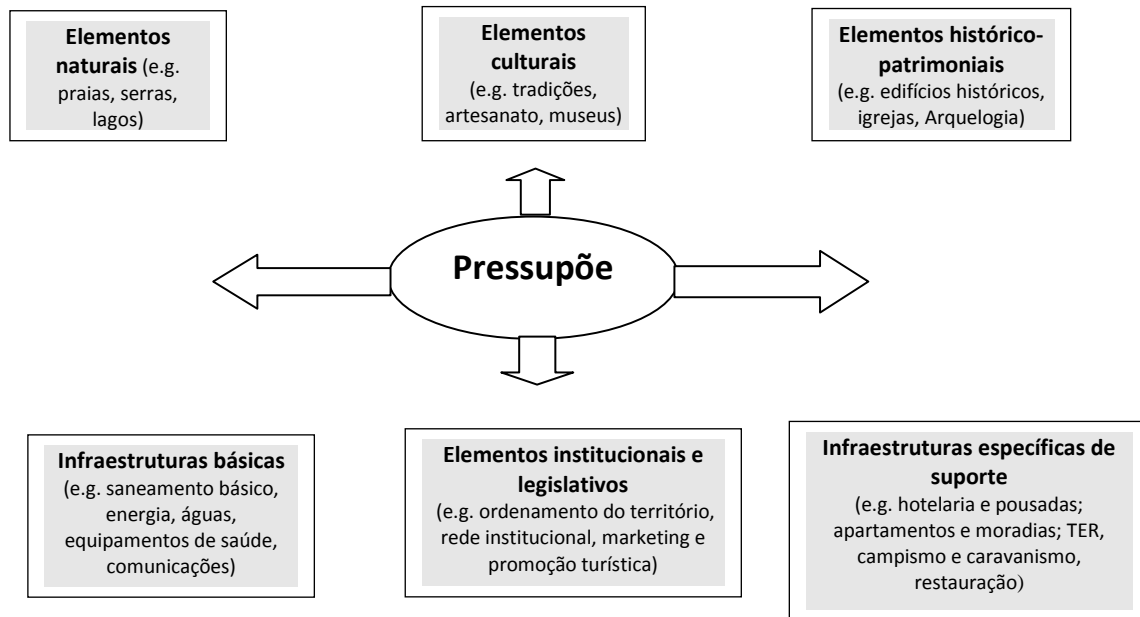
Fonte: Wall, 2006, p.42, traduzido.

Apesar de certos autores sugerirem uma terminologia diferente, na sua essência, as funções que atribuem aos vários agentes do sistema são idênticas. Numa perspetiva mais inserida nos modelos de planeamento do sistema turístico, Inskip (1991) por exemplo, apresenta um conjunto de componentes básicas do sistema turístico a ter em conta no processo de planeamento do desenvolvimento turístico, e que incluem as atrações e atividades turísticas, alojamento, outros serviços turísticos (e.g. agentes de viagens, informações turísticas, restaurantes, lojas de retalho, bancos e serviços de câmbio), serviços de transporte, outras infraestruturas (e.g. abastecimento de água, fornecimento de energia elétrica, rede de esgotos, tratamento de lixo e telecomunicações) e os elementos institucionais (e.g. programas de *marketing*, formação profissional, legislação e regulamentação, políticas de investimento). Inskip (1991) conclui que os destinos que melhor planearem o seu desenvolvimento turístico e considerarem todos aqueles elementos assumindo a sua relação sistémica, serão, provavelmente, aqueles que terão mais sucesso, conferindo elevados níveis de satisfação aos turistas e trazendo substanciais benefícios, com o mínimo de ruturas, para a economia, o ambiente e a sociedade local.

Em síntese, parece evidente que a única forma de se obter as vantagens do turismo é através do planeamento, assumindo uma visão integrada do futuro e sendo capaz de antecipar as consequências. As atrações constituem, por isso, uma das componentes mais importantes do sistema turístico, apresentando-se como as motivações mais relevantes para as viagens dos turistas e constituindo, ainda, a essência do produto turístico (Gunn & Var, 2002; Swarbrooke, 2002). As atrações têm, igualmente, um papel importante no funcionamento do sistema de turismo com duas funções essenciais. Primeiro, estimulam o interesse na viagem determinando as decisões das pessoas sobre aquilo que realmente as motivam, estimulando ainda as atividades de negócio. Em segundo, possibilitam a satisfação dos visitantes, constituindo, no fundo, a recompensa da viagem (Gunn & Var, 2002). Pelos factos descritos, o planeamento turístico deve interrelacionar todas as componentes da **oferta turística** (Gunn, 1994), atribuindo uma importância especial às atrações (incluem elementos naturais, culturais, histórico- patrimoniais e económicos, educativos e institucionais) que “(...) *através da sua atratividade estimulam a procura no mercado e, num segundo plano, para que estes recursos possam constituir um produto turístico coerente, existe um conjunto de infraestruturas básicas e específicas de suporte à actividade*” (Costa *et al*, 2006, p.80). O conceito de atração turística enquanto elemento da oferta turística, pode ser definido como o recurso, natural ou cultural, que atrai o turista para a visita. Pode ainda incluir uma terceira categoria, que seriam as atrações artificiais fabricadas pelo Homem, mas sem um conceito de bem cultural (e.g. parque temático da *Disneyworld*). Em termos gerais, as atrações tendem a ser unidades simples, sítios individuais e áreas geográficas de pequena dimensão que são acessíveis e que motivam um grande número de pessoas, levando-as a viajar uma determinada distância da sua área de residência, usualmente no seu tempo livre, para as visitarem por um curto e limitado período de tempo (Swarbrooke, 2002). Leiper (1990) “*utilizava ainda o termo «mix nuclear» para descrever o conjunto de atrações disponíveis para o turista que não tinham o mesmo grau de importância para os turistas individuais ou os grupos de turistas o que pode levar a uma hierarquização classificando as mesmas atrações em primárias, secundárias e terciárias*” (Botti, Peypoch & Solonandrasana, 2008, p.594). Sendo assim, as atrações primárias correspondem ao propósito das férias o que desempenha um papel importante na escolha do destino. Por sua vez, a distinção entre as atrações secundárias e terciárias depende se os turistas têm informação ou não sobre elas quando chegam ao sítio (*ibid*).

Tendo ainda por base o planeamento e ordenamento turístico e por essa análise ser importante para o presente estudo, constata-se que a estruturação territorial da oferta turística pressupõe sistemicamente a inclusão mais uma vez dos recursos, das infraestruturas básicas e específicas de suporte à atividade (esquema 2.4.):

Esquema 2.4. - Estruturação territorial da oferta turística



Fonte: Costa *et al*, 2006, p.80, adaptado.

A abordagem tradicional da oferta turística, tende a enfatizar, de uma forma autónoma, os elementos estruturais do turismo (hotéis, transportes aéreos, promoção). A excessiva preocupação com a promoção é um poderoso exemplo da negligência de que outras componentes têm sido alvo. A promoção é essencial, porém sem atrações para captar os turistas ou sem condições para os transportar ou alojar, vale muito pouco.

Mas não é só a oferta que é importante no sistema turístico. Como afirma Costa *et al* (2006, p.80), “*Para que o produto turístico assuma um nível de qualidade e sustentabilidade aceitável, exige-se, (...), a integração e a qualificação das diferentes componentes da oferta turística. Se, por um lado, temos a oferta como uma componente fundamental do sistema turístico, importa, também, analisar a outra face do sistema – a procura*”. Portanto, o lado da **procura** é também primordial no turismo. O desenvolvimento da atividade turística implica que existam pessoas com vontade e capacidade de viajar e, por esse facto, o planeamento deve atender às suas preferências, às atividades que exercem regularmente, onde vivem e como efetuam as suas despesas (Gunn, 1988). Sendo assim, a análise das motivações da procura e do grau de satisfação perante a oferta atual, a segmentação criteriosa do mercado e a

estimação da evolução provável dos fluxos turísticos, constituem os ponto de partida de qualquer processo de planeamento integrado do turismo (Bull, 1992),

As preocupações com o lado da procura turística têm sido muitas, constituindo uma área complexa. Usualmente, os estudos dentro desta vertente do sistema turístico estão mais focalizados no consumidor de turismo e, sobretudo, nos aspetos comportamentais relacionados com a viagem e com o turismo. Estes estudos procuram explicar porque as pessoas viajam e as opções relacionadas com a escolha dos destinos. Todas estas perspetivas têm uma forte componente psicológica ou psicossocial, associando-se aos denominados fatores «pull»²⁶ e «push»²⁷ e a outros fatores motivacionais relacionados com as características pessoais (e.g. indivíduos que precisam de fazer turismo para elevar a sua autoestima, ou por estatuto social), as mudanças na capacidade económica das pessoas (mais rendimento) e o aumento do tempo livre (Cornelissen, 2005).

Os turistas são diferentes, têm preferências diferentes, comportamentos distintos e estabelecem diferentes interações com o destino e os seus recursos (Wall & Mathieson, 2006). Conhecendo as motivações está-se em melhores condições para também conhecer melhor o turista, existente ou potencial, no desencadear de um processo de desenvolvimento turístico. As motivações turísticas são variadas, complexas e, por isso, é usual surgirem várias classificações para as mesmas. As motivações da procura podem ser, primeiramente, físicas ou psicológicas e relacionam-se com a necessidade de relaxamento, de saúde, de desporto, e de atividades de desafio/aventura. De seguida, consideram-se as motivações culturais (e.g. ler sobre lugares desconhecidos), as sociais (visitar amigos e familiares, ou por razões de *status* e prestígio), e pessoais ou de fantasia procurando fazer um «escape» da realidade atual (Mathieson & Wall, 1982, como citado por Costa *et al*, 2006). Beni (1997) acrescenta ainda à proposta de classificação, um outro critério ao defender que as motivações também podem ser gerais e particulares, situando-se as primeiras em torno da evasão e as particulares giram em torno da diversão e do entretenimento.

Como já foi de certa forma abordado, a perspetiva sistémica do turismo está subjacente ao desenvolvimento turístico. Aliás, e de forma bem relevante, a dimensão de uma abordagem holística do desenvolvimento turístico é o sistema turístico em si mesmo e,

²⁶ Fatores que impulsionam o consumidor turístico a viajar e incluem um conjunto de variáveis que vão para além das motivações psicológicas (Uysal & Hagan, 1993).

²⁷ Os fatores *pull* afetam diretamente os destinos turísticos por estarem associados às características de atração desses mesmos destinos (Uysal & Hagan, 1993).

particularmente, os destinos turísticos individuais, ou os setores da indústria (Sharpley, 2000). Esta constatação, com a qual concordamos, tem uma importância fulcral na presente investigação e é neste princípio que a mesma se posiciona. De facto, o desenvolvimento turístico é conduzido tanto pela oferta como pela procura. A disponibilidade de serviços turísticos permite responder mais eficazmente ao aumento da procura, ou até estimular essa procura, mas fica claro que o desenvolvimento bem sucedido a longo prazo necessita de um equilíbrio entre a oferta e a procura em termos de amplitude, quantidade, qualidade e preço (Liu, 2003). Levando em linha de conta a importância de considerar as motivações dos turistas (já abordadas) pode-se concluir que o “(...) *desenvolvimento turístico é um processo dinâmico em que se procura adequar os recursos turísticos com as necessidades e preferências dos atuais e potenciais turistas*” (Liu, 1994, p.21).

Considerando a importância da problemática do desenvolvimento turístico, e tendo presente a noção de sistema é indubitável que qualquer unidade turística está relacionada ou, de um ou outro modo, dependente da atuação de outras, pelo que o processo de planeamento e de desenvolvimento não têm sentido se forem encetados de uma forma isolada, independente, ou seja, sem terem em conta o ambiente mais vasto onde se integra. O turismo não pode ser planeado e desenvolvido sem se considerar o conjunto de interrelações entre as várias partes da oferta sobretudo quando se relacionam com o mercado da procura (Gunn, 2002). Para além disso, é preciso pesar também que os mercados turísticos são distribuídos pelos «bens» ou «destinos» que constituem o produto²⁸ (a oferta é fixa geograficamente). Portanto, fica claro que na conceção dos planos de desenvolvimento turístico devem ter cabimento não só aspetos económicos, mas também os espaciais, ecológicos, culturais e humanos, pois a falta de adequação entre as atividades económicas e o território está na origem de efeitos negativos, que se traduzem em desequilíbrios regionais. Se o objetivo da atividade é satisfazer a procura turística, numa nação, numa região ou numa comunidade, todas têm de ter a capacidade de fornecer uma variedade de serviços (lado da oferta) e quanto mais a oferta se adequar ao mercado mais facilmente se atinge um correto desenvolvimento turístico (Gunn, 2002).

A reflexão sistémica e funcional sobre o turismo tem sentido num contexto da necessidade e quase exigência de cooperação entre atores sociais e que é subjacente ao processo de desenvolvimento turístico. Esta perspetiva sistémica pressupõe que todas as

28 Segundo Baud-Bovy & Lawson (2002) o produto turístico é o conjunto de equipamentos e serviços turísticos que constitui a oferta de um destino para um determinado grupo de turistas. Inclui, assim: turistas, autoridades, operadores turísticos, recursos/equipamentos, empresas de transporte. Perante isto, a análise do sistema turístico tem por objetivo principal, e quase exclusivo, a produção, gestão e comercialização de produtos turísticos.

partes envolvidas (os *stakeholders*) e interessadas ou afetadas pela atividade dentro de um determinado mercado ou comunidade deverão, conjuntamente, gerir as componentes desse sistema (Sautter & Leisen, 1999). No entanto, esta abordagem cooperante do próprio sistema do turismo é alvo de algumas críticas que recaem, em grande parte, na falta de preparação da comunidade e no mau aproveitamento dos recursos (Firmino, 2007).

Em jeito de conclusão, importa considerar que o sistema turístico tem sofrido várias mudanças nos últimos tempos, em especial do lado da procura, mudanças essas que estão relacionadas com o volume de fluxos turísticos, as motivações e os comportamentos. Esse facto constitui um verdadeiro desafio para o desenvolvimento da atividade, demonstrando a necessidade de haver um trabalho conjunto entre as entidades privadas e públicas a favor do desenvolvimento turístico dos destinos, em termos de qualidade dos produtos e serviços, com o objetivo de partilhar objetivos, custos, e também benefícios entre todos os *stakeholders* (Manente, 2004). O mesmo autor defende ainda que a perspetiva sistémica implica o reconhecimento de todas as interações que se podem estabelecer entre os vários atores do destino. Isso implica uma compreensão real da posição competitiva do próprio destino e, em particular, dos produtos oferecidos. Esta perspetiva completa-se com a perceção correta sobre quais os atores que integram o destino, sejam eles intervenientes locais, comunidade, turistas ou até mesmo intervenientes exteriores (Sautter, 1999). O sistema turístico é, deste modo, considerado como o resultado de uma ampla cooperação e articulação entre estruturas privadas, sociais e públicas que estão orientadas para melhorar a rentabilidade e a atratividade do destino turístico. Perante esta relação, não será difícil de perceber que a cooperação entre o setor público, o privado e a sociedade civil é essencial para estimular o desenvolvimento da atividade turística (Vignati, 2008).

Em conclusão, neste subponto procurou-se dar uma visão abrangente do sistema turístico, enquadrando a sua análise na perspetiva da teoria dos sistemas. Para a caracterização da visão sistémica do turismo considerou-se, essencialmente, os modelos teóricos e os modelos de planeamento/gestão do sistema turístico. Conclui-se, ainda, que incluindo todas as interdependências que se estabelecem entre os vários subsistemas do turismo, e relacionando a oferta e a procura, obtém-se uma dimensão mais real do que representa a indústria turística, aspeto que se verificará ser igualmente importante no domínio da cooperação intersetorial para o desenvolvimento turístico.

2.3. Turismo e paradigmas do desenvolvimento

Em função da análise dos paradigmas associados ao desenvolvimento em geral (*cf.* subcapítulo 1.1.), é possível, e de acordo com a revisão da literatura efetuada, estabelecer uma relação entre os mesmos e o desenvolvimento do turismo. Considerando o primeiro paradigma, ou seja, o da **modernização**, pode-se dizer que nos vários estudos realizados sobre o turismo e maioritariamente em países em vias de desenvolvimento, constata-se que o setor foi sempre promovido como uma estratégia para transferir tecnologia, para aumentar o emprego, gerar moeda estrangeira, aumentar o Produto Interno Bruto (PIB), atrair o desenvolvimento de capital e promover um estilo de vida moderno dentro dos valores ocidentais (Telfer & Sharpley, 2008). Ainda dentro deste paradigma, constata-se que os agentes do desenvolvimento são tanto o setor público como o setor privado. No caso dos países em vias de desenvolvimento e porque o setor privado é mais fraco, o governo muitas vezes assume a responsabilidade de criar as condições para fomentar o crescimento económico e atua como empresário, de forma a atrair o investimento estrangeiro para o desenvolvimento turístico.

A análise que rodeia o turismo e o desenvolvimento dentro da abordagem da modernização implica a compreensão do papel do Estado, do governo e das políticas, e da sua relação com muitas componentes do sistema turístico (Sofied, 2003). Os governos são, essencialmente, políticos, e a política é, no essencial, poder. Esta relação é a base de muita investigação sobre o desenvolvimento na vertente económica e sociológica. Neste contexto, alguma literatura e investigação sobre a teoria da modernização não tem em linha de conta as políticas do governo, a não ser numa perspetiva indireta. Parece, contudo, claro que na análise da modernização e desenvolvimento, se devem incluir as estruturas políticas e a natureza da liderança política, porque o que acontece, é que se centra muito a atenção no aspeto económico e não se procura compreender como se desenrola o processo de tomada de decisão (Harrison, 1988). Nesta perspetiva ainda se pode dizer que turismo e a viagem são vistos como parte integrante da sociedade moderna e aquilo que mais revela a produção do turismo enquadrada na modernidade é o consumo de um produto que procura realizar a vivência de experiências e de prazer (Telfer & Sharpley, 2008).

O paradigma da **dependência** no desenvolvimento está relacionado com o enriquecimento das áreas metropolitanas, em prejuízo das áreas periféricas subdesenvolvidas (Cooper *et al*, 2007). De facto, a abordagem da dependência é a mais conhecida nos meandros

da investigação no turismo, em particular na dimensão dos impactos negativos do turismo. Considerando este segundo paradigma pode-se dizer que a melhor forma de definir a relação entre o turismo e o desenvolvimento, resume-se na satisfação das necessidades da metrópole nos países em vias de desenvolvimento e na riqueza gerada ser transferida da «colónia» para o «centro» (Sharma, 2004). Este modelo coloca em debate o controlo das grandes corporações internacionais dos países desenvolvidos sobre as transportadoras aéreas e cadeias de hotéis, provocando o subdesenvolvimento do «Terceiro Mundo» (Muller, 1979, como citado por Sharma, 2004). As companhias internacionais por terem competências superiores em termos de empreendedorismo, recursos e poder comercial podem mais facilmente dominar muitos dos destinos turísticos de países em vias de desenvolvimento (o «Terceiro Mundo»), através da sua capacidade de criar, coordenar e comercializar as componentes da indústria, de forma a desenvolver o produto turístico (Britton, 1982). Esta perspetiva é a típica imagem do imperialismo ou colonialismo dos países desenvolvidos (predominantemente emissores) sobre os países em vias de desenvolvimento (predominantemente recetores). E esta forma de «explorar» os países mais pobres por parte de «donos» estrangeiros (países desenvolvidos) impõe uma dependência estrutural dos primeiros face aos segundos, significando isto que, na verdade, os destinos não beneficiam verdadeiramente do turismo. Na realidade, os países em vias de desenvolvimento têm estruturas políticas internas e externas, institucionais e económicas que os deixam numa relação de dependência face aos países desenvolvidos (Todaro & Smith 2009).

A perspetiva da relação entre o centro e a periferia foi muito investigada na década 1960, primeiramente por Christaller, que também a aplicou ao turismo. Em 1963, o autor desenvolveu uma teoria que defendia a existência de um processo de contínuo desenvolvimento de áreas recreativas e turísticas. Segundo Christaller (1963, p.95) as zonas de lazer turístico estão nas zonas da periferia, beneficiando economicamente de recursos que não podem ser utilizados de outra forma (e.g. montanhas, barreiras, zonas de rochedo). Por seu turno, o turismo de negócios ou de educação e cultural, são primeiramente vistos como uma função do turismo urbano (Christaller, 1963). Para o mesmo teórico existem algumas características que explicam a forma como as áreas turísticas se desenvolvem: os destinos mudam ao longo do tempo; identificam-se vários tipos de visitantes em períodos distintos; a experiência turística (o produto turístico) muda ao longo do tempo tal como os impactos no destino; o envolvimento da comunidade local nos destinos turísticos também se vai alterando e novos ciclos irão aparecer envolvendo outros destinos turísticos.

O paradigma da dependência e a sua relação com o estudo do turismo e desenvolvimento assentam ainda na perspectiva da cultura, se se considerar a influência da religião, ou ainda das mudanças nos estilos de vida nos países recetores. Talvez seja por isso que os estudos da teoria da dependência citem, usualmente, os exemplos do Caribe e do Sul do Pacífico (terrritórios menos desenvolvidos), colocando a ênfase não só na dependência económica e política que resultam da atividade turística, mas também na dependência sociocultural (Cooper *et al*, 2007). De facto, os países em vias de desenvolvimento sofrem impactos sociais, económicos e ambientais, mas continuam a depender do turista estrangeiro e internacional. Contudo, este não será só o caso dos países em vias de desenvolvimento já que “(...) *todos os países que estão na actividade turística experimentam mudanças socioculturais como decorrência*” (Cooper *et al*, 2007, p.239).

O paradigma do **neo-liberalismo** tem menos impacto na análise da relação turismo e desenvolvimento. Esta vertente e relembrando (*cf.* subcapítulo 1.1.), destaca a eficiência do mercado livre na alocação dos recursos, desregulação e orientação das exportações, atribuindo, por esse facto, muito mais importância aos mercados internacionais num mercado global. Nesta perspectiva, e considerando as alterações nas formas de financiamento dos países, muitos deles tiveram que adotar reformas políticas de modo a diminuir a intervenção económica do Estado e gerar um crescimento orientado para o mercado o que, perante tanta pressão, fez com que os países alterassem as estratégias de desenvolvimento, dando particular destaque a determinados setores outrora desvalorizados, como foi o caso do turismo internacional (Brohman, 1996). Neste período, é interessante o exemplo da União Europeia que dá início à promoção de ajudas para os países em vias de desenvolvimento em áreas como o desenvolvimento de infraestruturas, qualificação de recursos humanos e o desenvolvimento e comercialização do produto, ou até através do famoso programa LEADER²⁹ (Sharma, 2004; Telfer & Sharpley, 2008).

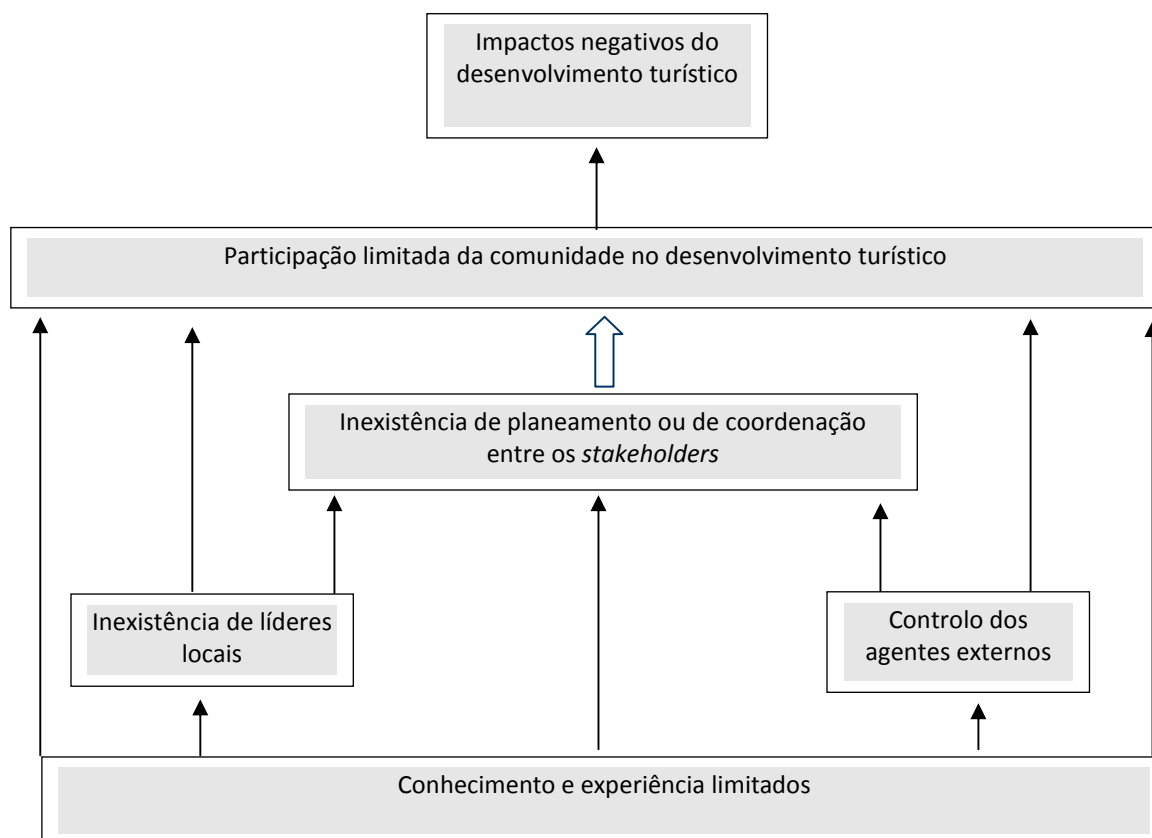
Mais tarde, revela-se determinante a perspectiva do **desenvolvimento alternativo**, que direciona os turismo para os princípios do desenvolvimento sustentável. O interesse pela sustentabilidade no mundo desenvolvido está relacionado com duas correntes que surgiram na tentativa de explicar a interrelação entre as ambições humanas e a mestria da natureza (Redclift, 2000). A primeira corrente consistia em encontrar valores ou indicadores económicos para o fenómeno económico e social (a sobreposição do aspeto económico na

²⁹ A Iniciativa Comunitária Leader e Leader + inscrevem-se na política europeia de desenvolvimento rural, que constitui o segundo pilar da Política Agrícola Comum (PAC).

sociedade - sociedade economizada), em que todas as atividades humanas são traduzidas em aspetos económicos e afastadas dos seus contextos económicos e sociais. A segunda corrente (alternativa) envolve a reavaliação da natureza que passa a ser «socializada» e transforma-se em algo que pode ser gerido e controlado, podendo ser avaliada a partir de índices quantitativos. Portanto, o conceito de desenvolvimento sustentável personifica a contradição entre as aspirações humanas em dominar a natureza e a nossa grande dependência face aos sistemas naturais e constrangimentos ecológicos (Redclift, 2000).

Dentro do paradigma do desenvolvimento alternativo, os autores ligados à investigação no turismo encetaram a sua pesquisa assentando, primeiramente, no desenvolvimento turístico da comunidade autóctone (e.g. agricultores, pescadores) na perspetiva da forma como esta reage ao turismo no que diz respeito a atividades empreendedoras. Mas não menos relevante em termos de investigação assume-se, igualmente, a premência do envolvimento da comunidade local no processo de tomada de decisão em turismo, já que mesmo que se promova a sua participação e o *empowerment*, os obstáculos institucionais dos países em vias de desenvolvimento são muitos e difíceis de ultrapassar (Sharma 2004; Telfer & Sharpley, 2008). Neste enquadramento, as práticas de sustentabilidade do turismo podem enfrentar vários obstáculos e é possível fazer uma representação das barreiras identificadas e o seu efeito no desenvolvimento turístico (esquema 2.5):

Esquema 2.5. - Relações entre barreiras no desenvolvimento turístico



Fonte: Moscardo, 2008, p.7.

Analisando a figura, é de realçar que o conhecimento da atividade é importante, sobretudo porque permite que os residentes tenham uma parte mais ativa na tomada de decisões no que concerne o desenvolvimento turístico. Só que, de acordo com a investigação (e.g. Moscardo, 2008), esse conhecimento é muito limitado, influenciando as duas barreiras acima identificadas, isto é, a falta de líderes locais e o controlo por parte dos agentes externos. Sem existirem líderes locais, é mais fácil os agentes externos (e.g. operadores turísticos, consultores na área do *marketing*) dominarem a atividade, ganhando o poder sobre o processo de desenvolvimento turístico. Perante estas barreiras efetivas, a tarefa de planear o desenvolvimento do turismo torna-se muito complicada, bem como também dificulta a coordenação entre os *stakeholders*. E sem essa efetiva coordenação, também dificilmente as comunidades recetoras envolver-se-ão nas atividades de decisão, ou participarão nos negócios turísticos.

Ao considerar-se a necessidade cooperação da comunidade e a interligação com outros setores de atividade não se poderá esquecer, igualmente, de aspetos como a sustentabilidade ao nível político (Silva & Flores, 2006). Alguma da literatura (e.g. Vignati, 2008; Moscardo,

2008) enuncia alguns dos fatores que podem destabilizar o processo de desenvolvimento turístico, considerando-se que as mudanças que ocorrem na organização política das instituições públicas podem criar perturbações no crescimento normal dos destinos turísticos. Os fatores identificados assentam na falta de continuidade das políticas públicas de turismo, numa acentuada disputa por interesses políticos, na falta de transparência na gestão pública do turismo, por uma baixa cooperação interinstitucional e na falta de planeamento do turismo local e regional. Sendo assim, fazer mais pesquisa e obter melhor informação sobre as várias opções existentes de modo a envolver as comunidades no turismo através de melhores mecanismos de coordenação, parcerias, e outras formas de cooperação são tarefas úteis para ajudar as comunidades a superar as barreiras ao desenvolvimento turístico (Moscardo, 2008), indo, deste modo, de encontro aos princípios do paradigma do desenvolvimento alternativo.

Os modelos de desenvolvimento turístico implementados em alguns países e regiões/destinos têm evoluído, acompanhando os diferentes paradigmas do desenvolvimento já enunciados. É, assim, importante estudar estes modelos até porque a sua análise permite levantar outro tipo de considerações relativamente ao planeamento, ao ordenamento, à sazonalidade, à relação entre o visitante e o visitado, entre outras. De facto, a expressão «desenvolvimento turístico» contempla não só os destinos, as origens, as motivações e os impactos, como também as relações entre as pessoas e as organizações do sistema turístico (Dann, 1999). Para além disso, estas problemáticas constituem um terreno fértil de pesquisa apesar de relativamente poucos escritores terem tentado identificar e clarificar os diferentes processos de desenvolvimento turístico (Pearce, 1992; Singht, 2008). De uma forma algo crítica, Pearce (2002) defende que grande parte das tipologias de desenvolvimento turístico estiveram sempre confinadas ao desenvolvimento local e regional em ambientes particulares, normalmente em zonas costeiras e de montanha, e ainda em zonas de destinos do Terceiro Mundo, dando-se uma menor relevância, por exemplo, à classificação do turismo rural e urbano. Esta argumentação fica bem clara nos primeiros modelos de desenvolvimento turístico propostos por Beni (1997) e Perret (2000). O primeiro modelo de desenvolvimento turístico precede o início do fenómeno de turismo de massas que, numa primeira fase (séc. XIX – 1940), se caracterizou, essencialmente, “(...) *por um aumento do volume de iniciativas privadas, sem programação e sem controlo por parte do Estado ou das colectividades locais, sob o impulso de uma clientela urbana, frequentemente estrangeira*” (Perret, 2000, p.48). Este modelo aproxima-se da tipologia do «desenvolvimento autóctone», modelo sociológico de desenvolvimento turístico proposto por Beni (1997) baseado em relações de solidariedade

e de cooperação popular. Neste primeiro modelo, o desenvolvimento turístico evolui enquadrado no “(...) *capitalismo popular, que sempre tem um sabor de solidariedade, mesmo quando se reveste da forma de cooperação. As iniciativas começam individualmente para depois criarem um efeito multiplicador com o envolvimento de grande parcela da comunidade*” (Beni 1997, p.82). Este paradigma assenta em zonas que têm a natureza como um forte potencial, usualmente junto ao mar, o que naturalmente contribui para o sucesso dessas áreas, especialmente vocacionadas para o turismo. Os equipamentos recetivos e as infraestruturas de acesso surgem de forma rudimentar, muitos deles como resultado das iniciativas da comunidade e sem auxílio governamental. O conhecimento vai passando de geração em geração e “(...) *os equipamentos modernos operados em economia de escala conservam uma gestão familiar aprimorada e extremamente peculiar*” (Beni, 1997, p.82). As iniciativas começam por ser individuais, para depois criarem um efeito multiplicador com um grande envolvimento da comunidade. E exemplos desse processo podem ser identificados na Europa, em concreto nos Alpes, cantões suíços, e em muitas áreas do litoral de Espanha e da França; e na América Latina em Porto Seguro e Caxias de Sul no Brasil. Nestas zonas geográficas, começaram a proliferar os hotéis e pousadas de caráter familiar, como consequência de uma motivação muito baseada na procura de simplicidade e de comida caseira.

Já num segundo período (anos 1950-1970), o turismo de massas começou a «ganhar mais terreno» e caracterizou-se pela intervenção do Estado e das coletividades locais, que deram origem a um outro modelo de desenvolvimento turístico – modelo das estâncias *ex nihilo*. Este modelo corresponde à designação proposta por Beni (1997) de desenvolvimento «colonial aristocrático» e está associado a zonas mais amenas, mas geralmente desertas. Aí “(...) *a autoridade política e financeira lança um projeto de valorização. Surgem assim alguns grandes hotéis destinados a acolher clientes de alta aristocracia.*” (Beni, 1997, p.82). Geralmente, as instalações em termos de arquitetura distinguem-se da generalidade das construções o que chega a “(...) *agredir o conjunto paisagístico da área onde se instalam* “ e, por vezes chegam a provocar “(...) *um efeito de constrangimento e separação social entre os visitantes e as populações das cidades próximas, reproduzindo, no presente, a distância dos senhores feudais e a sua corte em relação ao povo e aos vassalos*” (Beni, 1997, p.82-83). Esta será a justificação para a designação atribuída ao modelo. O paradigma de turismo em questão assenta, nomeadamente, no domínio da lógica funcionalista do desenvolvimento, tanto ao nível arquitetónico como urbanístico e numa abordagem que conquista o indivíduo

através das suas necessidades primárias, com uma tendência para a homogeneidade, a estandarização do consumidor e do turista. O modelo caracteriza-se também pela concentração das estâncias num espaço limitado, num local virgem, dentro de um objetivo funcional e na construção dos alojamentos e dos serviços na proximidade dos recursos (e.g. neve, costa). O paradigma impõe-se numa lógica capitalista que exige investimentos consideráveis, financiados pela promoção imobiliária e que se define pelo domínio da empresa, que está encarregue da construção e da gestão do espaço e da qual dependem todas as outras empresas (Perret, 2000). A prática de turismo enquadrada neste modelo assenta em relações de distanciamento e de afastamento propositado entre o visitante (o aristocrata, o colonialista) e o visitado (o vassalo, o colono), apenas diminuída em situações de servilismo, como se o turista fosse colocado numa redoma ou «bolha ambiental», numa espécie de ilusão, sem contactar com a realidade.

Não obstante, o paradigma em questão foi alvo de inúmeras críticas em parte porque “(...) a estância se impunha num espaço, negando o território e oferecendo às populações locais apenas meras migalhas do desenvolvimento económico” (Perret, 2000, p.49). Para além disso, o modelo trouxe consigo imensas consequências para as coletividades locais por suportarem investimentos pesadíssimos, enquanto os lucros da promoção imobiliária revertiam para o setor privado. Para além disso, surgiram igualmente problemas de carácter ambiental, pela extensão das estâncias em locais de elevado valor ecológico (Perret, 2000).

Na década de 70 (século XX), desenvolve-se o modelo do turismo difuso, que se baseia na necessidade de preservar as zonas de lazer no meio rural (e.g. agroturismo) e de montanha (e.g. aldeias históricas) constituindo uma abordagem orientada para a proteção da natureza, com a criação dos Parques Nacionais Regionais (Perret, 2000). Este paradigma do desenvolvimento turístico está associado à terceira tipologia proposta por Beni (1997), ou seja, a «colonização democrática», e precedeu as perspetivas do turismo sustentável que começaram a ganhar maior dimensão após a realização de vários congressos de carácter mundial. O modelo defende que o turismo pode surgir numa comunidade de pescadores ou de montanhesees. Como a comunidade local não tem condições de valorizar o seu território, sobretudo em termos de capital, “(...) ela abre as portas ao capital externo e (...) aos visitantes (...)”; os “(...) grandes investidores, de origem pública ou privada, raramente são atraídos para um investimento em escala. Na verdade os investimentos são de interesse de pequenos e médios empresários privados, cujas exigências têm a modéstia de suas disponibilidades, e se dedicam à implantação de pequenos hotéis não necessariamente de

luxo” e os investimentos “(...) *voltam-se voluntariamente à comunidade já organizada pela soma de serviços que, apesar de artesanais, estão em condições de oferecer um grau de atendimento satisfatório aos equipamentos que vierem a ser implantados*” (Beni, 1997, p.83). No fundo, o turismo difuso apoia-se num modo de produção disseminado e caracteriza-se pela economia se basear num tecido de pequenas empresas e de trabalhadores independentes e pelos empresários conjugarem diversas atividades sazonais, quer no turismo, quer ligadas à agricultura ou ao artesanato. Os sistemas de emprego organizam-se à escala familiar e o município é gerido pelos empresários, o que garante a liberdade de investimento e protege contra as agressões exteriores (Perret, 2000). Neste modelo de desenvolvimento turístico, o turismo acontece espacialmente de forma mais dispersa, dispersão essa que se verifica ao nível do alojamento, dos locais de interesse paisagístico e cultural, ou das atividades de apoio ao lazer (Martins, 1994); e exerce uma pressão menos intensa sobre o território (comparativamente com outras formas de turismo), por impedir a massificação do espaço e o crescimento rápido (Fourneau, 1998). No entanto, também o modelo de turismo difuso é alvo de críticas, que assentam, sobretudo, em rivalidades, exclusões e na falta de inovação. Os argumentos apresentados assentam na ideia de que os estrangeiros e todos aqueles que podem pôr em causa o sistema são excluídos, que conduz a rivalidades, que promove a continuação dos pequenos poderes locais em detrimento das forças inovadoras e que protege os empresários em relação à concorrência havendo poucas razões para inovar (Perret, 2000).

Em síntese, as comparações foram feitas entre os dois últimos modelos, e nas décadas de 60 e 70 (século XX), o modelo considerado ideal era o *ex-nihilo* baseado no crescimento turístico e numa perspetiva meramente economicista da atividade. Este modelo assentava no pressuposto de que era a solução para trazer o progresso e a democratização dos tempos livres. Por seu turno, o turismo difuso era perspetivado como desordenado, com fracos meios e gerador de pouco emprego. Mais tarde, e enquadrando-se no modelo de desenvolvimento alternativo, o primeiro modelo deixou de prevalecer, pelos efeitos negativos que se impunha, apostando-se no turismo difuso, com valores de preservação ambiental, cultural e social, e portanto numa visão de desenvolvimento sustentável do turismo.

Na investigação sobre os modelos de desenvolvimento turístico, é vulgar fazer-se uma distinção entre o conceito de **desenvolvimento integrado** e de **desenvolvimento catalítico** (Pearce 1988, como citado por Turégano, 2003). O primeiro tipo integra apenas um promotor com a exclusão de outros atores, deixa o resto da sociedade de parte e é rápido, planeado e coordenado, resultando daí complexos turísticos funcionalmente especializados, isolados e

dirigidos a turistas de classe alta, enquanto o segundo tipo, parte de um promotor inicial, as atividades vão exigindo o envolvimento de outras organizações e indivíduos locais ou estrangeiros, e a atividade turística funciona como catalizador de um desenvolvimento complementar simultâneo (Turégano, 2003). Claramente, o primeiro modelo está próximo da tipologia *ex-nihilo* e o segundo da tipologia do turismo difuso.

Como já se viu, o estudo do turismo e, em particular, de como desenvolver o turismo, têm sido alvo de várias reflexões mais ou menos críticas. Na sua investigação doutoral, por exemplo, Turégano (2003) faz uma reflexão aprofundada do fenómeno apresentando várias configurações tipológicas, baseando-se em estudos sobre o turismo em várias partes do mundo, considerando os fatores influenciadores do modelo de desenvolvimento turístico adotado (Souza & Braga, 2005). Os fatores considerados relacionam-se, deste modo, com o grau de participação da população e as atividades já existentes, com os vários agentes que promovem o desenvolvimento e também com o próprio tempo envolvido. Encarando a referida teoria, o autor analisa o desenvolvimento turístico numa perspetiva conceitual, ponderando três abordagens, ou seja, o fenómeno urbanístico-geográfico, o fenómeno sócio-antropológico e o fenómeno sócio-económico.

Numa *perspetiva urbanístico-geográfica*, o desenvolvimento turístico significa considerar os lugares que se vão construindo em várias épocas como espaços preferíveis para o desenvolvimento das atividades turísticas, considerando as características que esses espaços têm e, sobretudo, quais são as diferentes formas como a atividade se implementa no território e que transformações exerce nele (Turégano, 2003). Refletindo sobre esta perspetiva, Pearce (1998) e posteriormente Turégano (2003) analisaram a tipologia de desenvolvimento turístico de Barbaza (1970), que resulta dos estudos regionais efetuados na costa do Mediterrâneo e no Mar Negro e que têm como principais critérios para explicar o processo de desenvolvimento do setor, o tamanho e a extensão da população existente, a vitalidade e diversidade das atividades antes da introdução do turismo, a natureza espontânea ou planeada das instalações turísticas e a natureza localizada (concentrada) ou extensiva (difusa) do espaço turístico (Souza & Braga, 2005; Gonçalves, 2001). Esta tipologia configura-se em tipologias baseadas em três tipos de espaços turísticos litorais e resultantes de diferentes atuações estratégicas, com diferentes intervenções do turismo na organização do espaço litoral. Primeiro, o desenvolvimento espontâneo (planeamento e ordenamento pontual) que surge pela procura de sol e mar e em que a procura pressiona a oferta, conduzindo a uma construção anárquica e prejudicando o ambiente, mas permitindo, ao mesmo tempo, dar continuidade às atividades

tradicionalis (representado pela Costa Brava e pela Cote d’Azur). Em segundo, o desenvolvimento planeado (planeamento e ordenamento pontual) associado ao processo de desenvolvimento dos países do Mar Negro. Por último, o desenvolvimento extensivo que se identifica com o *Languedoc-Roussillon* francês, resultando de pequenos núcleos locais com iniciativa privada. (Turégano, 2003; Gonçalves, 2001). Pode-se agora sintetizar as tipologias anteriores em função dos fatores já enunciados (quadro 2.4.):

Quadro 2.4. - Tipologias de desenvolvimento turístico

Caraterísticas						
Tipos	População local	Caráter de crescimento	Extensão/Ritmo de crescimento	Impulsores do desenvolvimento	Impactos na sociedade	Situação do complexo turístico
ESPONTANEO	Numerosa	A procura precedeu a oferta	Localizado e anárquico / Médio	Investidores privados	Sinergia – continuidade e das atividades tradicionais	Integrado
PLANIFICADO	Escassa	A oferta precedeu a procura	Extensivo / Rápido	Investimento do governo	Efeitos pouco significativos	Isolados
EXTENSIVO	Escassa	Ditado pela oferta	Extensivo / Lento	Investimento do governo com a participação do privado	Local inexplorado antes do turismo	Unificado

Fonte: Pearce, 1988 como citado por Souza & Braga, 2005, p.61.

Pearce (1992, p.24) defende que a identificação dos tipos de desenvolvimento turístico e das respetivas variáveis envolve a colocação de um conjunto de questões, “(...) *em que contextos o turismo se desenvolveu?*”, que considera as caraterísticas do ambiente físico, social, cultural e ambiental que influenciam o modo como o turismo evolui e os seus impactos; “(...) *o que está a ser desenvolvido?*” relacionado com os vários tipos de alojamento e as atrações, tipos de transportes e serviços de transporte e infraestruturas, sendo que a escala de desenvolvimento desses serviços é um fator crucial; e “(...) *onde é que o turismo vai ser desenvolvido?*”, podendo este fenómeno ser encetado a vários níveis espaciais. Neste contexto, o autor faz uma distinção entre diferentes regiões em função do critério físico classificando-se em áreas costeiras, montanhosas, rurais e urbanas. Pearce (1992, p.24) destaca também o papel dos agentes de desenvolvimento, procurando dar resposta à questão: “*quem são os que desenvolvem?*”, relacionando-se com a origem e tipo de agente (público / privado, estrangeiro / local; individual / coletivo) e as atitudes dos mesmos em relação ao turismo e a sociedade recetora (e.g. agressivo / defensivo). Por fim, procura-se ainda dar resposta à questão “*como o turismo foi desenvolvido?*” de modo a descrever o

desenvolvimento em termos das inter-relações envolvendo um certo número de fatores, como os *inputs* económicos e físicos necessários, o grau de desenvolvimento, a natureza e extensão do planeamento, os processos abrangidos e a forma dos *resorts* daí resultantes.

Mas outras tipologias são referenciadas na literatura e que também estão associadas à abordagem do desenvolvimento enquanto fenómeno urbanístico-geográfico. Uma dessas tipologias é a de Peck e Lepie (1992, como citado por Singh, 2008, p.113) autores que desenvolveram três categorias de desenvolvimento turístico aplicando-as às pequenas comunidades costeiras na Carolina do Norte (EUA)³⁰. A primeira tipologia denomina-se de “*crecimento rápido*” baseado em financiamento externo, com o aparecimento generalizado de um comércio especializado, e que se baseia ainda no facto das empresas adquirem grandes terrenos e dividirem-nos para iniciar a construção sendo que a população está afastada de todos os benefícios do turismo. A segunda tipologia consiste no “*crecimento lento*”, em que o desenvolvimento é individual, o comércio local desenvolve-se, a promoção dos terrenos é controlada pelos proprietários locais e o desenvolvimento, sem planeamento, inclui os membros da população local e os recém-chegados integram-se nas estruturas de poder tradicionais. Por fim, a terceira e última tipologia consiste no “*desenvolvimento transitório*” que está orientado para o turismo de fim de semana (turistas e empresários de fim de semana) e é baseado em financiamento local (Peck & Lepic, 1992 como citado por Turégano, 2003; Wilson, 1993).

A abordagem do desenvolvimento turístico enquanto *fenómeno sócio-antropológico* é outra perspetiva importante a considerar. Esta considera a reflexão do desenvolvimento turístico em função das preferências da procura turística e os fatores que fazem com que lugares diferentes constituam destinos turísticos (Turégano, 2003). Cohen (1983, como citado Wilson, 1993) é uma das referências teóricas dentro desta abordagem, apresentando um modelo teórico do desenvolvimento turístico assente em duas tipologias: o **desenvolvimento orgânico** e o **desenvolvimento induzido**. No primeiro modelo, o desenvolvimento é encetado pela população local como resposta à procura cada vez mais exigente dos turistas e que terá mais condições para acontecer quanto maior for a perceção da população local sobre o potencial turístico da área; quanto mais isolado estiver da sociedade nacional; quanto mais fortes forem os líderes; quanto maior importância tiver a agricultura tradicional e quanto mais distanciada estiver dos grandes centros urbanos (Cohen, 1983 como citado Wilson, 1993). No segundo modelo, o desenvolvimento turístico é iniciado pelos agentes exteriores, numa

³⁰ O estudo tem a designação de “*Turismo y desarrollo en três enclaves costeros de Carolina del Norte*”.

tentativa de atrair o turismo para uma nova localização, trazendo consigo mais oportunidades (*ibid*) sociais e económicas para a comunidade local. Este tipo de desenvolvimento tem menos probabilidades de acontecer se as características apontadas para a primeira tipologia se verificarem.

É também dentro da abordagem sócio - antropológica que a literatura dá grande relevância à distinção entre o modelo de **desenvolvimento fordista** e o **modelo pós fordista**. Ioannides e Debbage (1997) constituem uma referência teórica importante a este respeito, ao explicarem a mudança de um modelo para outro, baseando-se nas mudanças das preferências dos consumidores, o que trouxe consigo uma maior segmentação de mercado e novas estratégias de *marketing* (Cornelissen, 2005). Aliás, a dialética entre o turismo fordista (moderno) e o turismo pós-fordista (pós-moderno) assenta, essencialmente, na mudança de padrões de comportamento e no aparecimento de novas formas de consumo (Shaw & Williams, 2004). O modelo de turismo fordista corresponde ao auge do fenómeno do turismo de massas, uma forma de turismo homogénea, com um produto estandardizado e padronizado (Urry, 2001), organizado em função de experiências sociais e culturais contemporâneas. Algumas das características apontadas para o turismo de massas são representativas do modo de consumo fordista e baseiam-se, particularmente, num consumo coletivo por parte de turistas indiferenciados, na exigência de familiaridade por parte dos turistas, em produtos indiferenciados para atingir experiências similares, os preços baixos e um grande número de turistas relacionados com o circuito de produção em massa (*ibid*). Em contraste, o modelo pós-fordista envolve a criação de mercados mais especializados e individuais e que procuram satisfazer as necessidades em mudança da procura turística (Shaw & Williams, 2004; Mowforth & Munt, 2003). O modelo procura corresponder aos gostos e motivações de um «novo turista» apresentando como principais características, a flexibilidade e a segmentação, correspondendo à forma contemporânea do consumo (Urry, 2001), a prevalência de uma estrutura menos rígida e a oferta de um produto turístico mais diversificado dando ao consumidor maior opção de escolha (Shaw & Williams, 2004).

Numa visão dos lugares turísticos tradicionais, o desenvolvimento turístico concentrou-se junto às zonas costeiras também porque a grande motivação dos turistas era a procura de relaxamento junto ao mar (turismo de sol e praia), ou, eventualmente, nas zonas de montanha para a prática dos desportos de inverno e, por fim, nas grandes cidades com centros históricos e monumentais (Turégano, 2003). Perante este cenário, os principais fatores para se constituir um destino turístico são, no fundo, a localização e as suas características físicas; a

localização temporal, ou seja, a distância aos centros emissores; o clima existente durante a época turística; e o tipo de atividades que se podem desenvolver no local (*ibid*).

De forma sistematizada, podem-se representar as duas formas de turismo que ainda hoje coexistem e foram, historicamente, quase sucessivas, e que se enquadram na abordagem sócio-antropológica dos modelos de desenvolvimento turístico (quadro 2.5.).

Quadro 2.5. - Formas de desenvolvimento turístico fordista e pós fordista
Paradigma sócio-antropológico

	Turismo Fordista	Turismo Pós-Fordista
Localização física	Perto dos centros industriais (em horas)	Longe ou perto das sociedades industriais. Confundem-se os limites dos espaços turísticos com os espaços não turísticos.
Localização temporal	Concentração no verão.	Extensível a todo o ano.
Atividades	Atividades de integração e «dissolução nas massas», praia, e atividades «massivas».	Todo o tipo de atividades. Diferenciação social.

Fonte: Turégano, 2003, p.20.

A terceira abordagem do desenvolvimento turístico considera-o um *fenómeno sócio-económico* e esta é muito mais uma perspetiva do desenvolvimento na componente da oferta turística, ao contrário da anterior, que coloca a ênfase no comportamento da procura. A partir da altura que o território se torna alvo de investimento turístico é necessário intervirem capitais e emprego de forma a prestar os serviços que o turista precisa e exige entendendo-se que esta situação já possa ser compreendida no sentido sócio-económico (Turégano, 2003). Perante esta ótica, tem de se voltar novamente à distinção entre os modelos fordista e pós-fordista mas, desta vez, na perspetiva da organização da produção. Perante este facto, no turismo o «fordismo» está representado pelo «pacote turístico» (isto é, pela viagem e alojamento), integrando os serviços básicos que o turista necessita e é caracterizado pelas economias em escala e uma concentração vertical das organizações (Marchena, 1994, como citado por Turégano, 2003; Ioannides & Debbage, 1997). Por seu turno, a indústria turística pós-fordista representando uma continuação do modelo anterior, é marcada pela descentralização da gestão; desintegração vertical e a externalização das atividades periféricas mediante a subcontratação; a adoção de um leque de estratégias de cooperação, alianças e parcerias entre empresas nos destinos para suprir bens e serviços que estariam a cargo de pequenas e médias empresas. Assenta ainda num maior compromisso com a conservação ambiental e com as comunidades locais (Ioannides & Debbage, 1997; Rodrigues, 2006). Representa-se, no quadro 2.6, as principais características destes modelos dentro do paradigma:

**Quadro 2.6 - Formas de desenvolvimento turístico fordista e pós fordista
Paradigma socioeconómico**

	Turismo Fordista	Turismo Pós-Fordista
Tipo de economia dominante	Economias de escala	Economias de escala e de rede
Tipo de organização industrial	Concentração industrial Integração vertical	Desintegração Subcontratação
Variedade de produtos/serviços	Pequena diversidade de produtos estandardizados de viagem	Férias flexíveis, personalizadas
Tipo de organização da viagem	Viagens organizadas, circuitos, voos <i>charter</i> Programação minuciosa	Viajantes individuais, contratação de transporte e alojamento por separado, menor mediação.

Fonte: Turégano, 2003, p.23.

Em conclusão, neste subcapítulo procurou-se relacionar os vários paradigmas do desenvolvimento em geral já abordados no capítulo I com a atividade do turismo, dando-se particular destaque ao paradigma do desenvolvimento alternativo, associando-o às atuais formas de turismo sustentável. Consideraram-se ainda as várias tipologias de desenvolvimento turístico assumindo duas perspetivas: uma mais tradicional, a fordista, e uma mais contemporânea, a pós-fordista, com diferenças claras em termos de aspetos como: a localização física onde se investe no desenvolvimento turístico, as atividades praticadas, o tipo de economia dominante, a organização, o tipo de produtos disponibilizados e a forma como a própria viagem é organizada. Ficou também claro que as duas abordagens de turismo que permitem, no fundo, distinguir as tipologias do turismo de massas e as formas de turismo alternativo são diferenciadas, mas coexistentes na sociedade atual, com abordagens de desenvolvimento distintas.

2.4. Ciclo de vida dos destinos

O desenvolvimento turístico é uma expressão que engloba os destinos, origens, motivações e os impactos (Pearce, 1986, como citado por Dann, 1999). Neste quadro de análise teórica sobre a inevitável relação entre o turismo e o desenvolvimento dos territórios (rurais em particular), torna-se pertinente teorizar sobre o desenvolvimento dos destinos turísticos. Estes podem ser considerados como um complexa rede que envolve um grande número de atores num processo de coprodução a distribuir uma grande variedade de produtos e serviços (Haugland *et al*, 2011).

As referências teóricas sobre esta temática são muitas (e.g. Pearce, 1989; Gunn, 1994; e Buhalis, 2000) e assume-se que o destino turístico é definido como uma “*área que é separadamente identificada e promovida para os turistas, como um local para visitar e dentro da qual o produto turístico é coordenado por uma ou mais autoridades ou organizações*”³¹ (European Commission, 2000, p.149, traduzido). Nesta área geográfica bem definida, o turista usufrui de vários tipos de experiências.

A classificação dos destinos turísticos está subjacente a um conjunto de categorias como um país, uma região macro constituída por vários países (e.g. África), uma província ou outra entidade administrativa, uma zona localizada (e.g. Flandres), uma cidade ou localidade e um único local com um grande poder (e.g. Disney World, Cataratas de Iguazú, Parque Nacional) (Vanhove, 2005). Mas ao analisar-se bem os conceitos constata-se que, na maioria dos casos, poucos turistas visitam uma macro-região ou país como Espanha, Portugal ou EUA., mas o que lhes interessa realmente são as regiões ou cidades (e.g. Andalucia em Espanha; Algarve em Portugal; Nova Iorque nos EUA) que, no fundo, são *clusters* turísticos (Vanhove, 2005). Os *clusters* (aliás, tal como as redes) constituem elementos com um papel central no destino turístico. De uma forma mais clara, “*o cluster (...) corresponde à estrutura organizacional que sustenta as operações de um destino turístico; já o destino turístico corresponde à imagem percebida e consumida pelo turista*” (Vignati, 2008, p.148). Rodriguez e Guisado (2003) associam o conceito de *cluster* ao turismo, introduzindo ainda a noção de microcluster turístico na sequência da adaptação feita do modelo de *cluster* de Porter³² aplicado aos destinos turísticos (cf. subcapítulo 3.3.). Para os autores, deve-se aplicar a teoria dos distritos industriais ao setor, o que implica utilizar a noção de distritos turísticos entendidos como os próprios destinos turísticos, em que uma das principais características é a concentração de empresas turísticas. Se se considerar o destino turístico como um microcluster, apresentando características como a clara delimitação da amplitude geográfica do seu entorno espacial, do segmento turístico principal e dos sub-segmentos relacionados, assim como do próprio mercado alvo “*(...) poderá corresponder a uma configuração de cluster, sob a qual o turismo possa reunir as condições de promover e modelar estratégias de crescimento e desenvolvimento para microregiões ou zonas turísticas, em articulação com as demais*

31 Citação original: “*an area which is separately identified and promoted to tourists as a place to visit, and within which the tourist product is co-ordinated by one or more identifiable authorities or organizations*”.

32 O conceito geral de *clusters* tem como principal referência Porter que é um dos autores que mais explora o conceito e que o define como “*concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em sectores correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem mas que também cooperam entre si*”. (1998, p. 215).

atividades económicas já localizadas ou que venham a se localizar no território inserido na área de abrangência do agrupamento” (Silva, 2009, p.73). Nesta ótica pode dizer-se que o microcluster é um aspeto importante para conduzir ao desenvolvimento regional e local e, para além disso, a organização turística pode ser um elemento básico para a criação e o fortalecimento das redes de relações entre agentes do microcluster, privilegiando itens como a inovação, sustentabilidade e qualidade na articulação entre turismo e território, que fundamentam a competitividade do desenvolvimento turístico regional (Silva, 2009). Portanto como conclui o autor “*ao se trabalhar com clusters no turismo, torna-se necessário contemplar um nível geográfico reduzido e concreto: o destino turístico ou o microcluster turístico*” (Silva, 2009, p.90). Perante estes factos, os gestores têm o desafio de organizar e administrar os *clusters* turísticos, para depois comercializá-los como destinos turísticos³³ (Vignati, 2008).

Na última década tem havido um maior interesse e até dinâmica no desenvolvimento das redes e dos *clusters* entre os destinos turísticos, de forma a aumentar a vantagem competitiva (OECD, 2008). O que se constata é que, no contexto atual, “*os destinos turísticos não se conseguem desenvolver através dos seus recursos internos*” (Maulet, 2006, p.43), e isso reforça, de facto, a perspetiva sistémica do desenvolvimento do turismo (*cf.* subcapítulo 2.2.).

A essência do destino turístico é também o recurso turístico³⁴, que constitui qualquer elemento que leva as pessoas a um determinado destino. Representa o núcleo das atrações turísticas e outros serviços que formam a essência do «produto turístico» e que servem para satisfazer o turista enquanto permanece na área de destino (Godfrey & Clarke, 2000). A noção de recurso refere-se à matéria-prima com que se pode planear o turismo num determinado local (e.g. praia, montanha) (Ignarra, 2003; Barreto, 2000).

Em termos concetuais, o destino constitui um termo híbrido, e até problemático em termos da investigação que se requer objetiva e imparcial. Para além disso, o desenvolvimento turístico, enquanto tema de investigação, está ainda muito assente numa

³³ Desta forma, o conceito pode ser definido como um grupo de atrações turísticas, empresas e instituições, direta ou indiretamente, relacionadas como o turismo e estão concentradas num determinada zona geográfica (Vanhove, 2005, p.108).

³⁴ Associado ao conceito de recurso turístico também se pode falar em produto turístico como o conjunto de serviços que só existem em razão de uma atração. É o somatório da atração turística, mais os serviços turísticos (ou facilidades), a infra-estrutura básica e o conjunto de serviços urbanos de apoio ao turismo (Ignarra, 2013). Ainda se pode referir o conceito de serviços turísticos como os elementos fundamentais para que o turismo possa desfrutar das suas atrações. Inclui os meios de alojamento, alimentação, entretenimento, informação turística, agências, transportes turísticos, aluguer de automóveis e embarcações, espaços de eventos e empresas organizadoras de eventos (Ignarra, 2013).

perspetiva de classificação das suas fases e em modelos de construção e ordenamento. Não obstante, a partir dos anos 60 (século XX) surgiram vários modelos que descrevem o turismo através do processo do ciclo de vida dos destinos (Tooman, 1997). Alguns autores (e.g. Butler, 1980) em particular a partir da década de 1980 abordaram a temática, apresentando modelos com um conjunto de fases que definem o conceito de ciclo de vida dos destinos turísticos, ou aplicando esses mesmos modelos a destinos em concreto, de forma a argumentar sobre a sua validade ou não (e.g. Getz, 1992; Cooper & Jackson, 1989).

Um dos primórdios dos modelos que ganhou alguma dimensão nos anos 1960 foi o de Crisaller (*cf.* subcapítulo 2.3.), mas foi com Plog e Butler que as perspetivas sobre o ciclo de vida dos destinos turísticos tiveram maior protagonismo. O primeiro modelo, o de Plog, baseia-se, essencialmente, na psicologia dos viajantes (Tooman, 1997) procurando aquele teórico explicar porque os destinos turísticos parecem seguir um padrão que os faz passar por um período de desenvolvimento e depois cair num período de declínio. Plog (1977, como citado por Cooper *et al*, 1998, p.241). “(...) *visualizou um fluxo contínuo de segmentos de mercado com dois grupos diametralmente opostos ocupando cada um dos pólos (...)*”. De acordo com a teoria, os turistas podem ser classificados em função de diferentes características psicográficas. Uma das tipologias é denominada de aloecêntricos, que consistem naqueles indivíduos que procuram culturas e ambientes bem diferentes do seu meio normal, pertencem a um grupo social com capacidade económica mais elevada, apreciam a aventura, e são pouco exigentes em termos de infraestrutura turística. A segunda tipologia, é a dos psicocêntricos que corresponde aqueles que procuram cenários familiares, pertencem à classe média, não são nada aventureiros e são exigentes em termos de infraestruturas turísticas (Cooper *et al*, 1998). De acordo com este modelo, um destino pode começar por atrair um número reduzido de aloecêntricos, mas rapidamente se desenvolverá para atrair grandes quantidades de visitantes. Mas a identificação destas tipologias nem sempre é fácil e daí a crítica que pode ser apontada. De facto, “ (...) *nem todos os turistas pertencem a uma dessas categorias. Na verdade, a maioria está entre as duas*” (Kye-Sung & Sparrowe, 2003, p.65). E é por isso que se pode propor uma tipologia intermédia, ou seja, a dos mesocêntricos. Apresenta-se agora o quadro resumo do modelo de Plog (quadro 2.7.).

Quadro 2.7. - Principais perfis psicográficos e características da procura turística

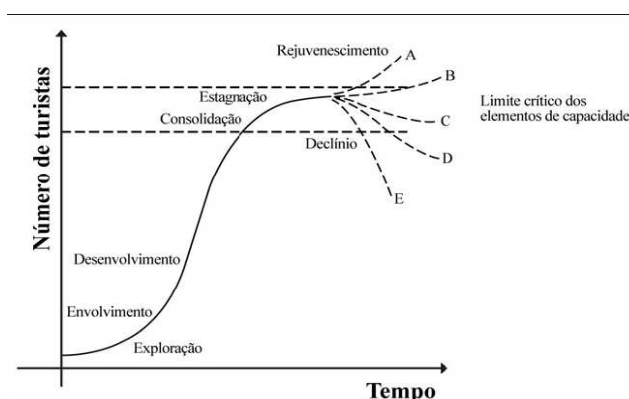
PERFIL PSICOGRÁFICO	CARATERÍSTICAS
<i>Alocêntricos</i>	Procuram um contexto diferente do seu ambiente e da sua cultura normal, muitas vezes exóticos, possuem um rendimento mais alto, são aventureiros, requerem pouca infraestrutura turística (mas muitas vezes não dispensam sua sofisticação), são autoconfiantes, preferem grupos pequenos, são intelectualmente curiosos, buscam lugares pouco movimentados e estão sempre em busca de conhecer novos destinos.
<i>Mesocêntricos</i>	Procuram os lugares da moda, buscam satisfação no outro, diversão é a maior motivação, procuram lugares muito movimentados e com boa infraestrutura turística, viajam em grandes grupos e possuem um rendimento médio. É o maior grupo da população, geralmente responsável pela massificação do turismo nos destinos.
<i>Psicocêntricos</i>	Procuram ambientes familiares, correm poucos riscos, exigem um alto nível de infraestrutura turística, preferem voltar sempre aos mesmos locais familiares.

Fonte: Plog, 1974 como citado por Gazoni *et al* 2006, p.10, adaptado.

Tendo em consideração a curva de evolução psicográfica proposta por Plog, o desenvolvimento irá levar ao local os semicêntricos e depois os mesocêntricos (Cooper *et al* 1998), aliás a região desenvolve-se de modo a poder atrair a maior parte do mercado turístico nesta tipologia (Malhotra, 1997). Em todo esse processo, os alocêntricos são afastados e seguirão à procura de novos destinos ainda não explorados. Muitos destinos perderão a sua atratividade por se tornarem demasiados comerciais e continuarão à procura dos mercados psicocêntricos, oferecendo preços mais baixos, pacotes mais abrangentes e mais atividades programadas (Malhotra, 1997; Cooper *et al*, 1998). Mas esta visão é mais tradicional e se houver o reconhecimento da necessidade de compatibilizar o desenvolvimento da estrutura turística com o meio ambiente, esse facto pode permitir que os destinos mantenham uma posição mesocêntrica no *continuum* do mercado (Cooper *et al*, 1998).

Mas o modelo que mais atenção e reflexão proporcionou foi desenvolvido por Butler, em 1980. Este modelo é também aquele que serviu de base teórica à análise da perceção dos atores sobre o estágio de desenvolvimento turístico da região do Baixo Alentejo, um dos objetivos da presente investigação. Parece que desde 1980 que os teóricos e investigadores usam este modelo para explicarem as fases de desenvolvimento do turismo nos destinos, tendo por base os destinos localizados em países desenvolvidos e implementando o conceito de ciclo de vida do produto. O seu autor defende, no seu modelo denominado Ciclo de Vida do Destino Turístico (*Tourism Area Life Cycle - TALC*) que um *resort/destino* desenvolve-se em várias fases (Latkova, 2008) tipificadas em exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e renovação ou declínio (figura 2.3).

Figura 2.3 - Modelo de ciclo de vida do destino de Butler



Fonte: Alvares 2008, p.57.

Opta-se por agora caracterizar cada uma dessas fases (Carvalho & Barbosa, 2006 como citado por Flores, 2006; Dasgupta, 2011; Tooman, 1997):

1) Exploração – Prevalece um pequeno número de viajantes independentes, aventureiros, que são atraídos pela área porque é única com atrações diferenciadas em termos naturais e culturais. Não existem muitas (ou nenhuma) facilidades turísticas e o contato entre visitantes e residentes é muito semelhante àquela que se verifica nos últimos estágios do ciclo.

2) Envolvimento - Há um aumento considerável do número de visitantes e inicia-se a incorporação da comunidade local na economia do turismo, ao providenciar os serviços para satisfazer estes turistas. As interações entre turista e residentes são muito frequentes e existe alguma publicidade com a intenção de atrair os turistas para a região. A estação do turismo desenvolve-se e existe alguma organização por parte dos turistas nos preparativos para a viagem. Os governos estão sob alguma pressão para disponibilizar as infraestruturas necessárias, como por exemplo, aeroportos, estradas e portos.

3) Desenvolvimento – A área turística³⁵ está perfeitamente identificada e isso resulta, em parte, das grandes campanhas de publicidade. Os recursos naturais e culturais são comercializados especificamente e complementados com atrações resultantes da mão do homem. Nesta fase, o envolvimento local diminui e o controlo do desenvolvimento diminui

³⁵ É um território circundante a uma zona turística, é cada uma das partes em que pode ser dividida uma zona (subsistema dentro da zona). Deve conter um centro turístico (aglomerado urbano que tem dentro da sua área atrações turísticas capazes de motivar numa viagem especial), vários atrativos, uma infra-estrutura de transportes e comunicações entre estes vários elementos. Alguns autores defendem que é preciso um número mínimo de dez atrações para uma área ser considerada turística. A melhor forma de dividir uma zona em áreas é aproveitar as divisões geográficas naturais. Por seu turno, a zona turística é um território mais amplo que congrega mais de um centro turístico. No mínimo deverá ter dez atrações turísticas localizadas proximamente. A zona deverá também conter equipamentos, serviços, transporte e comunicações entre os centros turísticos. Portanto, a falta de um desses elementos desqualifica o território como zona e coloca-o como «zona potencial» (Ignarra, 2003; Barreto, 2000).

rapidamente, e as acomodações outrora da posse dos locais passam para as «mãos» de investidores estrangeiros. Há alterações na aparência física da região e muitas das vezes essas alterações não são bem aceites. O envolvimento nacional e regional no planeamento do turismo verifica-se e, mais uma vez, este facto pode não ser muito bem aceite pelos locais. O número de visitantes pode igualar ou exceder o número de residentes e, em alturas de grande procura, poderá ser necessário o recurso a mão de obra imigrante.

4) Consolidação – Um dos primeiros indícios desta fase, é a diminuição do número de turistas. O número de visitantes excede o número de residentes e a maior parte da economia da região está dependente do turismo. O *marketing*, a publicidade e a promoção são práticas habituais e o principal objetivo é alargar a época alta. É marcada, em geral, pela presença das cadeias hoteleiras internacionais, de *franchises*, mas considera-se que não há ainda uma forte adesão nesta fase. Todas estas características explicam algum descontentamento por parte dos residentes.

5) Estagnação / Estabilidade - Os níveis máximos de capacidade de carga e suporte são atingidos, não existindo um aumentar do número de turistas para além desse pico. Este excesso cria alguns problemas em termos ambientais, económicos, e sociais. A zona já tem uma imagem bem consolidada, mas já não está propriamente na «moda», apesar de haver confiança numa situação de repetição desse destino. Há algumas mudanças a ocorrer, mas na zona periférica à área turística original. Começam a surgir um conjunto de atrações exteriores que supera as atrações naturais e culturais do próprio destino. O tipo de turistas mudam e os residentes acham-nos aborrecidos.

6) Declínio ou Renovação - O declínio acontece devido à perda de atratividade e conseqüente redução da procura. Há uma incapacidade de competir com outros destinos, com novas atrações e os turistas começam a diminuir, aumentando, porém, os excursionistas, sobretudo se a área estiver próxima de um centro populacional. As infraestruturas turísticas são utilizadas para outros fins (e.g. hotéis transformados em casas de recuperação). O envolvimento e o controlo local começam a aumentar à medida que os residentes conseguem obter aquilo que detinham na primeira fase e a preços mais reduzidos.

Na fase da renovação ou rejuvenescimento, os administradores desenvolvem novos produtos e mercados visando a revitalização do destino. É, claramente, necessária uma mudança nas atrações como por exemplo, com a oferta de parques temáticos e casinos, ou fazendo um uso mais adequado dos recursos naturais (e.g. desportos de inverno na Escócia).

Perante os modelos expostos, e durante a evolução dessas fases verificam-se sérias mudanças no tipo de visitantes, nas infraestruturas existentes, nas estratégias de *marketing* e publicidade, no ambiente natural e edificado, e nas atitudes dos residentes face aos turistas (Latkova, 2008). Depois de algum tempo, as mudanças vão-se acumulando, resultando num dos cenários alternativos da fase pós-estagnação. Se, de facto, o desenvolvimento não é planeado, o território atingirá a sua capacidade de carga (*cf.* subcapítulo 2.6.) fazendo diminuir a atratividade do destino e também o número de visitantes. Por outro lado, um planeamento adequado faz aumentar o fluxo de turismo por mais tempo, mas também incentiva um novo ciclo de vida alterando atrações, ou introduzindo novos serviços (Latkova, 2008).

Butler deu sempre destaque aos fatores físicos, económicos e sociais que tinham impacto na capacidade do destino em captar os turistas e em desenvolver as facilidades turísticas (Hall & Page, 2009). Para Butler (1980), os destinos turísticos são dinâmicos e estão sujeitos a mudanças constantes subjacentes a uma grande variedade de fatores incluindo as mudanças nas preferências e necessidades dos visitantes, a deteriorização gradual e possível substituição da componente física e a alteração das atrações naturais e culturais originais que tornaram precisamente o destino popular. O modelo parece ser, porém, limitado, pois dificulta a análise da evolução do turismo numa área, em particular a sua evolução ao longo do tempo e espaço, através da identificação dos fatores endógenos e exógenos do desenvolvimento que devem ser ponderados em cada uma das fases da evolução do turismo (Latkova, 2008). Portanto, a abrangência das várias fases pode ser diferente de área para área em função do “(...) *nível de desenvolvimento, número de visitantes, acessibilidades, políticas governamentais e os números de áreas similares concorrentes*” (Butler, 1980, p.11 traduzido)³⁶.

O modelo de Butler já foi utilizado em várias investigações, aos vários níveis, em diversos estudos de caso, utilizando diferentes metodologias e escalas temporais. Os níveis mais trabalhados podem ser o nível macro (e.g. ilhas ou países) e o nível micro (e.g. *resorts*, atrações naturais, regiões) (Latkova, 2008). Pela pertinência desta temática, apresenta-se, de seguida, um quadro com um resumo das medidas utilizadas para testar a fase do ciclo de vida do destino (quadro 2.8.).

³⁶ Citação original: “(...) *reflecting variations such factors as rate of development, numbers of visitors, accessibility, government policies, and numbers of similar competing areas*”.

Quadro 2.8. - Resumo das técnicas utilizadas para testar o Modelo de Butler

Estudo	Medição
Akis <i>et al</i> (1996); Debbage (1990); Cooper & Jackson (1989); Douglas (1997); Hernandez <i>et al</i> (1996); Meyer-Arendt (1985); Tooman (1997); Weaver (1990); Weaver & Lawton (2001)	Levantamento de informação (<i>decadal data</i>) sobre os fatores que influenciam o ciclo de vida do destino ao longo do tempo.
Choy (1992); Hovinen (1981); Foster & Murphy (1991); Lundtrop & Wanhill (2001)	Chegadas anuais de turistas.
Getz (1992)	Levantamento de informação (<i>decadal data</i>) sobre os fatores que influenciam o ciclo de vida do destino ao longo do tempo. Entrevistas. Observação de campo.
Hovinen (2002)	Chegadas anuais de turistas. Mudança de percentagem das vendas por grosso por setores turísticos. Alterações nas infraestruturas disponíveis.
Fulkner & Tideswell (1997)	Nível de desenvolvimento turístico. Rácio turistas/residentes. Tipo de turista. Sazonalidade.
Ioannides (1992)	Chegadas anuais de turistas. Taxa de ocupação. Crescimento de alojamento turístico.
Karplus & Krakover (2004)	Perspetiva longitudinal das estatísticas das dormidas. Investimentos nas infraestruturas. Indicadores de segurança.
Russel & Faulkner (2004)	Tipo de atividades do empresariado.
Soares & Gandara (2010)	Procura (número de turistas, meios de hospedagem, duração da estada, nacionalidade dos turistas, conhecimento do destino, fidelidade, novos segmentos da procura, imagem do destino, sazonalidade, organização da viagem e intermediação, despesas e satisfação dos turistas). Oferta (atrativos, alojamento, instalações e empresas, preços). Caraterísticas físicas, sociais, económicas e ambientais (mudanças na aparência física, perda de identidade, importância económica do turismo, deterioração ambiental, oposição da população local, e qualidade de vida da população local).

Fonte: Latkova, 2008, p.27, adaptado.

Nos estudos efetuados pelos autores acima referenciados verifica-se, muitas das vezes, uma «miscelânea» de fases, o que põe em causa o modelo de Butler. Por exemplo, Hovinen (1982) estudou o condado de Lescaster (EUA) aplicando o modelo de Butler, e constatou, que a partir das chegadas, que aí se encontram várias fases, em concreto, a exploração, a consolidação e a estagnação. Segundo o autor, nem todos os destinos chegam à fase do declínio e a dimensão do futuro declínio é influenciada pela localização relativa, pela diversidade da base turística, e pela eficiência no planeamento³⁷. Também Choy (1992) aplicou o modelo em vários destinos nas ilhas do Pacífico. Baseando-se no crescimento das chegadas turísticas, concluiu que o modelo não poderá ser aplicado neste contexto, porque não tem capacidade de explicar as variações nos padrões de crescimento ao longo dos

³⁷ A diversidade e a localização relativa foram consideradas como dois fatores a favor do condado de Lancaster comparativamente com outras áreas turísticas e que segundo o autor ajudam a prevenir um declínio a longo prazo no número de visitantes.

destinos na região. Outro dos autores referenciados é Weaver (1990) que aplicou o mesmo modelo mas desta vez na ilha de *Grand Cayman* nas Caraíbas. Neste estudo, constatou um exemplo de um *resort* que «salta» a primeira fase do ciclo proposto, confirmando haver um desvio distintivo, no que diz respeito ao controlo *versus* não-controlo, na fase de desenvolvimento. De facto, a participação local chegou a aumentar nesta fase do desenvolvimento, das políticas governamentais definidas para encorajar o desenvolvimento turístico, bem como para estabelecer limitações no crescimento. Por fim, no estudo de Hernandez, Cohen e Garcia (1996, como citado por Latkova, 2008) os autores analisaram as atitudes dos residentes relativamente a um *resort* construído em Isabela (Porto Rico), baseando-se na teoria das trocas sociais (*social exchange theory*), teorias do ciclo de desenvolvimento do turismo e na abordagem da segmentação. A justificação do estudo baseia-se no facto dos modelos do ciclo de vida do destino preocuparem-se mais com as últimas fases do desenvolvimento, e de poucos analisarem a fase inicial do turismo. Baseando-se em aspetos como o acesso às infraestruturas turísticas, emprego do turismo, o papel do turismo na economia local, a localidade de Isabela foi considerada como *pré-resort*, vivendo uma fase pré-desenvolvimento (exploração). Os resultados do estudo indicaram que as atitudes dos residentes deste território, em relação à proposta de desenvolvimento do turismo eram ambíguas, ambivalentes, não dando «razão» ao modelo de Butler (Latkova, 2008).

A teoria do ciclo de vida do destino turístico tem ainda algumas implicações que importa considerar e que podem pôr em causa as fases propostas. Um dos aspetos refere-se à relação entre o modelo de Butler e a classificação das regiões turísticas que podem assumir três categorias: regiões de estabilidade a longo prazo, regiões que sofreram um declínio em termos turísticos e regiões que sofreram um declínio, mas que se tornaram novamente populares (Dasgupta, 2011). Na primeira categoria, as regiões conseguem sustentar-se no tempo por possuírem um significado religioso ou cultural representativo (e.g. Roma, Atenas, Cairo). Na segunda categoria incluem-se as regiões em que o turismo é a principal fonte económica e se a atividade turística sofre uma crise, a base económica da região passa a estar ameaçada. As razões podem ser várias, destacando-se particularmente, o baixo nível de crescimento, a baixa despesa turística e os poucos dias de permanência no destino, a pouca atratividade dos destinos, a concorrência de outros destinos, a sazonalidade, a baixa qualidade do alojamento, a oposição dos residentes, a falta de recursos humanos profissionais e especializados e a reorganização do poder local. Por fim, a última categoria diz respeito às

regiões que rejuvenesceram, voltando aos seus antigos «dias de glória» como um destino de grande procura, ou o principal centro da atividade económica. O que poderá acontecer é que a região poderá ser agora dominada por outros grupos de indústrias e pode ter diversificado para outras áreas económicas³⁸

A localização do destino também é crucial no desenvolvimento de uma região turística, tal como Hovinen (1982) já defendera no seu estudo. Há regiões que têm um significado cultural ou religioso para os turistas, e outras áreas são admiradas pela sua beleza cénica. Também há regiões que ganharam importância por estarem próximas de zonas metropolitanas. Algumas regiões ficam no «caminho» para outras regiões bastante populares, havendo assim um fluxo constante nesse percurso, permitindo ter o destino bastante ocupado. Mas nem sempre isso acontece, fazendo diminuir o número de turistas e assim provocando consequências de gravidade económica e social como desemprego e falências (Dasgupta, 2011).

Mas ainda que a presença do turismo possa acontecer de várias formas, um cenário típico de desenvolvimento considera, usualmente, o produto turístico da infância à maturidade e que ocorre num processo em que primeiro alguns turistas «descobrem» uma área ou destino e em resposta a essa descoberta, empreendedores locais oferecem instalações novas ou especiais para acomodar o número crescente de visitantes e atender às suas necessidades. Para além disso, os empresários locais fornecem meios para atrair mais visitantes no futuro, enquanto que o setor público proporciona a infraestrutura nova para atender ao afluxo de visitantes (Cooper *et al*, 1998). Por fim, o turismo de massas ou institucionalizado torna-se presente, geralmente baseado em *resorts* e vendido sob a forma de pacotes. Baseia-se em técnicas de economias de grande escala com grande volume de produção, hospedagem e transporte e técnicas avançadas de *marketing*. Mas no planeamento nacional e regional muitos destinos não têm seguido esse ciclo evolutivo “ (...) tendo como objetivo o estágio final do turismo de massas, mas são poucos os destinos que podem dar esse salto sem capital e especialização externos e sem riscos” (Cooper *et al*, 1998, p.241).

Butler não foi, de facto, o único a desenvolver modelos de desenvolvimento dos destinos turísticos (Mottiar & Ryan, 2007). São muitos os estudos que se têm dedicado a esta temática (quadro 2.9):

³⁸ Alguns exemplos de centros turísticos que entraram em declínio e que depois rejuvenesceram são Nice, Nova Iorque, Los Angeles.

Quadro 2.9 - Resumo dos estudos mais importantes sobre o ciclo de vida dos destinos após o estudo de Butler

Autor e Data	Região	Aspeto estudado/Método/Principal ênfase	Resultados
Hovinen (1981)	Lencaster County	Teoria de Butler na totalidade. Recorre ao número de visitantes, caso contrário, a uma perspetiva percetiva/histórica	Consistente com o modelo. Não há sinais de declínio na região.
Oglethorpe, (1984)	Malta	Recorre ao número de visitantes, número de camas e a percentagem de posse externa. Enfatiza a dependência em operadores turísticos internacionais.	Aceita a importância do modelo e destaca o facto de que a dependência levou a um declínio rápido da indústria turística.
Brown (1985)	Westonsupermare	Perspetiva histórica e percetiva.	Tentativa de renovação.
Meyer-Arendt (1985)	Grand Island, Louisiana	Coloca a ênfase nos processos culturais e na degradação ambiental.	Apoio forte ao modelo TALC.
Keyes, (1985)	---	Estudo comparativo (<i>cross sectional study</i>) de várias regiões em Queensland utilizando o modelo teórico de TALC. Os dados foram recolhidos no instituto de estatística nacional da Austrália, da Comissão de Turismo e Viagens de Queensland, revistas de imprensa, entrevistas e a observação.	O estudo comparativo conclui que as várias regiões apresentam níveis diferentes de desenvolvimento.
Haywood (1986)	Sem uma região específica	Ênfase colocada em fazer uso do modelo de Butler sugerindo critérios mais rígidos e um método que envolvesse o uso do desvio padrão para a identificação das fases.	Conclui que o modelo, isoladamente, não é suficiente para os objetivos de planeamento e de <i>marketing</i> , mesmo com as mudanças propostas.
Richardson, (1986)	Galveston e outras áreas urbanas costeiras	Ênfase colocada na revitalização dos edifícios históricos, e utilização do modelo de ciclo de vida do produto para gerir a evolução da região. Utiliza as taxas de receita, emprego, e população.	Utilizando este modelo, constata-se que Galveston está em declínio, mas que é possível o seu rejuvenescimento utilizando os edifícios históricos como forma de atração.
Cooper e Jackson (1989)	Isle of Man	A utilização do modelo de Butler é total. Recorre ao número de visitantes e outras estatísticas de turismo de há 100 anos.	Coloca a ênfase na teoria de Butler destacando a dependência nas decisões tomadas, e na qualidade da região. Introduce algumas sugestões para a renovação da região.
Cooper (1990)	Isle of Man	Recorre às chegadas turísticas	Muitas das regiões desta categoria estão em declínio.
Oppermann (1995)	Sem uma região específica	Conceito de ciclo de vida utilizado para analisar o ciclo de vida na viagem dos indivíduos.	Aplicação bem sucedida do modelo aos padrões de tempo de viagem dos indivíduos.
Harrison 1995	Swaziland	Utilizou a teoria de Butler como um modelo «ideal» ou «esperado» e analisou a diferença entre este e o caso de Swaziland.	O ciclo em Swaziland consistiu em «exploração», «inatividade», «transição», «desenvolvimento truncado» e «declínio e tentativa de renovação».
Conceição Gonçalves e Roque Águas (1997)	Algarve, Portugal	A análise utilizando o TALC, recorrendo à procura, oferta, distribuição e competidores em cada fase.	Identifica fases e relaciona-as com as estratégias regionais (causa e efeito). Conclui que a área deverá planear para um longo período de estabilidade e de estagnação.
Baum (1998)	Sem uma região específica	Propõe a ideia de que abandonando o turismo totalmente pode ser uma extensão do modelo TALC.	Esse abandono pode ser visto como uma fase de escape/saída quando o turismo se torna impossível de sustentar.
Knowles & Curtis (1999)	Destinos de turismo de massas na Europa	Estudo da segunda geração de regiões (Mediterrâneo mas sobretudo Espanha). Não há como travar o declínio destas regiões.	Os autores consideram o modelo apropriado para explicar a fase pós-estagnação, em que consideram três novas fases.
Lundtorp & Wanhill (2001)	Isle of Man e Ilha de Bornholm na Dinamarca	Usam procedimentos matemáticos para constituir o TACL «ideal»	A curva do TACL só será representativa se todas as chegadas turísticas forem constituídas por turistas que repetem o destino.
Agarwal (2002)	Três regiões costeiras de turismo de massas: Minehead, Weymouth Scarborough	Recorre à teoria do TACL e a tese da reestruturação.	Relacionando os dois conceitos, dá explicações sobre o declínio do destino e uma compreensão mais profunda é necessária na reestruturação da região.

Fonte: Lagiewski 2006, pp.33-38, traduzido e adaptado.

Da análise cronológica apresentada é possível concluir que, até aos anos 1980 a maior preocupação dos estudos era quantitativa, recorrendo-se a indicadores como o número de visitantes. Nos anos que se lhe seguiram, direcionou-se para a vertente ambiental, social e cultural, refletindo as correntes de então ao nível do desenvolvimento sustentável. Já na década de 1990 e até aos dias de hoje, a grande parte dos estudos procurava dar uma nova perspetiva da teoria de Butler e da sua aplicação. Destaca-se, por exemplo, o trabalho de Baum (1998) autor que considera ser necessário dar mais importância à investigação sobre a evolução dos destinos, propondo novos modelos de ciclo de vida do destino. Apesar da teoria de Butler ainda hoje ser uma referência na maioria da literatura, este é criticado por apenas se aplicar ao turismo de *resorts*, e a proposta de Baum é a de apresentar uma extensão daquele modelo, baseando-se na noção de que há situações em que a escolha, ou a necessidade podem levar o destino a abandonar o seu produto tradicional e a estar dependente em termos de mercado, a favor de um novo começo. Por outro lado, os destinos podem escolher deixar de lado o turismo como parte do seu portfólio de desenvolvimento económico. Para além desta, outras teorias foram desenvolvidas destacando sempre um fator particular para explicar o desenvolvimento nas áreas turísticas.

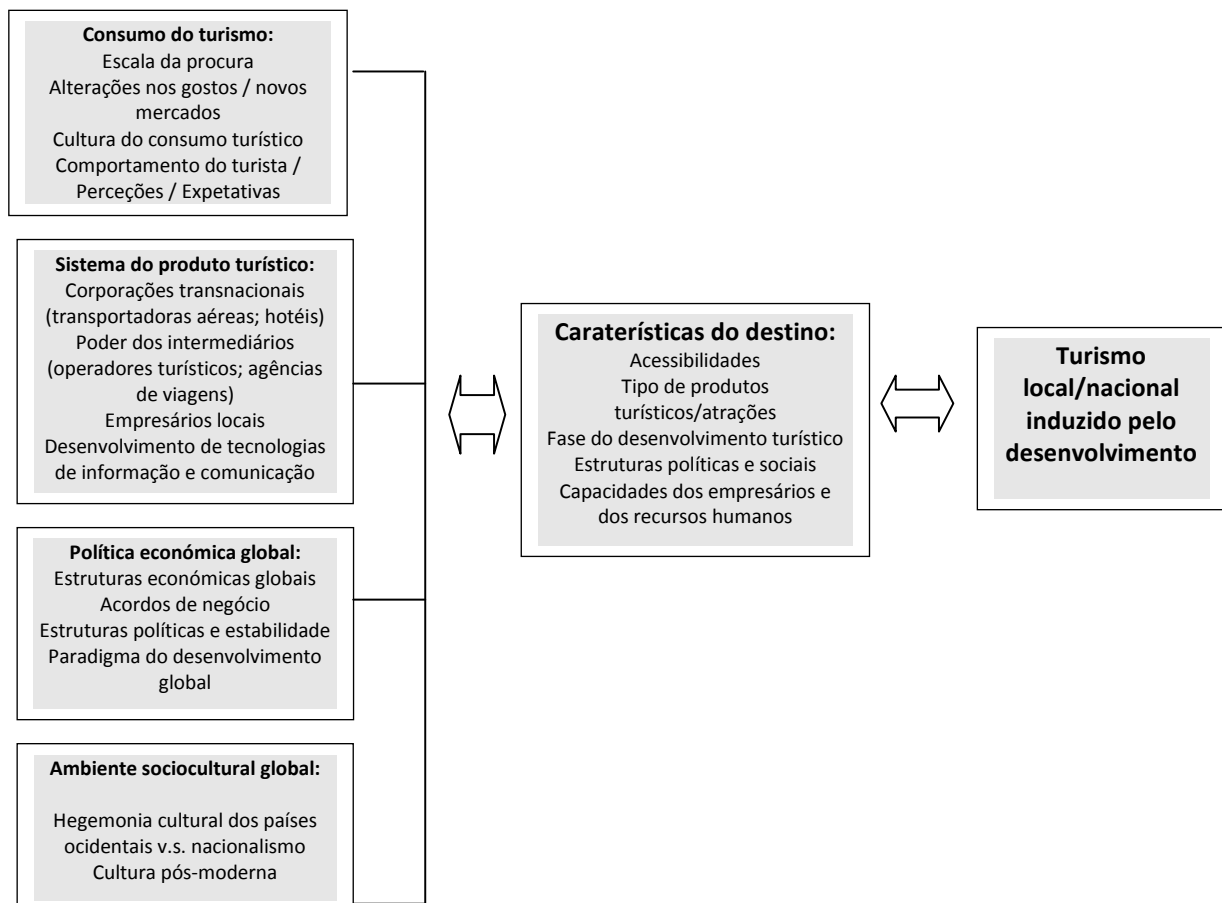
Em síntese, neste subcapítulo apresentou-se uma reflexão teórica sobre o desenvolvimento do turismo na perspetiva dos destinos e áreas turísticas, propondo vários modelos destacando, em particular, o modelo de ciclo de vida do destino de Butler, não desconsiderando todas as argumentações críticas ao mesmo.

2.5. Turismo e desenvolvimento dos destinos rurais

A decisão de desenvolver o turismo numa comunidade, região ou país deve ser estudada cuidadosamente (McIntosh *et al*, 2004). Aceitando o turismo como um setor que proporciona o desenvolvimento endógeno e local, e num quadro de grandes mudanças que vêm marcando a estrutura económica e social de inúmeras regiões, as oportunidades de desenvolvimento das atividades turísticas aparecem como denominador comum de diversas estratégias de desenvolvimento (Silva & Silva, 2003). Importa, por esse facto, tecer algumas considerações sobre esta relação, sobretudo no contexto do desenvolvimento de destinos em regiões rurais, que se justifica pelo facto do estudo, geograficamente, ter incidido numa região tipicamente rural.

Num contexto de uma grande urbanização, com uma elevada concentração das populações e das atividades económicas, tem havido tendencialmente uma disseminação geográfica das áreas rurais. Apesar destas áreas apresentarem uma grande diversidade, a maior parte é caracterizada pelo êxodo, o envelhecimento e o abandono progressivo das atividades tradicionais relacionadas com o setor primário (Dinis, 2011). Nesse sentido, a promoção dos desenvolvimento rural e das áreas periféricas desperta o interesse no rejuvenescimento desses territórios, tendo por meio o turismo. O turismo rural é, deste modo, considerado como uma ferramenta útil para o desenvolvimento, apesar de não ser realmente fácil equilibrar a procura e a otimização dos benefícios tanto para os turistas, como para as áreas rurais que eles visitam (Fotiadis, 2009). A realidade da atividade turística revela a preocupação em associar o turismo com o desenvolvimento, em particular nas regiões periféricas, rurais ou em vias de desenvolvimento, e justifica os vários recursos envolvidos e os investimentos efetuados pelas comunidades, governos, e associações de desenvolvimento, por todo o mundo. Tendo isso em consideração, alguns autores (e.g. Telfer & Sharpley, 2008) apresentam certos fatores que podem influenciar o potencial contributo do turismo para o desenvolvimento [(esquema 2.6.) fonte: Telfer & Sharpley, 2008, p.3]:

Esquema 2.6. – Influências no desenvolvimento turístico



A ligação entre o turismo e o desenvolvimento é poderosa e o incentivo ao turismo, tanto nos países desenvolvidos como nos países em vias de desenvolvimento, deverá cumprir um conjunto de condições prévias corretas, numa combinação de atrações naturais, paisagísticas, históricas, arqueológicas, culturais e climáticas (McIntosh *et al*, 2004), que constituem um «trunfo» dos meios rurais. O estudo sobre as efetivas possibilidades do turismo contribuir para o desenvolvimento rural é um assunto muito debatido na literatura e é de grande interesse, em particular, na Europa e em alguns países da América do Sul³⁹. A perspetiva que se tem desta relação e o tratamento que lhe é dado é bastante abrangente, abarcando aspetos como nomeadamente, a transformação e criação de paisagens, a sustentabilidade dos projetos turísticos, os fluxos internacionais, os efeitos no tecido social e produtivo, os impactos ambientais e as distorções na cultura local (Egler & Pires do Rio, 2004).

Na realidade, o turismo é visto como um agente importante para a regeneração e o redesenvolvimento económico de determinadas regiões rurais e isoladas graças aos elementos de atração que estas apresentam, constituindo um meio de sustento e diversificação das economias rurais e das sociedades (Jackson & Murphy, 2006; Sharpley, 2002; Fotiadis, 2009). Neste sentido, todos os esforços deverão ter como princípio o desenvolvimento de produtos inovadores e diferenciados, para o reforço das parcerias estratégicas e para a preservação do equilíbrio ambiental e a valorização do património cultural. Portanto, o sucesso da atividade turística assenta, claramente, nos recursos locais, quantitativos e qualitativos (Ribeiro & Vareiro, 2007).

A atividade turística tem ganho maior dimensão nas políticas de desenvolvimento ao nível local, fruto das preocupações relacionadas com o esgotamento dos modelos de localização espacial de diversas atividades produtivas (e.g. agricultura e indústria extrativa), Mas esta não é a única razão. Acresce ainda o próprio dinamismo da procura turística, quer do ponto de vista quantitativo, quer do ponto de vista de uma permanente diversificação dos seus perfis e ainda a valorização por parte da mesma relativamente a produtos turísticos diferenciados especialmente aqueles que estão associados às características ambientais e culturais de base territorial (Silva & Silva, 2003). Portanto, o turismo deverá ser visto para além da sua dimensão económica, agregando outras dimensões (social, cultural, ambiental, institucional) podendo tornar-se numa estratégia alternativa para um desenvolvimento mais sustentável, preservando e valorizando aspetos determinantes como as tradições e as relações

³⁹ Por exemplo, o Brasil tem uma grande história de evolução económica da agricultura para o turismo rural.

sociais e permitindo racionalizar o uso dos recursos naturais e também gerando renda e aproveitando as capacidades humanas locais (Sampaio, 2003, como citado por Pellin, 2005; Silva & Perna, 2002).

As formas de turismo que surgem num contexto de desenvolvimento do meio rural estão associadas a algumas mudanças na própria sociedade, nomeadamente pelo aumento dos níveis de educação, pelo maior interesse pelo património natural e artificial e pelo desenvolvimento dos transportes e comunicação. Nestas circunstâncias, as áreas rurais dificilmente podem já ser consideradas totalmente remotas e isoladas e constituem meios privilegiados para a satisfação de necessidades cada vez mais prementes inclusive em termos de saúde, estética e bem estar (OECD, 1994).

Em muitos países, o desenvolvimento do turismo no meio rural tem vindo a ser alvo de uma grande preocupação o que se revela em termos de assistência financeira direta por parte do setor público e do setor privado. A relação entre o turismo e o desenvolvimento local é notória, pois quando desenvolvido em espaços rurais o turismo é uma alternativa importante para fortalecer o território rural e, principalmente, para interiorizar a atividade turística, hoje ainda muito concentrada no litoral e sobretudo na época do verão (Pellin, 2005). Neste contexto, é fulcral que “(...) *as decisões sejam tomadas no âmbito local, que haja controlo dos processos de desenvolvimento por actores sociais locais, e que as comunidades locais se apropriem dos benefícios gerados*” (Pellin, 2005, p.41). Considerando as particularidades desta atividade económica em que é o consumidor a procurar o serviço, pode-se afirmar que a atividade do turismo tem forte impacto no desenvolvimento local e que “(...) *Nesta perspetiva, a atividade de turismo e o desenvolvimento local se fundem, quando as características regionais, sociais, culturais e ambientais são respeitadas*” (Cunha & Cunha, 2005, p.3).

O turismo tem um papel fulcral nas regiões subdesenvolvidas em que a falta de «civilização moderna» pode constituir um fator de atração (Kastenholz, 2002). No meio rural este setor traz oportunidades ao nível da criação de empregos e empreendimentos e pode ser visto como uma possibilidade de sustento económico e uma alternativa às economias das regiões onde as atividades tradicionais foram perdendo importância sem capacidade de satisfazer as populações delas dependentes (Sousa, 2006; Sharpley, 2004). Por fim, mas não menos importante, é uma excelente forma de recuperação e valorização do território pois, ao depender da gestão do espaço local e rural para o seu sucesso, também contribui para a proteção do meio ambiente e para a conservação do património natural, histórico e cultural

desse meio, estimulando a gestão e o uso sustentável do espaço local, beneficiando, prioritariamente, a população local, direta e indiretamente, envolvida nas atividades turísticas (Campanhola & Silva, 1999). Esta perspetiva baseia-se no paradigma do desenvolvimento endógeno (*cf.* subcapítulo 1.1.) que surgiu na década de 70 e 80 do século passado e que tinha como princípio uma orientação de «baixo para cima» procurando essencialmente ultrapassar muitas das fragilidades regionais através dos recursos próprios dos territórios (Ribeiro & Vareiro, 2007). Neste contexto, o empreendedorismo partilhado é fundamental (Rodrigues 2000 como citado por Pellin, 2005), ou seja, um agir cooperativo, muitas das vezes em rede, associando agentes privados, o poder público e a própria comunidade local⁴⁰. Conclui-se, deste modo, que a área rural é uma espécie de «marca corporativa» e, por esse facto, é fulcral que certas condições sejam cumpridas em matéria da cooperação entre todos. Se essa cooperação não for bem conduzida, também o desenvolvimento será ineficaz.

Mas nem todas as regiões oferecem as mesmas condições para o desenvolvimento do turismo, considerando as imensas fragilidades dos territórios rurais e do interior e, portanto, uma região com potencial de desenvolvimento deve, de facto, possuir algumas características no domínio cultural, físico-natural e social que definam a sua identidade regional (Cunha & Cunha, 2005). Por exemplo, nem todas as áreas rurais são atrativas para os turistas rurais por serem muito remotas, ou por não terem fontes de atração cénica e/ou de património (OECD, 1994) e o facto de disponibilizarem condições ao nível de alojamento também não garantem a captação da procura. O pacote tem de ser suficiente para atrair e manter os turistas, oferecendo condições para a despesa (Gannon, 1994). Também é fulcral considerar que o desenvolvimento e a organização do turismo rural impõem um investimento significativo, que nem sempre está disponível (Fleisher & Felsenstein, 2000). Para além disso, por vezes as próprias comunidades locais e os empresários podem considerar difícil a adaptação ao novo papel de «servilismo» (Fleischer & Piozam, 1997). Para além dos aspetos referidos, os territórios que promovem o turismo rural deverão ter produtos e serviços de qualidade que vão de encontro às exigências e expectativas dos turistas. Por fim, contudo, as empresas de turismo rurais muitas das vezes continuam a não ter competências nem recursos para um efetivo *marketing* (Sharpley, 2004). Fica claro que o desenvolvimento do turismo não

⁴⁰ O estudo de Wilson et al (2001) sobre o turismo nas comunidades rurais demonstra a importância das mesmas no desenvolvimento do turismo rural e ainda a relevância do empreendedorismo que na sua opinião não pode acontecer sem a participação e a colaboração das pessoas ligadas, direta ou indiretamente, ao negócio do turismo.

constitui sempre a «tábua de salvação» de territórios rurais que, por si, já têm uma economia rural muito fragilizada (Butler & Clark, 1992 como citado por Hall & Page, 2006).

Pelas considerações feitas a propósito da importância do turismo nas regiões rurais, pode-se dizer que a atividade turística pode ter uma função dominante ou uma função estruturante, como pode e apenas, ter uma função complementar ou até meramente residual, a depender de onde se localizam as atividades e da importância que assumem nas economias dessas mesmas regiões (Silva, 2006). Significa, então, que nos próprios territórios o turismo pode-se encontrar em situações distintas. Pode-se considerar os espaços em que o turismo não é central, passando por outros onde este constitui uma aposta de reconversão e modernização do sistema produtivo, e até regiões ou locais onde o turismo constitui um pilar estrutural do desenvolvimento económico e social (Silva & Perna, 2002).

Na literatura identifica-se uma série de termos que podem ser utilizados para descrever a atividade turística nas áreas rurais como, por exemplo, «agroturismo», «turismo rural», e «turismo alternativo». E a maior confusão na distinção entre eles surge como resultado da definição dada pela Comissão Europeia ao termo «turismo rural» ao referir-se à atividade turística que decorre nas áreas rurais (Keane, 1992). Apesar de limitada, a definição dos conceitos de «turismo em áreas rurais» e de «turismo rural» referem-se ao turismo que tem por base o campo e as suas ligações, no fundo, qualquer tipo de turismo a ocorrer no campo. Porém, o turismo rural em Portugal por exemplo é, atualmente, associado a uma forma particular de alojamento, consistindo num subproduto (Kastenholz, 2002). Uma das definições mais «aceites» é a de Lane (1994) que defende que o turismo rural é o turismo localizado nas áreas rurais, ou seja, áreas essas que são rurais em termos de escala, carácter e funções e que refletem padrões únicos do ambiente rural, economia, história e localização. Para o mesmo autor qualquer atividade que não é uma parte integral da produção rural e não utiliza os recursos locais não poderá ser considerada turismo rural. Esta é uma das maiores dificuldades em precisar o conceito. Petric (2003) corrobora a sua ideia com Lane (1994) quando afirma que nem todo o tipo de atividade turística que ocorre nas áreas rurais é estritamente «rural».

Nos últimos tempos três importantes fatores explicam o aumento do número de destinos com base no turismo rural: o declínio do rendimento proveniente da agricultura exigindo uma diversificação das atividades económicas, o trabalho das agências e os programas de desenvolvimento rural baseados no LEADER e nos fundos estruturais da UE e ainda, o aumento da perceção dos benefícios derivados dos rendimentos do turismo pelas

organizações envolvidas na gestão ambiental, incluindo os parques nacionais e regionais (European Commission, 2000). Para além disso, verificaram-se grandes mudanças no comportamento da procura turística com impactos positivos no turismo rural, e que se caracterizam pelas estadas curtas, o grande interesse na saúde e em férias ativas e uma maior preocupação com o ambiente.

Ao contrário das cidades e dos *resorts*, as áreas rurais tendem a ser difusas, com um financiamento e um conjunto de recursos humanos limitados. Usualmente, estes destinos turísticos rurais caracterizam-se por um setor privado constituído por pequenas empresas, maioritariamente familiares que poderão beneficiar, e muito, do *marketing* cooperativo. Do lado do setor público destaca-se um conjunto significativo de municípios que necessitam de trabalhar em conjunto para desenvolver um destino viável. Mas estas áreas rurais, apesar de não terem uma clara identidade turística, compreendem que o turismo constitui uma grande oportunidade para sustentar a economia rural tradicional através da oferta de alojamento e de serviços nas áreas e através da promoção dos produtos locais para os visitantes (European Commission, 2000).

Para se prover o desenvolvimento nas regiões rurais é preciso perceber como elas funcionam e que impactos têm. As áreas rurais são passíveis de serem caracterizadas entre quatro formas de turismo que são identificadas em função do tempo de estada, da natureza do envolvimento na vida da comunidade e os seus impactos (Berger, 1975 como citado por Kastenholz, 2002). A primeira forma pode ser denominada de “*passing by*”, entendido como um local de passagem para outros destinos do circuito turístico, não dispondo muito tempo na estada. Outra das formas é a “*family tourism*” isto é, consiste num movimento de retorno às origens, daqueles que deixaram o meio rural para irem para a cidade. A terceira forma é o turismo residencial (“*residential tourism*”) ou seja, estadas sazonais prolongadas assentes nas infraestruturas turísticas e nas residências secundárias. Por fim, identifica-se o turismo de massas (“*tourism mass*”) que atrai um grande número de turistas especialmente em determinadas estações a praticar atividades desportivas, ou a existência de infraestruturas específicas que exigem uma elevada garantia de lucro (Berger, 1975 como citado por Kastenholz, 2002). Porém, esta classificação está longe de estar completa porque não inclui os movimentos turísticos individuais e organizados de forma independente para o campo, algo que é habitual nos destinos de turismo rural e ainda não leva em consideração os motivos que justificam a escolha desta forma de turismo (Kastenholz, 2002).

Na análise sobre a relação entre o turismo e o desenvolvimento dos destinos rurais é ainda determinante considerar várias classificações sobre os destinos turísticos rurais (European Commission, 2000). Sendo assim, estes podem ser considerados como destinos populares perto das áreas urbanas e que recebem um grande número de visitantes, ou, por outro lado, áreas tradicionalmente de férias com uma boa oferta de alojamento para os visitantes. Os destinos podem ainda constituir áreas protegidas que se baseiam no turismo integrado, no ambiente e na economia local ou ainda áreas rurais caracterizadas por cidades históricas com um património significativo em termos históricos e culturais relacionados com o campo. Outra categoria classifica as áreas rurais em áreas remotas, com fortes recursos ao nível da vida selvagem ou ainda áreas agrícolas em que a agricultura constitui verdadeiramente um fator de atração. Por fim, podem-se ainda identificar as áreas junto ao mar ou de montanha e floresta (European Commission, 2000).

Em conclusão, procurou-se neste subcapítulo apresentar várias perspetivas da relação dual entre o turismo e o desenvolvimento destacando a relevância da atividade para a promoção do desenvolvimento regional e local, em especial nos territórios rurais.

2.6. Planeamento, sustentabilidade e impactos do turismo

A introdução do turismo na filosofia do desenvolvimento sustentável tem vindo a ser gradual. A relação entre o turismo, sociedade e meio permite exemplificar este processo. O debate sobre o desenvolvimento sustentável remonta à década de 1960 quando começaram a surgir, nos países desenvolvidos, algumas vozes críticas em torno do materialismo e do consumismo exacerbado característicos da época. É nesta altura que se manifesta a vontade de modificar o sistema económico de modo a não desperdiçar os recursos e tentar recuperar o equilíbrio com o meio. No domínio do turismo e durante o período em questão, a introdução do turismo de massas é vista como um fator de democratização da sociedade. Mas ao longo dos anos, sobretudo após a Segunda Grande Guerra, o desenvolvimento turístico claramente precipitado, não resultou de um cuidadoso planeamento (Tosun & Jenkins, 1998), baseado no conhecimento dos mecanismos económicos de funcionamento da indústria turística (Baretjé, 1988 como citado por Salto, 1998).

Entre 1970 e 1980, o número de estudos que alertavam para o limite da capacidade de carga⁴¹ do planeta aumentou consideravelmente e apresentavam-se alternativas de forma a «desmaterializar» isto é, diminuir o consumo excessivo de recursos e a travar o crescimento demográfico (Clavé *et al*, 2005). Multiplicavam-se as preocupações ambientais e começou-se a defender que um inadequado modelo de crescimento e de planeamento territorial explicam a decadência de alguns destinos turísticos tradicionais. Por outro lado, novas periferias turísticas se desenvolviam em paralelo, mantendo-se firme a ideia do turismo como uma ferramenta para o desenvolvimento dos países pobres. É também um período marcado pela “(...) *viragem decisiva do turismo internacional para a aposta no turismo nacional*” (Joaquim, 1997, p.733).

As raízes do desenvolvimento turístico sustentável assentam, deste modo, nas estratégias orientadas para formas de desenvolvimento de turismo alternativo que eclodiram neste período, como resultado das consequências negativas de um crescimento rápido e não controlado do turismo de massas internacional⁴². Este tipo de turismo, que também associa conceitos como «verde», «responsável», «apropriado», «com baixo impacto», «suave», «ecoturismo» é perspectivado como uma alternativa ao turismo de massas e surge com o objetivo de minimizar os impactos negativos do turismo, otimizando os seus benefícios para o destino. De modo a distinguir os dois modelos (turismo de massas e turismo alternativo) apresentam-se, de seguida, algumas características num quadro de defesa do desenvolvimento sustentável (quadro 2.10.):

Quadro 2.10. - Características turismo de massas v.s. turismo alternativo

Turismo de massas tradicional	Formas alternativas de turismo
Caraterísticas gerais: rápido desenvolvimento, maximiza, não considera o ambiente social e ambiental, incontrolado, a curto prazo e setorial	Caraterísticas gerais: desenvolvimento lento, otimiza, considera o ambiente social e ambiental, é controlado, a longo prazo, holístico e de controlo local.
Estratégias de desenvolvimento: desenvolvimento sem planeamento, desenvolvimento turístico em todo o lado, concentração em algumas «mãos», novas construções, desenvolvimento por elementos externos, importação de mão de obra e arquitetura urbana.	Estratégias de desenvolvimento: primeiro planear, depois desenvolver, desenvolvimento em espaços adequados, difusão das pressões e dos benefícios, reutilização dos edifícios existentes, desenvolvimento pelos locais, utilização de mão de obra local, e arquitetura «vernácula».
Comportamento do turista: grupos grandes: programa fixo, pouco tempo, «ver as vistas», estilo de vida importado, confortável/passivo, barulhento e compras.	Comportamento do turista: famílias, amigos, decisões espontâneas, muito tempo, «experiências», estilo de vida local, exigente / ativo, tranquilo, trazer presentes.

Fonte: Lane 1990; Butler, 1990 como citado por Telfer & Sharpley, 2008, p.40.

⁴¹ A OMT (1993 como citado por Joaquim, 1997) considera que existem três tipos de capacidade de carga: ecológica (nível a partir do qual ocorrem impactos ecológicos inaceitáveis); turística (nível a partir do qual as experiências dos visitantes se tornam insatisfatórias) e social (o nível a partir do qual ocorrem mudanças sociais inaceitáveis).

⁴² É de destacar, em particular, o exemplo (negativo) das «costas espanholas» (e também o próprio Algarve e Tróia, em Portugal), com um desenvolvimento rápido a partir da década de 1960

O turismo de massas está muito associado a uma ideologia de desenvolvimento muito próxima dos princípios do crescimento, descurando aspetos como o planeamento e ordenamento do território e defendendo o interesse das maiorias. Muitas das regiões que apostaram, desenfreadamente, em estratégias de desenvolvimento do turismo de massas ultrapassaram, claramente, a capacidade de carga dos próprios destinos. O indicador da capacidade de carga é relevante para comprovar os efeitos do turismo não planeado. De facto, o interesse sobre a problemática da capacidade de carga tem *sempre sugerido que os destinos não deverão ser desenvolvidos para além dos pontos de saturação ou as «capacidades inatas» para o turismo*⁴³ (McCool & Lime, 2001, p.372). Para isso os autores propõem que se deve *especificar as capacidades em termos numéricos para garantir que o ambiente, as experiências de turismo e a construção da comunidade social não sofram consequências não desejadas*⁴⁴ (*ibid*). O conceito de capacidade de carga foi utilizado formalmente pela primeira vez, por Wagar (1964) considerando o mesmo autor um conjunto de itens para definir o termo: a capacidade de carga não é um valor absoluto e depende das necessidades e valores das pessoas e só pode ser definido em associação com outros objetivos de gestão; e a necessidade de limitar o usufruto dos recursos pode ser conseguida através de outras ações como a engenharia, o zonamento, e a persuasão. As considerações sobre o conceito evoluíram e começou-se a encarar a capacidade de carga não só na perspetiva do número de visitantes, mas num tópico mais alargado que inclui as formas de planear e gerir os recursos turísticos (Lime, 1976, como citado por Cole, 2004). Portanto, definir a capacidade de carga significa tomar decisões prescritivas sobre aquilo que deverá ser feito nos parques e áreas protegidas – que oportunidades de entretenimento devem ser providenciadas, em que condições devem ser mantidas e como o entretenimento deverá ser gerido (Cole, 2004). Em traços gerais, a capacidade de carga impõe-se pela necessidade de proteger os recursos naturais, pela preocupação em garantir a satisfação dos visitantes, pela prevenção dos impactos negativos sobre a sociedade, a economia ou a cultura de um destino, e, por fim, pela manutenção de um nível de desenvolvimento económico e social sem causar deterioração ao nível ambiental e sociocultural (McCool & Lime, 2001). Em função das preocupações descritas, pode-se afirmar que essa capacidade de carga pode variar em função de alguns fatores relacionados com o tamanho e a topografia da área, o tipo de solo, a fragilidade do equilíbrio ecológico da fauna e da flora local, o tipo de cultura da comunidade local, a duração da estada dos turistas,

⁴³ Citação original: “(...) have suggested that destinations not be developed beyond their saturation points or «innate capacities» for tourism”.

⁴⁴ Citação original: “(...) specify numerical capacities to ensure that the environment, tourism experiences and community social fabric do not suffer unwanted consequences”.

a concentração ou dispersão dos turistas na área, o tipo de turista e a época do ano em que ocorre o fluxo turístico (Ignarra, 2003, p.169)⁴⁵. A capacidade de carga turística é, contudo, uma noção que gera muita discussão e essa discussão está, essencialmente, relacionada com a sua determinação associada a um recurso turístico e nesse contexto é normalmente definida como o número máximo de visitantes por período de tempo que uma dada área pode suportar, sem que ocorram alterações no meio natural e no meio cultural (Ignarra, 2003).

O turismo alternativo é, em termos conceituais, reconhecido por alguns teóricos como um sinónimo de turismo sustentável. Na prática, este tipo de turismo privilegia uma escala mais reduzida, ao nível local, onde a ênfase é colocada na proteção da qualidade dos recursos turísticos. A posse e o poder sobre o desenvolvimento turístico está nas mãos das comunidades locais e o objetivo é otimizar, a longo prazo, os benefícios, para a comunidade recetora e para os visitantes, no fundo, para o ambiente do destino (Telfer & Sharpley, 2008). Constata-se, deste modo, que *“as acções de turismo sustentável permeiam directamente as necessidades e exigências do desenvolvimento sustentável, que sugere o uso dos recursos com racionalidade para que as gerações futuras também possam usufruí-los”* (Silveira et al, 2005, p.279).

Foi a partir da década de 1990, com a consolidação do pensamento verde entre os amplos setores da sociedade, que apareceram as verdadeiras formas de turismo alternativo que estão relacionadas com uma maior consciencialização e preocupação da procura face à problemática ambiental e, deste modo, a indústria turística tenta ir de encontro a estas necessidades (Clavé et al, 2005; Swarbrooke, 1999). É também nesta altura que surgem alguns documentos fundamentais (Carta do Turismo Sustentável – 1995; Agenda 21 – 1996; Declaração de Berlim – 1997; Declaração de Manila – 1997; Código Ético Mundial para o Turismo – 1999; Carta Rimini – 2001) elaborados por organismos internacionais (Nações Unidas, OMT, UE, UNESCO, WTTC), de forma a pôr na prática os novos princípios do turismo sustentável. Destaca-se a relevância da Declaração do Rio sobre o Ambiente e Desenvolvimento e o Relatório Bruntland. A partir desta última declaração (em 1995), a *World Travel & Tourism Council* (WTTC) debruçou-se em 12 princípios dos quais se podem

⁴⁵ KinKer (1999, como citado por Ignarra 2003, p.169), autor normalmente associado aos estudos do segmento ecoturismo, faz uma tipificação das características do conceito de capacidade de carga considerando quatro componentes: a dimensão natural ou bio-física (impacto dos visitantes nos recursos naturais e culturais), social e cultural (impacto dos visitantes na comunidade recetora), psicológica (qualidade da experiência vivida e a satisfação do visitante) e de manutenção (nível máximo da visita que pode ser utilizado adequadamente numa área, considerando, nomeadamente, o *staff* disponível e as limitações da infraestrutura).

distinguir cinco principais: o turismo deve proporcionar às pessoas uma vida saudável, produtiva e em equilíbrio com a natureza; o ecossistema do Planeta deve ser conservado e restaurado com o contributo do turismo; o turismo deve assentar num modelo de sustentabilidade ao nível da produção e do consumo; o desenvolvimento do turismo implica a proteção do ambiente; e a participação da população recetora é importante no planeamento das atividades dos destinos turísticos (Firmino, 2007, p.192). Os princípios apresentados giram em torno das preocupações com o ambiente e a natureza, com a contenção ou equilíbrio do consumo face aos recursos e o envolvimento da comunidade.

Definir o conceito de turismo sustentável revela-se um pouco difícil, em grande parte, devido à multiplicidade de literatura existente. A Organização Mundial do Turismo (OMT) adotou a abordagem sustentável para o turismo, aplicando os princípios do paradigma do desenvolvimento alternativo a todos os seus estudos de planeamento e desenvolvimento. A definição preconiza as bases da explicação do conceito de sustentabilidade, mas coloca a ênfase nas regiões recetoras do turismo:

“O desenvolvimento do turismo sustentável atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor ao gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades económicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida” (OMT, 2003, p.24).

O Relatório Brudlandt define, também, o turismo sustentável assumido-o como *“formas de turismo que buscam a satisfação das necessidades actuais dos turistas, da indústria turística e das comunidades locais, sem comprometer a capacidade de satisfazer as necessidades das gerações futuras”*⁴⁶ (como citado por Clavé *et al*, 2005, p.53, traduzido). Segundo a *Cape Town Declaration*⁴⁷ (2004) o turismo sustentável é uma forma de turismo que é economicamente viável, com efeitos económicos diretos para a população local. É igualmente, cultural e socialmente responsável e oferece uma alta qualidade em termos de produto final e em experiência do visitante.

⁴⁶ Citação original: *“Formas de turismo que buscan la satisfacción de las necesidades actuales de los turistas, la industria turística y las comunidades locales, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras”*.

⁴⁷ Esta declaração resultou da *“Conferência Cape Town on Responsible Tourism in Destinations”* organizada pelo *Responsible Tourism Partnership and Western Cape Tourism*, como um evento que vem na sequência das preocupações abordadas no *World Summit on Sustainable Development*, em Johannesburg, no ano de 2002. Esta conferência agregou 280 representantes de 20 países.

Nas definições apresentadas, há sempre uma grande preocupação em preservar os recursos atuais para a contínua satisfação das gerações do presente e as vindouras. Mas outras explicações partem da base de que o turismo sustentável não se concentra apenas na proteção do meio ambiente, mas também na viabilidade a longo prazo da equidade social e económica, o que comprova a perspetiva da sustentabilidade assente em três pilares, isto é, o sistema ambiental, o humano (sociocultural) e o económico. Neste contexto Butler (1999) defende que existem quatro formas de interpretar o turismo no contexto do desenvolvimento sustentável: uma **perspetiva setorial** como a sustentabilidade económica do turismo; uma **perspetiva ecológica** que coloca a ênfase na necessidade de um turismo sustentável ecológico; uma **perspetiva de uma viabilidade de longo prazo** do turismo reconhecendo a competitividade dos destinos; e, por fim, a perspetiva que aceita o **turismo como parte da estratégia do desenvolvimento sustentável** através de ambientes físicos e humanos.

Porém, outras abordagens mais pessimistas consideram que a aplicação de medidas de sustentabilidade não beneficiam todos de forma idêntica e que até podem originar custos em determinados setores. Para além disso, pode-se ainda acrescentar que nem sempre o desenvolvimento à pequena escala (local) resulta ser mais sustentável do que o turismo de massas. Por estas razões não se pode separar a sustentabilidade de um debate mais amplo sobre o desenvolvimento turístico em geral (Swarbrooke, 1999; Clavé *et al*, 2005).

A perceção sobre os benefícios do turismo sustentável é evidente, nomeadamente, em termos da existência de melhores expectativas de negócio, da possibilidade de fazer poupanças nas despesas, da possibilidade de chegar a novos clientes até pela conseqüente melhoria da imagem e pelo aumento da proteção ambiental. Porém, estes benefícios podem ser difíceis de atingir porque podem-se verificar conflitos entre a oferta turística de luxo e as práticas de turismo sustentável (e.g. o consumo de água e a conservação de energia podem reduzir o conforto e o divertimento do turista) e por vezes pode haver alguma dúvida sobre a verdadeira razão para, por exemplo, os hotéis estarem adotar práticas de turismo sustentável: será por terem uma verdadeira preocupação com a proteção do ambiente, ou será simplesmente para reduzirem os custos? (Firmino 2007; Hobson & Essex, 2001).

A abordagem do planeamento do turismo na perspetiva do turismo sustentável deverá cumprir uma série de princípios e de linhas orientadoras do turismo sustentável e se estes princípios forem cumpridos na sua generalidade, há uma maior probabilidade das várias fases seguirem em direção a um estágio de desenvolvimento muito mais holístico (Pender & Sharpley, 2005). As preocupações com a sustentabilidade dos territórios subjacentes às

práticas de turismo sustentável são sistematizadas numa série de princípios e de linhas orientadoras (quadro 2.11.):

Quadro 2.11. - Síntese dos princípios do turismo sustentável

Conservação e utilização sustentável dos recursos naturais, sociais e culturais. O turismo deverá ser planeado e gerido dentro dos limites ambientais e com uma atenção a longo prazo no uso dos recursos naturais e humanos.
O turismo deve promover a equidade de modo que haja uma distribuição justa de benefícios e também dos custos entre os promotores e as populações e áreas receptoras.
O planeamento e o desenvolvimento turísticos devem estar integrados nas estratégias de desenvolvimento sustentável ao nível nacional e local. Deve-se considerar os diferentes tipos de desenvolvimento turístico e nas formas como os mesmos se relacionam com o espaço existente, o uso de recursos e os fatores socioculturais.
O planeamento, desenvolvimento e exploração do turismo devem assumir um carácter trans-setorial e integrado, envolvendo organismos governamentais, empresas privadas, grupos de cidadãos e indivíduos, a fim de proporcionarem o máximo de benefícios.
O turismo deve financiar uma grande variedade de atividades económicas locais, tendo em consideração os custos e os benefícios, mas não se deverá permitir que a atividade domine a base económica da área.
As comunidades locais deverão ser incentivadas a participar no planeamento, desenvolvimento e controlo do turismo com o apoio do governo e da indústria. Isto inclui também uma preocupação acrescida com as minorias (indígenas, mulheres, e outros grupos minoritários).
Todas as organizações e os indivíduos particularmente, devem respeitar a cultura, economia, estilo de vida, ambiente e estruturas políticas da área de destino.
Todos os <i>stakeholders</i> no turismo deverão ter em consideração a necessidade de desenvolver mais formas de turismo sustentável. E isto inclui, formação uma perceção mais realista, através de educação e uma responsabilidade no <i>marketing</i> turístico, relativamente aos aspetos que se relacionam com a comunidade receptora e os próprios turistas.
A investigação deve ser considerada através dos vários estágios do desenvolvimento turístico e deve haver uma monitoria dos impactos, resolver problemas, e dar condições à população local e outros para responder às mudanças e tirarem vantagens das oportunidades.
Todas as agências, organizações, empresários e os indivíduos deverão cooperar e trabalhar em conjunto de forma a evitar o conflito e para otimizar os benefícios para todos os envolvidos no desenvolvimento e gestão do turismo. Deve ser disponibilizada a informação, pesquisa e comunicação adequadas sobre a natureza do turismo e os seus impactos sobre o ambiente natural e humano antes e durante o desenvolvimento da atividade, de modo especial para a população local, para que possam participar e influenciar o mais possível, o desenvolvimento e os seus efeitos, no interesse individual e coletivo.

Fonte: Telfler & Sharpley, 2008, p.43; OMT, 1993 como citado por Moniz, 2006, p.104.

Aspetos como a preservação dos vários recursos, intersetorialidade, integração de setores, envolvimento de vários *stakeholders*, equidade e distribuição justa tanto dos benefícios como dos custos, são fulcrais nas considerações associadas ao turismo sustentável. Pode-se ainda acrescentar o sentimento de espaço e de identidade, a diminuição da pobreza, a boa governação, a formulação do planeamento e da estratégia de modo holístico, a preservação dos processos ecológicos, a proteção da herança cultural, e o desenvolvimento em que a produtividade pode ser sustentada a longo prazo (Bramwell & Lane 1993). Esta perspetiva do desenvolvimento turístico sustentável implica a valorização de conceitos como “(...) longo prazo (...)” e “(...) equidade intergeracional” (Raj & Musgrave 2009, p.173), qualidade do destino e continuação de atratividade [é isto que Butler (2004) defende ao relacionar as fases de evolução do turismo com a sustentabilidade]. O objetivo de muitos destinos turísticos é o de chegar a um estágio tal de desenvolvimento em que o turismo continue a longo prazo sem entrar em declínio e sem perder a qualidade e as suas próprias atrações que, no fundo, constituem os atributos que atraem os turistas. O turismo sustentável

enquadra-se, perfeitamente, com um aumento na qualidade, tal como também a qualidade implica durabilidade e fortalecimento ao longo do tempo (Butler, 2004).

Com a generalização das reflexões sobre a sustentabilidade dos territórios (cf. subcapítulo 2.3.) as preocupações do planeamento turístico impõem considerar a minimização dos efeitos ambientais negativos do desenvolvimento turístico. A relação entre o turismo e o meio ambiente é bastante próxima, já que esta é uma atividade que, em grande parte, depende dos recursos, baseada numa interação com os sistemas naturais (Pigram, 1995 como citado por Wahab & Pigram, 2005) e, para além disso, o ambiente (seja ele natural ou construído) constitui um ingrediente artificial fundamental do produto turístico. Mas é certo que “ (...) *assim que a actividade turística ocorre, o ambiente é inevitavelmente modificado, seja para facilitar o turismo, seja através do processo de produção do turismo*” (Cooper et al 2005, p.210). Perante este facto, a gestão das questões ambientais tornou-se central no planeamento turístico em todos os destinos (tanto em países/regiões desenvolvidos como em vias de desenvolvimento), constituindo a premissa da sustentabilidade (Jenkins, 1992, como citado por Wahab & Pigram, 2005).

Porém, os critérios da sustentabilidade do turismo impõem uma visão mais holística dos vários efeitos da atividade turística que não são, de longe, só os ambientais. O planeamento turístico revela-se, assim, indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões recetoras (Ruschmann, 2008). Como afirma Moniz (2006, p.121), “[os] *impactes sociais, culturais e ecológicos do turismo podem ser tanto positivos, como negativos, pelo que há necessidade de reafirmar a sinergia existente entre as boas práticas turísticas e a conservação e gestão do património natural e cultural*”.

Enquadrado também nas grandes reflexões sobre a sustentabilidade nas décadas de 80 e 90 (século XX), o crescimento do turismo passou a ser questionado por conta dos **impactos** que pode ocasionar nos espaços do destino. Esses impactos são ainda percebidos às várias escalas (local, regional, nacional e internacional) e o seu grau de intensidade, sejam positivos ou negativos, pode variar em diferentes níveis. Em determinados casos, “ (...) *os impactos não são relevantes e, em outros, comprometem condições de vida ou a atractividade das localidades turísticas*” (Ruschmann, 2008, p.34-37). Começa-se a perceber que o turismo não é só portador de benefícios e vantagens, sendo que também pode causar uma série de danos às regiões recetoras. Na verdade, e em traços gerais, o desenvolvimento turístico não planeado pode levar a um crescimento desordenado pelo excesso de oferta de acomodações; criar uma

grande concentração demográfica; aumentar os preços dos produtos e dos serviços locais; destruir o património natural e cultural; criar uma reação negativa e resistências por parte da comunidade local (e.g. Doxey⁴⁸) e até promover o abandono de outras atividades económicas se a organização do turismo local for pouco versátil (Oliveira, 2002).

O estudo científico sobre os impactos do turismo nos territórios tem sido alvo de um grande debate e de alguma controvérsia. Nesta abordagem da relação entre o turismo e o desenvolvimento que começa a ganhar mais força com o eclodir do turismo de massas, existem aqueles autores que defendem, essencialmente, os impactos positivos, e uma outra corrente que argumenta que o turismo traz consigo só impactos negativos generalizados a todo o território. Os estudos sobre os impactos do turismo e a sua importância têm estado sempre ligados também a alguns dos paradigmas do desenvolvimento turístico (cf. subcapítulo 2.3.), o que não é de surpreender que num determinado período se valorize mais os impactos económicos (paradigma da modernização e neo-liberal), ou os impactos sócio-culturais (em especial no domínio da relação turista e comunidade recetora) e ambientais assumindo-se, claramente, uma perspetiva sustentável do turismo (paradigma alternativo). Todas estas mudanças na investigação teórica foram agregadas por Jafar Jafari (2005) em quatro plataformas de conhecimento do turismo:

1) Plataforma de defesa (“*plataforma apologética*”) – Esta plataforma é claramente favorável aos impactos económicos positivos do turismo, surgindo na década de 1960 “(...) *a promover os benefícios económicos gerados pela actividade turística, em suma, a enaltecer as contribuições da «indústria» para o crescimento e desenvolvimento económicos*” (Lopes *et al*, 2010, p.54). Esta plataforma apareceu como resultado do esforço de uma série de indivíduos, empresas e outras instituições que estão, direta ou indiretamente, interessados nos aspetos económicos do turismo. Estes «grupos de interesses» argumentam que o turismo é uma indústria intensiva em trabalho que beneficia muitos setores económicos para além daqueles que estão diretamente envolvidos na atividade gerando bastantes divisas e, para além disso, constitui uma alternativa viável para muitas comunidades e países (Jafari, 2005). Mas esta plataforma, ao defender as consequências positivas do turismo, faz também algumas considerações ao nível sociocultural e ambiental: o turismo preserva a envolvente natural e

⁴⁸ Doxey na sua obra “*A causation theory of visitor-resident irritants, methodology and research inferences*”, em 1975, propôs uma teoria baseada na reação da comunidade recetora em função do número de turistas associado ao grau de desenvolvimento do destino turístico. A teoria identifica quatro fases (euforia, apatia, aborrecimento, antagonismo), sendo que à medida que o número de turistas aumenta mais tendência terá a população para reagir com hostilidade em direção aos mesmos.

cultural, revitaliza antigas tradições, contribui ativamente para a realização de espetáculos culturais e facilita a comunicação intercultural e as expectativas de paz mundial.

2) Plataforma da advertência (“*plataforma precaução*”) – Esta plataforma surge na década de 1970, “(...) *em oposição à plataforma anterior, articulado maioritariamente por antropólogos e sociólogos que chamaram a atenção para as consequências sócio-culturais, questionando o turismo como motor do desenvolvimento*” (Lopes et al, 2010, p.54). Fruto de um conjunto de investigações sobre as influências do turismo começou-se a delinear uma corrente muito mais negativa a propósito dos impactos do turismo. Segundo Jafari (2005) os defensores desta plataforma consideram que a atividade não traz verdadeiramente benefícios económicos, mas sim, gera empregos maioritariamente instáveis e de baixa qualificação, só beneficia as grandes empresas e corporações, destrói a natureza e os recursos naturais, comercializa as pessoas e a cultura e desequilibra a estrutura das sociedades receptoras.

3) Plataforma da adaptação (“*plataforma adaptativa*”) – Esta plataforma surge nos primeiros anos de 1980 “(...) *e representa uma posição intermédia entre as duas descritas anteriormente, examinando formas alternativas de desenvolvimento potencialmente geradoras de benefícios e, ao mesmo tempo, minimizadoras de custos*” (Lopes et al, 2010, p.54). A grande maioria dos debates girou em torno dos impactos da indústria do turismo, pelo que a plataforma de adaptação surge como fruto da argumentação que algumas formas alternativas de turismo poderiam ter menores repercussões negativas. Esta plataforma enquadra-se perfeitamente no paradigma do desenvolvimento alternativo, favorecendo as formas de turismo que respeitam as comunidades receptoras e a sua envolvente sociocultural ou construída, assim como o meio natural (Jafari, 2005). Neste contexto, surgem novas tipologias e conceitos de turismo alternativo destinadas a dar opções e experiências gratificantes aos turistas, nomeadamente, o agroturismo, o turismo controlado, o turismo rural, o turismo étnico e cultura, o ecoturismo e o turismo de natureza.

4) Plataforma baseada no conhecimento (“*plataforma científico-cêntrica*”) – Esta plataforma surge no início de 1990 “(...) *a partir da inter-relação e compreensão das limitações das perspectivas anteriores, contemplando o turismo como um todo, o mesmo é dizer, como um sistema, com o objectivo de entender as suas estruturas e funções subjacentes*”. No fundo, trata-se de ter uma perspectiva mais globalizante para “ (...) *o estudo e análise do turismo, não se limitando à consideração dos seus impactos ou formas, cujo objectivo principal é gerar um corpo de conhecimentos científicos (...)*” (Lopes et al, 2010, p.54). Esta plataforma resulta de um reconhecimento generalizado de que o turismo é

uma “(...) *indústria global gigantesca, que serve milhões de turistas cada dia e que tanto a indústria como os consumidores turísticos formam parte da paisagem*”.⁴⁹ (Jafari, 2005, p. 43). Outra argumentação é aquela que defende que qualquer tipo de desenvolvimento, tal como acontece no desenvolvimento turístico, origina alterações desejáveis e consequências não desejadas, mas o que é importante é a relação custo-benefício. Os autores defensores desta plataforma, maioritariamente ocupada pela comunidade académica, consideram ainda que as perspetivas das primeiras plataformas do desenvolvimento turístico e dos seus impactos são muito limitadas e parciais e que se deve considerar o turismo numa visão sistémica, procurando entender as suas estruturas e funções subjacentes. O que se pretende com esta plataforma, e tendo em linha de conta as preocupações científicas (estrutura do turismo e o contexto multidisciplinar do estudo do turismo) é dar uma visão totalizadora do turismo com o objetivo principal da formação de um corpo científico de conhecimentos sobre o turismo, e não ficar-se apenas pela análise dos seus impactos (Jafari, 2005).

Nos primórdios do turismo de massas, os **impactos económicos** eram os mais valorizados, como aliás ficou bem patente na apreciação feita por Jafari (2005) através da plataforma de defesa. É bem conhecida a importância que o turismo tem enquanto atividade económica, sendo considerada uma das forças económicas mais importantes do mundo, porque origina renda, consumo, e desenvolvem-se os mercados. O turismo produz resultados económicos pela circulação da moeda, aumento do consumo de bens e serviços, aumento da oferta de empregos, elevação do nível social da população e ainda o aparecimento das necessárias empresas ligadas ao setor (Oliveira, 2002). Por esse facto, muitos países começaram a considerar esta atividade como prioridade estratégica para o seu desenvolvimento. Tradicionalmente, consideram-se os principais efeitos macroeconómicos do turismo em particular ao nível da balança de pagamentos no âmbito nacional, através da transferência de recursos financeiros produzidos nas regiões de um país e no âmbito internacional, através das exportações consideradas invisíveis de bens e serviços. Outras considerações macroeconómicas debruçavam-se ao nível do emprego, já que é a atividade que mais empregos oferece, com efeitos positivos em termos sociais e também pelo efeito multiplicador da atividade ao proporcionar, por arrastamento, o desenvolvimento de outros setores ou até de outras regiões mesmo que não dependam diretamente da atividade turística. Outros autores acrescentam ainda mais efeitos económicos significativos como o criar a exigência de equipamentos, alimentos, e outros estimulando o aparecimento de novas

⁴⁹ Citação original: “(...) *es una industria global gigantesca, que sirve a millones de turistas cada dia y que tanto industria como consumidores turísticos forman ya parte del paisaje*”.

indústrias e atividades comerciais e criando um novo mercado e o facto de favorecer a urbanização com o contínuo aumento da construção e renovação dos serviços turísticos o que implica necessariamente, a criação e a melhoria das infraestruturas e superestruturas turísticas, sobretudo em zonas mais remotas e menos desenvolvidas. Esse facto também ajuda a estimular o comércio e as indústrias locais e facilita o processo de modernização através da educação dos jovens e da sociedade e a troca de valores (Wahab, 1975 como citado por Wahab & Pigram, 2005; McIntosh *et al*, 2004).

Mas claro que o turismo não tem só efeitos económicos positivos, como é seriamente «levantado» pela plataforma de advertência, sendo que os principais custos económicos assentam, nomeadamente, no aumento da inflação, no aumento das importações supérfluas para satisfazer as necessidades da procura, no desemprego devido à sazonalidade, nas flutuações económicas, num desenvolvimento desequilibrado e numa dependência relativamente ao exterior (Jafari, 2005). Para além disso ainda se pode incluir como impactos económicos relevantes o desvio dos fundos de formas mais prometedoras de desenvolvimento económico; o investimento nas superestruturas e infraestruturas, o que implica capital que nem sempre os países em vias de desenvolvimento têm, elevando a sua dependência face ao exterior. Este impacto pode ainda relacionar-se com o aumento da vulnerabilidade das trocas económicas e políticas e o inflacionamento do valor da terra e nos preços dos bens e serviços locais (Wahab, 1993 como citado por Wahab & Pigram, 2005; McIntosh *et al*, 2004).

Os estudos sobre os **impactos ambientais** do turismo seguem uma perspetiva pós-fenómeno turismo de massas, e enquadram-se sempre numa argumentação que defende que a preservação do ambiente deverá constituir uma parte fundamental das estratégias de desenvolvimento (e.g. Butler, 1999; OMT 2003; Johnston & Tyrrell, 2005; Jamal *et al* 2002, Formica & Kothari, 2008), dando destaque às teorias do desenvolvimento turístico sustentável e às formas alternativas de turismo como, por exemplo, o turismo em espaço rural (e.g. Wilson *et al*, 2001), e o ecoturismo e produtos como o golfe (e.g. Woodside, 2009), o desenvolvimento em parques naturais e áreas protegidas (e.g. Larsen & Valentine 2007), ou o turismo urbano sustentável (e.g. Gindl & Wukovitsch, 2002). Perante o descrito, sistematiza-se, de seguida, os impactos ambientais positivos e negativos do turismo (quadro 2.12.).

Quadro 2.12. - Impactos ambientais positivos e negativos do turismo

Impactos positivos	Impactos negativos
Preservação e restauração de monumentos antigos, locais e prédios históricos (ex. Muralha da China, Pirâmides do Egito, Taj Mahal na Índia)	Qualidade da água, do ar e nos níveis de poluição sonora
Criação de parques nacionais e parques com animais	Maior tráfego rodoviário, ferroviário e aéreo.
Proteção de recifes e praias	Impactos no ambiente selvagem derivados da caça e da pesca
Manutenção de florestas	Danificação das dunas devido ao seu sobreuso
	Destruição da vegetação e florestas devido à construção (e.g. resorts, estradas), ou devido às caminhadas, ou acampamentos
	Destruição ou deteriorização dos monumentos antigos
	Construção da superestrutura turística pode prejudicar a estética
	Lixo em locais impróprios

Fonte: baseado em Cooper *et al*, 2005, pp.211-212.

Em conclusão, é crucial identificar logo os impactos ambientais associados ao desenvolvimento do turismo de forma a evitar o dano ambiental, modificando ou até rejeitando os empreendimentos (Cooper *et al*, 2005). Para efetuar uma avaliação do impacto ambiental em função do desenvolvimento do turismo, pode-se utilizar uma série de métodos incluindo as listas de itens⁵⁰ e sistemas de rede, procurando prever sempre as consequências ambientais associadas a qualquer projeto de empreendimento (Cooper *et al*, 2005) e ainda a própria legislação de proteção ambiental e o procedimento AIA (Avaliação do Impacto Ambiental) (OMT, 2003).

Os **impactos socioculturais**, começaram a ser identificados com os estudos antropológicos e sociológicos como é o caso de Valene Smith nos anos 1980 (“*Hosts and Guests*” em 1989), quando realizou a sua análise das relações entre o turista e a comunidade recetora. Também já Nunez nos anos 1960 se tinha dedicado aos aspetos socioculturais do turismo, ao analisar os efeitos dos turistas nas comunidades locais da América central (“*Tourism, tradition and acculturation: weekendismo in a mexican village*” em 1963). Cohen (1972) também ficou conhecido por ter proposto um conjunto de tipologias dos turistas em função dos seus comportamentos e papéis desempenhados (“*Toward a sociology of international tourism*” em 1972). Conclui-se que os estudos dos impactos sociais (e económicos) versavam sobre quatro aspetos: estudos sobre o impacto do turismo, a interação entre visitantes e moradores locais (e.g. Butler, 1980; Doxey, 1975; Smith, 1989), sistemas turísticos e turistas e os seus comportamentos (e.g. Cohen, 1984).

⁵⁰ Tem-se o exemplo da lista de Green *et al* (1990, como citado por Cooper *et al*, 2005, p.218) que identifica vários itens principais a considerar na avaliação dos impactos ambientais: “no ambiente natural dever-se-á considerar as mudanças na composição das espécies de fauna e flora, a poluição, a erosão, os recursos naturais e o impacto visual. No caso do ambiente construído, o ambiente urbano, o impacto visual, a infraestrutura, a forma urbana, a restauração e a concorrência”.

A visão que se tem dos impactos socioculturais, às vezes, ainda é um pouco limitada, resultante de algumas diferenças de abordagem do próprio fenómeno. Mas é certo que também estes impactos podem ser positivos quando, por exemplo, preserva ou revitaliza as habilidades artesanais de uma comunidade, ou incentiva o intercâmbio cultural entre duas populações diferentes; ou pode ser negativo, como é o caso da comercialização e a degeneração das artes e do artesanato e a comercialização de cerimónias e rituais dos grupos locais (Cooper *et al*, 2005). Sistematiza-se, seguidamente, alguns dos impactos socioculturais do turismo (quadro 2.13.):

Quadro 2.13. - Impactos socioculturais positivos e negativos do turismo

Impactos positivos	Impactos negativos
Modificação positiva da estrutura social	Aumento do desequilíbrio de poder económico entre turista e a população local;
Aumento dos níveis culturais e profissionais da população	Migração do trabalho das áreas rurais para as urbanas, aumentando a desigualdade de riqueza entre os próprios residentes locais;
	Eventual aumento da carga tributária sobre os residentes face à necessidade de mais infraestruturas;
Valorização da herança cultural	Danos culturais em particular em áreas com sítios históricos
Orgulho étnico	Disputa entre negócios locais e turísticos em relação aos recursos naturais e culturais
Valorização e preservação do património histórico; valorização do artesanato	Realização de «pseudoeventos» para satisfazer a procura turística através de experiências novas encenadas (autenticidade encenada)
	Alterações dos rituais religiosos e costumes tradicionais étnicos (mercantilização da cultura)
	Perda da diversidade cultural (padronização)
	Aparente incapacidade de desfrutar de experiências culturais significativas sem viajar para ambientes diferentes (experiências culturais exóticas)
	Alterações na moralidade; conflitos religiosos; arrogância cultural
	«Choque» cultural devido aos hábitos distintos, valores, tradições heterogéneas e diferentes mentalidades.
	Movimento intenso (neocolonialismo)
	Aumento da criminalidade, da prostituição, do vandalismo, do jogo.

Fonte: baseado em Holloway, 1994; Ruschmann, 1999; Ignarra, 1999; Cooper *et al*, 2005; Ferreira, 2005; Wahab, 1974, como citado por Wahab & Pigram, 2005; McIntosh *et al*, 2004.

Diante os vários impactos identificados, ficou patente que a atividade turística, se não for bem conduzida e planeada, pode produzir efeitos muito negativos. É exatamente esse o argumento de Bezerra (2003) que diz que a falta de planeamento leva ao crescimento sem orientação, à descaraterização do destino, à falta de autenticidade, e à existência de ações e medidas pontuais, sem interligação, não dando uma visão de conjunto do fenómeno.

O principal objetivo do planeamento no turismo é trazer determinados benefícios socioeconómicos para a sociedade, sem deixar de manter a sustentabilidade do setor turístico,

através da proteção da natureza e da cultura local. Falar em planejar é falar em organizar, projetar, antecipar acontecimentos e consequências. O plano, resultado do ato de planejar, é elaborado dentro de uma estrutura de tempo e deve empregar uma abordagem flexível, abrangente, integrada, ambiental e sustentável, implementável e baseada na comunidade.

Os objetivos do setor poderão, assim, ser atingidos mais eficazmente se o mesmo for cuidadosamente planeado e integrado no plano e programas de desenvolvimento (Inskip, 1991), e portanto uma das principais metas do planeamento turístico é a de integrar todo o desenvolvimento turístico na vida económica e social da comunidade (Gunn & Var, 2002). Perante o descrito, o planeamento do desenvolvimento turístico revela-se uma tarefa fulcral e daí ser importante “(...) *empreender planos de desenvolvimento do turismo que estabeleçam a capacidade de carga das destinações, considerando o equilíbrio entre os efeitos económicos, sociais e culturais e o equilíbrio dos recursos naturais da actividade*” (Bezerra, 2003, p.8).

A abordagem de planeamento estratégico é, por vezes, aplicável ao planeamento turístico. Desta forma, todos os componentes do sistema turístico precisam de ser considerados no planeamento: as atrações e atividades turísticas, o alojamento, outras instalações e serviços turísticos, os transportes, as infraestruturas e elementos institucionais (OMT, 2003). É possível incorporar o planeamento turístico no planeamento geral de uma área e, caso isso seja conseguido, o turismo será automaticamente integrado nos padrões de desenvolvimento da área. Entretanto, a situação mais comum encontrada é a do plano turístico ser preparado separadamente, por ele ser necessário para o direcionamento imediato do desenvolvimento após a tomada de decisão no sentido de melhorar e expandir o desenvolvimento turístico existente (OMT, 2003). O planeamento turístico pode, então, ser definido como um fenómeno multifacetado e interdisciplinar que envolve a interrelação de componentes dos produtos turísticos, de atividades e serviços fornecidos por entidades públicas e privadas (Gunn, 1994; Pearce, 1989).

Os vários períodos ou etapas do planeamento turístico estão em sintonia com a evolução do desenvolvimento turístico e a eclosão de vários modelos (*cf.* subcapítulo 2.3). A revisão da literatura permite identificar cinco fases constituindo a primeira etapa a era do desenvolvimento turístico não planeado, seguida dos primórdios do planeamento parcialmente direcionado para a oferta turística em que o principal interesse assentava na construção física dos hotéis, restaurantes, telecomunicações. A terceira fase pressupõe o planeamento turístico totalmente direcionado para a oferta turística, de forma a atender as necessidades da procura turística que aumentava e ainda, atrair e aumentar a quota de mercado. A quarta e quinta etapa

consistem, respetivamente, num planeamento turístico direcionado para a procura e o mercado em que o objetivo principal dos planos turísticos visava agradar um maior número de turistas indo de encontro às suas motivações, expectativas e experiências. Numa fase de planeamento contemporâneo que surge com as preocupações com os impactos sociais e ambientais resultantes das abordagens tradicionais do planeamento, muitos académicos, governos e agências de desenvolvimento iniciaram um processo de desenvolvimento alternativo do turismo (Tosun & Jenkins, 1998).

No passado, apesar de ainda prevalecer em alguns locais, o planeamento turístico era visto como um processo simplista para encorajar alguns hotéis a abrir, fazer com que o transporte chegasse à área turística e fazer a promoção turística. Neste período, também os aspetos socioculturais e os efeitos do turismo sobre, por exemplo, a arte e o artesanato eram considerados, pelos planeadores do turismo, como algo secundário (Kadt, 1991), apenas se valorizando os aspetos económicos na perspetiva da teoria do custo-benefício⁵¹. Esta perspetiva do planeamento e do desenvolvimento turístico até poderia ser bem sucedida antes do turismo de massas, mas desde então muito se alterou neste setor e, portanto, a perspetiva teórica e prática do planeamento tiveram de mudar (Inskip, 1991).

Esta mudança na filosofia do planeamento turístico e na própria teoria social resultam de vários fatores convergentes (Gunn, 1994), particularmente nos últimos 50 anos, com o declínio económico especialmente em muitas áreas rurais e as mudanças políticas em algumas partes do mundo em direção à democracia e economias de mercado o que levou os respetivos líderes a explorarem o potencial turístico. Acresce ainda os novos problemas ao nível dos desastres naturais, as mudanças de mentalidade em termos de decisores relativamente ao poder e a questões de filosofia política, a melhoria do transporte aéreo os movimentos ambientais com forte influência no desenvolvimento turístico, e a própria consciência e responsabilização dos turistas que estão mais atentos à qualidade dos destinos (Hall 2008).

Procurando fazer uma síntese, apresentam-se, de seguida, as teorias do planeamento turístico, identificando as suas características, os problemas que procuram ultrapassar (ou antecipar) os modelos utilizados e, por fim, a literatura onde se podem encontrar todas estas reflexões (quadro 2.14):

⁵¹ O turismo tem o dom de compensar as dificuldades que derivam de outros setores de atividade económica e atua como instrumento de equilíbrio, já que promove a economia com o aumento da oferta de emprego (Oliveira, 2002).

Quadro 2.14. - Teorias do planeamento turístico: caraterísticas, definição do problema, modelos e literatura

Tradição de Planeamento	Principais caraterísticas e atitudes relacionadas	Definição do problema de planeamento turístico	Alguns exemplos de métodos relacionados	Alguns exemplos de literatura relacionada
Boosterism	O turismo é um bem; O turismo deve ser desenvolvido; Os recursos naturais e culturais deverão ser explorados; A indústria como perito; Desenvolvimento definido em termos corporativos e de negócios.	1) Quantos turistas podem ser atraídos e alojados? 2) Como é que os obstáculos podem ser superados? 3) Convencer os hospedeiros a serem cordiais com os turistas	Promoção Relações públicas Publicidade Aumento dos mercados-alvo	Normalmente associado com política turística; Argumentos do governo e da indústria.
Económico	Turismo é igual a outras indústrias; Utilização do turismo para gerar emprego, obter rendimento; encorajar o desenvolvimento regional, ultrapassar as disparidades económicas regionais; O planeador é o perito; Desenvolvimento definido em termos económicos.	1) O turismo pode ser utilizado como um instrumento de crescimento; 2) Aumentar o rendimento e os efeitos multiplicadores de emprego; 3) Influenciar a escolha do consumidor; 4) Contribuir para aumentar a rentabilidade económica para fins de conservação	Análise benefício-custo; Análise procura – oferta; Incentivos de desenvolvimento; Segmentação do mercado	Estudos sobre os impactos económicos.
Físico / Espacial	Turismo como um recurso. Bases ecológicas para o desenvolvimento; Turismo como um fenómeno espacial e regional; Conservação ambiental Desenvolvimento definido em termos ecológicos/ambientais Preservação da diversidade genética.	Capacidade de carga física Manipulação dos fluxos de visitantes e os padrões de viagem Gestão dos visitantes Concentração e dispersão dos visitantes Perceções do ambiente natural Gestão do parque natural Definição das áreas ambientais mais sensíveis	Estudos ecológicos Impactos ambientais Planeamento regional Estudos de perceção	Gunn, 1994 Inskeep, 1991 Gunn & Var 2002 Newsome <i>et al</i> 2001; 2005 Gossling <i>et al</i> 2002
Comunidade	Necessidade de controlo local Procura por um desenvolvimento equilibrado Procura de alternativas ao desenvolvimento de turismo de massas; Planeador mais como um facilitador do que como um perito; Desenvolvimento entendido em termos de aspetos sócio-culturais	Como fomentar o controlo comunitário? Compreender as atitudes da comunidade face ao turismo. Compreender os impactos do turismo na comunidade. Impacto social	Desenvolvimento comunitário Consciencialização e educação Inquéritos de atitudes Avaliação dos impactos sociais	Murphy, 1985 Blank 1989 Macbeth 1997 Jain e Tiraganon, 2003 Singh <i>et al</i> 2003

<p>Sustentável</p>	<p>Integração de valores económicos, sociais, culturais, e ambientais; Planeamento turístico integrado noutros processos de planeamento; Planeamento holístico; Preservação dos processos ecológicos essenciais; Proteção do ambiente humano e da biodiversidade; Equidade inter e intrageracional. Planeamento e política como argumentos; Planeamento como um processo Planeamento e implementação como dois lados da mesma moeda; Reconhecimento da dimensão política do turismo.</p>	<p>Compreender o sistema turístico Estabelecimento de objetivos, metas e prioridades Atingir a política e a coordenação administrativa dentro e entre o setor público e setor privado Sistemas de controlo cooperativos e integrados Compreender as dimensões políticas do turismo Planeamento para um turismo que se preocupa com as necessidades locais e que negocia com sucesso num mercado competitivo</p>	<p>Planeamento estratégico para ultrapassar as formas tradicionais Aumento a sensibilidade dos produtores, dos consumidores e da própria comunidade. Papel dos <i>stakeholders</i> Análise da política Economia política Análise das expectativas Auscultação dos <i>stakeholders</i> Análise ambiental Interpretação.</p>	<p>Krippendorf, 1987 Hall e MacArthur 1998 Mathienson e Wall 1982 McKercher, 1997 Underberg and McKercher, 1997 Gossling 2002 Gossling e Hall 2006 Hall e Harkonen 2006 Hall e Brown 2006</p>
---------------------------	---	--	--	---

Fonte: Hall, 2008, p.52, adaptado.

Alguns autores (e.g. Tosun & Jenkins, 1998) apresentam uma tipificação mais diversificada sobre as várias abordagens do planeamento para o desenvolvimento turístico que, em muito, são coincidentes com algumas das exposições anteriormente apresentadas, como por exemplo, a abordagem do desenvolvimento sustentável e a abordagem comunitária⁵² – *community approach*), (cf. subcapítulo 1.2.) a que se acrescentam outras abordagens: a abordagem sistémica, a abordagem do planeamento integrado (*integrated planning*) e do planeamento abrangente (*comprehensive planning*) e uma abordagem contínua e flexível do planeamento turístico.

Numa visão mais tradicional e sistémica do planeamento turístico, é fundamental que se considere a totalidade dos subsistemas que constituem o sistema do turismo (cf. subcapítulo 2.2.). De facto, todos os elementos do turismo regional, como o transporte, alojamento, promoção, atrações e informação, necessitam de ser planeados de forma a evitar conflitos entre os subsectores do turismo (Gunn, 1994; Timothy 1998). Este paradigma foi alvo de grande criticismo no passado (Hudson & Galloway, 1979), sugerindo que parece ser muito difícil ou mesmo impossível considerar, simultaneamente, todos os elementos no processo de planeamento. A introdução de teorias alternativas, como é o caso do planeamento baseado na comunidade (*community based planning*), ou do planeamento incremental⁵³ (*incremental planning*), constituíram uma resposta para as deficiências daquela abordagem.

O maior agente em todo o processo de desenvolvimento e planeamento turísticos será a própria comunidade entendida como “(...) o conjunto de pessoas que coabita em determinado território, abrangendo portanto os proprietários/empresários, os residentes e as autoridades do governo locais.” (Monteiro & Deville, 2007, p.2). Desta forma, a inclusão da comunidade local (*community based planning*) no processo de planeamento do desenvolvimento turístico é imprescindível⁵⁴, exigindo, como já referido, uma maior participação local no turismo (*bottom-up model*). Porém, e numa visão mais tradicional do planeamento do desenvolvimento turístico, a participação das comunidades é praticamente nula, ou seja, todas as políticas e decisões são feitas *para* elas e não *por* elas (Sofield, 2003).

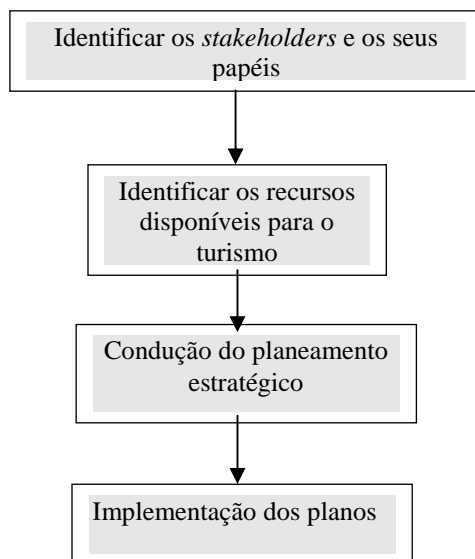
⁵² No planeamento baseado na comunidade (*community based planning*) os objetivos são definidos localmente, e as ações de desenvolvimento constituem uma parte integral do planeamento turístico (Timothy, 1998).

⁵³ O planeamento incremental (*incremental planning*) permite elevados níveis de flexibilidade e de previsibilidade no planeamento turístico (Timothy, 1998).

⁵⁴ Murphy (1985) foi um dos primeiros promotores desta perspetiva da comunidade na sua obra *Tourism – a community approach*, enfatizando a necessidade de cada comunidade relacionar o desenvolvimento turístico com as necessidades locais.

Assumindo este argumento, pode-se agora apresentar o modelo da perspectiva tradicional do planeamento turístico (esquema 2.7.):

Esquema 2.7. - Modelo tradicional do planeamento turístico



Fonte: Moscardo 2008, p.11.

Esta perspectiva defende que um determinado tipo de turismo é desejável, e que deve, ou vai ser desenvolvido. As principais etapas implicam a identificação dos *stakeholders* e o seu papel na discussão e na definição das opções de turismo, consultando aqueles para identificar os recursos disponíveis para o desenvolvimento turístico e utilizando esta informação para poder conduzir as atividades inerentes ao processo de planeamento estratégico. Usualmente, estes planos incluem aspetos como infraestruturas, educação, e percepção da comunidade sobre as suas necessidades, mas este trabalho é feito muito na base da defesa e não tanto da avaliação crítica das propostas.

As numerosas consequências dos impactos do turismo e as atitudes dos residentes estudadas nas comunidades recetoras, podem ser vistas como uma espécie de apelo para aumentar a participação pública e, em particular, para uma abordagem do planeamento mais focada na participação da comunidade (Keogh, 1990; Huybers, 2007), isto porque a maioria dos impactos, sejam eles positivos ou negativos, ocorrem ao nível da comunidade do destino (Sharma, 2004a) e os residentes são reconhecidos como um ingrediente essencial para a «atmosfera de hospitalidade» de um destino (Simmons, 1994). Esse facto levou a que alguns investigadores tenham dado ênfase à necessidade de descentralizar o desenvolvimento do turismo e integrá-lo nos objetivos da comunidade em geral. Para alguns autores (e.g. Murphy,

1985) a abordagem do planeamento comunitário no planeamento turístico permite harmonizar as relações sociais entre os turistas e a comunidade recetora o que pode ser particularmente positivo ao nível dos impactos sociais nas comunidades de destino. A ênfase é agora colocada na construção do capital social, ao invés da construção do capital físico. Segundo esta análise, apesar de os turistas serem provenientes das comunidades, eles visitam os destinos ou as comunidades recetoras, e é precisamente aí que os maiores impactos poderão ocorrer. Murphy (1985) defende a adoção de uma perspetiva ecológica do planeamento turístico e a utilização de sistemas de planeamento permitindo com que o turismo seja integrado nos objetivos e no planeamento estratégico de uma comunidade e esse facto dá-lhe a flexibilidade necessária para ajustar-se às mudanças da economia e dos próprios mercados. Não obstante, o estabelecimento de um programa de desenvolvimento turístico deve ser consistente com a filosofia social, económica e cultural da comunidade hospedeira e do governo, o que garante a possibilidade de preservar e sustentar a cultura local, como também garante que o desenvolvimento do projeto será melhor recebido pela comunidade local (McIntosh, Goeldner & Ritchie, 1995).

A participação da comunidade local no processo de tomada de decisão do desenvolvimento turístico é uma das bases de contributo para a sustentabilidade do turismo. Isto só será possível num regime com regras de democracia justas e onde a expansão do turismo não se efetive para além daquilo que os cidadãos de uma dada comunidade realmente querem e podem controlar. O planeamento comunitário (*community based planning*) implica, pois, o envolvimento da comunidade no processo político de planeamento e no próprio processo de tomada de decisão. Em determinadas regiões e países significa que é necessário descentralizar o poder político dos governos centrais para os estados, cidades etc. o que veio a dar a oportunidade à população local para lidar com os seus próprios problemas. Contudo, algumas dificuldades podem surgir. Mathieson e Wall (2006) identificam alguns obstáculos para concretizar os princípios da participação da comunidade no desenvolvimento do turismo e que se relacionam, nomeadamente, com alguma falta de homogeneidade entre as comunidades (algo que já tinha sido referido por Taylor, em 1995), pela existência de muitos atores envolvidos, pelas experiências com o turismo serem diferenciadas e por em muitos países não haver uma tradição política e administrativa que potencie ou facilite este tipo de processos.

O planeamento abrangente (*comprehensive planning*) enquanto tipologia do planeamento pressupõe uma visão mais holística do processo. Nesse contexto, a função dos

planeadores consiste em desenvolver um plano maior para conduzir e orientar os planeadores especialistas e rever as sugestões dos mesmos. Ao “*maximizar os contributos especializados dos peritos técnicos para a solução dos problemas turísticos, esta tipologia do planeamento no desenvolvimento turístico deverá ser atingido através de um processo que vai envolver todas as componentes dos setores turísticos*”⁵⁵ (Tosun & Jenkins, 1998, p. 105). Esta tipologia assenta nos sistemas tradicionais de todos os aspetos do turismo regional, incluindo os seus elementos institucionais, facilidades turísticas e serviços que são planeados de uma forma abrangente e alargada (Timothy, 1998) e no fundo o seu grande propósito consiste em melhorar a coerência de todos os elementos relevantes (Bannon, 1976 como citado por Tosun & Jenkins, 1998), numa visão sistémica e sustentável do desenvolvimento do turismo.

As abordagens flexíveis do planeamento turístico são características da abordagem contemporânea do desenvolvimento turístico e vêm na sequência de planos mal sucedidos do passado o que, para alguns autores (Baud-Bovy, 1982, Gunn, 1994; Dieke, 1993; Getz, 1986) justifica a necessidade de tornar o processo de planeamento como algo contínuo e passível de alterações. Nesta abordagem contemporânea do planeamento turístico, considera-se as características de multisetorialidade da indústria turística e o turismo como uma mistura de *inputs*. Perante isso, os planos são desenvolvidos assentando numa contínua pesquisa e *feedback* e são flexíveis porque deverão adaptar-se e deverão ter capacidade de resposta a ambientes em constante mudança (Tosun & Jenkins, 1998).

A visão mais atual e também menos criticada do planeamento turístico, é aquela que se relaciona com uma perspetiva integrada⁵⁶ (*integrated planning*). Esta perspetiva defende que o planeamento abrangente (*comprehensive planning*) deve ser integrado num plano mais geral e na estratégia de desenvolvimento global do país, ou da região (Lee, 1987 como citado por Timothy, 1998; Inskip, 1991) tendo como meta aumentar a eficiência e a adaptabilidade como componentes da indústria turística, e que são planeados conjuntamente. Visa, ainda, facilitar a integração do turismo nos mercados subnacional, nacional e internacional, e mais do que juntar o planeamento turístico a outros planos setoriais, este paradigma do planeamento requer harmonia dentro das suas próprias componentes (Tosun & Jenkins, 1998).

⁵⁵ Citação original: “*In order to maximise the specialised contributions of technical experts to a solution of tourism’s problems, comprehensive planning for tourism development must be achieved by a process that will involve all components of the tourism sectors*”

⁵⁶ As estruturas de planeamento mais integradas permitem com que os planeadores melhorem a forma como o desenvolvimento turístico regional ocorre (Marcouiller, 1997).

Estas abordagens do planeamento turístico são fortemente influenciadas pela cibernética e análise sistémica, e dão ênfase aos seguintes aspetos: estabelecimento de metas, existência de informação contínua, projeção e simulação de cenários futuros, a avaliação, escolha e monitoria contínua (Hall, 2008). Para além disso, nesta visão mais moderna do planeamento turístico são frequentemente utilizados termos como «envolvimento público», «participação», «integração», e «interação», o que revela uma grande sensibilidade para os interesses dos decisores e o seu impacto nas diretivas do planeamento (Gunn, 1994). Numa perspetiva interativa do planeamento turístico, a ênfase é colocada no planeamento *com* os atores e não *para* os atores. Esta perspetiva reforça a natureza complexa dos produtos turísticos, reconhecendo que as opiniões, perspetivas e recomendações dos atores externos (ao processo), são tão legítimas como as dos planeadores, dos peritos (*experts*), ou da própria indústria (Hall, 2008). Este tipo de processo pode levar mais tempo a ser concretizado, ao contrário de um modelo de planeamento convencional, portanto em que a decisão é tomada de cima para baixo. Porém, os resultados do modelo mais moderno terão muito mais qualidade, porque os atores terão uma parcela de domínio/controlo do plano e do processamento. Para além disso, o processo interativo poderá dar origem a uma melhor cooperação ou colaboração entre vários atores, no apoio aos objetivos e metas das organizações turísticas, e também podem desenvolver as bases para responder mais facilmente à mudança (Hall & McArthur, 1998 como citado por Hall, 2008). A perspetiva interativa do planeamento é, normalmente, caracterizada por envolver um diálogo direto e a participação efetiva de vários atores, incluindo os planeadores do setor público e isto leva à negociação, tomada de decisão partilhada e à consensualidade na definição de objetivos e nas ações (Bramwell & Sharman, 1999; Araújo & Bramwell, 1999). Este envolvimento contínuo de vários *stakeholders* significa que o planeamento tem condições para responder continuamente às perspetivas dos mesmos, no que respeita às várias questões do turismo, em termos de propostas para os planos e a sua implementação. Acresce ainda a base flexível e contínua que caracteriza estas formas de planeamento turístico o que justifica que o nível e o tipo de envolvimento dos *stakeholders* possam mudar ao longo das várias fases do processo (Yuksel *et al*, 1999).

Nas abordagens integradas e interativas do planeamento, parece que o modo como se desenvolve o processo de tomada de decisão é fundamental. De facto, estas perspetivas em direção ao planeamento do turismo não são, nem do tipo do topo para a base (*top-bottom*), onde as metas em cada nível na organização (ou na área espacial/territorial) são determinadas, baseando-se nas metas do próximo nível acima (Heath & Wall, 1992 como citado por Hall,

1999); nem são da base para o topo (*bottom-up*), onde as metas de unidades individuais são agregadas conjuntamente. Em vez disso, o planeamento turístico pode ser visto como uma perspetiva interativa ou colaborante, que requer a participação e a interação entre os vários níveis na organização, ou entre unidades de governação e entre as organizações responsáveis e os *stakeholders* no processo de planeamento (Hall & McArthur, 1998 como citado por Hall, 1999). Essa interatividade permite realizar parcerias horizontais e verticais dentro do processo de planeamento. Se o desenvolvimento turístico integrado for tomado como um objetivo da atividade turística e se ocorrer de forma adequada, é indispensável que o planeamento seja implementado no quadro de uma cooperação entre os vários setores e atores de alguma forma relacionados com a atividade, em particular, a cooperação entre as agências governamentais, entre os vários níveis do governo e entre setor público e setor privado⁵⁷. O equilíbrio do envolvimento entre estes dois setores no planeamento turístico é vital e, em especial, o setor público tem a principal tarefa de realizar a coordenação dos interesses do setor público e do setor privado e a preparação dos elementos do turismo a considerar no planeamento turístico (Page & Thorn, 1997). Esta cooperação e coordenação intersetoriais não são fáceis de se concretizar, uma vez que não existe outra indústria na economia que esteja ligada a tantos produtos e serviços tão diversificados como a indústria turística. De facto, o desafio de congregar as ações de vários atores no turismo é grande, “*porém, a falta de intersectoralidade, de acção conjunta e integrada, tanto do poder público quanto da iniciativa privada, é o maior obstáculo que inviabiliza uma actuação eficaz dos órgãos públicos de turismo (...)*” (Barros, 2005, p.16).

Para agilizar o processo de planeamento numa perspetiva integrada e interativa, implicando o envolvimento de vários *stakeholders*, existem algumas técnicas para os identificar (e.g. mapas de *stakeholders*) sem as quais o processo falha (Clarkson, 1995). Para além disso, podem também ser utilizadas técnicas importantes no processo de decisão consensual, para garantir com que os vários atores se envolvam no planeamento turístico como, por exemplo, a técnica dos grupos nominais e do *focus group*, inquéritos aos cidadãos, e reuniões de construção de consenso. A escolha da melhor técnica dependerá dos objetivos que estão por detrás da sua utilização (Yuksel *et al*, 1999).

Os paradigmas mais atuais do planeamento e os próprios conceitos cooperativos, integrados e interativos são criticados por serem, maioritariamente, perspetivas do mundo ocidental relativamente ao modo como o turismo é planeado e uma plena utopia nos países

⁵⁷ Este tipo de cooperação pode ser denominada de «*cooperação interjurisdicional*» (Nunn & Rosentraub, 1997).

considerados de Terceiro Mundo. As dificuldades de implementação do próprio planeamento turístico (Mill & Morrison, 1985; Gunn, 1988) e que se verificam tanto nos países desenvolvidos como nos países em vias de desenvolvimento, assentam na falta de perceção do que é o produto turístico (e.g. hotelaria, onde se pensa que o produto são os quartos, ignorando que o serviço prestado está intimamente ligado à promoção/informação e às atrações) e na existência de fronteiras institucionais, já que diversos organismos públicos estão envolvidos na atividade turística, embora esse não tenha sido o objetivo da criação. As próprias organizações privadas caracterizam-se pela excessiva fragmentação o que dificulta a concertação de políticas e, por conseguinte, a integração do sistema. Para além disso, muitos empresários são adversos ao planeamento, encarando-o como um entrosar no seu domínio de atividade. Por fim, o custo do planeamento fruto de várias análises de recursos e de mercado e a própria sazonalidade da atividade e o elevado *turnover* da prosperidade também dificultam o processo (Mill & Morrison, 1985; Gunn, 1988).

Considerando as perspetivas integradas do planeamento que intervêm muito mais ao nível do desenvolvimento regional, é importante encarar a hierarquização dos níveis de ocorrência do planeamento turístico e que pode ser internacional, nacional e regional. Sabendo que o desenvolvimento do turismo pressupõe a incidência em várias áreas (e.g. uso do solo, arquitetura, construção de facilidades turísticas, etc.) e o envolvimento de tipos especiais de estudos (e.g. planeamento urbano, na montanha ou na costa marítima; atrações nos centros culturais, etc.), idealmente o planeamento turístico deveria ser o mais abrangente possível para um determinado território. Mas o que normalmente se verifica é que esse planeamento é feito de forma separada, apesar de dever ser integrado na política, planeamento e programa de desenvolvimento global (Inskip, 1988). Em termos práticos, e em função dos vários níveis de planeamento, as atividades podem ser organizadas da seguinte forma (quadro 2.15.):

Quadro 2.15. - Níveis do planeamento e respetivas atividades

NÍVEL	ATIVIDADES
Nível Internacional	Está relacionado com os serviços de transporte internacionais; com o fluxo e os programas de viagens para os turistas em diferentes países; com o desenvolvimento complementar de atrações de maiores dimensões e das suas facilidades em países fronteiriços e com estratégias de mercado multidimensionais e programas de promoção turística. Estas atividades desenvolvem-se a um nível internacional através de organizações políticas internacionais (e.g. Nações Unidas; Organização Mundial do Turismo; União Europeia); de acordos multilaterais (GATT - “ <i>General Agreement on Tariffs and Trade</i> ”); a NAFTA (“ <i>North American Free Trade Agreement</i> ”) e acordos bilaterais (acordos sobre os termos e condições dos direitos no transporte aéreo entre dois países).
Nível Nacional	O nível nacional relaciona-se nomeadamente, com a política turística nacional; o plano estrutural das características físicas nacionais (incluindo as principais atrações turísticas, a definição de regiões em desenvolvimento turístico, os pontos de acesso internacionais, a rede de serviços e facilidades de transporte interno); o controlo de entradas e saídas nas fronteiras (ex: regular a atribuição de vistos; controlar as fronteiras e os aeroportos); com os tipos, qualidade e quantidade dos alojamentos e outras facilidades turísticas e serviços exigidos; com os principais itinerários turísticos do país e as suas conexões regionais; com as organizações turísticas públicas, legislação e políticas de investimento; e, por fim, as estratégias de <i>marketing</i> turístico, programas de promoção; com os programas de formação e educação; com a análise dos impactos socioculturais, económicos e ambientais; e com técnicas de implementação a nível nacional incluindo estratégias de desenvolvimento a curto prazo e programação de projetos.
Nível Regional	Diz respeito ao planeamento turístico numa região do país (estado ou província, ou um grupo de ilhas) e é formulado dentro das direções da política e plano de turismo nacional existente. O nível regional do planeamento turístico é muito mais específico do que o nível nacional, apesar do nível de especificidade nos dois níveis depender do tamanho/dimensão do país ou região. Muito do planeamento regional é feito por regiões administrativas (este deve ser coincidente com as fronteiras administrativas). Inclui atividades relacionadas com a política regional; com os acessos regionais e a rede de facilidades e serviços de transporte internos e com o tipo e localização das atrações turísticas.
Nível Local	Em alguns países ou regiões há a necessidade de um planeamento local que é muito mais específico do que o nível regional, mas não tão detalhado como o planeamento para o desenvolvimento da área de recurso. Refere-se a áreas chave como o controlo do processo de desenvolvimento da terra; a promoção de leis para as zonas e o plano da construção; o reforço das leis relacionadas com a saúde, segurança e emprego e com o licenciamento de operadores turísticos, agências de viagens, hotéis, restaurantes e outros.
Nível Setorial	Traduz e formaliza as políticas governamentais para os vários setores económicos e sociais, incluindo o turismo (e.g. desenvolvimento do turismo rural).

Fonte: Mill & Morrison, 1985; Inskeep, 1988, adaptado

O planeamento ao nível internacional é mais limitado, e faz-se através de várias organizações mundialmente conhecidas (*cf.* quadro 2.15). É também um planeamento mais frágil, porque está dependente da cooperação dos países membros das mesmas organizações, mas não deixa de ser importante para determinadas atividades funcionais especializadas (Inskeep, 1988). Já o planeamento nacional está relacionado com a formulação das políticas e estratégias de desenvolvimento nacional, a estrutura física do plano (e.g. identificação das atrações turísticas mais importantes e as acessibilidades para e dentro do país) e os meios de implementação. O nível regional é mais específico comparativamente com o nacional, apesar

do grau de especificidade em ambos os níveis depender da dimensão do país e/ou da região⁵⁸ (e.g. identificação das políticas e estratégias regionais, e as preocupações, nomeadamente, com os pontos de acesso mais importantes e a rede de transporte interno, as características das atrações primárias e secundárias). Ao nível local, o planeamento turístico é bem mais específico e refere-se, essencialmente, à componente mais física do plano e a toda a legalização subjacente. É ainda de destacar a importância do planeamento setorial que pode ocorrer ao nível nacional e regional e que se relaciona com a formulação de planos específicos para determinadas áreas ou setores (e.g. turismo em *resorts* o que implica considerar os hotéis, centros de conferências, centros culturais, espaços de entretenimento) (Inskeep, 1988).

Em síntese, pode-se afirmar que nos últimos anos, tem havido uma mudança de um tipo de planeamento que utiliza métodos mais rígidos e formais, para modelos mais flexíveis, com processos interativos na forma como desenvolvem e implementam as estratégias (Yuksel, Bramwell & Yuksel, 1999). Nessa mudança, a abordagem convencional e a abordagem contemporânea são coexistentes. Numa visão mais convencional do planeamento turístico este esteve sempre preocupado em colocar o futuro desejado em detalhe, em termos de padrões de uso do solo, enquanto que a nova perspetiva do planeamento interativo concentra-se, antes de mais, nos objetivos do plano e em formas alternativas para os atingir (Hall, 1992; Hall, 2008). Numa visão mais contemporânea, interativa e integrada, a ênfase do planeamento é colocada em delinear possíveis consequências das políticas alternativas, avaliando-as em função dos objetivos, de modo a escolher um curso de ação preferido. Neste contexto é importante também ressaltar que este processo deve ser repetido continuamente através de uma monitoria constante, detetando eventuais diferenças entre as intenções do planeador e o atual estado do sistema. O planeamento turístico interativo assume-se como um processo coletivo para resolver conflitos e avançar com soluções compartilhadas, envolvendo um conjunto de vários atores (Gray, 1989 como citado por Araújo & Bramwell, 1999). A tomada de decisão é conjunta entre atores-chave autónomos, de modo a resolver problemas de planeamento, e/ou para lidar com aspetos relacionados com o planeamento e desenvolvimento (Jamal & Getz, 1995). O planeamento interativo e integrado pode ser considerado difícil e moroso, mas justifica-se a sua necessidade porque, como já foi referido, pode evitar custos na resolução de conflitos a longo prazo, atribui-lhe mais legitimidade política e pode também

⁵⁸ Por exemplo, num país de pequena dimensão como é o caso de Portugal, o plano nacional pode ser desenvolvido com o mesmo nível de detalhe que um plano regional num país maior.

tirar partido do conhecimento e das competências dos *stakeholders* (Yuksel, Bramwell & Yuksel, 1999). Este facto reflete o crescimento do envolvimento de múltiplos *stakeholders* relacionados com o planeamento do turismo, podendo estes colaborar no desenvolvimento de uma «visão» partilhada para o turismo (Jamal & Getz, 1997 como citado por Yuksel *et al*, 1999). Nesta análise é evidente a necessidade do envolvimento de uma multiplicidade de agentes (incluindo grupos ambientais, interesses económicos, autoridades públicas, grupos comunitários e os próprios residentes) para o planeamento estratégico e competitividade dos destinos turísticos (Timothy, 1998; Jamal *et al* 2002; Formica & Kothari 2008; Dwyer & Kim, 2003; Ritchie 1993).

Atingir a sustentabilidade no turismo deverá ser um objetivo preconizado por todos os envolvidos na indústria turística, sendo que os principais atores são os empresários, as autoridades públicas, nacionais, regionais e locais, os próprios turistas, a população local e outro tipo de organizações não governamentais (Firmino, 2007; NRG4SD, 2004). Todos estes parceiros têm os seus próprios papéis e agendas, que deverão levá-los a colocar a ênfase nos diferentes fatores sociais, económicos, culturais e ecológicos. Mais do que tudo, a gestão do turismo sustentável tem como requisito parcerias ativas e cooperantes entre todos os *stakeholders*., o que mais uma vez justifica a pertinência do atual estudo.

Em jeito de conclusão, neste subponto analisou-se o desenvolvimento do turismo sustentável, considerando-se um conjunto de relatórios e documentos importantes resultantes das reflexões mundiais acerca da sustentabilidade dos territórios em função da atividade turística. Uma série de dimensões são importantes nessas considerações, nomeadamente, a preservação do ambiente, a cultura e as estruturas sociais, a responsabilidade, a cooperação e o envolvimento, a educação dos agentes, o planeamento dos destinos e os indicadores de capacidade de carga. Nesta análise não se desvalorizou as questões associadas aos impactos positivos e negativos do turismo, sendo que o planeamento surge como a forma de maximizar os efeitos mais benéficos do turismo e minimizar os seus efeitos mais negativos. Por fim, procurou-se ainda dar uma perspetiva da necessidade de recorrer aos instrumentos do planeamento, numa perspetiva integrada, colaborante, interativa e estratégica, em que o envolvimento da comunidade local e a interação entre os vários atores são condições para a eficácia de todo o processo em termos de desenvolvimento sustentável do destino e na promoção da sua competitividade.

2.7. Políticas públicas e o desenvolvimento do turismo

As atividades de análise à política de turismo têm acompanhado o crescimento massivo do setor, o cada vez maior envolvimento de governos e a percepção dos seus impactos negativos. Contudo, foi essencialmente a partir da década de 1970 que a política pública de turismo se tornou uma prioridade dos governos em países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento (Hall & Jenkins, 2004). Durante muito tempo e numa perspetiva internacional, a política de turismo esteve muito voltada para o aumento do número de visitantes (associado ao turismo de massas) e para o aumento das receitas de modo a contribuir para a balança de pagamentos, no fundo, para melhorar o desenvolvimento económico do país recetor. Esta perspetiva, mais quantitativa, caracteriza-se pela integração da política turística na política económica geral e é criticada por trazer dificuldades em termos de eficiência já que se focaliza demasiadamente nos métodos promocionais e de informação e não dá grande atenção à necessidade de otimizar os lucros (Fayos-Solá, 1996).

Mas em finais da década de 1970, o turismo viveu um período coexistente de fases de retrocesso e de crescimento e a política turística começou a refletir novas preocupações em especial com a necessidade de novas práticas nos destinos, novas alternativas procurando seguir os critérios da sustentabilidade. Já na década de 1980 e princípio dos anos 1990, vários fatores justificam uma nova focalização em termos de política turística, resultantes da crescente concorrência de destinos alternativos com preços bem mais competitivos, do surgir de outros segmentos de mercado que concorriam diretamente com os destinos tradicionais, e das novas motivações dos turistas (Couto, 2008). Portanto, a política turística é um aspeto vital no turismo, sobretudo pelo seu papel na regulação da indústria turística e nas suas atividades relacionadas (Bramweel, 2006). Pode-se dizer que a formulação política consiste numa atividade política que se desenvolve dentro das características económicas e sociais da sociedade, refletindo assim os seus valores, ideologias, distribuição de poder, instituições e processos de decisão (Hall & Jenkins, 2004).

A pesquisa sobre a problemática tem três elementos básicos. Em primeiro lugar, consiste na necessidade de avaliar a política de turismo e a sua implementação e demonstra como isso está relacionado com o atingir do turismo sustentável. Em segundo lugar, é a necessidade de destacar e entender os obstáculos para atingir uma implementação bem sucedida da política, que pode dar uma grande lição em termos de como se pode atingir o sucesso. Por último, é necessário criar um enquadramento teórico de como implementar a política turística com eficácia e assim atingir um turismo sustentável bem sucedido (Dodds &

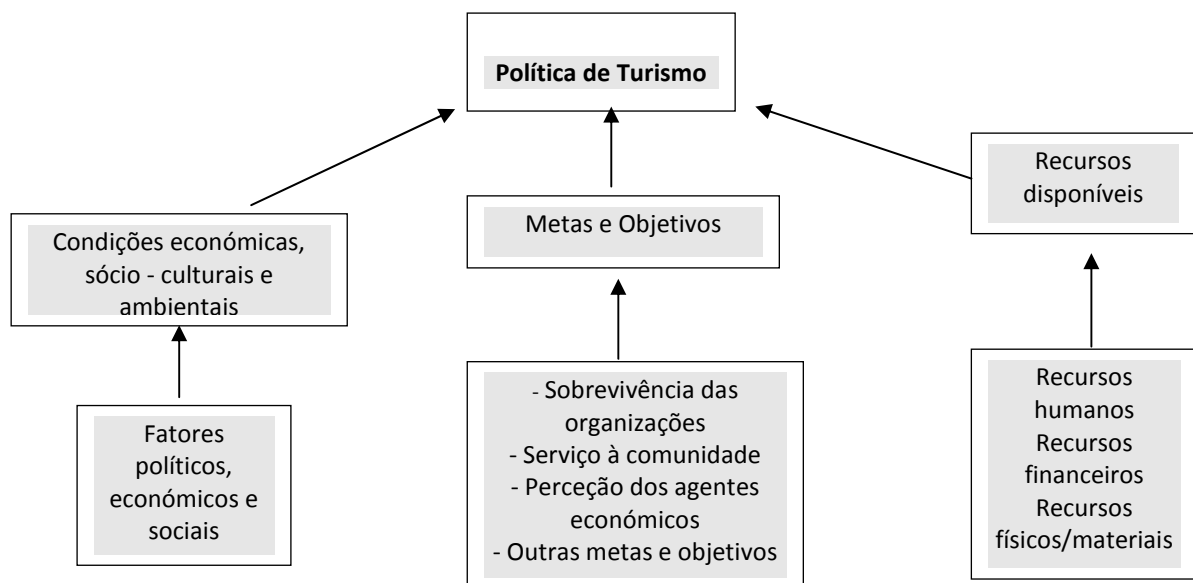
Butler, 2010). É, pois, importante estudar a política pública para compreender as causas e as consequências das decisões políticas, e para melhorar o conhecimento sobre a sociedade. Sendo assim, a política pública pode ser entendida como uma variável independente (e.g. que impacto tem na sociedade?) e uma variável dependente (e.g. que forças socioeconômicas ou ambientais influenciam a política?). A política turística também deverá ser estudada por razões profissionais para compreender as causas e as consequências da mesma. Assim, é possível procurar soluções para problemas que surgem no âmbito do turismo e com esse conhecimento melhorar o processo político. Por fim, deverá ser estudada por motivos políticos para assegurar que as políticas «corretas» estão a ser aplicadas para atingir os objetivos igualmente «corretos». Este item coloca a questão ao nível dos princípios e valores que influenciam e determinam o planeamento turístico e os processos de planeamento (Dye, 1992 como citado por Hall, 2008).

Debruçando sobre o conceito de política de turismo pode-se afirmar que este pode ser perspectivado como uma ligação em cadeia que conduz a um maior bem estar dos cidadãos de um país, servindo de complemento à atuação dos agentes privados que intervêm no setor turístico (Couto, 2008). Em tudo se relaciona com os desafios que as várias mudanças sociais colocam no plano do desenvolvimento turístico, refletindo a exigência de uma maior participação dos cidadãos na “(...) *formulação e desenvolvimento de políticas, e programas que afectam o seu dia a dia*” (Goeldner *et al*, 2002, p.294). De uma forma mais profunda, o conceito abarca o conjunto de fatores e diretrizes que definem os caminhos a seguir para atingir os objetivos globais para o turismo do país, ao determinar as prioridades da ação executiva ou assistencial do Estado e ao facilitar o planeamento das empresas do setor (Beni, 1997). No fundo, as políticas têm como funções estabelecer as regras, os objetivos e estratégias de desenvolvimento relacionadas com o destino turístico (Goeldner *et al*, 2002); estabelecer as atividades e comportamentos aceitáveis; fornecer uma direção comum e a orientação para todos os interessados no turismo num destino; facilitar o consenso em torno de estratégias e objetivos específicos para um determinado destino; fornecer uma estrutura para as discussões públicas e privadas sobre o papel e as contribuições do setor turístico para a economia e para a sociedade em geral; e, não menos relevante, permitir que o turismo estabeleça interfaces com outros setores da economia de forma mais eficaz (Goeldner *et al*, 2002). Desta exposição se depreende a importância da função regulamentar, estratégica e promocional que estão muito ligadas à definição da política turística e, desse modo, muito relacionadas com as funções do setor público.

A definição do conceito de política turística não está muito longe daquilo que são os objetivos fulcrais do planeamento turístico, isto é, o propósito da política de turismo consiste em “(...) *propiciar benefícios máximos aos interessados na região, ao mesmo tempo em que deve minimizar os impactos negativos*” (Goeldner *et al*, 2002, p.294), proporcionando experiências de “(...) *alta qualidade aos visitantes, que sejam lucrativas para os interessados na destinação, enquanto garantem que essa não seja comprometida em termos da sua integridade ambiental, social e cultura*” (Goeldner *et al*, 2002, p.295). Estas abordagens do conceito centram-se bem mais nos benefícios do turismo e no desenvolvimento do mesmo considerando que “ (...) *princípio chave de qualquer política turística consiste em assegurar que uma nação (região ou localidade) irá beneficiar ao máximo dos contributos económicos e sociais do turismo. O último objectivo da política turística é o de melhorar o progresso da nação (região ou localidade) e a vida dos cidadãos*” (Biederman, 2007, como citado por Edgell *et al* 2008, p.7).

A formulação da política turística está condicionada por vários fatores de ordem económica, sócio-cultural e ambiental e ainda pelas metas e objetivos a que se propõem e que são influenciados por aspetos como a sobrevivência das organizações, serviços à comunidade, perceção dos setores económicos e outro tipo de metas e objetivos de carácter mais geral. Por fim, mas igualmente importante, a formulação da política está condicionada pelos recursos disponíveis (recursos humanos, financeiros e físico/materiais). O esquema seguinte resume os aspetos anteriormente descritos (esquema 2.8).

Esquema 2.8. - Fatores que condicionam a formulação da política turística



Fonte: Edgell *et al*, 1990, p.105.

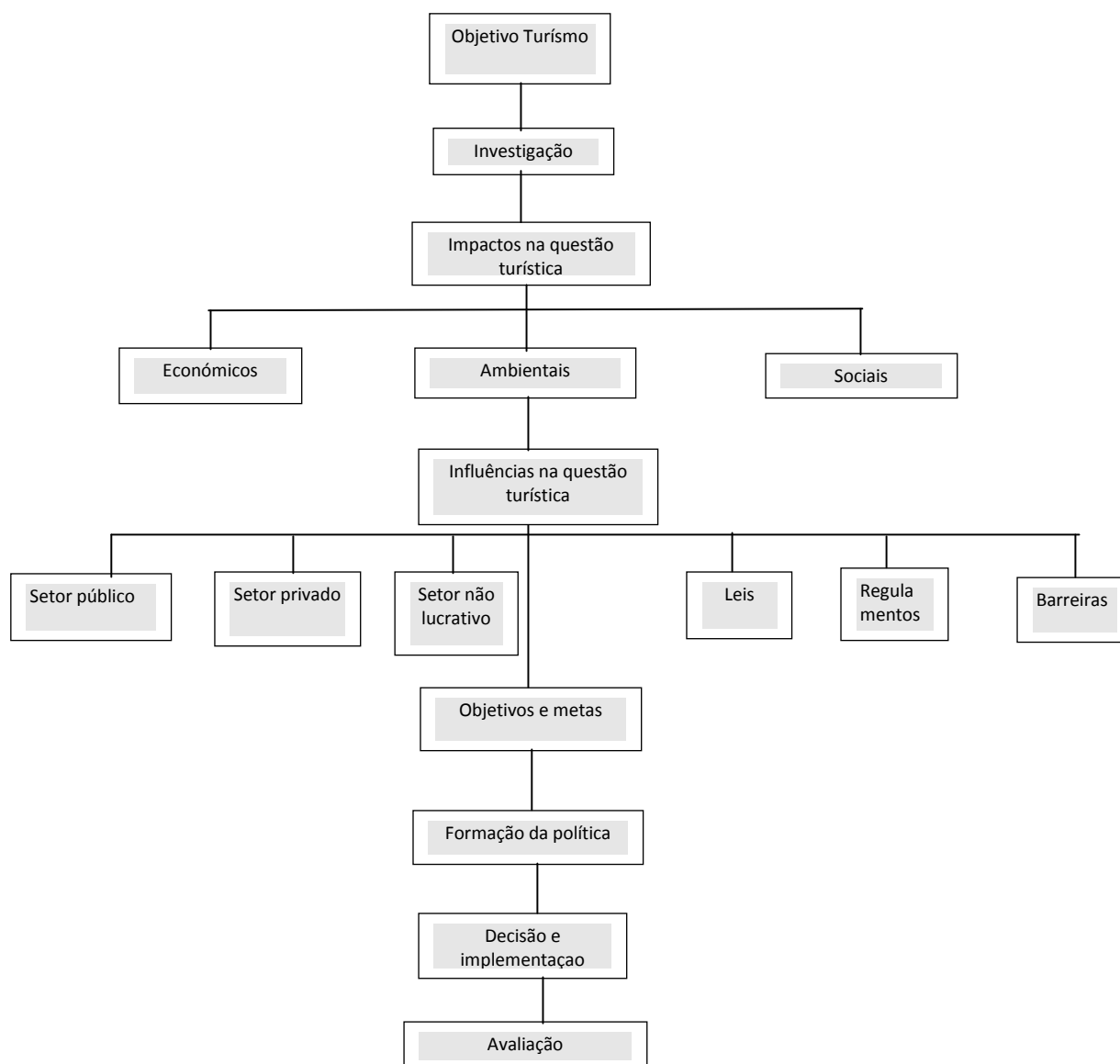
Seguindo esta abordagem, a política de turismo deverá nortear-se por três condicionantes, isto é, a cultural, a social e a económica, independentemente dos objetivos, ambições, dimensões das áreas ou motivações que estão por detrás dos programas, projetos ou atividades a desenvolver. Todos os programas deverão condicionar-se, em primeiro lugar, “(...) à política de preservação do património cultural, artístico, histórico, documental e paisagístico natural do país” e os órgãos e entidades ligados ao turismo deverão articular-se “(...) com as organizações público e privadas na conservação dos recursos culturais e naturais renováveis e dos valores culturais nacionais” (Beni, 1997, 103). Relacionada com a primeira condicionante (a cultural) surge a segunda (a social) que sugere a forte presença da dimensão social em todas as suas manifestações. Quanto mais significativo for o conteúdo social dos programas (democratização do acesso e abrangência dos valores), mais profundos e duradouros serão os resultados atingidos e, portanto, este condicionalismo deverá fazer com que o turismo “(...) constitua incentivo à criatividade, às artes e às manifestações sociais, artesanais e folclóricas e que sejam crescentes o número de pessoas atingidas por essa Política e as áreas por ela interessadas ou beneficiadas” (Beni, 1997, p.103-104). A última condicionante é a económica sendo de grande relevância que os programas e projetos ativem e dinamizem “(...) os empreendimentos que actuam no sector, com amplo apoio do comércio, à hotelaria, à produção especializada e artesanal, aos transportadores, às agências de viagens e a quaisquer outras iniciativas válidas no sector” (Beni, 1997, p.104), sejam elas privadas ou públicas.

No passado, a investigação da política turística e a respetiva construção da mesma, esteve muito ligada às questões económicas e do *marketing*, desvalorizando-se outras questões que também contribuem para o desenvolvimento turístico (Edgell *et al*, 2007). Se se pensar numa perspetiva internacional, esta até não será muito distinta de uma perspetiva nacional ou local, o que é corroborado por Hall (2001, como citado por Hall & Jenkins 2004, p.588) que evidencia o “(...) crescente papel do turismo em novas estruturas supranacionais em termos de objetivos específicos dessas organizações, não só para estimular maiores fluxos turísticos mas também a mobilidade laboral na indústria turística”. Mas uma política de turismo coordenada é necessária para que todos os fornecedores e organizações promotoras possam trabalhar em conjunto. Uma política de turismo integrada é fundamental, que permita o desenvolvimento dos vários atores (cidadãos atuais, empresários, departamentos de ordenamento e de regulação pública, organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos),

isto devido à diversidade de organizações e interesses que estão envolvidos, tanto do setor público como do setor privado (Edgell *et al*, 2007).

Considerando os vários impactos que o turismo tem e que deverão ser sempre ponderados na formulação da política turística de forma a garantir um desenvolvimento sustentável, há um conjunto de fatores influenciadores que podem exercer pressão sobre o turismo e que são identificados como: o setor privado, as leis e regulamentos, o nível nacional/regional e até o panorama internacional (e.g. crise económica e financeira mundial de 2008). A decisão tomada reflete todos estes aspetos referidos. Como se depreende, este processo também será cíclico, flexível e mutável, o que também resultará de uma permanente procura de informação (*investigação*) e uma constante avaliação e monitorização do processo (*avaliação*). A partir daí todo o processo se assemelha, em termos de fases, às principais etapas do planeamento (definição de objetivos, formulação da política, decisão e implementação e a avaliação). Em síntese, a formulação da política turística configura-se na seguinte apresentação (esquema 2.9):

Esquema 2.9.- Formulação da política turística: diagrama geral



Fonte: Edgell *et al*, 2007, p.14.

A política turística deverá ser vista como o rumo e orientação estratégica para o setor público e privado no setor, cuja intervenção pode ocorrer em realidades diversas. Não se pode, porém, esquecer que o turismo e, por arrastamento, abarca outras atividades e está intimamente relacionado e dependente de outras políticas que podem determinar a projeção deste setor num determinado destino. Isto constitui, de facto, a visão sistémica do turismo (*cf.* subcapítulo 2.2.), se se considerar que o efeito do desenvolvimento de uma política de turismo se traduz numa dimensão abrangente (procura, oferta, contexto social e legal) e onde

praticamente tudo é influenciado (comunidade residente, política externa, segurança) através das metas e objetivos estabelecidos (Couto, 2008).

É certo que, tradicionalmente, o desenvolvimento e o encetar de políticas para o turismo representam responsabilidades do Governo (setor público). De acordo com a própria organização da estrutura pública do turismo, assim também diferem as competências e o âmbito de atuação e isso, normalmente, depende do nível de delegação que o Governo atribui às respetivas organizações públicas. Durante muito tempo se considerou que o setor público é aquele que “(...) regula a actividade turística, utilizando medidas de tipo coercivo, como por exemplo, os impostos, ou mesmo a concessão de incentivos com a finalidade de favorecer determinadas iniciativas que o sector privado não pode enfrentar, por si só” (Couto, 2008, p.79). Mas o seu papel pode ser muito mais abrangente, interativo e se possível, corporativista. Cabe, sobretudo, ao setor público promover o equilíbrio de forças de mercado, sendo a sua função assegurar que todas as “(...) estruturas empresariais usufruam de paridade no mercado concorrencial com as demais”. E é precisamente nesta perspetiva que surge a política turística de forma a «controlar» os grupos de pressão com interesses económicos muito específicos, procurando desenvolver ou encetar uma “(...) estratégia que garanta a obtenção de benefícios sustentados a longo prazo” (Couto, 2008, p.81). Numa perspetiva de planeamento estratégico do desenvolvimento do turismo, o setor público passou a estar mais interessado em facilitar do que em realizar, em estimular do que em regular esse desenvolvimento, adotando uma postura de negociação. Neste cenário, o termo governação (“*governance*”) passou a designar uma vasta arena, um espaço público e privado, em que as autoridades locais se transformaram em mais um ator, entre outros (Ferreira, 2003).

O setor público, em termos gerais, é definido como um conceito que inclui, simultaneamente, o tipo de atividades que as instituições públicas desenvolvem e como as decisões são tomadas e implementadas nessas instituições (Lane, 2000). Tem-se, assim, por um lado, a teoria do setor público como áreas de governo envolvidas na alocação, redistribuição e regulação. Por outro lado, temos uma perspectiva mais dinâmica do setor público envolvido na formulação e implementação das políticas. Nesta definição, ficam já claras alguma das responsabilidades do setor público. O termo refere-se também ao conjunto de elementos que representam toda a comunidade e interesse público e que se espera que atuem de acordo com os interesses de todos (Swarbrooke, 1999). Não se prevê que existam organizações com um interesse comercial, isto é, que tenham como fim o lucro. Pelo contrário, a função deste setor é a de gastar as receitas provenientes dos impostos de forma a implementar políticas e projetos que irão beneficiar toda a população sob a sua jurisdição. O setor público pode incluir vários tipos de organizações e pode operar em vários níveis geográficos, o que torna o planeamento e *marketing* do destino, tarefas bastante complexas (Swarbrooke, 1999).

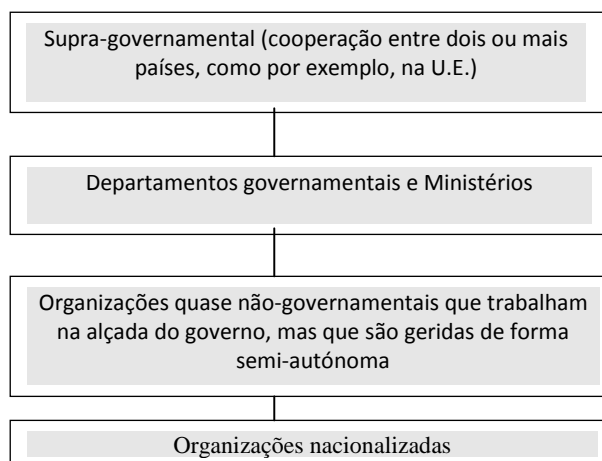
A política pública é “«*tudo o que os governos optam por fazer ou não fazer*»” (Dye, 1992, p.2 como citado por Hall & Jenkins, 2004, p.589), o que significa que aplicada ao turismo, pode ser definida como tudo o que os governos decidem fazer ou não fazer, em relação ao turismo (Hall & Jenkins, 2004; Hall, 2008).

A política turística, na perspectiva da administração pública, pressupõe considerar-se a estrutura pública do turismo que, evidentemente, não é idêntica em todos os países e regiões. Por esse facto, o lugar que o turismo ocupa na estrutura administrativa pública dependerá “(...) *da orientação que o governo de cada país lhe der*” (Beni 1997, p.107). Neste contexto, as organizações do turismo pode ser classificadas em termos de **propriedade**, como o governo, organizações semigovernamentais ou privadas; por **função** ou **tipo de atividade**, como reguladores, fornecedores, promocionais, desenvolvedores, consultores, investigadores e educadores; por **indústria**, como o transporte, agentes de viagens e atrações; e por **lucrativas** ou **não lucrativas** (Goeldner & Ritchie, 2002).

Neste contexto, importa considerar a importância do órgão nacional de turismo que constitui a organização estruturada do Estado, apresentando-se como orientador, no binómio entre competitividade e sustentabilidade, com responsabilidades em termos de desenvolvimento turístico nacional e cujo principal objetivo é otimizar o crescimento do setor, dando o seu contributo para o desenvolvimento económico e social do país (Beni,

1997). Perante o que foi afirmado, a estrutura do setor público pode ser diferenciada e podem existir governos envolvidos na gestão do turismo, em todos os níveis, desde o nacional ao federal, passando pelo local (Elliott, 1997). Apresenta-se no esquema 2.10., uma das hipóteses de configuração:

Esquema 2.10. - Estrutura do setor público



Fonte: Swarbrooke, 1999, p.88, adaptado.

Tendo em consideração os vários níveis de gestão, uma política de turismo formalizada ao nível nacional põe em destaque aspetos como o tipo de desenvolvimento social e económico pretendido, o tipo de destino, fontes de financiamento para o setor, transportes e infraestruturas, regulamentação, imagem e credibilidade da indústria, recursos humanos, entre outros (Goeldner *et al*, 2002). No fundo, está-se a falar nas várias componentes e subsistemas do sistema turístico.

O órgão nacional do turismo pode assumir uma postura mais **centralizada**, quando é criado pelo Estado dentro da sua própria estrutura administrativa, podendo ocupar diferentes posições e hierarquias na estrutura organizacional. Esta centralização pode ser vantajosa no sentido de permitir uma melhor adaptação das políticas de condução do setor às políticas gerais de desenvolvimento económico e social do país. No entanto, pode ter a desvantagem de haver um potencial de risco da influência burocrática a que estão expostos todos os órgãos públicos, havendo tendência para diminuir a sua eficiência, pela lentidão inerente ao processo de tomada de decisões (Beni, 1997). Por seu turno, a estrutura administrativa do turismo pode ser **descentralizado** quando é constituído pelo próprio Estado através de lei, com personalidade jurídica, e que goza de autonomia técnica e administrativa, apesar de ter um vínculo de subordinação a um ministério ou secretaria de estado (e.g. Comissão, Instituto,

Corporação de Turismo) (Beni, 1997). A literatura pesquisada permite comprovar que a descentralização dos órgãos de turismo traz vantagens (e.g. ao nível regional), ao permitir eliminar políticas negativas para o desenvolvimento da região, adotadas somente com base em considerações económicas do país. Para além disso, a descentralização revela-se vantajosa considerando a complexidade própria do fenómeno turístico facilitando o processo de decisão justificando-se igualmente, pela proximidade dos agentes envolvidos no mercado que são bem conhecedores da situação da região (Couto, 2008). A atuação do setor público à escala regional é deveras importante e só revela a necessidade de se descentralizar cada vez mais o poder, isto porque, “(...) a região é muitas das ocasiões considerada um destino em si mesma, independente do país em que se situe” (Couto, 2008, p.88). O caso de Portugal é notoriamente distinto, isto porque por não existirem as regiões administrativas, o poder está muito centralizado, pelo que a política de turismo (pelo menos as grandes estratégias) delinea-se à escala nacional e não regional ou local⁵⁹.

Ao nível local são também várias as atividades relevantes em termos da definição da política turística pública, apesar de apresentar mais limitações, sobretudo no nosso país e que se cruzam com o próprio processo de planeamento turístico. Essas atividades são, claramente, no domínio do planeamento e desenvolvimento físico e concessão de licenças para o planeamento urbano, de previsão de infraestruturas básicas que acompanham a urbanização e manutenção dos elementos culturais locais (Couto, 2008). A intervenção das políticas turísticas ao nível regional e local pode ser determinante, e em relação ao segundo nível essa questão ainda mais se coloca porque o turismo é uma atividade fragmentada, diversa e espacialmente dispersa compreendendo, maioritariamente, pequenas unidades de negócio com relações diretas e indiretas com o turismo e é a esse nível que as ligações e as alianças deverão ser estabelecidas para que os destinos incorporem todas as atrações e serviços que os mercados consideram ser necessários (Dredge & Jenkins, 2003).

O papel do setor público é, claramente, mais notório nos países em desenvolvimento, ou em países em que a atividade está numa fase transitória (e.g. Rússia, Europa de Leste e Central), em que o apoio do governo é, de facto, crucial para dar o «salto» do crescimento. Em particular nos países do mundo ocidental, um mercado deficiente proporciona alguns

⁵⁹ No caso de Espanha, a situação é bem diferente, isto porque as comunidades autónomas têm competências plenas para a gestão, planeamento e promoção do setor turístico, enquanto que o governo central “(...) ocupa-se de coordenar a promoção externa, de gerir as facilidades existentes (...) e das políticas e planificação geral que afectam o turismo como actividade económica” (Couto, 2008, p.88).

argumentos para fundamentar a necessidade de intervenção do Estado no turismo (quadro 2.16.):

Quadro 2.16. - Argumentos que fundamentam a necessidade de intervenção do Estado no turismo

<p>Formulação da política turística</p>	<p>Melhorar a competitividade da economia. Corrigir os direitos de propriedade. Permitir aos decisores do Estado ter em conta circunstâncias externas. Proporcionar amplamente os benefícios públicos disponíveis. Apoiar projetos de capital intensivo. Educar e proporcionar informação. Resolver problemas chave como as questões políticas e sociais.</p>
<p>Processo de desenvolvimento turístico</p>	<p>Elaborar e fazer aprovar um documento de política estratégica de desenvolvimento acautelando a transversalidade com outros departamentos do Estado e obtendo o consenso do setor privado. Proceder ao reconhecimento político-administrativo do setor, acautelando a sua integração na orgânica dos governos. Planeamento e pesquisa. Desenvolvimento de infraestruturas básicas. Desenvolvimento de algumas atrações turísticas. Fixação e administração de padrões para instalações e serviços turísticos. Estabelecimento de padrões para a educação e a formação para o turismo valorizando os recursos humanos. Manutenção da segurança e a saúde públicas. Exercício de funções de marketing e estabelecendo acordos de cooperação internacional; Assegurar uma ajustada política económica ao desenvolvimento do setor. Oferta de incentivos para atrair investimentos do setor privado nomeadamente através de financiamentos bonificados e de redução das taxas fiscais. Trabalho em conjunto com o setor privado em alguns projetos, o que pode encorajar ao desenvolvimento. Implementar um quadro legal regulamentador da atividade turística e exercer as funções licenciadoras respetivas. Proteger o ambiente e o património cultural. Sensibilizar a opinião pública para a importância do fenómeno turístico.</p>

Fonte: Elaboração própria baseado em OMT, 2003; Swarbrooke, 1999; Hall & Jenkins, 2004; Hall, 2008; Jeffries, 2001.

Perante as responsabilidades que o Estado (setor público) pode ter na formulação de políticas relevantes para o desenvolvimento do turismo num dado território há, porém, uma menor necessidade do setor público apoiar a indústria turística em países em que se encontra um nível elevado de desenvolvimento económico (WTO, 1996). Não obstante, será inegável que o turismo para se desenvolver de forma sustentável, necessita de uma estrutura física, fiscal, de regulação e social apropriadas. E isso só pode ser fornecido pelos governos. São estes que, usualmente, fornecem a infraestruturas físicas básicas necessárias ao turismo – como por exemplo, as estradas, aeroportos e comunicações – como também fornece a estrutura legal enquadrada na qual a atividade turística se desenvolve (WTO, 1996; WTO, 2003). A intervenção estatal na definição das políticas públicas de turismo para o desenvolvimento do setor não se tem revelado estática. Mill e Morrison (1985) identificaram as grandes áreas do envolvimento do setor público no turismo, sintetizando, no fundo, os argumentos

apresentados no quadro 2.16., classificando essas áreas em função das ações de coordenação, de planeamento, regulação, empreendedorismo e incentivo (quadro 2.17.):

Quadro 2.17. - Áreas de envolvimento do setor público no turismo

ÁREAS	CARACTERÍSTICAS
Coordenação	Uma das funções mais importantes do setor. Todas as outras funções dependem da capacidade do setor em coordenar e equilibrar os diferentes papéis no processo de desenvolvimento turístico. A função coordenadora é vital em todos os níveis do setor público de forma a evitar uma repetição de recursos entre o setor público e o setor privado e também para desenvolver estratégias turísticas eficazes. Como se trata de uma indústria com muitos decisores, é importante que o setor público participe através da coordenação de todo o processo no desenvolvimento do turismo. Enquanto coordenador, o setor público fará a gestão de crises, prestará mais apoio e terá a responsabilidade de preencher as lacunas do setor privado.
Planeamento	A participação do setor público no desenvolvimento do turismo deverá considerar aspetos ambientais, sociais e económicos. Também pressupõe e exige uma participação mais notória da própria comunidade, o que se pode tornar extremamente desgastante para o setor privado. Por esse facto, sem o envolvimento do setor público no planeamento turístico, no desenvolvimento da indústria, a eventual falta de coesão, de direção e as iniciativas a curto prazo podem «deitar por terra» o processo a longo prazo. Portanto, o planeamento é considerado um importante elemento no desenvolvimento turístico, e o setor público tem um papel importante na sua concretização.
Legislação e Regulação	Os poderes legislativos e regulador do setor público, impõe-se, direta ou indiretamente, à indústria do turismo. As áreas de intervenção passam pelas políticas dos vistos e dos passaportes, proteção ambiental, políticas sancionatórias que influenciam a evolução do turismo. A ação interventora pode ter como objetivos garantir a segurança dos turistas O controlo do mercado e dos preços e a regulamentação dos operadores. Consiste, então, na formulação das leis, na recolha de impostos, no fundo, na governação do país/região, que dependerá do sistema político nacional.
Empreendedorismo	O papel do setor público enquanto empreendedor, relaciona-se com o papel do estado em subsidiar parte dos custos de produção, por exemplo a nível das infraestruturas ou no investimento no projeto turístico. O setor público também pode ter um papel fulcral no processo de <i>marketing</i> e promoção do destino (recorre a métodos baseados na publicidade e informações). Este facto revela-se importante, porque se apenas ficar nas mãos do setor privado que se preocupa muito mais com o lucro do que com o bem social, acaba por apenas se dirigir para áreas específicas do destino, ficando outras esquecidas. Para além desse facto, o desenvolvimento turístico no destino exige infraestruturas e superestruturas para áreas já desenvolvidas, o que significa que apenas com a participação do setor público, esses investimentos podem-se concretizar (e.g. resorts).
Incentivo	O desenvolvimento turístico pode ser incentivado pelo setor público, através de incentivos financeiros, através da investigação sobre os benefícios gerais da própria indústria e até através da formação de ativos. Outro papel é o apoio ao turismo social, que visa estender a oportunidade de fazer turismo aos grupos sociais com maiores carências económicas.

Fonte: Elaboração própria baseado em Mill & Morrinson, 1985; WTO, 2003; OMT, 1995 como citado por Costa *et al*, 2001.

Estas áreas/fases têm um carácter não regressivo, o que significa que após o atingir de uma fase mais avançada de intervenção não se vislumbra o seu abandono para adoção de uma outra fase anterior. Têm ainda um carácter gradualista, isto é, o alcançar de uma determinada fase pressupõe o respetivo percurso pelas fases que se lhe antecedem (Costa *et al*, 2001). Em jeito de síntese, as principais áreas de intervenção do Estado no turismo relacionam-se com uma intervenção económica ao nível da estabilidade macroeconómica e do mercado, na

liberalização e desregulamentação, na gestão do território e nos incentivos ao crescimento (esquema 2.11.):

Esquema 2.11 – Principais áreas da intervenção estatal no setor turístico



Fonte: OECD, 2008, p.25.

Nos últimos anos (década), têm aumentado os sinais de um desvincular do setor público do turismo, particularmente ao nível central e nacional. Isto resultou no afastamento de muitos governos relativamente às suas responsabilidades tradicionais e atividades no campo do turismo a favor das autoridades locais e do setor privado (WTO, 1996). O paradoxo tem-se manifestado nos últimos tempos, numa altura em que os governos reconhecem a importância do turismo nas economias nacionais, ao mesmo tempo questionam as razões de continuarem envolvidos na atividade. Este cenário tem-se tornado mais evidente em função da necessidade de diminuir os custos da despesa pública e também devido ao crescente clima de liberalização na última década. Por último, também se considera a mudança económica e política para economias baseadas no mercado. Podem-se identificar três razões, essencialmente de carácter económico, para explicar uma diminuição do papel dos governos nas políticas de turismo “(...) «os governos estão interessados em reduzir a dependência das empresas públicas dos orçamentos públicos, em reduzir a dívida pública pela venda de activos do Estado e melhorar as eficiências técnicas pela comercialização»” (Davis et al, 1993, p.24 como citado por Hall & Jenkins, 2004, p.590). Esta situação é particularmente visível nos países do Norte da América e na Europa, motivados pelas diretrizes do Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial e começou a generalizar-se a outros países, a nível mundial.

Sucedem-se esforços coordenados de forma a envolver as autoridades locais e o setor privado na gestão do turismo. Esta tendência parece ser uma consequência natural da descentralização que, em certos países, representou num aumento dos poderes no processo de tomada de decisão por parte das autoridades regionais e locais (WTO, 1996). Os governos estão a passar para o setor privado mais e mais responsabilidades, e isto tem levado ao estabelecimento de novas formas de parceria entre o setor privado e setor público particularmente na área do *marketing* e promoção (WTO, 2001). E esta tendência também se alarga a outros setores em que a definição de política turística e a sua administração era normalmente considerada uma prerrogativa apenas do governo, e atualmente, é feita pelos três principais setores: governos, organizações sem fins lucrativos e o setor comercial (Gunn & Var, 2002). Assiste-se, assim, a mudanças e reestruturações dos governos, ou melhor, das estruturas do setor público com envolvimento no turismo têm ocorrido nos mais diversos países/regiões. Esta situação tem levado à remodelação das organizações nacionais e regionais do turismo particularmente perceptível na redução das suas funções de planeamento, política e desenvolvimento e no aumento das de *marketing* e promoção; e na integração dessas mesmas funções num âmbito mais alargado de parcerias, redes e relações de colaboração com investidores (Hall & Jenkins, 2004). Constata-se, então, uma transferência do modelo tradicional de administração pública em que se procura a realização de uma política de governo na perspetiva do benefício público, para um modelo corporativista que coloca a ênfase na eficiência, no retorno do investimento, a importância do mercado e as relações com investidores (Hall, 1999).

Nos últimos tempos o setor privado começou a ganhar uma outra relevância, pelo seu envolvimento nos processos de formulação das políticas para o desenvolvimento do turismo em determinados territórios. O turismo adquiriu uma grande preponderância em termos de potencial comercial e, por isso, o setor privado torna-se cada vez mais interessado nas oportunidades de negócio que surgem no setor, o que resultou num grande «boom» em termos de hotéis e de desenvolvimento de *resorts* e numa grande expansão das agências de viagem e de operadores turísticos (WTO, 2001). Portanto, tem havido uma maior exigência de uma menor interferência do Governo no mercado, permitindo o desenvolvimento de empresas e de negócios, sem ajudas subsidiadas pelo Estado. Para além disso, grupos de interesses empresariais tentam orientar a política do governo a seu favor, incluindo a continuidade da utilização de fundos do Estado para promoção e desenvolvimento do turismo (Hall & Jenkins, 2004). Por exemplo, nos EUA o papel do governo federal foi alvo de uma grande revisão, em

parte pela necessidade de se ganhar mais investimento do setor privado. Em alguns países, o papel das organizações turísticas também mudou radicalmente (e.g. alguns departamentos estatais foram extintos e outros estados privatizaram os seus departamentos estatais de forma a ganhar mais investimentos do setor privado). Noutros sítios, os departamentos públicos do turismo foram corporatizados com grande ênfase no estabelecimento de parcerias com a indústria nas campanhas de *marketing* e promoção (Hall, 1999).

Constata-se que o setor privado tem ganho “(...) *protagonismo na actividade no mercado, limitando-se a acção do sector público à criação das condições necessárias para que o sector privado possa desenvolver a sua actividade*” (WTO, 1998, como citado por Couto, 2008, p.80-81). Contudo, as pressões económicas, sociais, culturais e ambientais são bem outras e, por isso, o pequeno empreendimento do setor turístico deve estar preparado para superar as pressões, nomeadamente, a crescente proliferação de produtos e serviços, o aumento da concorrência nacional e internacional, e clientes que são cada vez mais exigentes e informados. Neste sentido, é necessário pôr em prática novas estratégias de atuação no mercado. Daí a necessidade de se praticar a capacidade inovadora e criativa dos empreendedores, sobretudo tomando em consideração que a maioria das empresas é de porte micro e pequeno (Silva, C., 2004b). Assim sendo, o aumento da concorrência e da incerteza dos mercados tem levado as instituições e as organizações a cooperarem e a unirem esforços para reduzirem os riscos e aproveitarem as oportunidades, tornando-se assim mais competitivas (Silva, C., 2004b).

O papel do setor privado, em termos de envolvimento nas políticas do turismo está claramente definido e as suas funções assentam em fornecer as facilidades turísticas e os serviços para as viagens sendo, geralmente, responsável pelo desenvolvimento do alojamento, das operações de viagem e por outros empreendimentos turísticos comerciais e a infraestrutura do local com eles relacionada, procurando maximizar os seus lucros, formular e implementar projetos e assumir os seus riscos financeiros e desenvolver algumas atividades de marketing (Elliott, 1997; OMT, 2003).

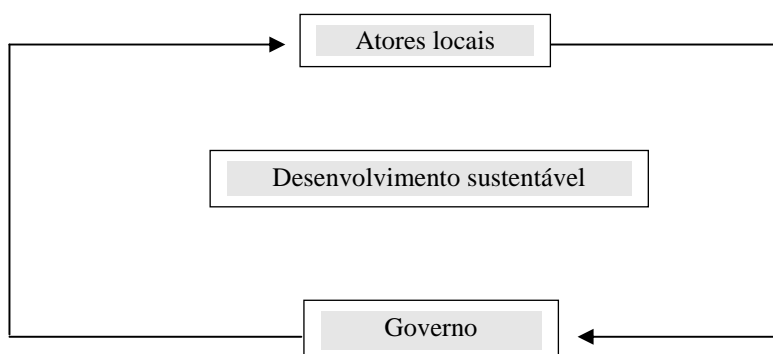
Muitos consideram o papel da indústria, na figura do setor privado, como o vilão no melodrama do desenvolvimento turístico sustentável⁶⁰ (Swarbrooke, 1999, p.104). Isto significa que, usualmente, se considera que as empresas ligadas a esta área só estão preocupadas com o lucro, numa perspetiva de curto prazo, sem olhar a meios para o atingir. E,

⁶⁰ Citação original: “*Many commentators see the tourism industry as the villain in the sustainable tourism melodrama*”.

de facto, pode-se considerar que a indústria turística é a maior responsável pelos impactos negativos no turismo, mas também é aquela que tem melhores condições para poder criar várias formas sustentáveis de turismo. No entanto, são várias as críticas apontadas à indústria turística na sua componente privada, em particular no que concerne ao seu impacto no desenvolvimento turístico sustentável e que se prendem com o modo como desenvolvem os elementos tangíveis do seu produto (como por exemplo, hotéis e aeroportos) e o modo como funciona na generalidade, desde o consumo de energia às políticas, as condições de trabalho até às condições de exploração da vida selvagem (Swarbrooke, 1999). As razões que fundamentam estas críticas são fortes e justificam-se pelo facto de se considerar que a indústria está muito concentrada nos resultados a curto prazo e menos a numa sustentabilidade a longo prazo; está preocupada em explorar o meio ambiente e as populações locais, ao invés de as conservar; é controlada pelas grandes corporações transnacionais, que não estão preocupadas com os destinos individualmente; não está muito preocupada em fazer com que também os turistas tenham uma atitude responsável também perante sociedade; e está preocupada em envolver-se em práticas de turismo sustentável quando se trata de ganhar boa publicidade ou reduzir os custos (*ibid*).

Durante décadas, e em jeito de conclusão, as políticas turísticas (públicas e privadas) centraram muito a sua atenção no lucro, no aumento de visitantes, da rentabilidade e quotas de mercado (Baptista, 2003). Mas as características descritas estão ultrapassadas, sobretudo quando se considera os princípios defendidos pelo turismo sustentável. É por isso evidente que, numa perspetiva de sustentabilidade do turismo, a relação de parceria e de cooperação, o consenso entre os vários setores, grupos, *stakeholders*, dão uma perspetiva mais real e uma maior garantia de eficácia do processo na definição da política turística, para o desenvolvimento sustentável mas, igualmente, competitivo de um determinado destino. Segundo Vignati (2008), e no caso do desenvolvimento dos destinos turísticos, deverá existir uma interdependência real entre o governo, que necessita dos atores locais para formular políticas públicas eficazes e os atores locais⁶¹, que precisam de um governo que reconheça as dificuldades locais e que se preocupe em estimular a organização dos sistemas de produção para o desenvolvimento sustentável do território (esquema 2.12.).

61 “Os actores locais são um grupo representado por líderes comunitários, empresários, organizações da sociedade civil e demais membros da sociedade, que analisam e manifestam os interesses colectivos da população de determinado território turístico” (Vignati, 2008, p.58).

Esquema 2.12. - Turismo sustentável: interdependência entre atores locais e governo

Fonte: Vignati, 2008, p.57.

A tendência em direção a novas formas de parceria entre o setor privado e público na gestão do turismo e *marketing* não se concretiza só a nível nacional, mas têm-se generalizado também aos níveis regionais e municipais. Em alguns países, a estratégia do governo central no que diz respeito às parcerias entre setor público e setor privado, estão atualmente a ser influenciadas por aquilo que acontece ao nível local⁶² (WTO, 1996; WTO, 2001). A diminuição do poder do Estado como reflexo da descentralização por diversas entidades não governamentais, “(...) levou a uma crescente ênfase na governação por estruturas em rede, como um «novo processo de governar; ou uma mudança de condição da regra ordenada; ou o novo método segundo o qual a sociedade é governada»” (Rhodes, 1997, p.43 como citado por Hall, 1999, p.275).

Em resumo, pode-se dizer que a indústria turística, por ser tão diversificada, exige cooperação e fortes relações entre o setor público e setor privado, de modo a desenvolver-se. Portanto, uma política turística flexível é a condição ideal para poder dar resposta às próprias necessidades de mercado. A indústria do turismo é altamente competitiva e volátil, tanto nos mercados domésticos como nos internacionais, pelo que a política pública deve estar ciente desses problemas e estar preparada para tentar minimizá-los. Não deve ainda acrescentar mais problemas com muita intervenção, muitos regulamentos e controlo, tornando-se parte do problema e não a sua solução (Elliot, 1997). Sendo assim, e considerando um dos pressupostos do presente estudo, o processo de desenvolvimento turístico é responsabilidade de vários *stakeholders*, que têm de cooperar para obterem resultados eficazes. Claro que o

⁶² Como exemplos desta realidade, pode-se dizer que 60% do total do orçamento para a promoção do estado de Penang da Malásia é constituído pelo setor privado. E a cidade de Amesterdão, gera cerca de 50% das suas receitas fruto das suas atividades comerciais que envolvem o setor privado (WTO, 1996).

setor privado é importante no processo, mas sem a cooperação e o envolvimento do setor público, o desenvolvimento terá uma duração limitada no tempo.

Não obstante, e apesar da necessidade evidente do estabelecimento de cooperação e parcerias entre os setores privado, público e a própria sociedade civil no desenvolvimento de novas políticas para o turismo (Fayos-Solá, 1996) e, ainda, tendo havido muitas mudanças nos papéis desempenhados pelo setor público, há autores que insistem que existem várias razões para justificar o papel de protagonista do setor público no desenvolvimento turístico sustentável. Primeiro, porque o setor público tem um mandato para representar toda a população, e não apenas os interesses de alguns grupos ou *stakeholders*; em segundo, porque é visto como sendo imparcial, sem nenhum interesse comercial que possa atingir o interesse daqueles que pretende proteger; e em terceiro, porque o setor público pode ter uma estratégia a longo prazo, uma vez que não é pressionado por objetivos financeiros a curto prazo (Swarbrooke, 1999).

Em conclusão, e da revisão da literatura efetuada, e num contexto de uma política turística direcionada para o desenvolvimento sustentável do turismo é perceptível a importância e responsabilidade do setor público no desenvolvimento e no planeamento do turismo, mas também ficou bem claro, que é cada vez mais necessário que a responsabilidade seja partilhada por todos os atores sociais no processo desse mesmo desenvolvimento.

Neste subponto procurou-se dar uma visão mais aprofundada do que consiste a política pública, de qual é o papel e as razões do setor público no desenvolvimento da atividade turística. Analisou-se também a estrutura do setor público na figura do Estado e a sua atuação aos vários níveis territoriais. Por fim, constatou-se que, num clima de grande mudança económica, política e social e, sobretudo, dentro do paradigma do desenvolvimento sustentável, cada vez mais se exige uma passagem de um modelo de administração pública mais tradicional, para modelos corporativistas incentivando à participação de todos os subsistemas do turismo no processo de formulação da política para o desenvolvimento do turismo. Neste subponto deu-se, ainda, destaque à definição do conceito de política turística implicando considerações sobre a necessidade dos vários setores (público, privado e sociedade civil) cooperarem para a sua formulação.

CAPÍTULO III – Cooperação entre os Atores Sociais no Turismo – Contributos para o Desenvolvimento Turístico

3.1. Concetualização da Cooperação

Num contexto de grandes mudanças económicas e sociais com o aumento da concorrência e com uma maior incerteza dos mercados, as empresas e as organizações territoriais começaram a sentir necessidade de cooperar e unir esforços para minimizar todo o tipo de riscos e aproveitar as oportunidades, de forma a tornarem-se mais competitivas. Perante este facto, as atividades associativas e as redes entre as empresas e as organizações ao nível do território constituem as formas mais usuais de cooperação e de colaboração, permitindo realizar trocas entre os agentes públicos e os privados (Seben & Silva, 2002).

O conceito de cooperação é usualmente utilizado no âmbito das relações entre empresas, que com as suas múltiplas vantagens, constitui uma opção estratégica de grande importância na envolvente económica atual (Sánchez, 2003). Nos últimos anos alguma investigação tem vindo a ser produzida destacando a importância da cooperação e do estabelecimento de parcerias, tendo em vista o desenvolvimento sustentável. Mas a urgência de cooperação é transversal a várias áreas da vida humana de forma a atingir a satisfação dos seus desejos e das suas necessidades e, por esse facto, origina a constituição de grupos sociais que existem graças a três condições básicas: a interação entre dois ou mais indivíduos, o desejo e vontade de cooperar e, ainda, a existência de objetivos em comum (Azevedo, 2010).

Na análise teórica da cooperação é fundamental ter em linha de conta uma série de conceitos que com ela estão associados, como é o caso da colaboração, da coordenação e da parceria que, sendo noções separadas, todas elas estão relacionadas, dentro do paradigma do trabalho em rede⁶³ (*network*). A cooperação é a chave da teoria da rede, já que quando a rede se consolida pode-se desenvolver uma cultura de cooperação e de consenso (Walker, 2000 como citado por Azevedo, 2010; Powers, 2001). Portanto, os termos são muitos, e enquanto o conceito de colaboração é mais utilizado em círculos mais fechados relacionados com o governo, o conceito de parcerias é mais popular, e na prática é mais utilizado para abarcar várias formas de colaboração (Bailey, Barker & MacDonald, 1995). Perante a multiplicidade

⁶³ O trabalho em rede refere-se ao desenvolvimento de ligações entre os atores (organizações ou individuais), onde as ligações se tornam mais formalizadas em direcção à manutenção de interesses mútuos (Hall, 1999).

de terminologias apresenta-se, de seguida, uma representação de termos para descrever as relações interorganizacionais, numa perspetiva positiva e negativa:

Quadro 3.1. - Relações interorganizacionais – positivas e negativas

Formas positivas de relações interorganizacionais			
Cooperação (“ <i>co-operation</i> ”)	Coordenação (“ <i>Co-ordination</i> ”)	Coligações (“ <i>coalition</i> ”)	Redes (“ <i>Network</i> ”)
Aliança (“ <i>alliances</i> ”)	Parceria (“ <i>partnership</i> ”)	“ <i>Joint venture</i> ”	Pontes (“ <i>bridges</i> ”)
Holdings minoritárias (“ <i>minority holdings</i> ”)	“ <i>Cross holding</i> ”	“ <i>Compact</i> ”	“ <i>Cross licensing</i> ”
Acordos (“ <i>agreements</i> ”)	Sindicatos (“ <i>syndicates</i> ”)	Colaboração (“ <i>collaboration</i> ”)	
Formas negativas de relações interorganizacionais			
Conflito (“ <i>conflict</i> ”)	Competição (“ <i>competition</i> ”)	«Co-optar» (“ <i>Co-option</i> ”)	“ <i>Collusion</i> ”

Fonte: Spyriadis, 2002 como citado por Fyall & Garrod, 2005b, p.133.

Tendo em linha de conta alguns dos conceitos, pode-se dizer que, *a “coordenação alarga a rede; a cooperação alarga a coordenação; e a colaboração alarga a cooperação”* (Camarinha - Matos *et al*, 2009, p.48). A noção de colaboração e de cooperação são muitas vezes considerados dois termos indistintos e esta ambiguidade é ainda mais evidente num nível mais elevado quando outros termos são apreciados, como é o caso de rede, comunicação e coordenação. Aqueles conceitos são importantes mas não têm um valor idêntico e nenhum é equivalente entre si (Camarinha - Matos & Afsarmanesh, 2006). O quadro 3.2. destaca os vários conceitos próximos de cooperação considerando os níveis de maturidade nas interações.

Quadro 3.2. - Níveis de maturidade nas interações

Nível de maturidade na interação				
Colaboração	Comunicação e troca de informação	Complementaridade de objetivos Atividades harmonizadas	Compatibilidade de objetivos Identidades individuais Trabalhando para além (<i>working apart</i>)	Objetivos comuns Identidades comuns Trabalhando em conjunto Criando em conjunto Responsabilidade comum
Cooperação	Comunicação e troca de informação	Complementaridade de objetivos Atividades harmonizadas	Compatibilidade de objetivos Identidades individuais Trabalhando para além (<i>working apart</i>) com alguma coordenação.	---
Rede de coordenação	Comunicação e troca de informação	Complementaridade de objetivos (Atividades harmonizadas em benefício mútuo)	---	---
Rede (<i>networking</i>)	Comunicação e troca de informação	---	---	---

Nível de Integração

Fonte: Camarinha - Matos & Afsarmanesh, 2009, p.48.

As **redes** envolvem comunicação e troca de informação para um benefício comum. Pode referir-se, por exemplo, a um grupo de entidades que partilha informação acerca da sua experiência, utilizando uma ferramenta específica. Neste caso todos beneficiam da informação que foi partilhada, mas isso não significa necessariamente um meta comum ou uma estrutura influenciando a forma e o prazo das contribuições individuais, não criando valor comum (Camarinha - Matos & Afsarmanesh, 2006). Já na **coordenação**, para além da troca de informação envolve também a alteração de atividades de modo a atingir resultados mais eficazes. A coordenação, ou seja, o ato de trabalhar em conjunto de forma harmoniosa constitui uma das componentes mais importantes da colaboração. O exemplo de atividades de coordenação ocorre quando há partilha de informação e um ajuste de prazos das principais tarefas perante uma nova problemática, de modo a criar um maior impacto na sua resolução. Essa ação traz benefícios a uma série de entidades heterogéneas, mas cada uma delas poderá ter diferentes metas e poderá usar os seus próprios recursos e métodos e a criação de valor ocorre ao nível individual. A **cooperação** envolve não só a troca de informação e o ajustamento de atividades, mas também a troca de recursos para atingirem metas compatíveis. A cooperação concretiza-se pela divisão do trabalho entre os participantes, sendo que cada um deles desempenha parte das tarefas de uma forma quase independente, apesar de haver

coordenação entre eles. Existe um plano que é comum que, grande parte das vezes, não é definido conjuntamente mas desenhado por uma única entidade e que requer um baixo grau de cotrabalho, até a altura em que os resultados de um dos parceiros são entregues ao parceiro seguinte. Por fim, e não menos importante, surge a **colaboração** que consiste no processo em que as entidades partilham informação, recursos, e responsabilidades para elaborar um plano conjuntamente, e avaliam o programa de atividades para atingir uma meta comum. A colaboração envolve uma ligação e envolvimento de participantes para resolverem um problema em conjunto, o que implica uma confiança mútua e isto leva tempo, exige esforço e dedicação.

Perante alguma dificuldade e ambiguidade na distinção entre os conceitos propostos, considera-se agora uma análise mais aprofundada de cada uma daquelas noções. Levando em consideração a investigação sobre o conceito de **colaboração**, pode-se dizer que as soluções de colaboração surgem para vários dos problemas da sociedade que nas últimas três décadas têm evoluído muito rapidamente. Na realidade, a colaboração aparece associada a áreas da sociedade bastante distintas, como é a dos negócios, do trabalho, do governo e do ambiente (Gray, 1989 como citado por Selin & Chavez, 1995a) e em áreas de investigação como a saúde, comportamento organizacional, estratégia corporativa, e política pública. Contudo, e no domínio da investigação no turismo a definição da noção é relativamente recente. Para além desse facto, é também relevante considerar que, na literatura sobre o assunto, o conceito não surge isoladamente e claramente definido, mas sempre associado a uma série de outros termos como a cooperação (*co-operation*), o trabalho em rede (*networking*) e as *joint-ventures*. Também se utilizam noções diferentes em função dos setores: por exemplo, nas transportadoras aéreas utiliza-se mais frequentemente aliança estratégica, na hotelaria recorre-se à noção de consórcios, e entre as organizações do setor público é mais usual o termo parceria (*partnership*). A confusão na utilização dos conceitos torna-se mais clara quando, por exemplo, se denomina de colaboração as alianças entre as transportadoras aéreas, ou quando se diz que os membros de um consórcio hoteleiro cooperam (*co-operate*) uns com os outros (Fyall & Garrod, 2005b). Apresentam-se alguns exemplos destes conceitos no quadro 3.3.

Quadro 3.3. - Conjunto de definições de colaboração

	Definição	Exemplo
Redes (<i>networking</i>)	Troca de informação para benefício mútuo.	Duas (ou mais) organizações que se juntam para partilhar informação sobre as suas missões, objetivos, etc.
Coordenação (<i>co-ordination</i>)	Troca de informação para benefício mútuo e alterando atividades para benefício mútuo e para atingir um objetivo comum.	Duas (ou mais) organizações que partilham informação acerca das suas respetivas atividades e posteriormente decidem mudar essa situação de forma a melhor servir o seu cliente comum ou o seu conjunto de clientes.
Cooperação (<i>co-operation</i>)	Troca de informação para benefício mútuo e alterando atividades e partilha de recursos para benefício mútuo e para atingir um objetivo comum. Numa perspetiva intragrupal, há essa troca de informação e tomada de decisão. Numa perspetiva intergruppal, implica o dar sugestões e dar alternativas.	Duas (ou mais) organizações que partilham informação acerca das suas respetivas atividades e, posteriormente, decidem mudar essa situação de forma a melhor servir o seu cliente comum ou o seu conjunto de clientes, e partilham também o espaço físico e o transporte de recursos.
Colaboração (<i>collaboration</i>)	Troca de informação para benefício mútuo e partilha de recursos, reforçando a capacidade de cada um para benefício mútuo e para atingir um fim comum. Numa perspetiva intragrupal implica apenas dar sugestões para a tomada de decisão; numa perspetiva intergruppal, implica dar sugestões e elucidar as opiniões.	Duas (ou mais) organizações que partilham informação acerca das suas respetivas atividades e, posteriormente, decidem mudar essa situação de forma a melhor servir o seu cliente comum ou o seu conjunto de clientes, e partilham também o espaço físico e o transporte de recursos. Oferecem uma série de <i>workshops</i> de formação em áreas de especialidade de cada uma relacionada com o objetivo comum.

Fonte: Himmelman, 1996 como citado por Fyall & Garrod 2005b, p.154, traduzido; Arcidiacono, 2007, p.149.

Apesar de muito próximo do conceito de cooperação, este último não é propriamente equivalente ao primeiro, pelo que a verdadeira questão que se coloca é a de considerar como a cooperação se torna colaboração (Arcidiacono, 2007). A colaboração é considerada como um esforço coordenado, praticado por pessoas ou grupos a trabalharem em conjunto (Arcidiacono, 2007). É também perspetivado como um processo relevante, muito mais do que um estado de organização (Hall, 2008) e, neste caso, as iniciativas de colaboração podem ser consideradas como alterações organizacionais emergentes, que permitem com que as organizações, coletivamente, consigam enfrentar as exigências de um meio envolvente cada vez mais complexo (Gray, 1989, como citado por Fyall & Garrod, 2005b). A colaboração é, deste modo, interpretada como um método para resolver problemas que são partilhados, método esse que pode ser utilizado para ajudar as organizações a unir forças, a partilhar informação e a atingir acordos satisfatórios a longo prazo (Gray, 1989 como citado por Fyall & Garrod, 2005b). Usualmente, as colaborações progredem de sistemas suborganizados em que atores individuais trabalham sozinhos, para relações organizadas mais próximas, caracterizadas por tomadas de decisão concertadas entre todos os *stakeholders*, sendo estes definidos como todos os indivíduos, grupos, ou organizações que são diretamente

influenciados por ações que os outros desenvolvem para resolver o problema (Gray, 1989 como citado por Hall, 2008).

Pode dizer-se que a colaboração envolve as relações entre os *stakeholders* quando essas partes interagem em função de um item em comum, ou um «problema dominante». Nesta perspetiva, cada *stakeholder* controla vários recursos, como o conhecimento, a experiência, o capital, mas individualmente não tem capacidade para obter todos esses recursos de forma a atingir os objetivos mais eficazmente, ou para planear no futuro os aspetos relacionados com o desenvolvimento (Bramwell & Lane, 2000).

Comparando os conceitos de colaboração e de cooperação, pode-se dizer que a grande diferença traduz-se na divisão das tarefas⁶⁴, ou seja, ao nível de tarefas que cada um dos agentes tem de cumprir no processo coletivo, de forma a solucionar o problema revelado. No caso da cooperação, devido à divisão do trabalho e das tarefas, distinguem-se claramente os objetivos locais e particulares, enquanto no caso da colaboração, as equipas locais partilham o mesmo objetivo global (Arcidiacono, 2007). A cooperação significa, no fundo, trabalhar em conjunto para o mesmo fim, mas não inclui as interpretações complexas e as condições necessárias defendidas pelo termo colaboração (Jamal & Getz, 1995). Sendo assim, a “*colaboração é processo de decisão conjunta entre vários stakeholders - chave sobre um determinado domínio e sobre o futuro do mesmo*” (Gray 1989 como citado por Jamal & Getz 1995, p.187, traduzido). O domínio do problema (*problem domain*) refere-se a situações em que os problemas são complexos e, por isso, exigem uma resposta inter e multiorganizacional, uma vez que os envolvidos (interessados) não têm capacidade individual ou em grupo, para resolvê-los e ultrapassá-los sozinhos (Trist, 1983).

A definição do conceito de colaboração tem-se dispersado por várias áreas de investigação e surge, usualmente, associado à teoria da colaboração interorganizacional. Esta teoria defende que os esforços de colaboração exigem um enfoque nas interdependências que ligam os vários *stakeholders* e compreende uma fusão de avaliações e/ou recursos tangíveis, como por exemplo, informação, dinheiro, trabalho, por dois ou mais *stakeholders*, de forma a resolver um conjunto de problemas que nenhum deles conseguiria resolver individualmente (Gray, 1985). Neste contexto, a colaboração implica a partilha de poder, e uma forma

⁶⁴ Segundo o mesmo autor (Arcidiacono, 2007), a cooperação comparada com a colaboração, é definida como o cumprir individual de tarefas de forma a atingir um resultado ou objetivo que é partilhado. Se considerarmos um objetivo global, a tarefa e a responsabilidade de cada ator no que concerne o objetivo global, pode-se dizer que o conceito de cooperação se relaciona com a resolução de um problema comum a um conjunto de intervenientes com uma elevada divisão das tarefas, enquanto a colaboração consiste em unir esforços para resolver o problema por vários agentes, com menos divisão de trabalho.

conjunta de tomar decisões para ultrapassar os problemas, sendo que os *stakeholders* têm uma responsabilidade coletiva sobre as suas ações e as consequências das mesmas (Gray, 1985).

O conceito de colaboração é ainda entendido como um processo em que dois ou mais indivíduos, com competências complementares, estão em interação (embora mantendo-se independentes) com o objetivo de criarem um entendimento comum que ninguém outrora conseguira, para resolver um determinado problema entretanto criado ou descoberto, permitindo obter uma compreensão partilhada do processo, do produto ou de um acontecimento (Schrage, 1990 como citado por Arcidiacono, 2007; Devine, Boyle & Boyd, 2011).

A distinção entre os conceitos de cooperação e de colaboração é relevante podendo-se identificar seis distinções entre estes dois conceitos (Arcidiacono, 2007):

1.º As pessoas empenhadas na colaboração envolvem-se em ações similares; pessoas envolvidas na cooperação envolvem-se em ações diferentes;

2.º As pessoas envolvidas na colaboração tendem a partilhar o conhecimento e a experiência enquanto na cooperação, tende a haver experiências distintas;

3.º Na colaboração, há estatuto semelhante; na cooperação é mais provável a existência de assimetrias no estatuto;

4.º Na colaboração, as metas são negociadas mutuamente e são partilhadas em vez de serem apenas atribuídas;

5.º Na colaboração, uma interação continuada é fundamental de forma a manter uma negociação conjunta.

6.º A colaboração assume que a aprendizagem é «colaborante», e que a internacionalização e a apropriação de novo saber assenta numa interação social.

Em síntese, a “*colaboração é uma atividade coordenada e sincrónica constituindo o resultado de um esforço continuado para construir e manter uma conceção partilhada do problema*”⁶⁵ (Roschelle & Teasley, 1995, p.70, traduzido). Para atingirem os objetivos comuns, a coordenação entre dois ou mais atores implica um contínuo de esforços de colaboração que envolvem vários modelos, nomeadamente, as ligações ou contactos interativos, uma coordenação intermitente ou ajustamento mútuo das políticas e processos de e esforços temporários (ou *ad-hoc*). Mas a colaboração pode ainda pressupor uma coordenação permanente e/ou regular entre os atores através de um arranjo formal (e.g.

⁶⁵ Citação original: Collaboration is «*a coordinated, synchronous activity that is the result of a continued attempt to construct and maintain a shared conception of a problem*».

conselho ou parceria), uma coligação onde as ações interdependentes e estratégicas são desencadeadas, e as ações ocorrem com a participação dos atores de forma sequencial ou simultânea e, por fim, uma estrutura coletiva (ou em rede) onde há uma missão de fronteira e uma ação estrategicamente interdependente (Mandell, 1999).

As tipologias da colaboração podem assumir variadas facetas. Uma das tipologias, talvez a mais comum, é aquela que distingue vários modelos em função da direção das relações. Sendo assim, e segundo este critério, a colaboração pode ser **horizontal** quando se estabelece entre organizações que estão em competição entre si; **vertical**, quando se efetiva entre os fornecedores de um produto e os seus compradores; e **diagonal**, quando se impõe entre organizações de diferentes setores ou indústrias (Fyall & Garrod, 2005b).

Uma outra tipologia adota uma terminologia muito semelhante à das relações pessoais. Em função desse critério, considera-se a colaboração ao nível das relações a curto prazo, com um enfoque estrito e limitado (“*one night stand*”) e das relações um pouco mais duradouras (face às anteriores), que têm um carácter tático e são entendidas como envolvendo um forte sentido de autoproteção (“*affairs*”). Por último, considera-se as relações de longo prazo, que envolvem continuidade e um elevado grau de compromisso (“*marriages*”) (Dev & Klein, 1993, como citado por Fyall & Garrod, 2005b). A colaboração pode ainda ser tipificada em função do seu âmbito «complexo» ou «focalizado», o número de participantes (se são dois ou mais parceiros na colaboração) e, por fim, a natureza legal da colaboração (*joint venture*, ou uma simples colaboração) (Child, Faulkner & Tallman, 2005).

A colaboração torna-se deveras evidente nos meios relacionados com a gestão do ambiente, sob a forma de comités e associações, em fases de formulação da política, planeamento, e gestão dos recursos (Selin & Chavez, 1995a). Numa perspetiva da gestão dos recursos ambientais, os gestores deverão ter em consideração um conjunto de forças económicas, políticas, e sociais que influenciam como os recursos serão geridos. Essas forças podem fazer com que os *stakeholders* se aproximem e trabalhem em conjunto ou, pelo facto de serem contra a colaboração, podem gerar controvérsias entre os grupos, fazendo surgir fações (Selin & Chavez, 1995a). Portanto, fica claro que no processo de colaboração podem surgir vários obstáculos basicamente de âmbito institucional e relacional. Os fatores de carácter institucional podem estar relacionados com a cultura institucional particularmente perceptível no modelo tradicional do planeamento em que a participação e a colaboração dos grupos com interesses locais não é assumida (Schatz, McAvoy & Lime, 1991). Também a falta de flexibilidade por parte dos organismos na implementação dos acordos pode dificultar a

colaboração, constituindo uma das suas principais críticas. No fundo, esse facto relaciona-se com uma inércia resultante da elevada burocracia subjacente à inovação nestas áreas (Gray, 2007). Por fim, muitas organizações consideram o compromisso estabelecido entre partes como um «deitar abaixo» da sua verdadeira missão (Selin & Chavez, 1995a). Por seu turno, os fatores de carácter relacional também podem desencorajar a colaboração. Tanto a existência de adversários, como as diferenças de poder entre as partes, ou ainda a falta de legitimidade de participação, podem dificultar o consenso (Selin & Chavez, 1995a), que é fundamental no processo colaborativo.

Não é realmente fácil superar os vários obstáculos à colaboração e esse facto resulta, essencialmente, quando o conflito surge, baseado em diferenças de carácter ideológico, institucional, de poder (quando um dos *stakeholders* tem o poder para tomar a ação individualmente), de experiências passadas mal sucedidas, ausência de liderança, e ameaças de antagonismo face ao processo (Gray, 1989, como citado por Selin & Chavez, 1995a). Quando algum daqueles itens surge, o conflito pode resultar em litigação, ou a ação coletiva poderá entrar em colapso. Portanto, para concretizar mais eficazmente as relações de colaboração e ultrapassar os efeitos de alguns obstáculos, é fulcral haver propósitos e objetivos em comum, mas aspetos como a confiança, trocas e intercâmbio, comunicação e identidade (Hernández, 2009; Hattori & Lapidus, 2007) não podem ser negligenciados.

A colaboração pode ocorrer a vários níveis, grupal, institucional, setorial e nacional. O prefixo «*intra*» e «*inter*» permitem distinguir, com maior clareza, os respetivos níveis. Por exemplo, a «*intercolaboração*» verifica-se quando duas equipas distintas focalizam a sua ação num objetivo comum, fazendo uso do seu conhecimento e competências na resolução dos problemas. Por seu turno, a «*intracolaboração*» ocorre entre indivíduos no mesmo grupo de investigação, instituição, setor ou nação (Arcidiacono, 2007).

A **coordenação** é outro dos conceitos relacionado com a cooperação, e tende a referir-se às relações formalmente institucionalizadas dentro das relações em rede das organizações, interesses e/ou indivíduos, enquanto a **cooperação** é caracterizada por trocas informais e por tentativas para estabelecer reciprocidade na ausência de regras (Mulford & Rogers, 1982 como citado por Hall, 1999).

A coordenação constitui a ação de trabalhar harmoniosamente, de forma concertada, envolvendo a comunicação, a troca de informação, e a definição/alteração de atividades, para que sejam atingidos resultados mais eficientes. Pode-se dizer que a coordenação constitui uma

das bases da colaboração. Naquele tipo de relação as entidades, apesar de poderem ter diferentes objetivos e poderem utilizar os seus próprios recursos e métodos, partilham informação e ajustam os *timings* das suas atividades para uma nova área de intervenção, de forma a maximizar o seu impacto (Camarinha-Matos *et al*, 2009).

Chega-se ao agora ao conceito de **cooperação**. A definição do conceito não se revela tarefa fácil, até porque existem “*diferentes formas de cooperação nas relações entre as pessoas, assim como nas relações entre os diferentes países*” (Savrina, Grundey & Berzina 2010, p.152). O termo pode, desta forma, ser definido de uma forma mais objetiva, referindo-se ao processo de trabalhar conjuntamente para o mesmo fim (Watkins & Bell, 2002). Nesta relação interorganizacional, dois ou mais atores cooperaram no verdadeiro sentido se partilharem um fim (ou ação) coletivo e agirem em conjunto para atingirem esse objetivo (Tuomela, 2005). Quando se coopera numa situação normativamente / formalmente definida, os participantes aceitam (ou pressupõe-se que aceitam) as metas e as tarefas e as partes definem ainda as normas (ou ficam sujeitos a um determinado tipo de autoridade normativa) (*ibid*).

A cooperação apresenta um conjunto de características que se podem identificar na literatura (Camarinha Matos *et al*, 2009). Primeiro, envolve comunicação, informação, trocas e ajustamento de atividades, e também recursos partilhados de forma a atingir objetivos compatíveis⁶⁶. Em segundo, implica a divisão de trabalho entre os participantes, sendo que a mais-valia disso é o resultado da adição de «componentes individuais» de valor gerado pelos vários participantes numa maneira quase individual. Neste contexto, existe um plano em comum que usualmente não é desenhado em conjunto, mas sim desenhado por apenas uma entidade. O processo exige um pequeno nível de cotrabalho (*co-working*), em especial em períodos de tempo quando os resultados de um dos parceiros são entregues ao parceiro seguinte. Para além disso, cada participante desempenha o seu papel no trabalho, de uma forma quase que individual, apesar de estarem coordenados entre si.

A concetualização da cooperação e, conseqüentemente, a sua classificação implica, identicamente, considerar as metas envolvidas. Nesta perspetiva, podem-se considerar dois tipos básicos de cooperação (Tuomela, 2005):

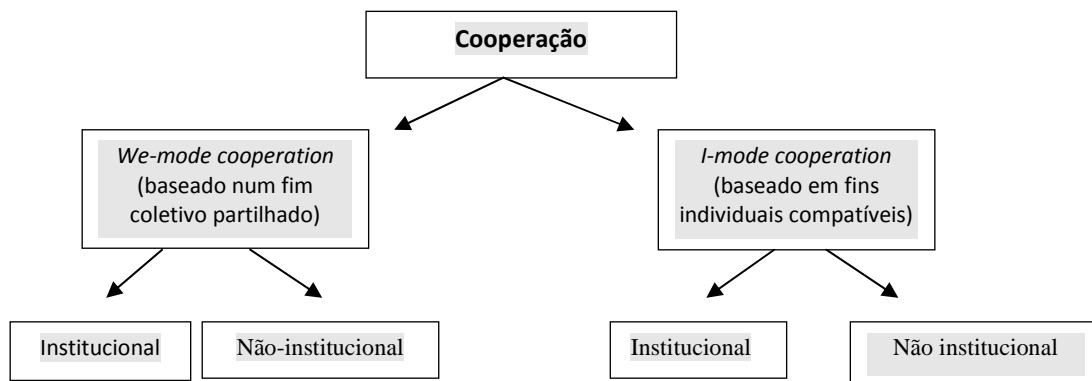
⁶⁶ Nas relações de cooperação, os objetivos são compatíveis numa dimensão em que os resultados podem ser acrescentados, ou compostos numa cadeia de valor para o produto ou serviço final (Camarinha Matos *et al*, 2009).

1 - Cooperação total/plena (*full cooperation, we-mode cooperation*) – Atividade de muitas pessoas baseada num fim coletivo partilhado, entendido em sentido lato. A cooperação estabelece-se entre membros de um grupo (de forma temporária), de modo a atingir uma meta coletiva partilhada.

2 – Cooperação aproximada à coordenação (*i-mode cooperation*) – A cooperação não envolve um fim coletivo, mas que em vez disso, é baseada na reciprocidade (trocas) e compatibilidade, possivelmente com um conjunto de objetivos individuais semelhantes (ações-objetivo).

A classificação dos dois tipos básicos de cooperação é apresentada no esquema 3.1.

Esquema 3.1. - Classificação da cooperação



Fonte: Tuomela, 2005, p.94.

A cooperação implica sempre uma atividade coletiva, ou seja, baseia-se na existência de dois ou mais agentes a cooperarem, de forma a atingirem fins individuais - *i-mode cooperation*, ou fins coletivamente partilhados – *we-mode cooperation* (Tuomela, 2005). Pode-se dizer que se coopera num contexto coletivo, mas também se pode falar de uma ação cooperante quando desencadeada por um ator individual, desde que essa seja baseada, de alguma forma, num fim coletivo (uma espécie de «*joint action*»), de modo a atingir um fim comum – *i-mode cooperation* (*ibid*). Em relação a este segundo caso, a ação cooperante pode existir, sem haver um plano de ação conjunta («*joint action*»). Pode-se dar o exemplo de duas pessoas cooperarem para manter uma rua limpa. O objetivo é coletivo no sentido em que se pretende a rua limpa, mas pode não ser necessária uma ação conjunta para fazê-lo, bastando, para tal, que se aceite o objetivo. Assim, a ação pode ser desencadeada individualmente, contudo em harmonia com outros. Esta é, porém, uma forma enfraquecida de ação conjunta cooperante («*cooperative joint action*») (*ibid*).

Assumindo a tese da cooperação total (*we-mode cooperation*) três possibilidades se colocam (Tuomela, 2005). Primeiro, a cooperação pode ser perspetivada como um plano de ação conjunta (*joint action*), baseada numa intenção conjunta (*joint intention*). A segunda possibilidade pressupõe considerar a cooperação como uma ação coletiva baseada num determinado fim coletivo (*state goal*)⁶⁷. Por fim, a cooperação pressupõe uma ação coletiva dirigida a uma ação-objetivo (*action-goal*). Tanto a segunda como a terceira possibilidade não necessitam, necessariamente, de um plano de ação conjunto.

Primordialmente, o conceito de cooperação surgiu no contexto da gestão, e quando se analisa a cooperação entre empresas, esta ocorre entre duas ou mais partes que têm objetivos e que são mutualmente dependentes (Savrina *et al*, 2010). Esta consiste, então, num “(...) *acordo em que as organizações, grupos e indivíduos trabalham em conjunto na realização de uma tarefa específica para atingir uma tarefa específica para atingir um objetivo de interesse comum*” (Vignati, 2008, p.121). Neste contexto, torna-se importante fazer uma distinção mais clara entre a **cooperação no domínio interempresarial** e a **cooperação no desenvolvimento do território**, aos seus vários níveis (local, regional, nacional e internacional). Ao nível empresarial e dos negócios, a cooperação está associada à importância da aprendizagem e à flexibilidade como importantes elementos de competitividade (Dussauge & Garette, 1999). A cooperação interempresarial é entendida como um acordo que institui alianças estratégicas, as quais permitem, aos diferentes atores, não só reduzir a incerteza e turbulência dos mercados, mas também conjugar vantagens, numa ótica em que o benefício global é superior ao da ação individual (IAPMEI). Deste modo, a cooperação pode ter um carácter temporal, indefinido ou limitado, ou seja, uma vez atingidos os objetivos poder-se-á pôr fim à cooperação. Porém, a cooperação neste domínio nem sempre é fácil, sobretudo quando se fala em empresas pequenas (como até é o caso das empresas turísticas), porque as mesmas têm problemas em encontrar os parceiros certos e confiáveis, e às vezes mostram mesmo relutância em estabelecer essas relações de cooperação (Semlinger, 2008).

Na cooperação entre empresas é possível identificar uma diversidade de formas que correspondem às **áreas de negócio** em que estas se desenvolvem (Silva, C., 2004a). Na área financeira, a cooperação ocorre quando se trata de juntar recursos com fins diversos. Na área produtiva ou tecnológica, quando o intento é suprir capacidade ou especialidades produtivas.

⁶⁷ A autora propõe o seguinte exemplo para o *state-goal*: uma ação coletiva de ter a casa arrumada através da realização da sua limpeza e também tentando não desarrumar.

Por fim, e na área comercial e de distribuição, a cooperação pode ser importante para explorar a entrada num mercado. Podem ser identificadas na literatura outras classificações da cooperação interempresarial (Savrina *et al*, 2010; Amato Neto, 1999). Primeiro, pode-se classificar em função da **formalidade/informalidade** classificando-se em cooperação formal (subcontratação, promoção, I&D, consórcios e associações comerciais) e cooperação informal (transferência de informação, normas sociais e até de recursos humanos). Em segundo, assume-se o critério da **área de mercado**, como por exemplo, as redes de cooperação horizontal que se estabelecem entre empresas que se encontram na mesma área de mercado, e as redes de cooperação vertical em que a cooperação se estabelece entre empresas de áreas diferentes. Por último, pode-se ainda referir a cooperação entre o **setor público ou privado** e uma cooperação **centralizada** ou **descentralizada**.

A análise da cooperação de carácter institucional, na perspetiva dos governos locais e regionais, é muito mais abrangente e multifacetada. Normalmente, apontam-se duas grandes vantagens para as autoridades locais cooperarem no desenvolvimento. Primeiramente, porque a cooperação ao nível local e regional implica pessoas que estão preocupadas, atentas, com experiência diária em tarefas de administração e de desenvolvimento local e, em segundo lugar, porque os atores dos governos locais e regionais no desenvolvimento dos territórios são parceiros genuínos para o diálogo e têm credibilidade porque são pares (Köppinger *et al*, 2006).

Quando se fala em cooperação surge igualmente a ideia de que a mesma é muito mais bem sucedida se iniciada voluntariamente (Baker, 1992 como citado por Lackey *et al*, 2002), podendo-se defini-la como “*até que medida os parceiros se comprometem em ações voluntárias coordenadas e trabalham em conjunto para atingir metas individuais e mútuas (...)*” (Smith & Barclay, 1999, p.23). A cooperação voluntária torna-se mais fácil em comunidades que têm elevados *stocks* de capital social em formas de reciprocidade e redes de ligações cívicas (Putnam, 1993). Por outro lado, outros autores defendem que a imposição ou pressão e os incentivos especiais desencadeados por agentes externos são necessários para qualquer atividade de cooperação, porque criam um ímpeto inicial para alguma mudança em termos de comportamento (Olson, 1965 como citado por Hollander, 1990; Axelrod, 1984).

Em função do exposto anteriormente, pode-se dizer que num processo de cooperação há princípios que são fundamentais, nomeadamente, as normas de reciprocidade, o sentimento de confiança, os interesses comuns e duradouros, ligações horizontais, e a não alteração das identidades nacionais e ideológicas respetivas (Lackey *et al*, 2002; Semlinger, 2008;

Perlmutter & Heenan 1986, como citado por Holbrugge, 2004). Mas os fatores identificados podem ser reduzidos a três grandes categorias (Wittmann *et al*, 2009):

1) Relação de compromisso – Desejo contínuo para manter uma ligação de valor sendo considerada como a base de uma relação estável a longo prazo (Moorman, Zaltman & Despande, 1992; Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995).

2 Confiança – A confiança existe quando uma das partes tem confiança num outro parceiro em termos de integridade e confiabilidade (Morgan & Hunt, 1994).

3) Comunicação – Partilha formal e informal de informação relevante e oportuna entre parceiros (Anderson & Narus, 1990).

O **compromisso** numa relação de cooperação é importante porque dá uma base sólida a partir da qual várias características que são importantes para o desenvolvimento da relação podem ser construídas (e.g. normas sociais) (Wittmann *et al*, 2009), mas diga-se que um “*parceiro comprometido com a relação irá cooperar com outro membro por causa do desejo de fazer com que essa relação funcione*” (Morgan & Hunt 1994, p.26).

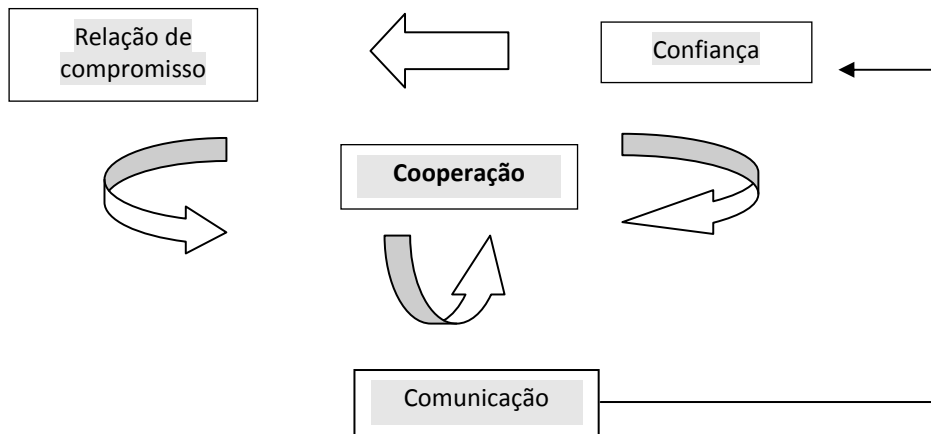
A **confiança** é um elemento importante nas relações bem sucedidas, porque constitui a base de futuras colaborações (Dwyer, Schurr & Oh, 1987). No caso das alianças, enquanto uma forma de cooperação, um comportamento confiável de um parceiro constitui uma pré-condição para uma troca mais rica, mais significativa e contínua de conhecimento entre os gestores dessa aliança (Muthusamy *et al*, 2007). Portanto, pode-se afirmar que a confiança aumenta o alcance do planeamento e das ações entre os parceiros (*ibid*). Uma vez estabelecida a confiança, as empresas aprendem que a coordenação e os esforços conjuntos levá-las-ão a resultados que irão exceder tudo aquilo que a organização poderia obter se agisse isoladamente (Anderson & Narus, 1990). Por último, constata-se que a confiança aumenta tanto a cooperação como a relação de compromisso (Morgan & Hunt, 1994; Lancastre & Lages, 2006).

A **comunicação** também é um fator crucial na cooperação. Esta é muitas das vezes vista como o elemento que faz «agarrar» e manter as relações, permitindo aumentar o nível de confiança entre os parceiros. Sendo assim, pode-se afirmar que a comunicação dá condições para que os “*parceiros possam resolver disputas, alinhar expectativas e percepções e desenvolver estratégias*” (Wittmann *et al*, 2009, p.747).

Em síntese, as relações de compromisso estão relacionadas positivamente com a cooperação. A confiança relaciona-se positivamente com a cooperação e com a relação de

compromisso. Por fim, a comunicação está relacionada de modo positivo com a confiança e com a cooperação. Estas são as hipóteses testadas por Witmann *et al* (2009), baseado na teoria do compromisso-confiança de Morgan e Hunt (1994). Representam-se, no esquema 3.2., as suposições de relação entre estes três fatores:

Esquema 3.2. - Relações entre os três fatores importantes na cooperação



Fonte: Elaboração da autora, baseada na teoria do compromisso - confiança de Morgan & Hunt (1994)

Como defendem Morgan e Hunt (1994), a confiança e a relação de compromisso levam a que as várias partes trabalhem juntas, de forma a aumentarem o investimento que fizeram em conjunto. Segundo os autores, quanto maior for esse compromisso, menores serão os comportamentos individualizados e oportunistas.

É importante chegar ao consenso no que se refere ao tema da cooperação, isto porque no domínio governamental tudo se torna mais complexo. Não é, por isso, de estranhar que a literatura que aborda a questão da cooperação ao nível do governo local (e.g. Cigler, 1999; Chrislip & Larson, 1994; Baker, 1992 como citado por Lackey *et al*, 2002) identifique vários obstáculos que dificultam a sua concretização e que se baseiam na pouca prioridade atribuída à mesma pelos administradores locais que se revela na ausência de procura pública, sobretudo ao nível local, e na falta de empreendedorismo político. Outras razões podem ser consideradas, nomeadamente a falta de capacidade financeira e de competências ao nível organizacional e gerencial, o que muitas vezes também explica a ausência de coligações sobretudo nas áreas rurais. Acrescenta-se também como entrave a existência de valores tradicionais na cultura, como por exemplo o individualismo, a competitividade individual e o crescimento localizado. Nesta extensa listagem pode-se ainda adicionar como obstáculos, o tempo dispendido na cooperação (exige um tempo considerável para a sua concretização, bem como bastante paciência para o seu desenvolvimento), a ausência de uma base de confiança

nas relações e outros aspetos relacionados com a dimensão política (políticas locais, a frequente rotatividade dos políticos e a falta de colaboração cívica nas áreas rurais).

A literatura analisada refere frequentemente vários fatores que influenciam o potencial e o sucesso da cooperação (Lackey *et al*, 2002). O primeiro fator assenta no conhecimento que constitui um fator crucial em qualquer estratégia de desenvolvimento ao nível da comunidade, especialmente quando se trata de uma colaboração multicomunitária (Powers, 1992). O segundo fator identificado relaciona-se com a liderança, considerando-se que existem várias características no seu exercício que podem facilitar as relações de cooperação, nomeadamente, a proatividade, energia e empreendedorismo (Baker *et al*, 1992). Em terceiro, considera-se a política pública. Este fator pressupõe que para sustentar os esforços de cooperação, é vital haver políticas públicas com capacidade de promover as relações e de suportar a capacidade de as construir com base num apoio financeiro e técnico (Cigler *et al*, 1999). Por fim, identifica-se como fatores relevantes, as metas comuns e as experiências de cooperação anteriores (Lackey *et al*, 2002)⁶⁸.

O outro conceito associado à cooperação é o de **parceria**, termo que surgiu pela primeira vez na década de 80 (sec. XX) e que era vista como “*uma via promissora para ajudar as comunidades locais a lidar com problemas específicos nas suas áreas*”⁶⁹ (OECD, 2001, p.15, traduzido). De forma a responder às grandes pressões económicas locais cada vez mais crescentes, o setor público, o setor privado e as organizações comunitárias procuraram meios para promover a economia local e o desenvolvimento do emprego (Rogerson, 2010). É neste contexto que nasce o conceito de parceria. A parceria pode ser entendida como o processo de colaboração sustentado, em que várias organizações se juntam para definir e atingir uma visão que é partilhada (Gindl & Wukovitsch, 2002). De um modo geral, a parceria pode ser considerada como um unir voluntário de recursos (trabalho, dinheiro, informação), partilhado entre duas ou mais partes que colaboram para atingir objetivos que são comuns (Gray, 1985, como citado por Selin e Chavez, 1995b; Savrina *et al*, 2010). O conceito pode também ser definido como uma rede de negócios representando vários grupos multiorganizados e líderes das autoridades locais (ou seja, municípios) a trabalhar em conjunto para atingirem níveis elevados de eficiência na alocação de recursos (Zrilic & Peric, 2001). Neste contexto, estabelecem-se interações usuais e intersetoriais entre as partes, baseadas em regras previamente estabelecidas e em consenso (Bramwell & Lane, 2000),

⁶⁸ Alguns autores consideram ainda que as cooperações deverão ser promovidas por pelo menos uma pessoa (Chrislip & Larson, 1994), constituindo também um fator que contribui para o sucesso das relações.

⁶⁹ Citação original: «*A promising way of helping local communities cope with problems specific to their area*».

gerando sinergias e de forma a maximizar a eficácia dos recursos de cada participante envolvido (Savrina *et al*, 2010).

Em resumo, na definição do conceito de parceria parece ser essencial o caráter não obrigatório na partilha de recursos, o trabalho em conjunto, a existência de interações frequentes entre setores baseadas em regras definidas em conjunto para atingir um objetivo (ou mais) que também é comum. É vulgar considerar-se na definição o estabelecimento de um compromisso a longo prazo entre duas ou mais organizações, de forma a atingir objetivos de negócio específicos através da maximização da eficácia dos recursos de cada participante, envolvendo muitas das vezes uma mudança nas relações tradicionais para uma cultura que passa a ser partilhada. Esta relação é baseada na confiança, dedicação a objetivos comuns e pela perceção das expectativas e valores individuais (Barlow & Jashapara, 1998). Em muitos contextos, o conceito de parceria é, ainda, considerado como parte integrante da terminologia utilizada pelos líderes que estão preocupados com o ambiente, nomeadamente com a proteção dos recursos e o desenvolvimento sustentável.

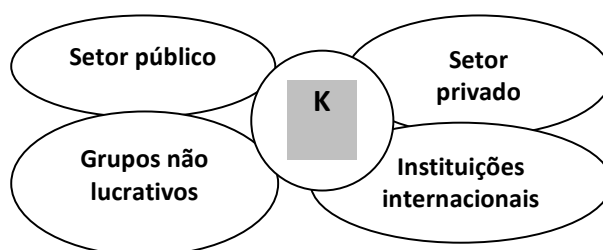
Em grande parte, pode-se dizer que a parceria é considerada uma forma da organização para conseguir vantagem estratégica no mercado. Ao estabelecer uma parceria, as organizações, nessa ação conjunta, podem atingir mais facilmente algo que o cliente valoriza, com um baixo grau de risco para as organizações envolvidas (Crotts *et al*, 2000). Na análise da noção de parceria é necessário considerar quem são os parceiros. E ainda outras questões se podem colocar: Queremos fazer uma parceria? Há capacidade para ter uma parceria? Com quem vou estabelecer uma parceria? Como se concretizará essa parceria? E como garantir a «sobrevivência» dessa parceria? (*ibid*).

Em termos conceituais, as próprias parcerias podem incluir duas organizações a interagir de forma rápida sobre um problema que lhe é comum, até à situação em que várias organizações estão representadas numa estrutura mais consolidada. Estas organizações podem estar altamente estruturadas, caracterizando-se por acordos legais vinculativos, ou podem estar assentes em acordos verbais não formalizados entre organizações participantes (Selin & Chavez, 1995b). Por isso, se considera que esta temática é, claramente, do domínio organizacional. Por norma as parcerias envolvem um relativo número de indivíduos/entidades em reuniões regulares, face a face onde estes se empenham em análises partilhadas e que podem, eventualmente, tomar as decisões em conjunto de forma consensual. Para tal este trabalho interorganizacional pode ser combinado com outras formas de participação, envolvendo mais pessoas com o potencial de concretizar as atividades através da consulta,

com o recurso a questionários, entrevistas *focus-group*, *workshops* e auscultações públicas (Araújo & Bramwell, 2002).

As parcerias podem acontecer entre organizações do setor público, entre organizações do setor privado, mas o ideal é que aconteçam entre as organizações do setor público e do setor privado. É importante ter em consideração que ao desenvolver uma parceria, a perspectiva do setor público assenta no seguinte princípio: **dar - tirar - dar**, enquanto no setor privado assenta no seguinte princípio: **tirar - dar - tirar** (Zrilic & Peric, 2001). Significa isto que os grupos do setor público têm, normalmente, mais para dar aos projetos do que aquilo que realmente estão na expectativa de obter com os mesmos e, por outro lado, os grupos do setor privado pretendem obter mais do que aquilo que realmente dão, ou querem dar, aos projetos. Para evitar esta situação, é importante estabelecer parcerias público-privadas, pois estas trazem mais ganhos sociais do que as interações anteriormente referidas (Zrilic & Peric, 2001). Pode-se dizer que o ponto de congruência público - privada é dado pela posição «K» (figura 3.1.).

Figura 3.1. - Parcerias público-privadas: posição de congruência na participação (ponto “K”)



Fonte: Montanheiro, 2000 como citado por Zrilic e Peric, 2001, p.2237.

Na prática, as parcerias público - privadas são implementadas por uma extensa variedade de razões (Silva, C., 2004a):

1.º A parceria permite a troca com outros parceiros de elementos interessantes pela existência de interesses mútuos entre o setor público e o setor privado no que diz respeito a objetivos específicos:

2.º A parceria pode criar efeitos de sinergia sobre os seus parceiros, e estes envolvem-se porque pensam que combinando os seus recursos e conhecimento podem causar mais efeitos e podem acrescentar valor acrescentado, aumentando e/ou facilitando a acumulação de capital e de competitividade. Aquela forma de interação pode ajudar a reduzir a pressão do

governo por mais serviços, reforçando a capacidade institucional local na intervenção em áreas como, por exemplo, o desenvolvimento económico e a construção de infraestruturas.

3.º A parceria pode aumentar o orçamento gerando, conseqüentemente, recursos adicionais e reforçando o potencial fiscal local. Muitas das vezes esta é a única solução que resta, tendo em consideração o nível de investimento envolvido e a diminuição do apoio do governo central às iniciativas locais.

4.º A parceria pode alterar o comportamento dos parceiros, permitindo a fusão dos métodos dos dois setores e, assim, melhorar o desempenho de cada um dos setores.

5.º As parcerias podem ajudar a resolver obstáculos legais e administrativos, a reduzir a inércia administrativa, e a criar um ambiente político e social consensual. Espera-se que também reforce a legitimidade das políticas públicas devido ao envolvimento de vários atores, respondendo mais facilmente às exigências de novas abordagens por parte dos cidadãos.

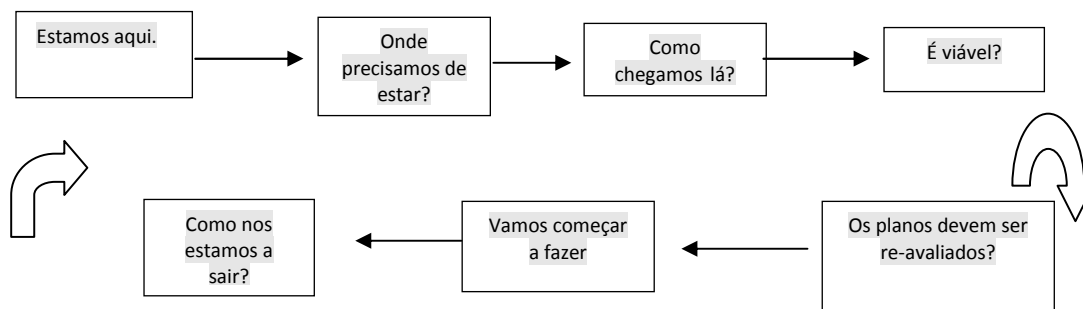
6.º As parcerias podem coordenar o desenvolvimento, fornecendo um quadro estratégico que melhora a coordenação e a integração de políticas, contrariando a eventual dispersão de responsabilidades face aos problemas aumentando, desta forma, a capacidade de resposta às necessidades dos grupos locais e dos *stakeholders*.

7.º A parceria permite construir a confiança e minimizar o risco, dividindo a responsabilidade de um potencial insucesso entre o setor público e o setor privado.

As principais práticas de parcerias público - privadas analisadas ao nível mundial acontecem com o objetivo de expandir a economia local e o desenvolvimento da comunidade em geral (e.g. investimentos a nível das infraestruturas e de áreas comerciais e zonas residenciais), de diversificar a atividade de negócios a nível regional (e.g. disponibilizar uma melhor rede de transportes) e de encorajar as empresas sustentáveis (e.g. contribuir para a necessidade de criar projetos de negócio relacionados). Considera-se também que as relações intersetoriais contribuem para a melhoria da formação e da educação (e.g. criando acesso e eficiência na gestão dos cursos), a melhoria do ambiente físico (e.g. cuidar do ambiente e melhorar a disponibilização de serviços de lazer), e por fim, a melhoria da qualidade de aspetos socioculturais (e.g. património histórico, teatros, parques e áreas de lazer) (Zrilic & Peric, 2001). Associadas a estas áreas de ação, estão os tipos de cooperação. Por um lado, o setor público pode funcionar como empresário, aproximando essa parceria ao contexto da parceria privada – privada ou, por outro lado, uma empresa pode disponibilizar um conjunto de serviços ligados, por exemplo, às infraestruturas de transporte, educação, e serviços comunitários.

Ao implementarem-se projetos de parcerias público - privadas é importante considerar o trabalho efetuado pelos atores e identificar os objetivos individuais. É, por isso, fundamental ter em consideração um conjunto de passos como elementos guia no processo de planeamento da parceria (esquema 3.3).

Esquema 3.3. - Processo de planeamento da parceria



Fonte: Montanhairo, 2000 como citado por Zrilic e Peric, 2001, p.2250.

O processo é cíclico e implica partir de um ponto (“*estamos aqui*”), com objetivo definido (“*onde precisamos de estar?*”), uma metodologia ou caminho a seguir para atingir o objetivo (“*como chegamos lá?*”), saber se é executável (“*é viável?*”) e realizar uma monitorização (“*os planos devem ser reavaliados?*”). Posto isto, executa-se (“*vamos começar a fazer*”) e depois tem-se a avaliação (“*como nos estamos a sair?*”).

No processo de construção de uma parceria público - privada deve-se ter em consideração que pode ser do tipo **top - down** (ou exógena) e nesta situação a liderança está no governo local, identificando-se uma entidade externa que define o quadro normativo e as condições em que a parceria irá ser constituída. Mas a parceria pode ser do tipo **bottom - up** (ou endógena) e neste caso, a iniciativa para o início do processo cabe às entidades privadas (Silva, C., 2004a).

A classificação das parcerias assenta, igualmente, na **duração da cooperação** entre parceiros, permitindo uma redução de custos, uma diminuição do tempo de distribuição, um aumento da qualidade, a melhoria do ambiente de trabalho e uma aprendizagem organizacional (Savrina *et al*, 2010). Perante aquele critério, podem-se enunciar dois tipos de parceria. A primeira é denominada de parceria de projeto (*project partnership*) verificando-se uma relação de cooperação entre organizações durante o tempo de duração do próprio projeto. No final do projeto a relação termina e uma nova parceria pode ser, entretanto, estabelecida para desenvolver um novo projeto. A segunda denomina-se de parceria estratégica (*strategic*

partnership) que constitui uma relação com elevado grau de cooperação entre os parceiros e que ocorre quando duas ou mais empresas utilizam a parceria num longo termo para levar adiante um projeto de construção, ou uma outra atividade. Neste tipo de parceria, o conhecimento obtido pode ser utilizado em futuros projetos.

Mas para que uma parceria seja implantada é necessário uma série de pré-condições relacionadas com as práticas administrativas, o desejo de participação comunitária e a diminuição das influências do poder central. Na verdade, é necessário uma cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação horizontal e que os residentes e os parceiros não governamentais tenham o desejo de participar na política local (Silva, C., 2004a). Acrescenta-se ainda a necessidade do governo central diminuir a sua influência, fruto da globalização.

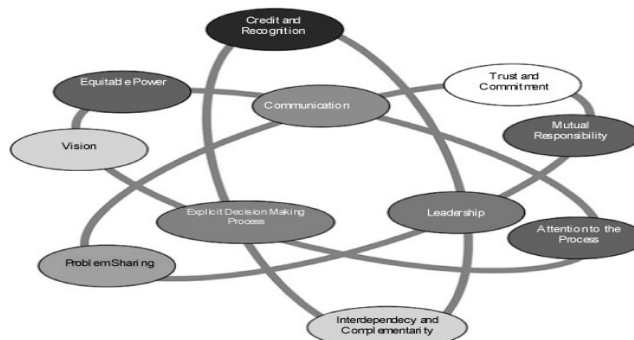
A base de qualquer parceria é o elevado nível de confiança interorganizacional e a presença de objetivos com benefícios mútuos (Savrina *et al*, 2010). Mas para que as parcerias sejam bem sucedidas são, usualmente referidos na literatura (e.g. Barlow & Jashapara, 1998; (Waddock, 1991; Spink & Merrill-Sands, 1999) vários fatores que implicam alguns dos princípios já identificados na definição do conceito de cooperação isto porque as parcerias são uma forma de relação de cooperação⁷⁰. Como concluem Spink e Merrill-Sands (1999), os elementos são interdependentes de tal forma que a sua implementação bem sucedida permite a criação e o desenvolvimento de um ambiente aberto e de confiança.

⁷⁰ Os fatores incluem, nomeadamente, a construção da confiança, o trabalho de equipa, a necessidade de um alto nível de compromisso, a importância dos indivíduos e a mobilização estratégica do pessoal-chave; e a necessidade de comunicações abertas e flexíveis (Barlow & Jashapara, 1998). Pode-se ainda incluir como fatores de sucesso, a forte visão dos objetivos a atingir, o conhecimento e aceitação dos objetivos por todos os parceiros e a compreensão dos benefícios mútuos, uma liderança forte e partilhada, a definição partilhada do(s) problema(s) e reconhecimento de que o(s) problema(s) deve(m) ser resolvido(s) em conjunto, a existência e distribuição de poder de decisão de forma equitativa pelos representantes dos parceiros, um processo de tomada de decisão explícito, relações de interdependência e de complementaridade, e a partilha de responsabilidade e a credibilidade e reconhecimento (Waddock, 1991; Spink & Merrill-Sands, 1999).

Na figura 3.2. pode-se visualizar a sistematização das relações que se estabelecem entre os vários elementos que contribuem para o sucesso das parcerias.

Figura 3.2. Elementos para parcerias bem sucedidas

Figure 1 - Elements for a successful partnership



Fonte: Franco & Estevão 2010, p.602.

Perante estas constatações, podem-se classificar as características enunciadas em quatro grandes categorias (quadro 3.4).

Quadro 3.4. – Características para parcerias bem sucedidas

Caraterísticas pessoais	Caraterísticas interpessoais
Pessoas adequadas Liderança forte Perceção do risco Espírito de comunicação	Comunicação Confiança Visão de partilha Ajuste mútuo
Caraterísticas Organizacionais	Caraterísticas Operacionais
Suporte administrativo Protocolos flexíveis Continuidade do staff Existência de um mediador	Plano escrito Existência de um espaço físico Acordos de cooperação Novos objetivos

Fonte: Waddock, 1991, p.482-483, traduzido e adaptado.

Não obstante as características e vantagens enunciadas para as parcerias, estas também podem apresentar algumas fraquezas, nomeadamente pela questão do controlo democrático e a relação entre o governo e a democracia. Os parceiros eleitos não são, necessariamente, os líderes da parceria, assumindo muitas das vezes uma posição minoritária, o que pode aumentar ainda mais a separação entre os cidadãos e o governo local (Silva, C., 2004a). Acrescenta-se, ainda, o facto de apenas um pequeno grupo de elementos do setor privado ser envolvido, deixando de fora as pequenas empresas e a comunidade em geral, potenciando os impactos negativos reais na vida dos desde já mais desfavorecidos (*ibid*). Para além disso, outros fatores prendem-se com o facto da parceria promover muitas das vezes uma perspectiva a curto prazo e não estratégica, aumentando ainda mais os problemas que é suposto resolver (falta de coordenação e existência de uma grande fragmentação institucional). A parceria pode

ser avaliada, ou seja, por exemplo, ao determinar a redistribuição de prioridades nas agendas políticas e nos orçamentos anuais do governo local, uma parceria pode ter efeitos negativos, que não são detetados pelos métodos tradicionais de avaliação (*ibid*). Nos países em vias de desenvolvimento em particular vivem-se muitas das vezes situações complexas do ponto de vista externo e interno, que podem afetar a participação no processo de cooperação sob a forma de parcerias, em particular, por parte da comunidade local, isto porque o poder está centralizado no governo nacional, com pouca abertura para o governo local. Acrescenta-se também o excesso de burocracias e os sentimentos de inveja dentro do próprio governo que fragmentam o processo de planeamento e que obstaculizam a coordenação na formulação de políticas (Tosun, 2000). Pode-se ainda referir o facto de, em alguns países, haver mesmo pouca experiência com a democracia, ou a mesma está confinada às elites nas áreas do negócio, política ou profissional. Noutras situações detetam-se relações de «clientismo» em que os clientes pedem favores aos «poderosos», e os grupos sociais mais pobres podem não estar interessados em se envolver no planeamento, na medida em que eles estão mais preocupados em fazer face às despesas, ou porque já tradicionalmente são excluídos do processo de decisão (Tosun, 2000).

Por fim, importa também dar algum destaque ao conceito de **rede**, pois o mesmo está claramente relacionado com os conceitos de cooperação, parceria, e tem uma relevância ao nível do estudo do desenvolvimento (turístico). Na realidade, a necessidade de estudar as redes (*networks*) no domínio do processo de formulação da política pública no turismo tem vindo a aumentar de significado, e essa circunstância deriva do facto destas mesmas políticas serem influenciadas frequentemente não só pelo governo, mas também por uma grande diversidade de atores que interagem entre si dentro de várias redes (Bramwell, 2006).

Os primeiros trabalhos de investigação sobre as redes surgiram ainda na década de 1970, ligados essencialmente, às associações sem fins lucrativos (Hoffmann *et al*, 2007). Para além disso, usualmente este conceito está associado aos conceitos de competição e cooperação⁷¹. Segundo Hernández (2009), a essência da teoria das redes consiste na exploração de redes sociais, incorporando um estudo de carácter formal apoiando-se nas ciências do comportamento humano. Este tipo de análise dos padrões de relações entre atores

⁷¹ O conceito de cooperação está, usualmente, muito próximo do conceito de rede (sobretudo quando se aborda em termos de vantagens competitivas), assumindo-se que há interesses em comum entre as partes envolvidas e essas mesmas partes sentem-se como que obrigadas para estabelecer um compromisso regional forte (Semlinger, 2008).

sociais pode-se centrar no indivíduo e, por isso, são frequentemente denominadas egocêntricas. Contudo também se podem centrar nos grupos e, por esse facto, denominam-se sóciocentricas.

A teoria das redes inclui todas as formulações teóricas que consideram as organizações em rede como categorias de análise, defendendo que as ações de coordenação entre as agências são estabelecidas de modo coletivo, de forma a gerir as interdependências que surgem, não só por necessidades de competição ou de trocas pelos mesmos recursos, mas também pela necessidade de resolver problemas que são comuns (Gulati, 1995a; 1995b). A organização em rede possibilita o reforço das capacidades competitivas e, perante as exigências que, por exemplo, o turismo tem de enfrentar enquanto setor económico e social, esta pode ser a forma de melhor ultrapassar os obstáculos inerentes.

O termo rede define uma variedade de aspetos, com interesses diferentes, mas complementares, envolvidos numa relação a longo prazo, de forma a utilizar, da melhor maneira, as escalas económicas e especializações (Minguzzi, 2006). Segundo Thorelli (1986), *“as redes constituem organizações estruturais cuja filosofia pode estar entre mercados e hierarquias”*, estando as partes *“(...) envolvidas em relações de longo prazo”*. Estas relações interorganizacionais são formalizadas através do desenvolvimento de estruturas e de acordos com uma essência dirigida à vantagem competitiva (Hoffmann *et al*, 2007). No conjunto, *“(...) toda a economia deveria ser vista como uma rede de organizações com uma vasta hierarquia de dependentes e interligadas por várias redes”*⁷². O conceito de rede também pode ser perspectivado como *“(...) um conjunto de subsistemas (unidades ou elementos) relacionados entre si”* (Silva, 2000 como citado por Monteiro & Deville, 2007, p.2). Estes subsistemas têm uma relação de interdependência (tal como a teoria sistémica defende) e esta interdependência obriga muitas vezes à existência de organizações inter-relacionadas que procuram unir forças e todos os recursos que estão disponíveis, de forma a atingir os objetivos previamente definidos (Monteiro & Deville, 2007). As estruturas em rede apresentam uma série de características, em particular nas empresas e incluem (Hoffmann *et al* 2007, pp.106-107):

⁷² Citação original: *“(...) networks are organizational structures whose philosophy may be placed between markets and hierarchies. The term network refers to two or more organizations involved in long-term relationships. (...) he also argues that the entire economy may be viewed as a network of organizations with a vast hierarchy of subordinate, criss-crossing networks”*.

a) Relatividade nos papéis dos atores organizacionais – As redes de empresas constituem um entorno limitado pelo conjunto das relações que estabelecem entre si e entre o seu ambiente.

b) Interação – A interação entre as partes é muito maior do que uma adaptação passiva e com a interação os problemas são confrontados com soluções, o conhecimento recíproco e capacidades são revelados e desenvolvidos juntamente e em dependência mútua pelas partes.

c) Interdependência – Como instrumento das relações interorganizacionais, um conjunto complexo de interdependências desenvolve-se gradualmente, ganhando mais força, e através deste relacionamento, cada parte ganha acesso aos recursos dos demais. Significa isso, que os atores poderão, em certo grau, mobilizar e usar recursos controlados por outros atores nas redes.

d) Especialização – A especialização das atividades das empresas dá-se em função das vantagens da escala. As empresas, normalmente, situam-se no âmbito do componente e não do sistema como um todo, e focando assim, elas farão melhor e poderão estabelecer alianças para administrar a interdependência do âmbito do sistema.

e) Complementaridade – Os atores podem utilizar a existência de complementaridade ou competitividade nas suas relações em diferentes caminhos, assim como eles interagem uns com os outros. Em função da interdependência da empresa com as outras entidades, fica difícil de desligar a empresa da sua rede, já que desta forma ela perde a sua identidade.

f) Competitividade entre redes – A competitividade ocorre principalmente pela eficiência da especialização, ainda que a empresa só não vai verticalizar-se, caso seja mais eficiente fazer fora que dentro.

Mas se o estar em rede traz vantagem competitiva dentro dos mercados, e portanto, nessa lógica, “(...) *as empresas deveriam formar redes para permanecer no mercado (...) por que algumas empresas formam redes e outras não?*” (Hoffmann *et al*, 2007, p.106). As motivações para a formação em rede assentam, usualmente, na troca de conhecimento, na aprendizagem e na disseminação de informação (Hoffmann *et al*, 2007). De facto, esta perspectiva é corroborada por Uzzi (1996) que argumenta que os agentes têm intenção de trocar informações estratégicas com aquelas empresas que estão mais próximas e que fazem parte da sua rede. Para além disto, as redes são uma excelente forma de interação quando se procura rapidez de resposta, perante um mercado que apresenta grandes variações. Esta é a visão partilhada por Powell (1990, p.302), que afirma que “*as redes são baseadas em*

complexos canais de comunicação, que permitem que as demandas existentes no mercado sejam alcançadas com maior rapidez”.

A definição do conceito não fica completa se não se considerar as várias classificações de tipologias de rede. Para tal, é necessário levar em linha de conta alguns critérios como os membros da rede (*network membership*) e a natureza das relações entre eles, o tipo de trocas existentes, a função ou papel da rede e a distribuição geográfica (Lynch & Morrison, 2007). Assumindo a natureza das relações na rede, pode-se classificá-la como informal, semiformal ou formal (Gibson, Lynch & Morrison, 2005). Considerando então a formalidade das redes (Gibson *et al* 2005):

a) Redes formais – Conjunto formalizado de atores que interagem num contexto de objetivos identificados (por exemplo, uma organização regional de turismo). Enquanto as interações sociais podem ser valorizadas, estas estão sujeitas aos objetivos formalizados.

b) Redes semiformais – Conjunto formalizado de atores que interagem num contexto de objetivos identificados (por exemplo, um consórcio de marketing de negócios locais). As interações sociais podem ser percecionadas como de igual importância para os objetivos formalizados.

c) Redes informais – Um conjunto de atores que se reúnem apenas por motivos sociais, mas que ao mesmo tempo também trocam informação com um valor instrumental (negócios). Não existe uma associação de membros formal, nem objetivos claros.

A estrutura das redes também serve de critério para as categorizar (Szarka, 1990):

a) Redes de trocas (*exchange networks*) – Inclui as empresas e as organizações com que uma pequena empresa tem transações comerciais, em que a unidade de análise é de facto, a empresa (estas redes são apoiadas pelas redes sociais e comunicacionais);

b) Redes de comunicação (*communication networks*) - Inclui o conjunto de organizações e indivíduos com os quais as pequenas empresas não têm relações comerciais, que informam as suas atividades de negócio (por exemplo, consultores, governo central e local e os seus agentes), em que as relações são caracterizadas por fluxos de informação oficiais e semioficiais;

c) Redes sociais (*social networks*) – Incluem as relações entre familiares, amigos e conhecidos e têm duas componentes: a rede pessoal envolvendo contactos concretos com indivíduos em específico, e em segundo lugar, a dimensão cultural mais lata em que os atores agem.

A cooperação é implícita ao conceito de *cluster*, isto porque o modelo socioeconómico de *clusters* acaba por se basear nas vantagens que as práticas de cooperação podem trazer para os atores locais (empresas, setor público e a sociedade civil) num dado território, nomeadamente, desenvolvendo as vantagens competitivas necessárias para incrementar produtos e serviços diferenciados de qualidade e com preços competitivos (Vignati, 2008). Por esse facto e dentro desta forma de relações de cooperação é vulgar estabelecer-se uma distinção entre *cluster* e rede cujas características se resumem no quadro 3.5.

Quadro 3.5. - Distinção entre um *cluster* e uma rede

Critério	<i>Cluster</i>	<i>Rede (network)</i>
Serviços especializados	Atrai serviços especializados que são necessários para a região	Permite às empresas aceder a serviços especializados de baixo custo
Associação (<i>memberships</i>)	Aberto	Restrito
Coesão	Baseado em valores sociais que promovem a confiança e encorajam a reciprocidade	Baseado em acordos contratuais
Função	Gera procura para mais empresas com os mesmos valores e capacidades semelhantes	Torna mais simples para as empresas para se juntarem numa produção complexa
Cooperação / Competição	Requer simultaneamente a cooperação e competição	Baseado na competição
Ojetivos	Tem uma visão coletiva	Tem objetivos de negócio coletivos.

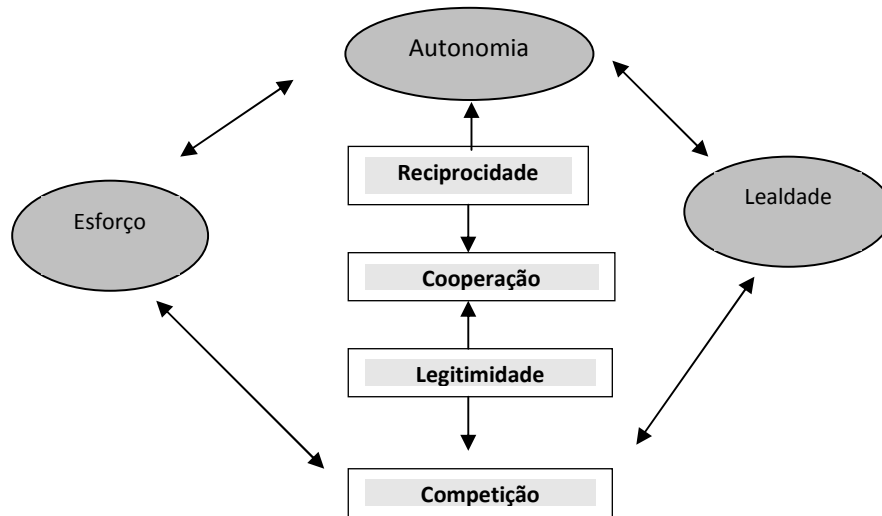
Fonte: Rosenfeld, 2001, p. 115, traduzido, adaptado.

Na revisão da literatura sobre a cooperação, é usual abordar a relação entre a cooperação e as relações de confiança, bem como com a **competitividade** (Semlinger, 2008). Apesar dessa relação parecer contraditória, ela é bastante documentada nas investigações existentes (e.g. Porter, 1998). Na realidade, há uma viabilidade de combinar, simultaneamente, a competição e a cooperação dentro de uma rede desde que haja, de ambas as partes, um compromisso para tal e, portanto, não se tratará de uma questão de calculismo⁷³ (Semlinger, 2008). Num segundo caso, quando a cooperação e a competição coexistem em determinadas áreas da rede, a legitimidade resulta de um acordo mútuo em função da área de abrangência e de uma área comum.⁷⁴ Neste caso, uma clara separação «anuncia» uma correspondente mudança de comportamento que é legítima, e por esse meio, evita as expectativas de reciprocidade, da cooperação ser desenvolvida numa envolvente competitiva, onde quase que necessariamente se ficará desiludido (Semlinger, 2008). Estas ligações representam-se de forma sistematizada na esquema 3.4.

⁷³ Citação original: “(...) *the feasibility of combining cooperation and competition within a network of mutually committed parties is not just a question of calculability. (...) in the case of redundancy within the network, it is essential that no party has to experience a refusal in competitive selection as a permanent rejection (...) and there is a fair change to become involved in cooperative interaction time and again.*”

⁷⁴ Citação original: “(...) *when cooperation and competition coexist in correspondingly denominated áreas of the network, legitimacy derives from the mutual agreement about the respective demarcation lines and from a common awareness of these distinct arenas*”.

Esquema 3.4. - Cooperação e competição na governação em rede



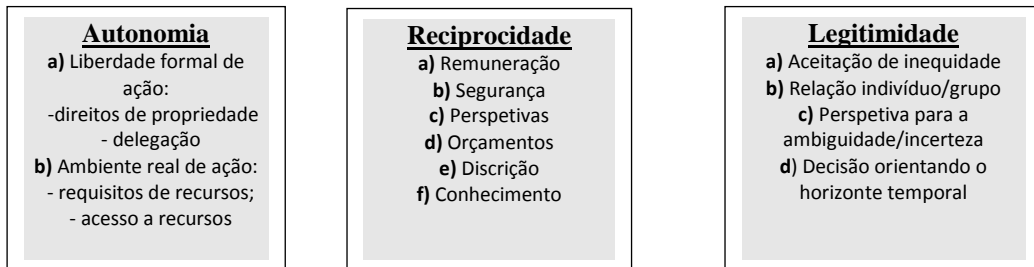
Fonte: Semlinger, 2008, p.556.

Portanto, a competição tem sido sempre considerada como um dos mais básicos mecanismos de luta pela sobrevivência, sobretudo quando se trata de recursos escassos. Perante esta situação, as alianças de cooperação e de colaboração surgiram para permitir uma competitividade mais eficiente «contra» outras entidades ou grupos (Camarinha-Matos *et al*, 2009). Este é, na realidade, um reforçador da coesão grupal. Nos dias de hoje, as organizações (e regiões ou países) têm dificuldades de competir no mercado, não pelo seu tamanho, mas por agirem sozinhas e, conseqüentemente, não ganham vantagens competitivas. Face a esse facto, têm surgido uma série de novos modelos de estruturas organizacionais (e.g. *clusters*, redes, arranjos produtivos locais) visando desenvolver estratégias eficazes (Andrighi & Hoffmann, 2010). Neste contexto exigente, nenhuma organização pode ser independente ou autosuficiente, sem que isso lhe traga custos acrescidos (Wittmann, Negrini & Venturini, 2003).

As relações que combinam competitividade e cooperação podem apresentar *stress* o que, normalmente, poderá trazer problemas ao nível da divisão do trabalho, pelo que a «confiança» pode trazer uma redução daquele elemento. Dos estudos existentes, a confiança não constitui uma garantia para se evitar o oportunismo, que vai contra o comportamento cooperativo. Segundo Semlinger (2008, p.557), “a melhor forma de ultrapassar esse *stress* nas relações, assenta numa seleção criteriosa dos parceiros da rede e numa gestão da rede mais confiável”. Mas outras dimensões para além da confiança podem contribuir para a redução do «foco» de *stress* nas relações na governação em rede. Apresentam-se no esquema

3.5. algumas dessas dimensões organizacionais e que incluem a autonomia, as expectativas de reciprocidade e a legitimidade apresentando, implicitamente, diferenças culturais:

Esquema 3.5. - Dimensões organizacionais da governação em rede



Fonte: Semlinger, 2008, p.557.

O gestor de rede (o líder) pode ser importante para clarificar os termos da interação e também para dar abertura à própria rede como um todo. Mesmo que a confiança não exista, uma dependência mútua e simétrica, pode garantir uma colaboração confiável. As funções da gestão da rede são em primeiro lugar, regular a dependência mútua, isto porque a dependência é decisiva para o comprometimento e o desempenho na rede (*dimensão autonomia*). O líder tem ainda de garantir que cada um dos membros receberá algo em troca do compromisso assumido e do empenho que coloca na relação (*dimensão reciprocidade*). Por último, e não menos importante, o gestor da rede deve estabelecer a legitimidade requerida para uma seleção competitiva através de uma demarcação clara das áreas de competição e de cooperação e assegurando uma «*justiça de procedimentos*», aplicando e alterando entre diferentes modos de governação (*dimensão legitimidade*) (Semlinger, 2008).

Em conclusão, neste subcapítulo ficaram bem patentes as principais perspetivas teóricas dos conceitos de colaboração, cooperação, coordenação, parceria e redes, bem como a relação possível entre a cooperação e competitividade. Para além disso, procurou-se identificar os fatores de sucesso e as dificuldades que se colocam ao estabelecimento das relações de cooperação e de parceria, dois conceitos que estão muito próximos. Concluiu-se ainda, que nas relações de cooperação destaca-se o compromisso, a confiança e a comunicação entre os atores, como condições importantes para o sucesso do processo de cooperação.

3.2. Atores sociais e a teoria dos *stakeholders*

As organizações têm vindo a desenvolver a ideia, por muito paradoxal que pareça, de que a forma de serem bem sucedidas na economia e na sociedade, assenta no estabelecimento de relações de cooperação. A economia atual implica que as organizações (e particularmente as empresariais) invistam na persuasão dos seus investidores, na obtenção da colaboração dos seus empregados e em convencer os clientes a adquirirem os seus produtos e serviços. E nestas circunstâncias tão exigentes, a chave está nas relações de colaboração entre os atores, usualmente denominados de *stakeholders* (Svendsen, 1998). A própria sociedade inclui uma grande variedade e complexidade de *stakeholders* compreendendo as empresas/organizações com «licença para executar», o que significa que tem confiança na competência e vontade das mesmas em respeitar os requisitos legais, ao nível nacional e também internacional, agindo conforme as exigências da sociedade democrática (Andriof *et al*, 2003).

Perante a atual mudança da sociedade são mais os atores envolvidos nos processos de decisão sentindo, eles próprios, também os impactos das decisões. Havendo muitas transformações a ocorrer na economia global, os líderes de negócio terão de considerar, com mais cautela e atenção, como é que as suas decisões podem afetar os empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros atores, como a comunicação social, o governo e as comunidades que acompanham atentamente as ações de negócio (Andriof *et al*, 2003).

O conceito de ator social é, realmente, um dos conceitos que mais surge associado à temática da cooperação e do desenvolvimento e é, por isso, importante analisá-lo no contexto atual de mudanças económicas e sociais. No entanto, este conceito aparece inúmeras vezes articulado ao termo *stakeholder* que, segundo Long (1992) tem as suas raízes no paradigma das teorias orientadas para o ator (*actor oriented approaches*), no contexto da Sociologia do Desenvolvimento⁷⁵. A pesquisa sobre os atores sociais despertou o interesse pela explicação das diferentes respostas dos mesmos em circunstâncias estruturalmente semelhantes. Para Long (1992), os atores não constituem “*recipients passivos de intervenção*”, mas participantes ativos que processam a informação e elaboram estratégias juntamente com os vários atores locais, assim como com instituições externas⁷⁶.

⁷⁵ A aplicação das tipologias orientadas para os atores tornaram-se muito populares na Sociologia geral e na Antropologia durante os anos 1960 e 1970 (Long, 1992, p.21, traduzido).

⁷⁶ Citação original: “(...) *passive recipients of intervention, but active participants who process information and strategize in their dealings with various local actors as well as with outside institutions and personnel*” (Long, 1992, p.21).

Na pesquisa efetuada à literatura sobre esta temática, a distinção entre atores e *stakeholders* não é muito clara e nem sempre é fácil. Os atores sociais são aqueles que têm a capacidade de tomar decisões e agir segundo elas e, portanto, o conceito de ator social pode ser diferente do de *stakeholder*. O ator social está associado ao de «*human agency*», sendo que esta última noção atribui ao ator individual, a capacidade de vivenciar uma experiência social e de encontrar formas de lidar com a própria vida (Buckles, 1999). Os atores sociais são inteligentes, bem informados e capazes, pelo que, pode-se dizer que os atores que podem ser facilmente considerados como *stakeholders*, necessitam de apoio em termos de informação e formação para que possam ter condições de negociar e defender posições (Long, 1992).

O conceito de ator social pode ser analisado em vários níveis organizacionais, sendo que nos níveis mais baixos podem fazer parte os atores dos níveis mais elevados, e portanto, independentemente do nível, os atores podem ter cinco características básicas (baseado em Hakansson & Johanson, 1992, p.28-29). Em primeiro lugar, os atores desempenham e controlam as atividades determinando, isoladamente ou em conjunto, as atividades a desempenhar e que tipo de recursos serão utilizados para desempenhar essas atividades. Em segundo lugar, e através de processos de troca, os atores desenvolvem relações entre si, isto é, cada ator está inserido numa rede de mais ou menos relações, o que faz com que o mesmo tenha acesso aos recursos de outros atores. A terceira característica pressupõe que os atores baseiam as suas atividades controlando os recursos. Esse controlo pode ser direto ou indireto sendo que o primeiro está relacionado com a posse; o segundo baseia-se nas relações com outros atores, e as relações de dependência associadas aos mesmos. Por seu turno, as relações com outros atores dão controlo indireto sobre os recursos diretamente controlados pelos próprios, até ao ponto em que aqueles atores estão dependentes do ator central. É preciso ainda dizer que o controlo é um resultado do conhecimento. A quarta característica assume que os atores estão orientados para um objetivo. A ênfase colocada no controlo dos objetivos deriva da conceção de que o mesmo pode ser utilizado para atingir outros objetivos. Através do seu controlo direto ou indireto, os recursos podem ser mobilizados para outros fins. O controlo da rede é obtido através do controlo dos recursos e/ou atividades. Por fim, e como última característica, os atores têm diferentes conhecimentos acerca das atividades, recursos e outros atores na rede. Este conhecimento desenvolve-se de forma primária através da experiência com as atividades dentro da rede.

Apesar de tudo e como já foi referido, o conceito de ator social está usualmente associado e é por vezes confundido com o conceito de *stakeholder*, assumindo-se na

generalidade como as «partes interessadas». Neste contexto, a literatura com a definição do conceito de *stakeholder* é variada, com uma grande produção científica nas décadas 80 e 90 do século XX, podendo-se sintetizar do seguinte modo:

Quadro 3.6. - O conceito de *stakeholder* segundo vários autores

Autor(es)	Conceito
Freeman & Reed (1983)	Aqueles grupos dos quais a organização é dependente para a sua sobrevivência sustentada.
Freeman (1988)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo atingir dos objetivos de uma empresa (e.g. gerentes, credores, acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade local e público em geral).
Alkhafaji (1989)	Grupos pelos quais a organização é responsável.
Thompson, Wartick & Smith (1991)	Grupos que tenham relações com a organização.
Bowditch & Buono (1992)	Grupos ou pessoas identificáveis dos quais a organização depende para sobreviver (e.g. acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais).
Clarkson (1994)	Suportadores de risco voluntários ou involuntários.

Fonte: Quadros *et al*, 2003 como citado por Júnior, 2008, p.3, adaptado.

Nesta sistematização de definições, fica clara a dependência da organização relativamente aos grupos, ou pessoas que são os *stakeholders* e que podem assumir várias identidades.

Na tentativa de melhor compreender os conceitos de ator social e de *stakeholders* é importante considerar a abordagem da **teoria dos *stakeholders*** que, é primariamente associada ao âmbito da gestão e aparece como um modelo para ajudar os gestores a entenderem o ambiente turbulento e complexo dos negócios (Buckles, 1999). Apesar de este modelo ser difícil de transpor para outras áreas (Buckles, 1999), numa forma mais abrangente, a perspetiva da teoria do *stakeholders* sai do âmbito das empresas porque, de facto, somente aquelas que operem em harmonia com a sociedade e o meio ambiente, serão mais bem sucedidas no mercado (Andriof *et al*, 2003), extrapolando, assim, o paradigma para o contexto do desenvolvimento sustentável dos territórios. Na verdade, antes de se tomarem decisões ou de se fazerem planos em qualquer área territorial, é importante que os planeadores e os decisores, tenham uma visão clara e de conjunto daqueles que são os atores individuais, grupais ou institucionais que sejam diretamente afetados pelo projeto, ou que possam influenciar o seu resultado. Os *stakeholders* que não sejam considerados, ou até que tenham sido colocados à margem do processo, poderão não apoiar os planos e as suas alterações, ou até podem resistir aos mesmos (Tissier *et al*, 2011).

A teoria dos *stakeholders* está centralizada na definição do conceito e na classificação dos *stakeholders* em categorias que permitam um entendimento das suas relações individuais.

No fundo, descreve quais são as pessoas e grupos que constituem os *stakeholders* de uma empresa ou organização e, para além disso, propõe métodos que os gestores devem utilizar para dar a devida consideração aos interesses das mesmas pessoas ou grupos.

Donalson e Preston (1995) destacam a importância da teoria dos *stakeholders* na literatura da gestão numa perspectiva descritiva, de poder instrumental e de validade normativa, e apesar destes conceitos da teoria estarem interrelacionados, eles são bem distintos. As suas teses centrais são a descritiva, instrumental, normativa e diretiva (Donalson & Preston, 1995):

1- A teoria dos *stakeholders* é, sem dúvida, **descritiva**. Donalson e Preston (1995, p.66) apresentam um modelo de que “*a organização é, considerando-a uma constelação de interesses cooperativos e competitivos, com valor intrínseco*”. Segundo Freeman (2004), nesta perspectiva considera-se o modo como, efetivamente, os gestores e os *stakeholders* atuam e como veem as suas ações e papéis. Portanto, nesta perspectiva tem-se em linha de conta uma descrição da natureza da organização e da forma como os gerentes a administram efetivamente (Gossy, 2008)

2- A teoria dos *stakeholders* é também **instrumental**. Segundo Donalson e Preston (1995, p.66-67) esta perspectiva estabelece um “*(...) quadro teórico para analisar as ligações, entre a prática da gestão de stakeholders e o atingir de uma série de objetivos pela organização. A tese defende que se as organizações praticarem a gestão dos stakeholders, serão mais bem sucedidas em termos de desempenho convencional (lucratividade, estabilidade, crescimento, etc.)*”. Nesta abordagem instrumental da teoria dos *stakeholders*, a ênfase é colocada nas relações entre a gestão dos mesmos, e o atingir dos objetivos tradicionais da empresa. Defende-se que os gerentes deverão recompensar os *stakeholders* de forma económica (ou outra) para motivá-los a desenvolverem ações benéficas para o todo. Argumentam os autores que, se assim for, ou seja, se houver a preocupação dos dirigentes em adotarem princípios e práticas viradas para os *stakeholders*, o desempenho financeiro das empresas será muito melhor.

Segundo Freeman (2004), nesta perspectiva instrumental considera-se o modo como os gerentes devem atuar para continuar a concretizar os seus interesses, ou aquilo a que os teóricos concebem como os interesses da organização, usualmente caracterizados (a longo prazo) pela maximização do lucro, ou pela maximização do valor dos acionistas. Esta abordagem estratégica tem em linha de conta que, se os *stakeholders* forem tratados de acordo com o conceito já defendido, a organização terá mais e melhores condições de ser bem

sucedida e de ser, inclusive, sustentável. Este último facto reforça, mais uma vez (e como já referido), a tese de que a teoria dos *stakeholders* está também em tudo relacionada com a visão do desenvolvimento sustentável.

3- A teoria dos *stakeholders* é **normativa**. Segundo Donalson e Preston (1995), esta é a perspetiva mais importante. Considera-se o aceitar de uma série de princípios: os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em atividades administrativas e de substancial importância nas organizações e são identificados pelos seus interesses na organização, caso esta tenha algum interesse funcional naqueles. Por seu turno, os interesses de todos os *stakeholders* têm um valor intrínseco, significando que cada grupo merece consideração por si, e não só pela sua capacidade ou interesses noutros grupos.

Segundo Freeman (2004), nesta perspetiva considera-se o modo como os gestores (e, por vezes, os *stakeholders*) deveriam agir e ver os objetivos da sua organização, baseando-se em princípios éticos. No fundo, esta corrente refere-se às obrigações morais da empresa face aos seus *stakeholders* (Gossy, 2008). Defendem os académicos que os agentes têm um «valor intrínseco» pelo que deverão ser tratados como «fins» e não «meios», em que a interdependência e diferentes níveis de confiança são fundamentais de forma a se atingir os objetivos da organização (Jones & Winks, 1999).

4 – A teoria dos *stakeholders* é **diretiva / administrativa (managerial)** - Segundo Donalson e Preston (1995, p.67), “*não descreve apenas as situações existentes, ou prevê as relações causa-efeito, recomenda igualmente, atitudes, estruturas e práticas que tomadas em conjunto, constituem a gestão dos stakeholders. A gestão dos stakeholders exige uma atenção específica aos legítimos interesses dos stakeholders*”. Esta perspetiva não implica que todos os *stakeholders* sejam envolvidos, de forma idêntica, no processo e nas decisões.

A teoria dos *stakeholders* tem evoluído ao longo das últimas décadas em função do debate científico sobre o papel dos *stakeholders* nas organizações e nos territórios. Numa posição mais tradicional, no domínio da gestão e da economia dos recursos, para uma visão mais moderna, com as teorias éticas e da responsabilidade social dos *stakeholders*, podem-se identificar três grandes correntes dentro da teoria (Barros, 2005):

- 1- **Abordagem de gestão de *stakeholders*** traduzido da expressão «*stakeholders management*», de Edward Freeman (1984);
- 2- **Abordagem de relações corporativas com os *stakeholders*** traduzido da expressão «*stakeholders collaboration*» de Ann Svendsen (1998);

3- **Abordagem de compromisso dos *stakeholders*** traduzido da expressão «*stakeholders commitment*» segundo Walker & Marr (2001).

Tendo em consideração a primeira abordagem (*stakeholders management*) constata-se que o principal objetivo da gestão de *stakeholders* é o de amortecer os impactos negativos resultantes das atividades dos mesmos (Svendsen, 1998). Dentro de uma perspetiva mais tradicional, as responsabilidades dos vários grupos de *stakeholders* apresentam-se em divisões separadas (e.g. o departamento de *marketing* gere as relações com os clientes e o departamento de recursos humanos lida com os empregados). Deste modo, e ainda dentro desta perspetiva, a relação que se estabelece entre o gestor e os *stakeholders* assume forma muito mais através dos interesses e dos valores dos gestores do departamento, do que dos valores e objetivos da organização.

Dentro desta abordagem enquadram-se alguns autores que, na década de 70 do século XX, se começaram a dedicar à análise do conceito de *stakeholders*. A noção geral de *stakeholder* tem estado muito associada à área da gestão estratégica, numa visão sistémica das organizações. Uma das mais importantes referências teóricas sobre este conceito é, indubitavelmente, Edward Freeman⁷⁷ e, segundo o autor, o *stakeholder* consiste num “*indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos por parte da organização*”⁷⁸ (Freeman & Reed, 1983, p.91). Constituindo a essência desta abordagem, os gestores deverão tentar satisfazer as necessidades de todos os grupos que estão em jogo no negócio (Freeman, 1984), procurando harmonizar e equilibrar os interesses dos *stakeholders* com os objetivos da organização (Freeman & McVea, 2001). Portanto, ao considerar que a organização deve ser encarada como um grupo de *stakeholders*, o seu objetivo deverá ser gerir os seus interesses, necessidades ou opiniões (Friedman & Miles, 2006). Esta é, de facto, uma visão bilateral e sistémica da relação entre os *stakeholders* e a organização. Também Sheehan e Ritchie (2005) se apoiam na definição de Freeman e defendem que a visão dos *stakeholders* vai muito mais além daquilo que são as relações puramente formais, oficiais e contratuais para a organização. Nesta abordagem da teoria dos *stakeholders*, é determinante oferecer aos empresários e executivos uma ferramenta para a compreensão dos interesses e dos desejos do «outro» (Barros, 2005). Esse «outro» são, de facto, os atores do sistema social e económico, ou seja, “(...) *indivíduos afectados e/ou*

⁷⁷ Com a sua obra denominada “*Strategic Management: a stakeholder approach*”, que foi publicada em 1984.

⁷⁸ A definição mais geral pode ser apresentada da seguinte forma: “*any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization’s objectives or who is affected by the achievement of an organization’s objectives*” (Freeman & Reed, 1983, p.91).

interessados, directa ou indirectamente, pelos empreendimentos económicos (...)” (Barros, 2005, p.81).

Freeman (2004) associa alguns princípios na definição do conceito de *stakeholders*, conceito esse que mais tarde reformulou. O primeiro princípio proposto pelo autor consiste no *princípio facilitador*, ou seja, de que as empresas devem ser geridas no interesse dos seus *stakeholders*. O segundo princípio corresponde ao *princípio da responsabilidade do dirigente*, isto é, os dirigentes têm o dever de acautelar o uso de adequado e legítimo critério para definir os negócios da empresa de acordo com o primeiro princípio enunciado. O autor inclui, porém, um terceiro princípio, fruto de uma nova tendência na teoria dos *stakeholders*, tendo como base a consideração do conceito na perspectiva dos próprios *stakeholders* e das suas atividades (Friedman & Miles, 2006). O princípio consiste no *recurso dos stakeholders*, isto é, os mesmos podem fazer exigências e encetar ações pelo facto dos dirigentes não terem cumprido o segundo princípio. Para melhor gerir os *stakeholders*, o autor acrescenta ainda que é necessário cumprir três critérios principais: primeiro, deve-se identificar os seus interesses, depois é importante desencadear o processo necessário para compreender a relação entre as organizações e os *stakeholders*; e, por fim, considerar a gestão de trocas entre todos os *stakeholders* (Freeman, 1984).

A investigação da teoria dos *stakeholders* ao nível da gestão (*stakeholder management*) é abrangente, mas usualmente tipificada da seguinte forma (Bunn *et al* 2002, pp.186-187):

a) Ênfase nas relações diádicas entre os *stakeholders* e as empresas locais, às vezes entre as empresas e os seus acionistas, ou entre as empresas e os seus empregados;

b) Ênfase na perspectiva em que os grupos de *stakeholders* pressionam (ou reivindicam) as empresas, forçando a resposta da empresa ou procurando «apaziguar» os *stakeholders*. Deste modo, há aqui uma premissa para uma relação adversária (ou de dependência);

c) Ênfase nas questões de política pública como as controvérsias éticas (publicidade negativa) e de responsabilidade social (lidar com grupos minoritários).

d) Ênfase no comportamento dos *stakeholders* e na gestão dos mesmos. Apoiando-se na perspectiva das redes sociais (*social network*), considera esta linha de investigação as

interações múltiplas e interdependentes que surgem simultaneamente (Rowley 1997)⁷⁹. Para além disso, as alianças entre *stakeholders* são consideradas numa rede mais alargada, em que as empresas cooperam com outros *stakeholders* e as empresas são capazes de alterar as relações entre *stakeholders* (Savage *et al.*, 1991).

Todavia, esta primeira abordagem da teoria dos *stakeholders* é alvo de crítica já que surgiu pela crença de que as organizações têm de desenvolver estratégias para se defender das exigências dos *stakeholders* (Svendsen, 1998). Esse facto aumenta a necessidade de processos e técnicas para intensificar a capacidade de gestão estratégica da organização. Podem-se, assim, considerar três níveis nos quais se podem entender os processos que uma organização pode utilizar para gerir as relações com os seus *stakeholders*, isto é, o **nível racional** em que se procura entender quem são os *stakeholders* da organização e quais são os seus interesses; o **nível processual**, em que é importante entender os processos organizacionais utilizados para qualquer gestão de relações da organização com as partes interessadas e se esses processos se adequam ao mapa racional dos *stakeholders* da organização; e o **nível transacional**, para entender o conjunto de transações entre a organização e as partes e deduzir se estas negociações estão de acordo com o mapa dos *stakeholders* e os processos organizacionais (Freeman, 1984). Considera-se, assim, que a habilidade de colocar estes três níveis de análise juntos determina a capacidade de gestão dos *stakeholders* de uma organização (Freeman, 1984).

A segunda abordagem proposta, ou seja, a perspetiva colaborativa (*stakeholder collaboration*), entende a relação entre a organização e os *stakeholders* como sendo recíproca, evolutiva e definida por ambas as partes. O gestor não está separado da relação com as partes interessadas, mas sim é parte da mesma. Esta relação é vista como sendo contraproducente a longo prazo, tanto para as organizações como para os *stakeholders* (Svendsen, 1998). A perspetiva colaborativa considera, também, a relação com os *stakeholders* como uma fonte de oportunidade e uma vantagem competitiva. De facto, e segundo Svendsen (1998), as relações podem aumentar a estabilidade da organização num ambiente turbulento, dão destaque ao seu controlo sobre as mudanças, e expandem a sua capacidade em vez de a diminuir. No fundo, esta visão pode ser vista como sistémica, tal como fica explícito na afirmação seguinte: “*Tal como os stakeholders podem ser afectados pelas acções, decisões, políticas ou práticas de*

⁷⁹ Utilizando a análise das redes sociais, Rowley (1997) aborda as influências da teoria dos *stakeholders*, que inclui exigências de interdependência por parte do ator e prevê como as organizações respondem à influência simultânea de vários *stakeholders*.

uma organização, também podem, por sua vez, afectá-las. Há uma interação potencial ou troca de influência nos dois sentidos” (Moniz, 2006, p.142).

A teoria das relações de colaboração (*stakeholders collaboration*) entre as organizações e os *stakeholders* não é assim tão linear como possa parecer. Em algumas empresas em particular e fruto de uma mentalidade mais competitiva dos seus dirigentes, ou de um sistema contabilístico e financeiro mais restritivo e inflexível, esta relação com os *stakeholders* torna-se mais complexa, até porque a colaboração não implica controlo, o que por vezes é difícil para administradores mais competitivos. No entanto, e é um dado defendido por muitos dos autores investigados, que as relações de colaboração e cooperação entre *stakeholders* trazem muito potencial e vantagens competitivas às organizações (Svendsen, 1998). Aliás, esta perspetiva instrumental da teoria dos *stakeholders*, que tem em linha de conta os interesses dos mesmos no processo de tomada de decisão de uma empresa, só terá, de facto, sentido se aqueles tiverem um valor estratégico (Shankman, 1999; Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Gossy, 2008). Apresenta-se, no quadro 3.7., uma caracterização mais detalhada das abordagens acima identificadas.

Quadro 3.7. - Características das tradicionais e novas perspetivas das relações corporativas com os *stakeholders*

Gestão de <i>stakeholders</i> (<i>stakeholder management</i>)	Relações corporativas com os <i>stakeholders</i> (<i>stakeholder collaboration</i>)
Fragmentada	Integrada
Focalizada na gestão dos relacionamentos.	Focalizada na construção de relações.
Ênfase na organização.	Ênfase na criação de oportunidades e benefícios mútuos.
Relacionado com metas de negócio a curto prazo.	Relacionado com metas de negócio a longo prazo.
Perspetiva cuja execução está dependente dos interesses de divisão e do estilo pessoal de gestão.	Perspetiva coerente orientada pelas metas de negócio, missão, valores e estratégias corporativas.

Fonte: Svendsen, 1998, p.4.

Se se comparar as duas perspetivas, a segunda abordagem é muito mais adequada no setor do turismo, cuja atividade está nitidamente sujeita às contingências da mudança atual, já referidas anteriormente, relacionando-se assim com uma visão também sistémica.

Segundo Svendsen (1998), a estratégia colaborativa dos *stakeholders* baseia-se na perspetiva de que as organizações e a sociedade são interdependentes. Deste modo, a prosperidade do negócio está relacionada com o bem estar das comunidades locais e globais, e o conjunto de outros *stakeholders* chave, incluindo empregados, fornecedores, e o ambiente natural. Neste contexto, a relação das organizações com os *stakeholders* é essencial para a sua sobrevivência.

“No ambiente global e competitivo dos negócios da actualidade, são muitos os indivíduos e grupos que se consideram stakeholders de uma determinada organização. Do ponto de vista de uma organização, (...) os grupos mais óbvios são os sócios, os accionistas (detentores do capital), pessoal e clientes. Do ponto de vista de uma sociedade pluralista, os stakeholders incluem não só estes grupos, mas também os concorrentes, os fornecedores, a comunidade, os grupos de interesses especiais, a comunicação social e a sociedade em geral” (Moniz, 2006, p.147).

Esta ideia vem, mais uma vez, reforçar a consideração de sistema aberto das organizações que em muito se assemelham às funções de um organismo vivo. De facto, e considerando a visão sistémica, *“(...) as organizações necessitam tratar com sensibilidade as demandas dos seus ambientes e as demandas dos stakeholders, que apoiam a sua manutenção e desenvolvimento, buscando um equilíbrio em seus relacionamentos com esses diversos stakeholders” (Barros, 2005, p.82).*

Nesta abordagem fica claro que os *stakeholders* introduzem, cada vez mais, os seus valores numa grande variedade de aspetos: condições de trabalho, direitos dos consumidores, preservação ambiental, que podem afetar, ou não, o bem-estar do ator em particular (Ferrell *et al*, 2009). Para além disso, o *stakeholder* também fornece recursos que são mais ou menos fundamentais para a sobrevivência da organização. Alguns exemplos de recursos fornecidos, de carácter tangível ou intangível, podem ser apresentados: capital, recursos materiais, conhecimento, liderança, compromisso, receitas, lealdade, promoção boca a boca e infraestruturas.

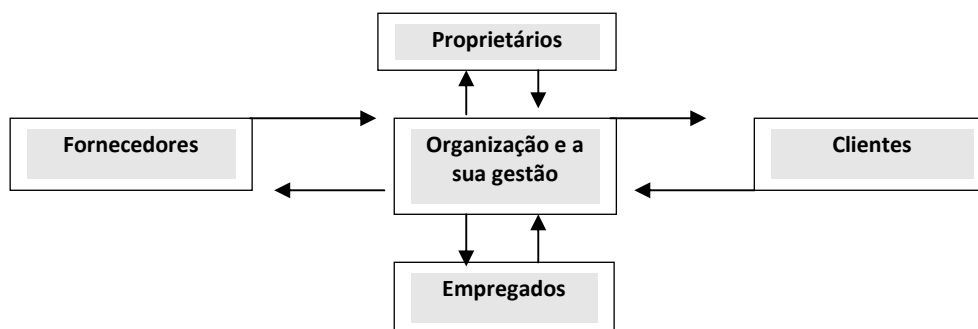
Por fim, considera-se a terceira abordagem dos *stakeholders* na perspetiva do compromisso (*commitment stakeholders*). Segundo os seus defensores (Walker & Marr, 2001) esta abordagem assenta na ideia que são os *stakeholders* a dominar a estratégia de negócio, e os gerentes das organizações dão mais importância às próprias pessoas do que aos valores tradicionais da organização e aos indicadores de sucesso. O conceito de compromisso é algo que surge variadas vezes associado ao processo de cooperação. Na realidade, a melhoria do desempenho das organizações depende do grau de compromisso e envolvimento dos seus *stakeholders*, e a construção desse compromisso e lealdade, apesar de não ser tarefa fácil, dá-se através da promoção do desenvolvimento, elucidando os elementos essenciais para o sucesso das relações de negócios (Walker & Marr, 2001). Nestas relações tem de haver apoio, que no fundo é a lealdade, mas segundo os mesmos autores a lealdade não significa somente ganhar o apoio das pessoas (ou que elas apoiem a organização), mas sobretudo das suas mentes isto é, do que elas pensam sobre a empresa (Walker & Marr, 2001). Para alcançar o

apoio é necessário estabelecer confiança e, para isso, a empresa deve ter uma integridade visível e possibilitar a constante construção de uma forte reputação corporativa (*ibid*). O compromisso com os *stakeholders* e entre eles pode ser classificado em três categorias: *compromisso afetivo / emocional*, o querer associar-se à organização, identificar-se com os seus princípios e valores; *compromisso baseado em custos / permanência*, isto é, fazer uma avaliação dos custos de uma curta associação com a organização, e sentir que se deve ficar); e o *compromisso normativo / obrigação*, ou seja, sentir a obrigação e/ou a responsabilidade de se manter associado a uma organização (Meyer & Allen, 1997).

Da análise efetuada, pode-se dizer que a evolução do conceito de *stakeholders* esteve sempre associada à evolução do conceito de empresa e da sua gestão. Ao estudar essa evolução, pode-se afirmar que, primeiramente, e na ótica da gestão, o conceito de *stakeholders* esteve associado aos indivíduos ou grupos, que forneciam recursos (fornecedores), ou que compravam bens e serviços à organização, os clientes (Carroll & Buchholtz, 2008), tipicamente numa abordagem da produção.

Com a evolução das próprias organizações empresariais, as ditas empresas começaram a sentir necessidade de interagir com o meio, ou seja, com os principais grupos de interesse, para obterem bons resultados. No entanto, e com todas as mudanças entretanto ocorridas (e a ocorrer), nomeadamente no setor dos negócios, com reflexos no sistema interno e externo das organizações empresariais, houve necessidade de dar uma nova configuração concetual, na forma de compreender a empresa e as suas relações multilaterais com os vários grupos de *stakeholders*. E esta representa uma nova visão da empresa e da organização em geral, isto é, a ótica dos *stakeholders* (Moniz, 2006). Essa evolução concetual pode ser representada da seguinte forma:

Esquema 3.6. - Visão da gestão (modelo de stakeholder da organização)



Fonte: Carroll & Buchholtz 2008, p.86, adaptado.

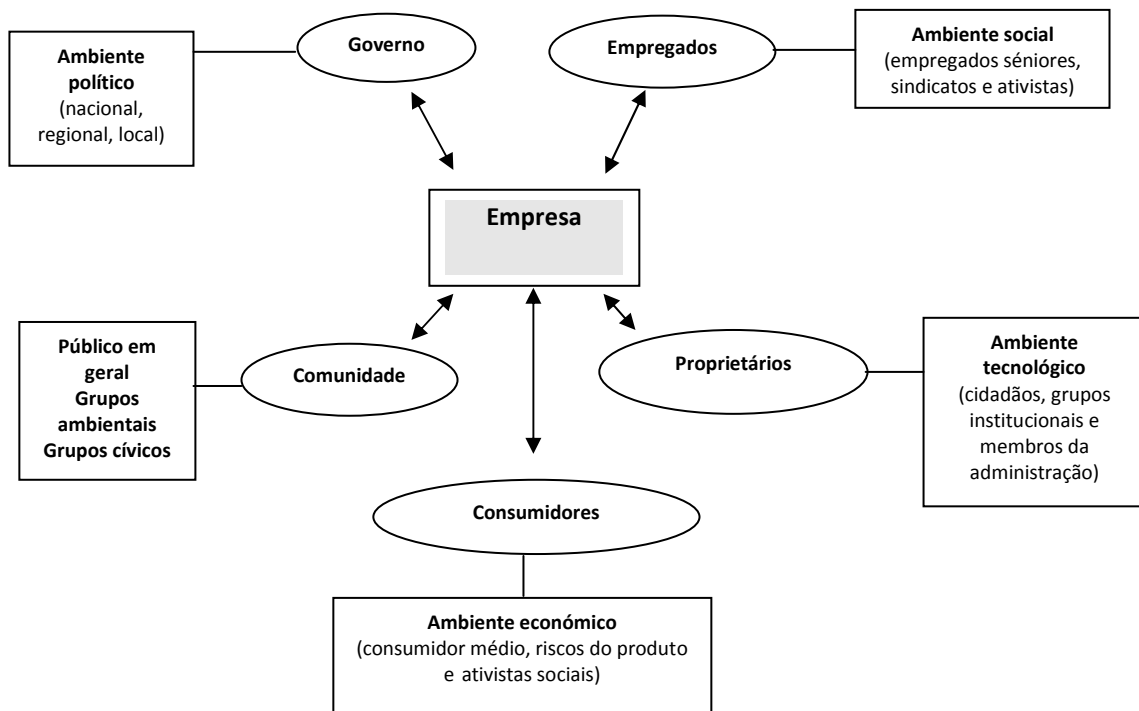
A definição do conceito pode-se tornar mais complexa à medida que as interações entre os *stakeholders* também se dinamizam. A propósito dessa análise há algumas informações: “a perspectiva da ligação em rede entre os *stakeholders* (Rowley, 1997) e o conceito de *stakeholder* «diferenciado» (Crane, 1998)” (Andriof *et al*, 2003, p.41). De acordo com o modelo de rede (*network model*), os *stakeholders* são entendidos, não só enquanto ligados com a organização, mas também como estando relacionados de várias formas entre si, quer para trocas, quer para comunicar, entre outras formas de interação. Tal como acontece as organizações estabelecerem interações entre si, também os *stakeholders* têm relações com os seus *stakeholders* e, por seu turno, estes últimos têm também interações com outros *stakeholders*, e assim por diante (Andriof *et al*, 2003). Segundo Rowley (2000), as redes de *stakeholders*⁸⁰, baseadas em alianças estratégicas, são relevantes para duas categorias de *stakeholders*: os afetados pela organização em foco e aqueles que são influenciados e exercem influência na organização em foco.

Mesmo que o enfoque da organização seja dirigido aos interesses dos seus *stakeholders*, há que ter em linha de conta que os mesmos são diferenciados⁸¹, portanto, constituem um grupo que na sua essência não é homogéneo. Logo, a própria organização não pode ser vista como uniforme nos mais variados aspetos: comportamentos, estratégias, valores, crenças e até na identidade. De facto, uma organização pode interagir com um determinado *stakeholder*, mas essa interação só deverá acontecer num determinado departamento ou seção. Também há organizações que interagem com vários *stakeholders* ao mesmo tempo, mas essa interação está dependente da intervenção de uma equipa, ou de equipas diferenciadas dentro da organização (Andriof *et al*, 2003). O esquema seguinte apresenta os vários *stakeholders* e as relações geradoras de influências, que estabelecem com a organização/empresa.

⁸⁰ Como defende Rowley (2000) em função da sua teoria estrutural das influências dos *stakeholders* (desenvolvida em 1997), os dois fatores estruturais da rede de *stakeholders* (a concentração da rede e o foco de centralidade da organização na rede) são tidos como influenciadores, determinando como as organizações interagem.

⁸¹ A perspectiva dos *stakeholders* diferenciados (*differentiated stakeholder perspective*) destaca as diferenças dentro dos *stakeholders* (Crane, 1998; Winn, 2001).

Esquema 3.7. - Visão da organização na ótica dos *stakeholders*



Fonte: Carroll & Buchholtz 2008, p.87, adaptado.

As **classificações dos stakeholders** podem ser muito variadas em função dos atributos, dos interesses e da importância. A primeira classificação baseia-se na teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), autores que deram um grande contributo com o modelo da importância dos *stakeholders* (*model of stakeholder salience*) que tem por base o grau em que os gestores dão prioridade às exigências daqueles (Neville *et al*, 2003). Segundo esta teoria, os *stakeholders* deverão ser identificados através de um ou mais entre três atributos: poder, legitimidade e urgência, isto é, os *stakeholders* tornam-se mais presentes na perceção dos gestores em função da acumulação de alguma combinação destes três atributos (*ibid*). O modelo dos *stakeholders* proposto sugere que o comportamento estratégico é afetado por diversos grupos situados no seu ambiente e que as estratégias de uma organização deverão satisfazê-los da melhor maneira possível (Carroll & Buchholtz, 2008; Lim *et al*, 2005).

Quadro 3.8. - Atributos para a identificação das diferentes classes de *stakeholders*

Atributo	Definição
Poder	Habilidade daqueles <i>stakeholders</i> que possuem poder para fazer com que os outros <i>stakeholders</i> façam o que os primeiros pretendem.
Legitimidade	Percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de um <i>stakeholder</i> são apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças.
Urgência	Consiste no grau em que o <i>stakeholder</i> solicita atenção imediata. Como algo que dirige as ações e que é imperativo, porém duas condições devem ser observadas: percepção do tempo e importância do <i>stakeholder</i> .

Fonte: Mitchell, Agle & Wood, 1997; Lim *et al* 2005, p.832, traduzido.

Analisando cada um dos atributos, pode-se dizer que o conceito assenta naquilo que Weber já defendia na década de 1940, ou seja, que os *stakeholders* ao possuírem **poder** têm a capacidade de impor a sua vontade sem resistência (Neville *et al*, 2003) e de controlar os recursos (Pfeffer & Salancik, 1978; Magness, 2007). Em segundo lugar, a **legitimidade** refere-se a comportamentos socialmente aceites e esperados (Magness, 2007). Assim, o desempenho das organizações também será afetado pelo interesse legítimo dos *stakeholders*, nas suas atividades e resultados (Neville *et al*, 2003). O terceiro atributo é a **urgência**, ou seja, o “grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem atenção imediata” (Mitchell *et al* 1997, p.867) e esta existe quando há uma grande pressão em chamar atenção (Magness, 2007). De forma mais clara, os três atributos são construídos socialmente e estão enraizados, nem que parcialmente, na percepção e quando, eventualmente, um determinado problema de importância potencial surge, logo os três atributos deverão estar presentes ou, pelo menos, deve-se acreditar que estão presentes (Magness, 2007).

Mikalsen e Jentoft (2001), fazem igualmente uma classificação de *stakeholders*, distinguindo os mesmos entre **definitivos, expetantes e latentes**, baseando-se nos critérios anteriormente analisados. Os *stakeholders* definitivos e como a própria noção indicia, inclui aqueles (indivíduo ou grupo) que possuem simultaneamente, o poder, legitimidade e urgência e por isso exigem mais atenção por parte da empresa. O *stakeholder* expetante possui dois dos três atributos mencionados, implicando uma relação mais ativa com a empresa (e.g. investidores, empregados, agências governamentais). Por seu turno, os *stakeholders* latentes, constituem aquelas entidades que possuem apenas um dos atributos. Neste último caso, pode-se falar de atores com legitimidade que não têm poder para obter atenção imediata, e portanto serão os mais discretos; de atores com poder de influência, mas que reclamam legitimidade e urgência, etc. Aquela distinção constitui três dos sete tipos de *stakeholders* propostos por Mitchell *et al* (1997) e que se podem visualizar no quadro 3.9.

Quadro 3.9. - Os tipos de stakeholders

<i>Stakeholder Adormecido</i>	Aquele que tem o poder para impor a sua vontade na organização. Não tem, porém, legitimidade e urgência e assim o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a organização.
<i>Stakeholder Arbitrário</i>	Aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a organização e nem alega urgência.
<i>Stakeholder Reivindicador</i>	Quando o atributo mais importante na administração do <i>stakeholder</i> for urgência, então ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não devem atrapalhar tanto a organização. No entanto, devem ser monitorizados quanto ao potencial de obterem um segundo atributo.
<i>Stakeholder Dominante</i>	É aquele que tem a sua influência na organização assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção pela organização.
<i>Stakeholder Perigoso</i>	Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um <i>stakeholder</i> para verem as suas reivindicações sendo levadas em consideração.
<i>Stakeholder Dependente</i>	É aquele que tem alegações com urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro <i>stakeholder</i> para verem as suas reivindicações sendo levadas em consideração.
<i>Stakeholder Definitivo</i>	Quando o <i>stakeholder</i> possui poder e legitimidade ele praticamente já se configura como definitivo. Quando além disso ele alega urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse.

Fonte: Mitchell, Agle & Wood, 1997, traduzido e adaptado.

Várias vezes se fala nos interesses e nas reivindicações dos *stakeholders*. Ora o conceito em questão relaciona-se com o indivíduo ou grupo que tem um ou mais interesses na organização. “*Esses interesses podem ser complementares e coexistir pacificamente, mas muitas vezes estes são incongruentes ou estão em conflito*” (Wartick & Wood 1998, p.15). Esses interesses estão agrupados no quadro 3.10.

Quadro 3.10. - Vários tipos de interesses dos stakeholders

	Interesse (<i>interest</i>)	Direito (<i>right</i>)	Posse (<i>ownership</i>)
Definições	Quando uma pessoa ou um grupo são afetados por uma decisão, tem um interesse nessa decisão.	Direitos legais: quando uma pessoa ou um grupo tem o direito de exigir de ser tratado de uma certa forma ou quando tem um direito particular a proteger.	Quando uma pessoa ou um grupo tem um título legal sobre uma determinada propriedade.

Fonte: Carroll & Buchholtz 2008, p.84, adaptado.

Esta classificação também se pode associar à diferenciação em função do critério da **prioridade**, podendo os *stakeholders* estar envolvidos ativamente, assumir a forma de consultor, ou estar apenas numa posição em que apenas são informados da situação (Tissier *et al*, 2011).

Também se pode fazer a distinção das partes interessadas em função da **importância** e da **influência** dos grupos de *stakeholders*. Deste modo, pode-se falar em *stakeholders* diretamente afetos a um projeto ou programa, mas que têm pouco poder de decisão no processo e aqueles que até não estão diretamente afetos ao projeto, mas que podem influenciar

os utilizadores dos recursos pelo seu poder no processo de tomada de decisão (Tissier *et al.*, 2011).

Assumindo a importância direta dos *stakeholders* nos interesses económicos da empresa/organização é essencial referir-se a distinção proposta por Clarkson (1995) e Wood (1990) entre os *stakeholders* **primários** e **secundários**. Os primários ou seja, aqueles sem os quais a organização não pode sobreviver, são os proprietários, clientes, fornecedores, empregados e a concorrência; os secundários, isto é, aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização, mas que não estão envolvidos nas transações com a mesma e que não são essenciais para a sua sobrevivência. No entanto, apesar do seu poder ser inferior, normalmente estes últimos representam as preocupações públicas, e por isso não podem ser ignorados. Como exemplos pode-se referir os governos internos, os governos externos, a comunicação social (*media*), comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros e as instituições financeiras. Na literatura consultada segundo alguns autores, nomeadamente Clarkson (1995), esta classificação nem sempre é consensual considerando-se que o Governo é um *stakeholder* primário⁸².

Tendo em consideração a classificação anteriormente descrita entre os *stakeholders* primários e secundários, também se pode cruzar esses elementos com uma tipologia de *stakeholders* **sociais** e **não sociais** (quadro 3.11.).

Quadro 3.11. - Tipos de *stakeholders* sociais

<i>Stakeholders</i> sociais primários	<i>Stakeholders</i> sociais secundários
Investidores/acionistas	Governo e reguladores
Empregados e gerentes	Instituições cívicas (ONG's)
Clientes	Grupos de pressão
Comunidades locais	Comunicação social e académicos
Fornecedores e outros parceiros de negócio	Concorrentes

Fonte: Clarkson, 1995; Gossy, 2008; Carroll & Buchholtz 2008, p.86, adaptado.

Importa agora também apresentar a tipologia dos *stakeholders* não sociais (quadro 3.12).

Quadro 3.12. - Tipos de *stakeholders* não sociais

<i>Stakeholders</i> não sociais primários	<i>Stakeholders</i> não sociais secundários
Ambiente natural	Grupos de interesses ambientais (e.g. Greenpeace)
Gerações futuras	Instituições de apoio ao bem-estar animal (e.g. PETA).

Fonte: Carroll & Buchholtz 2008, p.88, adaptado.

82 Citando o autor (Gossy, 2008, p.6), na versão original "(...) Clarkson explicitly understands shareholders, investors, employees, customers, suppliers, the governments and communities".

Por vezes, os *stakeholders* secundários podem tornar-se primários como resultado da intervenção da comunicação social, ou da pressão de grupos com interesses especiais quando defendem alguma causa de grande dimensão. Por isso, esta classificação não se pode considerar como estanque e fechada (Carroll & Buchholtz, 2008). Mas pode-se concluir que, sendo primários ou secundários, *os stakeholders* agregam valores específicos e *standards* que ditam o que são comportamentos corporativistas aceitáveis ou inaceitáveis (Ferrell *et al*, 2009). Como argumentam Hillman e Keim (2001), estabelecendo-se relações de longo prazo com *stakeholders* primários, as empresas conseguem assim alargar um valor acrescentado de trocas com esses grupos muito para além daquilo que seria possível com as interações limitadas às transações de negócios. Os mesmos autores defendem, complementarmente, que aquelas interações baseadas em confiança mútua e cooperação entre concorrentes são muito mais de carácter transaccional do que relacional, oferecendo mais vantagens competitivas.

Outras distinções e classificações se encontram na literatura. Alguns autores (e.g. Carroll & Nãsi, 1997; Brown, 2002; Tissier *et al*, 2011) distinguem os *stakeholders* em função de categorias como **internos** v.s. **externos**; **ativos** v.s. **passivos**; **económicos** v.s. **sociais**; **nucleares** v.s. **estratégicos** v.s. **ambientais**. Os *stakeholders* que interagem com uma empresa são muitos e podem ir desde aqueles que fazem parte da estrutura interna e que têm interesses diretos incluindo os empregados ou colaboradores e os proprietários ou gestores (*stakeholders* internos), até aqueles que se apresentam externamente (*stakeholders* externos) que são aqueles que não tendo interesses em particular, exercem influência nos resultados (consumidores, concorrência, governo, grupos ativistas, *media* e comunidade) (Brown, 2002; Tissier *et al*, 2011; Carroll & Nasi, 1997).

Analisando a última categorização que distingue os *stakeholders* nucleares v.s. estratégicos v.s. ambientais, pode-se dizer que os primeiros são definidos como um conjunto específico de *stakeholders* que são simplesmente essenciais para a sobrevivência da organização. Os estratégicos (*strategic stakeholders*), definição proposta por Goodpaster (1991) e também aparentemente defendida por Freeman (1984) são aqueles grupos vitais para o sucesso da organização, e para as oportunidades e ameaças que a mesma enfrenta em determinados momentos da sua vida, portanto, aqueles que podem afetar o desempenho da empresa. Por fim, os ambientais, que constituem todos aqueles não incluídos como nucleares e estratégicos [Goodpaster (1991), denomina de *moral stakeholders*]. Independentemente de serem de um ou outro tipo, os mesmos dependem das suas características e atributos, nomeadamente dos critérios já referidos, isto é, a legitimidade, o poder e a urgência. Estes

podem também circular entre categorias de forma dinâmica, reforçando o princípio de sistema aberto.

Lim *et al* (2005) e baseando-se na classificação de Savage *et al* (1991), consideram que o **potencial de ameaça de concorrência** e o **potencial de cooperação** dos *stakeholders* são importantes determinantes na resposta estratégica. “*O potencial de cooperação e a ameaça de concorrência sugerem a capacidade dos stakeholders para a cooperação e para a ameaça que tem um poder relativo e a sua relevância para uma particular questão na organização*”⁸³ (Lim *et al*, 2005, p.832, traduzido). Os autores apresentam quatro respostas estratégicas em função das duas dimensões referidas: concorrência e cooperação (Savage *et al* 1991; Sheehan, 2007):

1) “**Collaborate strategy**” – envolvendo uma variedade de *joint ventures* ou de outras formas de colaboração, sendo que, neste caso, a cooperação e a ameaça de concorrência são elevadas;

2) “**Defend strategy**” – reduzindo a dependência que está associada aos interesses dos *stakeholders* na organização e esta estratégia é sugerida quando o potencial de ameaça de concorrência é elevado e o potencial de cooperação é baixo;

3) “**Involvement strategy**” – aumentando a participação dos *stakeholders* na tomada de decisão e é sugerida para situações de baixo potencial para ameaça de concorrência, mas elevado grau de cooperação.

4) “**Monitoring strategy**” – minimizando a despesa da organização em recursos apenas monitorizando os interesses dos *stakeholders* e é sugerida quando tanto o potencial de ameaça como o de cooperação são baixos.

Existe ainda outra categoria que distingue os *stakeholders* **voluntários** dos **involuntários** em função do grau de risco. Os voluntários «aguentam» um determinado grau de risco como resultado de terem investido na organização uma determinada quantidade de capital, humano ou financeiro, algo de facto de valor. Os involuntários são colocados numa situação de risco como resultado das atividades da organização. Mas sem o risco não há negócio (Clarskon, 1995).

Há, contudo, uma mais recente categorização para os *stakeholders* em função de como se «olha» para a organização. Seguindo a mesma classificação, a organização pode ser

⁸³ Citação original: “*Cooperative potential and competitive threat means stakeholder's capacity for cooperation and threat which has relative power and its relevance to a particular issue confronting the organization*” (Lim, 2005, p.832).

analisada de acordo com três níveis: **de gestão, organizacional e societal** (Roberts & Mahoney, 2004).

1- Nível de investigação na área da gestão – este nível de investigação é baseado na perspetiva instrumental já referida (defendida por Donaldson & Preston, 1995). Assenta sobretudo na perspetiva económico - financeira em que os *stakeholders* são «vistos» como os reclamantes. Se se considerar a tese defendida por Cornell e Shapiro (1987), os *stakeholders*, que vão para além dos investidores e da gestão em si, têm um papel fundamental na política financeira e constituem uma ligação importante entre a estratégia corporativa e a estratégia financeira.

Quando se aborda a teoria dos *stakeholders* na perspetiva da gestão e das finanças, é importante destacar complementarmente, a investigação de Jansen (2002) que defende que, em matéria de tomada de decisão, os gerentes e administradores deverão ter em linha de conta quem vão escolher devido ao conflito de interesses que pode existir. Por exemplo, os clientes querem preços baixos, alta qualidade e serviço completo; os empregados querem salários elevados, boas condições de trabalho e bons benefícios sociais; os investidores querem um baixo grau de risco e grandes lucros; a própria comunidade pretende grandes contributos sociais, emprego estável, e investimento local. Obviamente, que qualquer decisão que se venha a tomar deve ter em linha de conta como equilibrar e harmonizar estas exigências. No entanto, aquele autor vem também defender a necessidade desta relação sistémica, de forma a maximizar o valor e os lucros da organização (*value maximization*).

2- Nível de investigação na área organizacional – A análise dos *stakeholders* é considerada uma ferramenta para desenvolver estratégias de forma a atingir objetivos corporativos. Ao contrário da anterior, esta perspetiva está, essencialmente, preocupada com as obrigações morais da organização na relação com os seus *stakeholders*. Os estudos dentro desta perspetiva consideram os *stakeholders* como «fins» e não como «meios».

3- Nível de investigação na área societal – Difere dos anteriores em termos de abstração. O centro da questão é mais a nível filosófico, no sentido de que todas as transações ou criação de valor têm como centro o bem-estar humano, sublinhando a justiça e a decência que deverão estar presentes em qualquer tipo de negócio (perspetiva defendida por Freeman 2000; Jensen, 2002).

Perante a análise categorial feita, os autores acrescentam ainda que os *stakeholders* devem ser classificados de acordo com diferentes níveis de compromisso numa espécie de

matriz que cruza duas variáveis: **comportamento** e **atitude** (Barros, 2005). As combinações resultantes são (Barros, 2005):

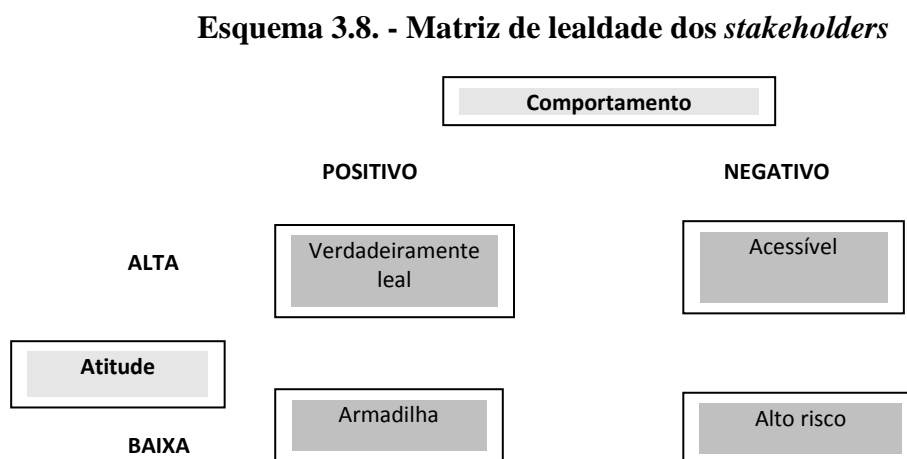
a) Verdadeiramente leal – Esta é a posição ideal, que resulta de um comportamento leal dos *stakeholders* e ao mesmo tempo de uma afetividade racional e emocional face à organização. Nesta situação, as partes interessadas gostam do relacionamento com a empresa, e pretendem mantê-lo (*stakeholders* estratégicos);

b) Acessível – Estes *stakeholders* têm uma atitude positiva sobre o sentido do seu relacionamento com a organização o que faz com que estejam abertos à comunicação e com atenção à empresa para aumentar a sua lealdade., mas não têm intenção de continuar indefinidamente esse mesmo relacionamento.

c) Armadilha – Os *stakeholders* não estão favoravelmente dispostos em relação à organização e não estabelecem um relacionamento positivo com ela. Mas a sua relação de lealdade é manifestada pelo seu comportamento. Eles continuam a consumir recursos e a atenção das empresas, mas não contribuem necessariamente para o sucesso das mesmas a longo prazo. No entanto, representam uma oportunidade durante o tempo que permanecem com a empresa.

d) Alto risco – Nesta última situação, os *stakeholders* não são favoráveis sobre o relacionamento que possuem com a organização. Nestas situações, é bom excluir este tipo de *stakeholders*, mas uma boa comunicação pode evitar mal entendidos.

Apresenta-se, no esquema 3.8, a matriz combinatória da lealdade dos *stakeholders*:



Fonte: Walker & Marr, 2001, traduzido e adaptado.

Depois da reflexão efetuada e das várias classificações dos *stakeholders* apresentadas, em que lugar fica, então, a expressão «atores sociais»? Será que se deve falar apenas de

stakeholders, ou dever-se-á falar também de atores sociais? Os conceitos aparecem de forma indiscriminada na maioria da literatura consultada, como de resto já foi evidenciado logo no início deste subcapítulo. Se se considerar a perspetiva mais geral da abordagem, quando se trata de uma intervenção ao nível do desenvolvimento regional ou local, ou quando se considera a gestão dos recursos ambientais e até costeiros, é mais usual esse tratamento ambíguo dos conceitos. Por exemplo, Borrini-Feyerabend e Borrini (1996), falam em atores sociais quando consideram a importância do seu envolvimento na gestão das áreas protegidas, incluindo:

1) Organizações/agências governamentais que gerem vários setores de recursos (e.g. florestas, pesca, turismo, agricultura) e as autoridades administrativas (e.g. conselhos de distrito ou de município), que gerem os recursos naturais como elementos do seu mandato.

2) Indústrias e o comércio locais (e.g. operadores turísticos, utilizadores das águas) que também podem ser afetados pelo «estatuto» de recursos naturais nas áreas protegidas.

3) Instituições de investigação e as organizações não governamentais (e.g. grupos locais, nacionais e internacionais defensores do ambiente e/ou dos objetivos do desenvolvimento), que consideram aqueles recursos como o principal das suas preocupações profissionais.

4) *Staff* local das agências públicas que têm a responsabilidade da gestão e o *staff* do ambiente e o desenvolvimento de projetos possivelmente formulados para apoiar as áreas protegidas.

Os autores (Borrini-Feyerabend & Borrini 1996, p.6) utilizam usualmente a expressão «atores sociais potencialmente *stakeholders*» (*social actores potentially stakeholders*) quando se referem aos intervenientes a considerar na gestão das áreas protegidas e que são fundamentalmente, os indivíduos (e.g. proprietários de terras nas áreas protegidas); as famílias (e.g. residentes locais de longo prazo); os grupos tradicionais (e.g. famílias extensas e clãs com raízes culturais no território da área protegida); as autoridades tradicionais locais (e.g. chefe tradicional) e as autoridades políticas locais (e.g. representantes eleitos ao nível do distrito ou das cidades); as estruturas de governação local (e.g. administração, polícia, sistema judicial); as agências governamentais e serviços locais (e.g. educação, saúde, agricultura); as organizações não governamentais relevantes (e.g. ambientais ou de desenvolvimento ao nível local, nacional e internacional); as associações de trabalhadores; estruturas de partidos políticos (aos vários níveis); as universidades e instituições de investigação; os bancos locais e instituições de crédito; os governos nacionais; as organizações supranacionais com poder

nos países nacionais (e.g. UE); organizações internacionais (e.g. UNICEF) e uniões internacionais (e.g. IUCN).

A lista é extensa, e as “*várias instituições, grupos sociais e indivíduos que possuem uma participação directa, significativa e específica na área protegida serão referidos como «stakeholders»*”⁸⁴ (Borrini-Feyerabend & Borrini 1996, p.8, traduzido). Essa intervenção ou participação pode advir de um mandato institucional, da proximidade geográfica, associação histórica, dependência para a qualidade de vida, interesse económico, e uma grande variedade de outras preocupações e interesses. Pensa-se que esta dificuldade em distinguir os dois conceitos (*stakeholders* e atores sociais) poderá estar ultrapassada se se optar por considerar os atores sociais como *stakeholders* primários (Clarskon, 1995; Carroll & Buchholtz, 2008). Enquanto os *stakeholders* primários estão interessados em várias questões, os *stakeholders* secundários apenas estão interessados em uma ou duas questões. De uma forma mais clara, e em particular nos processos de cooperação, os *stakeholders* têm um papel mais ativo, envolvendo-se no processo de decisão. Por seu turno, os *stakeholders* secundários poderão estar envolvidos de uma forma menos representativa (e.g. não tendo lugar no quadro de gestão) (Borrini-Feyerabend & Borrini, 1996).

Neste subponto 3.2. foram apresentadas várias definições do conceito de *stakeholders* associando-o às várias teorias e abordagens teóricas enunciadas ao longo da história de investigação sobre esta temática que, tradicionalmente, esteve sempre mais associada ao domínio da gestão, na perspetiva empresarial. Como ficou presente na caracterização efetuada, a maioria dos teóricos analisaram os *stakeholders* tendo em consideração a necessidade de classificá-los relacionando essa classificação com os problemas que eles podem influenciar; ou referindo os *stakeholders* e os recursos e as capacidades que eles podem utilizar; ou descrevendo os *stakeholders* e a sua importância, os seus interesses e/ou objetivos, e como esses interesses podem entrar em conflito entre si; e, ainda, analisando os interesses dos diferentes *stakeholders*, o nível de recursos que eles possuem e a sua capacidade em mobilizá-los. O poder, a legitimidade e a urgência dos vários grupos de *stakeholders*, assim como a análise do comportamento, das interações, dos interesses e dos recursos são aspetos usualmente considerados no planeamento e na formulação de políticas.

⁸⁴ Citação original: “(...) *the various institutions, social groups and individuals who possess a direct, significant and specific stake in the protected area will be referred to as its ‘stakeholders’*”.

Perante os vários modelos revisados, pode-se concluir que a base dos mesmos assenta nas várias possibilidades em que a empresa/organização pode lidar com os grupos e os indivíduos que a afeta e são afetados por ela.

O conceito de ator não foi, similarmente, esquecido nesta análise, apesar de haver sempre, na literatura analisada, alguma ambiguidade entre o termo ator e o de *stakeholder*, já que o primeiro termo está usualmente implícito na teoria dos *stakeholders*. No entanto, essa ambiguidade ficou diminuída com a compreensão do conceito de ator social como um *stakeholder* primário.

3.3. Cooperação entre atores sociais e desenvolvimento do turismo

Os mercados turísticos estão em permanente mudança e a concorrência entre os destinos aumenta pelo que as instituições e as organizações têm de cooperar entre si, para reduzirem os riscos e aproveitarem as oportunidades e, assim, tornarem-se mais competitivas. A atividade turística é uma indústria fragmentada, baseada em pequenas unidades de negócio o que torna difícil os dirigentes dessas unidades controlarem todos as componentes do sistema turístico ou de todos os elementos e etapas do processo de decisão. Ao trabalharem de forma cooperante e em conjunto, os elementos poderão ultrapassar as dificuldades que surgem no desenvolvimento do setor turístico o que pode ser positivo quando se pretende abrir a novos mercados, ou quando se pretende introduzir um novos sistema de reservas, por exemplo (Keller, 2008).

O associativismo e as redes entre empresas e organizações e os territórios constituem as formas mais correntes de colaboração e cooperação. As redes de cooperação caracterizam-se por esforços iniciais entre administrações adjacentes para resolverem problemas mútuos. As relações surgem dentro das regiões de forma estável e os esforços conjuntos são bem sucedidos. Isto permite realizar transações entre agentes públicos e privados com base em acordos (mais ou menos formais), trabalhando os parceiros em conjunto no desenvolvimento de problemas e partilhando uma espécie de equidade nas suas relações. Pelos estudos realizados, principalmente nos países desenvolvidos, a grande parte dos organismos de desenvolvimento utiliza este processo, o que no fundo representa as organizações assentes na confiança entre as partes e orientadas para objetivos muito concretos (Vázquez-Barquero, 1995). Por exemplo, e no âmbito do turismo cultural já se identificam, desde os anos 1980 e 1990, algumas coligações e parcerias com o objetivo de desenvolverem o turismo nos centros históricos (e.g. Grã-Bretanha; estâncias balneares no Sul da Europa). Neste contexto há

claramente um envolvimento intersetorial para apoiar o desenvolvimento de atividades culturais e apostar na proteção e valorização do património (Ferreira, 2004), de forma a complementar as outras componentes da oferta (e.g. balnear) que se encontravam em declínio. Em Portugal, estas parcerias são praticamente desconhecidas, mas de acordo com Ferreira (2004, p.12) “(...) *existe muita vontade, por parte dos atores locais, de criar alianças, para o desenvolvimento do turismo nos centros históricos*”.

Numa sociedade regida cada vez mais pela força e pela lógica competitiva das organizações, a cultura de cooperação torna-se, assim, fundamental como meio de alargar um sentido de urgência para a necessidade de desenvolvimento e inovação (Vignati, 2008). Este também será um dos princípios no meio dos negócios turísticos.

Ao estudar-se a problemática da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento turístico, as principais perspetivas teóricas revisitadas giram em torno da grande necessidade de coordenação e cooperação no planeamento turístico (Hall, 1999; Hall, 2008; Roberts & Simpson, 1999; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005) e na defesa de que uma grande variedade de *stakeholders* têm um interesse declarado naquele processo de planeamento do desenvolvimento, já que para os autores o turismo é perspetivado como um veículo para o desenvolvimento económico e sociocultural (Ladkin & Bertramini, 2002). Para além destes factos, a abordagem da cooperação e colaboração também tem estado muito ligada à defesa do desenvolvimento turístico sustentável (Bramwell & Lane 2000; Hall & Richards, 2000; Selin, 1999; Timothy, 1998; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005) e também num contexto de participação da comunidade, de integração e de participação em abordagens mais flexíveis e interativas do planeamento, destacando o papel das parcerias entre o setor privado e o setor público (Ladkin & Bertramini, 2002; Mitchell & Reid, 2001; Tosun, 2000; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005).

Se se definir o conceito de cooperação no turismo (ao nível da cooperação regional) pode-se dizer que o mesmo é “*classificado como as actividades desenvolvidas por uma hierarquia de stakeholders do turismo dentro de uma determinada região para atingir o máximo de vantagens a nível económico e social para todos os stakeholders envolvidos, principalmente através da realocação e combinação de recursos e da regulação dos vários*

acordos e protocolos”⁸⁵ (Liang & Zhang, 2006 como citado por Zhang, Yan & Lo 2009, p.140, traduzido).

Considerando os objetivos da cooperação, a Comissão de Turismo Canadano identificou os vários tipos possíveis de parcerias de cooperação entre empresas turísticas (WTO, 2003): consórcios, *joint-ventures*, alianças estratégicas, *marketing* cooperativo, relações de valor acrescentado, redes de organizações e *outsourcing*. Neste contexto, todas aquelas formas de cooperação são influenciadas pelas próprias características diferenciadas e singulares do produto turístico que resultam do facto de, nesta indústria, a cooperação vertical não ser perfeitamente clara (ao contrário do que se verifica noutras áreas). Para além disso, o turista potencial tem várias formas de adquirir os serviços turísticos já que ele é autónomo, autossuficiente, podendo comprar diretamente aos fornecedores dos serviços, ou lidar com os intermediários como é o caso das agências de viagens, obtendo um pacote turístico global com todos os serviços necessários incluídos (Savrina *et al*, 2010).

Nos últimos anos, os planeadores do desenvolvimento turístico encontraram uma nova perspectiva para o desenvolvimento sustentável sob a forma da cooperação entre *stakeholders*, procurando incluir os múltiplos atores envolvidos na complexa e fragmentada natureza da indústria turística (Wachowiak, 2006). Deste modo, pode-se dizer que um grupo de *stakeholders* independente, numa determinada área, empenha-se num processo iterativo, partilhando regras, normas e estruturas, para agir ou decidir de forma colaborante relativamente a aspetos relacionados com a sua área de intervenção (Wood & Gray, 1991).

A atividade turística é complexa, composta por vários atores que a influenciam ou por ela são influenciados. Para além disso, no processo de desenvolvimento turístico, tanto os recursos como as capacidades que afetam uma determinada parte do sistema turístico, podem estar dispersos entre vários *stakeholders*. Parece certo que um número definido de atores possa trabalhar em conjunto se virem que as hipóteses de atingirem os objetivos e de criarem novas oportunidades são mais evidentes, envolvendo-se em equipa (Bramwell & Lane 2000). Pode dizer-se que esta dependência dos recursos e interdependência entre *stakeholders*

85 Citação original: «(...) the concept of regional tourism cooperation is classified as the activities taken by the hierarchy of tourism stakeholders within a certain region to achieve maximum economic and social benefits for all stakeholders, mainly through the reallocation and combination of resources and the regulation of mutual agreements and protocols».

significa que há um potencial mútuo e benefícios coletivos por estes trabalharem em conjunto⁸⁶ (Gray 1989 como citado por Bramwell & Lane, 2000, p.4).

Podem-se identificar na literatura (e.g. Gill & Williams, 1994; McGinnis, 1992 e Oaks, 1992 como citados por Jamal & Getz, 1995; Ritchie, 1993) vários exemplos sobre os esforços de cooperação entre o setor público e o setor privado, bem como de participação de membros da comunidade no planeamento turístico local e na gestão dos destinos. O que estes estudos demonstram é a necessidade de envolver *stakeholders-chave* e de concretizar processos de tomada de decisão em conjunto, sobre as problemáticas associadas ao planeamento do destino dentro do domínio da comunidade (Jamal & Getz 1995)⁸⁷.

O *stakeholder do turismo*, termo frequentemente utilizado por referência ao ator social do turismo, pode ser definido como a pessoa ou grupos que possuem um interesse declarado na atividade turística de um determinado destino e que têm o direito e a capacidade para participar no processo de desenvolvimento turístico de forma positiva ou negativa o que, conseqüentemente, reduz o conflito potencial entre os turistas e a comunidade recetora. Ao envolver esta última, já se estará a traçar o caminho para onde se dirigirá o desenvolvimento do turismo (Swarbrooke, 1999; Bramwell & Lane, 1999; Aas *et al*, 2005). Os *stakeholders* no turismo também são definidos como “*todas as pessoas ou grupos que têm interesses no planeamento, processo (s), distribuição e/ou resultados do serviços turísticos*”⁸⁸ (Sautter & Leisen 1999, p.315). No entanto, esse mesmo interesses podem não ser compatíveis entre si (Moniz, 2006). O conceito de ator no turismo é, normalmente, considerado de uma forma geral. No fundo, este ator é uma associação ou uma empresa, financiada pelo setor público e pelo setor privado e que tem um contato direto com os turistas no destino, oferecendo um serviço durante a estada. Segundo Maulet (2006, p.43) esta definição inclui também “*as associações que organizam eventos, bem como os cafés e restaurantes ou serviços de aluguer*

86 Citação original: “*This resource dependency and stakeholder interdependence means there are potencial mutual or collective benefits from stakeholders collaborating with each other*”.

87 Desses estudos destaca-se o estudo de Murphy (1988) realizado no Canadá que descreve as ações de colaboração encetadas em meados da década de 1980, em que cerca de 53 agências e grupos uniram esforços no sentido de organizar um *workshop* de dois dias que assentou na participação de 150 pessoas, representantes de vários grupos e agências. O objetivo era o de chegar a um consenso de como resolver dificuldades de caráter logístico e de *marketing* resultantes da fragmentação do setor. O que daí resultou foi *top* de prioridades nomeadamente, o de desenvolver uma estrutura administrativa onde se permitisse desenvolver a nível da comunidade o *marketing* turístico da região e ainda uma organização de suporte para desenvolver, a longo prazo, uma estratégia de *marketing* para a comunidade (Jamal & Getz, 1995).

88 Citação original: “*(...) all the persons or groups who have interests in the planning, process(es), delivery and/or outcomes of the tourism service – i.e. – interests in the procedural and / or substantive aspects of the (corporate) activity*”.

de bicicletas”. No entanto, a identificação dos atores do turismo não é fácil, sobretudo em destinos emergentes (Reed, 1997, p.569)⁸⁹.

Desde a década de 50 (séc. XX) que o conceito de ator e de *stakeholder* se enquadram na teoria dos *stakeholders* tendo por base a relação que uma instituição ou organização tem com a sociedade e os seus constituintes⁹⁰ (Buchholz & Rosenthal, 2004). Essa teoria, considerada muito mais aceitável em termos de uma perspetiva descritiva e prescritiva das empresas (Freeman & Phillips, 2002; Hill & Jones, 1992; Sheehan *et al*, 2007), também pode ser aplicada ao nível do destino turístico (e.g. Tremblay, 1998), assumindo-se a organização económica do turismo como uma rede de *stakeholders*.

Existe uma grande extensão de literatura sobre os *stakeholders* e sobre o seu envolvimento na gestão dos negócios (e.g. Clarkson 1995; Donalson & Preston, 1995; Freeman, 1984) (*cf.* subcapítulo 3.2.). A investigação sobre os atores no turismo, em especial o seu conceito e o seu envolvimento no desenvolvimento turístico enquadram-se atualmente na literatura da gestão e da administração pública (Byrd *et al*, 2006; Crosby *et al.* 1990), focando também a sua atenção no poder dos *stakeholders*, independentemente do seu grau ou dimensão (Byrd *et al*, 2006). Até então, grande parte da pesquisa versava a relação complexa entre os *stakeholders* e o turismo, focalizando-se em grupos individuais (empresários, residentes, visitantes, e agentes de governo local) (*ibid*). No entanto, há autores (e.g. Pizam *et al.*, 2000; Hardy & Beeton, 2001) que defendem a necessidade de considerar os múltiplos grupos de *stakeholders* e a compará-los, tendo como base os seus interesses; e um outro conjunto de autores que defende a inclusão de vários agentes de forma coordenada no processo de planeamento e desenvolvimento turístico (e.g. Hardy & Beeton, 2001; Gunn, 1994; Ioannides 1995, Marwick, 2000; Byrd *et al*, 2006). Podem-se, assim, identificar duas correntes distintas na forma como se perspetiva os *stakeholders* e o turismo:

1.º A primeira abordagem sustenta-se na ideia clássica da gestão dos *stakeholders* (*stakeholders management*) defendida por Freeman (1984) e já sugerida no subcapítulo 3.2. Consideram-se, essencialmente, os interesses dos atores e desenvolvem-se políticas e práticas baseadas no poder e influência dos mesmos. Defende-se que aqueles que têm mais poder deverão ser mais valorizados, do que aqueles que têm menos (e.g. Reed, 1997; Hunt & Haider, 2001; Byrd *et al*, 2006).

89 Citação original: “*In destinations experiencing emerging tourism development where interests are not collectively organized, the identification of stakeholders is a complicated task*”.

90 Abordagem corporativa proposta por Svenson (1998) tal como exposta no subcapítulo 3.2.

2.º Uma abordagem mais recente inclui a defesa e o alargamento da colaboração no turismo (e.g. Bramweel & Sharman, 1999; Jamal & Getz, 1995; Sautter & Leisen, 1999; Yunksel *et al*, 1999). Advoga esta corrente que se deve considerar cada grupo de *stakeholders* para se dar prioridade, um em relação ao outro (Sauter & Leisen, 1999). E, portanto, a identificação dos *stakeholders* e o seu envolvimento, são os passos essenciais em direção ao atingir de parcerias comunitárias e da colaboração no turismo (Hardy & Beeton, 2001).

O envolvimento de uma grande variedade de *stakeholders* no processo de planeamento e desenvolvimento é difícil e moroso, mas fica claro que traz grandes benefícios em termos da sustentabilidade do turismo. Ao incluir uma série de *stakeholders* com diferentes interesses e perspetivas, isso pode encorajar a consideração de aspetos de carácter social, cultural, ambiental, económico e político que afetam o desenvolvimento turístico sustentável (Bramwell & Lane, 1993).

A identificação dos *stakeholders* no turismo é fundamental, mas a lista de elementos potenciais parece ser interminável, e o ato físico de os identificar é bastante complexo (Robson & Robson, 1996). Por esse facto, o processo de classificação pode ser alvo de uma dose de subjetividade do investigador, pelo que é importante considerar os verdadeiros critérios para incluir ou excluir determinado ator do processo de planeamento e desenvolvimento turístico (Yuksel *et al*, 1999). Alguns autores sugerem (e.g. Araújo & Bramwell 1999; Yuksel *et al* 1999; Bramwell & Sharman, 1999; Gray 1985, como citado por Jamal & Getz, 1995) a classificação de Mitchell *et al* (2001) (*cf.* subcapítulo 3.2.) ao combinar os conceitos de poder, urgência e legitimidade. Considerando o critério do **poder**⁹¹ no contexto do turismo pode-se dizer que o mesmo governa a interação entre os indivíduos, organizações e agências influenciando, ou procurando influenciar a formulação da política de turismo e a forma como esta é implementada (Araújo & Bramwell, 1999; Yuksel *et al* 1999; Bramwell & Sharman, 1999). Porém, esse poder nem sempre é distribuído de modo simétrico entre todos os atores.

O estudo de Reed (1997) deu também um contributo para a análise das relações de poder no turismo. O seu estudo consistiu em tentar compreender como as **relações de poder** podem afetar o planeamento baseado na participação da comunidade (*community based planning*, *cf.* subcapítulo 2.6.). Segundo este autor, as relações de poder podem alterar o resultado dos esforços de colaboração. No estudo efetuado por Yuksel *et al* (1999) e tendo em

⁹¹ Em termos gerais esta classificação já foi feita no subcapítulo 3.2. Este tipo de poder, num contexto turístico, pode ser financeiro, institucional ou político.

consideração aquele critério, os autores reuniram uma lista de *stakeholders* dirigentes que foram alvo de uma série de entrevistas⁹². Tal como já fora defendido por Yuksel *et al* (1999), também Bramwell e Sharman (1999) consideram no seu estudo efetuado no Parque Nacional em *Britain Peak*, que é difícil aceder aquilo que pode constituir o equilíbrio de poder de forma representativa entre os grupos de *stakeholders* relevantes. A questão que norteia o seu estudo assenta na pergunta: que tipo de equilíbrio poderá haver entre os *agentes* com poder e aqueles que possuem pouco poder e entre aqueles que vivem no destino e são diretamente afetados pelas políticas de turismo (os *insiders*) e aqueles que têm interesses na área do turismo, mas que são menos afetados por ele (os *outsiders*)?

Outra perspetiva para a identificação dos stakeholders é a da **legitimidade** dos atores (Araújo & Bramwell, 1999; Yuksel *et al* 1999; Bramwell & Sharman, 1999) e que está relacionada com as condições de pôr em prática aquilo que defendem e a sua capacidade de negociação. Esta perspetiva apoia-se na tese de Carroll e Buchholtz (2008) já abordada no subcapítulo 3.2. Como foi referido, a distribuição do poder não é igual e, usualmente, a legitimidade atribuída aos *stakeholders* depende da dimensão de poder que cada um possui (Reed, 1997). No turismo e tendo em consideração o seu carácter emergente, e em que os interesses não estão organizados coletivamente, a identificação dos *stakeholders* legítimos é uma tarefa alvo de alguma contestação. Como argumenta a autora, é importante considerar quem determina, se é um indivíduo ou um grupo que é (são) afetado(s) pelo desenvolvimento e quem tem capacidade suficiente para participar (*ibid*). A própria falta de instituições de apoio ao turismo, pode fazer com que o poder persista nos tradicionais elementos da comunidade. Isto não representa, na opinião da autora (Reed, 1997) que a cooperação e a colaboração sejam tarefas impossíveis, mas essas condições estruturais e processuais ou administrativas em que o planeamento está assente, constituem obstáculos à colaboração e cooperação. Daí, a autora reforçar a necessidade de entender as relações de poder existentes. Também o estudo de Gray (1985, como citado por Jamal & Getz, 1995) defende a inclusão dos *stakeholders* em função da sua legitimidade, ou seja, aqueles que têm o direito e a capacidade de participar no processo de planeamento. Aquele que sofre o impacto das ações de outros *stakeholders* tem o direito de se envolver para moderar esses impactos mas, para isso, necessita dos conhecimentos e das competências (a capacidade), de forma a participar. Portanto, essa legitimidade implica que os atores tenham a competência de representar os seus

⁹² Os *stakeholders* alvo das entrevistas foram os dirigentes do governo local e central, gestores das unidades de alojamento (hotelaria e pensões), residentes, e outras organizações interessadas (e.g. representante de uma associação de turismo e de uma associação cívica).

próprios interesses. Tendo em consideração esta tipologia de critérios, o *stakeholder* mais representativo deverá ter uma exigência urgente (sensível ao tempo) em relação à organização, o poder para reforçar a sua vontade na organização e ser percebido como legítimo no exercício do poder (Sheehan & Ritchie, 2005).

Byrd *et al* (2006) também apresentam uma forma de atingir a identificação dos *stakeholders* aplicando o critério da **segmentação**. Este critério consiste em dividir os grupos (mercados, *stakeholders*) em pequenos conjuntos, baseando-se em características específicas. Segundo os autores, o processo inicia-se com a identificação da estrutura para segmentar o mercado. Tradicionalmente, isto tem sido feito através de variáveis geográficas, demográficas, psicográficas, e comportamentais (Kotler *et al*, 1993). “A *segmentação assume que as pessoas são diferentes e que as diferenças estão relacionadas com um específico comportamento ou atitude*” (Byrd *et al* 2006, p.178). E para que a identificação do grupo de *stakeholders* seja útil através da segmentação, é preciso considerar quatro características: mensuração (tamanho e interesses no segmento); acessibilidade (para que um segmento seja utilizado, este deve ser acessível); substância, ou seja, que a dimensão do segmento seja suficiente para que possa ser usado e, por fim, a capacidade de ação, ou seja, o desenho efetivo de programas⁹³ (Kotler *et al*, 1993).

Considerando outros estudos e justificando a necessidade de cooperação entre atores para o planeamento e desenvolvimento turístico das regiões (e.g. Sautter & Leisen, 1999; Jamal & Getz 1995; Keogh, 1990; Marsh & Henshall 1987; Gartner, 1996; Araújo & Bramwell, 1999; Williams *et al*, 1998), deve-se considerar o envolvimento ativo de todas as pessoas (Jamal & Getz, 1995) que, no fundo, constitui a premissa principal da teoria dos *stakeholders* (Sauter & Laisen, 1999). Estes atores ou *stakeholders* podem ser os residentes, as autoridades públicas, e os interesses económicos (portanto o setor privado), de forma a partilharem uma visão global do turismo (Jamal & Getz, 1996; Marsden & Murdoch, 1998; Yuksel *et al* 1999).

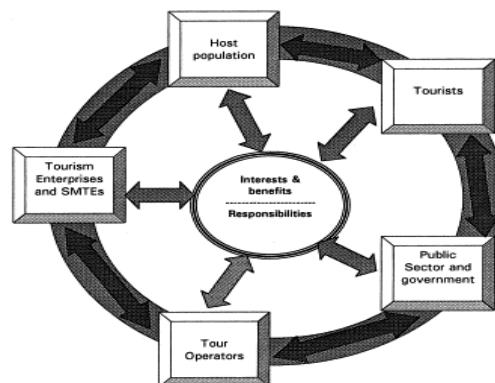
Wheeler (1995), também recorreu à classificação de *stakeholders* distinguindo-os entre **primários** e **secundários** (*cf.* também o subcapítulo 3.2.). Baseando-se na inquirição que efetuou aos dirigentes do governo local do Reino Unido, considerou o presidente da

⁹³ Considerando o critério da segmentação, Kotler *et al* (2003) estudaram dois estados rurais na Carolina do Norte (EUA) e incluíram na amostra como atores, os residentes, os empresários, os agentes governamentais locais e os turistas, procurando-se saber quais as suas atitudes e perceções perante o desenvolvimento turístico, a sua participação na política e nas atividades turísticas locais, e a sua perspetiva relativamente aos impactos ambientais do turismo.

câmara (*city council*), os dirigentes da câmara (*city council department chiefs*), os conselheiros (*councilors*), os clientes (residentes e turistas) e os grupo profissionais como os grupos de *stakeholders* primários (a quem se deve ter em maior atenção). Os *stakeholders* secundários incluem o governo central, as organizações turísticas nacionais, empresas locais e o ambiente. Outros autores optam apenas por considerar uma única categoria de *stakeholders*, ou seja, os primários. É o caso de Sonmez e Apostolopoulos (2000) que consideram apenas as agências governamentais, as empresas turísticas, os residentes e as organizações não governamentais, sendo estes que têm o poder de influenciar a cooperação no turismo e que têm de estar atentos aos seus benefícios e à necessidade e importância da reciprocidade. Segundo os mesmos autores (2000, p.44), “*para uma cooperação sustentável e bem sucedida, é necessária uma participação activa de todos os stakeholders, pessoas formadas sobre o bem-estar dos outros, exigindo-se reciprocidade e aumentando o contacto entre os grupos (ex. empresários, residentes), que dependem um dos outros*”.

No domínio das estratégias de *marketing* adotadas por um determinado destino, devem-se considerar os desejos e as expectativas de todos os *stakeholders*, como é o caso da população residente, empresários e investidores, turistas, operadores turísticos, intermediários e outros grupos de interesse. Porém, uma das maiores dificuldades consiste em assegurar a preservação de aspetos de carácter público como é o caso dos recursos naturais, para o benefício de todos os *stakeholders*, sempre numa perspectiva de sustentabilidade. Esta é a tese de Buhalis (2000) que apresenta as várias relações entre os *stakeholders* no turismo na perspectiva da preservação dos recursos naturais e que são apresentadas na figura 3.3.

Figura 3.3. - Roda dinâmica dos *stakeholders* do turismo



Fonte: Buhalis & Fletcher, 1995 como citado por Buhalis, 2000.

Considerando os vários *stakeholders* envolvidos, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade turística, podem-se apresentar as seguintes especificações que, de certa forma, resumem as classificações já descritas (Cooper *et al*, 2005):

a) Residentes – É um dos grupos de *stakeholders* mais importantes, isto porque vivem e trabalham no destino e fornecem os recursos locais aos visitantes. No processo de planeamento e desenvolvimento turístico, é crucial envolver a comunidade local no processo de tomada de decisão e assegurar que o turismo não provoca impactos que sejam inaceitáveis para os locais.

b) Turistas – Os turistas têm várias motivações, alimentam expectativas, e são cada vez mais exigentes em matéria de qualidade (no produto e no serviço prestado). Daí também ser importante que o destino seja bem gerido, porque isso também proporciona uma boa imagem.

c) Setor do turismo – É, em grande medida, o responsável pelo desenvolvimento existente e está à espera de obter a rentabilidade adequada para os investimentos efetuados. Pode-se dizer que o setor está polarizado entre os agentes que operam à escala global, que tendem a ser multinacionais, dotados de tecnologia, capital e poder; e os que investem em nichos de mercado, constituindo empresas de pequena dimensão, com pouco capital, tecnologia e recursos humanos qualificados, com pouca influência no destino.

d) Setor público – Perspetiva a atividade turística como uma forma de aumentar o rendimento e também para estipular o desenvolvimento regional e gerar emprego. Estas são também algumas das principais vantagens do turismo. É, igualmente, um *stakeholder* importante assumindo, essencialmente, funções de coordenação,

e) Outros – Assume-se, como exemplos, grupos de pressão, câmaras de comércio, e outros intermediários do poder dentro da comunidade local, regional ou nacional.

Swarbrooke (1999) e Endres (2003) apresentam as suas tipologias dos *stakeholders* considerados no desenvolvimento sustentável do turismo de uma região/destino, mas que em pouco acrescentam em relação às classificações já apresentadas: o setor público (governos supranacionais como por exemplo, a União Europeia; governos nacionais; autoridades locais; e organizações quase-governamentais); a indústria turística (setor privado); as associações de carácter voluntário e a sociedade civil organizada, que exercem pressão; a comunidade recetora; a comunicação social (*media*) e o turista. Estes atores desenvolvem parcerias e cooperam através de ações de complementaridade e de igualdade entre as partes envolvidas.

Sheehan e Ritchie (2005) consideram que, após a identificação dos *stakeholders* é possível realizar a análise ou diferenciação através de estratégias de gestão apropriadas, da distinção entre *stakeholders* primários e secundários e de categorias ou grupos (nomeadamente, empregados, clientes, fornecedores, organizações governamentais e não governamentais). Mas estas classificações são redutoras, «mascaram» a heterogeneidade existente dentro dos grupos e falham no reconhecimento da possibilidade de pertencer a múltiplos grupos (Wolfe & Putler 2002). Daí ser importante considerar o turismo sob uma **perspetiva interorganizacional** (Sheehan & Ritchie, 2005), considerando as várias relações que se estabelecem, nomeadamente, entre as associações turísticas e as empresas, de forma a constatar a falta de cooperação entre as organizações, ou o potencial latente para futuras relações de cooperação. Os atores chave identificados no estudo de Shennan e Ritchie (2005) foram o governo, as associações de turismo, as organizações de residentes, as agências sociais e os grupos de interesse particular.

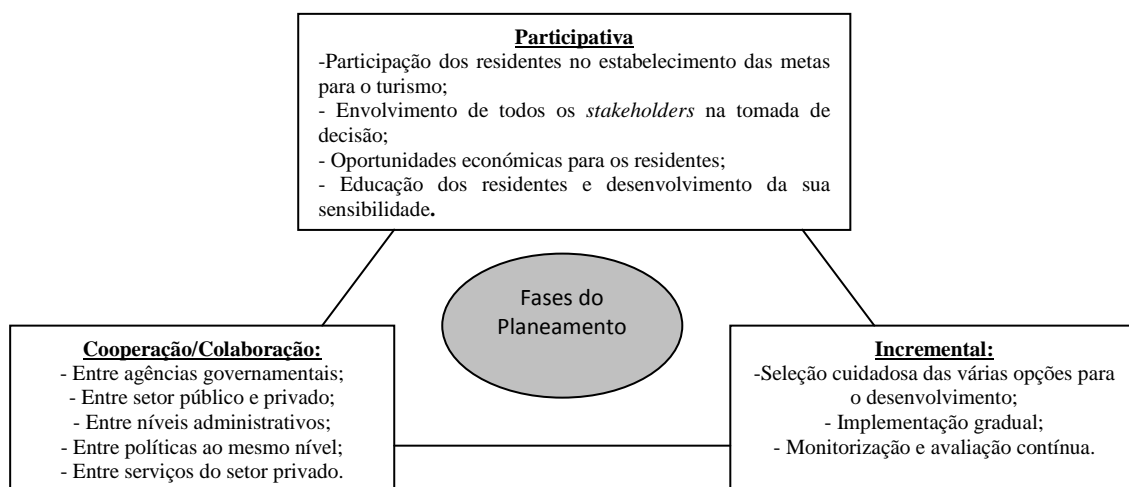
Nos destinos turísticos perspetivados como aglomerações territoriais, a relação de cooperação entre os vários atores no âmbito local é ressaltada pelos autores (Hoffmann, 2002 como citado por Andrichi & Hoffmann, 2008; Delmas & Toffel, 2004), constituindo uma vantagem competitiva para as empresas integrantes. Com a promoção dos produtos de lazer, o atingir dos objetivos anteriormente referidos depende do envolvimento ativo de uma grande variedade de *stakeholders* na política de desenvolvimento (Bramwell, 1998) e essa diversidade pode favorecer uma maior cooperação, surgindo assim atores sociais locais diversificados, englobando todos os setores. Como defende Gunn (1994), o turismo é uma estratégia de desenvolvimento que implica um planeamento determinado com vários agentes. No fundo, aquilo que se pretende valorizar é que, em grande medida, a solução dos problemas de desenvolvimento das regiões mais fragilizadas como é o caso das rurais e tendo por base o turismo, baseia-se num trabalho conjunto de parcerias entre o governo, a iniciativa privada, as comunidades e as organizações não governamentais (Araújo, 2004). É, portanto, fundamental uma parceria em que a cooperação seja resultante do aglutinar de uma força coletiva, porque se assim não for os agentes só enfrentarão problemas pontuais, mas não terão capacidade para resolver problemas socioeconómicos e ambientais de toda uma região (Araújo, 2004).

O potencial que as atividades do turismo têm em termos de preservação do ambiente tem sido defendido pela generalidade dos autores (e.g. Mathieson & Wall, 1993; Bramwell & Lane, 1993; Stewart 1998, como citado por Raj & Musgrave 2009; Gunn 1994; Byrd & Gustke, 2006). Assim, pode dizer-se que a relação entre os *stakeholders* e o desenvolvimento

turístico sustentável é clara. O facto do turismo ter um grande número de relações com outras atividades socioeconómicas (já demonstrado anteriormente se considerarmos a visão sistémica do turismo) vem a comprovar os múltiplos interesses que esta indústria gera. Apesar de haver consenso em relação a esse caso, o desacordo surge quando se trata que procurar satisfazer todos esses interesses tão diversificados num contexto de desenvolvimento sustentável da atividade. Daí que, cada vez mais, a comunidade académica reconheça que “(...) a participação dos stakeholders no processo de planeamento tem o potencial de aumentar significativamente a sustentabilidade do desenvolvimento turístico” (Araújo, 2004, p.116).

Em síntese, a teoria dos *stakeholders* é, usualmente, aplicada na classificação dos atores do turismo, como ficou demonstrado pela apresentação de alguns dos muitos estudos sobre esta matéria. A teoria dos *stakeholders* funciona, de facto, como uma ferramenta normativa no planeamento turístico e que deve ser utilizada para explicar e promover a cooperação entre as partes fundamentais envolvidas no seu processo. E numa abordagem interorganizacional que usualmente está associada à teoria dos stakeholders é essencial considerar que a interação entre os atores no turismo revela a importância dos recursos das parcerias, como um meio de mobilizar os diferentes grupos nos «corpos» interventivos e coordenar, efetivamente, os interesses de cada um (Franco & Estêvão, 2010). As relações entre os atores que a seguir se apresentam estão associadas aos princípios do planeamento turístico (esquema 3.9.).

Esquema 3.9. – Relações entre os atores no processo de planeamento



Fonte: Singh *et al* 2003, p.195.

Esta figura considera a necessidade de estabelecer uma cooperação entre os vários atores privados e públicos, sendo essa cooperação um fator importante para um planeamento incremental (*cf.* subcapítulo 1.2.), para a promoção do desenvolvimento sustentável e para envolver a própria comunidade a participar no processo. Seguindo esta linha de pensamento, pode-se dizer que “(...) *o desenvolvimento sustentável de uma região com base no turismo, (...) não pode ser alcançado pelo governo (...), nem pela iniciativa privada ou organizações não-governamentais cada um actuando de forma isolada*” (Araújo, 2004, p.112). Outros autores representam também as relações entre os atores no turismo, como é o caso de Sauter e Leisen, (1999) que adaptam a teoria de Freeman (1999) abordada no subcapítulo 3.1., considerando como *stakeholders* do turismo e consequentemente planeadores no turismo, os empregados, os empresários locais, os residentes, o Governo, os grupos ativistas, os concorrentes, as redes nacionais de negócio (*national business chains*) e os turistas. Os autores contemplam tanto os *stakeholders* primários como os secundários. Mas em síntese, diferentes requisitos, interesses, crenças, princípios e papéis, caracterizam os *stakeholders* e o fim da cooperação é o de encontrar consenso, de forma aceitável, entre todos os atores envolvidos. Mas isto só tem sentido se todos os participantes importantes forem envolvidos no processo (Wachowiak, 2006).

Como argumentam Hardy e Beeton (2001), para além da identificação e classificação dos *stakeholders* de forma a envolvê-los no planeamento e gestão do turismo, há que estudar as suas **perceções**, constituindo um pré-requisito para o desenvolvimento sustentável. O estudo das perceções, atitudes e opiniões no domínio da teoria dos *stakeholders* aplicada ao turismo, não é completamente novo. Alguma da investigação nesse domínio está relacionada com a corrente do desenvolvimento sustentável considerando como *stakeholder* e primeiramente, os empresários turísticos (setor privado) que promovem o turismo sustentável e encetam ações de responsabilidade social (Bramwell & Alletorp, 2001; Curtin & Busby, 1999; Kirk, 1998; Holden & Kealy, 1996; Horobin & Long, 1996; Forsyth, 1995). Pode-se por outro lado considerar o estudo das atitudes das autoridades locais (setor público) em relação aos princípios de sustentabilidade do turismo (Godfrey, 1998; Dymond, 1997; Page & Thorn, 1997; Hardy & Beeton, 2001; Choi & Sirakaya, 2006). Porém, em geral os autores são da opinião que a investigação tem sido incipiente em termos da comparação das perceções de vários grupos interessados em relação à sustentabilidade do turismo (Moniz, 2006). Sem dispor desta informação, não é possível elaborar e implementar planos que sejam eficazes e que contenham indicações relevantes, de modo a dar resposta às perceções e necessidades

(que são subjetivas) dos vários *stakeholders* do turismo (Moniz, 2006). Assim, para que se possa atingir a meta da sustentabilidade do turismo, estes autores advogam que se defina uma metodologia que permita integrar as perceções e necessidades de todos os *stakeholders* de um determinado destino turístico (*ibid*). No estudo efetuado por Hardy e Beeton (2001) e que teve como principal objetivo conhecer as perceções dos *stakeholders* sobre o desenvolvimento turístico na região de Daintree, foram identificados quatro grupos de indivíduos/entidades que estavam, direta ou indiretamente, envolvidos na gestão da região (de acordo com a definição de Freeman, 1989). São eles a população local (pessoas que viviam na área visitada), os operadores turísticos, os turistas e os reguladores (aqueles que contribuíam para a gestão da área como, por exemplo, funcionários dos departamentos do governo, conselheiros, consultores, e membros das organizações turísticas).

A classificação dos *stakeholders* também pode ser estar associada aos níveis de planeamento turístico, considerando-se desta forma, os atores internacionais, nacionais e locais. É fundamental que os mesmos trabalhem de forma articulada para uma lógica macro, lógica essa que se obtém por via da constituição de **redes**. As redes, mais não são, do que “(...) conjuntos de grupos, com interesses similares que, possam trabalhar conjuntamente e criar maior valor acrescentado para a sua actividade” (Couto, 2008, p.94). Não obstante, e apesar de cada *stakeholder* deter do controlo dos recursos e do capital, este não possui todos os recursos para atingir os objetivos estabelecidos (Bramwell & Lane, 2000). E portanto, “[a] dependência dos recursos e a interdependência entre *stakeholders* geram várias formas de colaboração. Depois, as relações em rede são o maior ponto de focalização para a discussão contemporânea do desenvolvimento regional” (Raj & Musgrave, 2009, p.173).

Não se põe em causa que o envolvimento dos *stakeholders* no processo de desenvolvimento pode dar origem a grandes benefícios para o desenvolvimento turístico sustentável. As **vantagens na participação** dos vários agentes documentadas na literatura são extensas e, resumidamente, baseiam-se no aumento da eficiência, equidade e harmonia entre todos os participantes; no aumento da autoconfiança e a consciencialização dos envolvidos sobre questões relacionadas com desenvolvimento turístico e que são relevantes para eles; e na facilitação dos atos de negociação entre os atores tornando mais rápido o consenso na tomada de decisões (Timothy, 1998; Warner, 1997; Inskip, 1994; Araújo & Bramwell, 2004). Os mesmos autores sugerem, ainda, que a participação dos atores contribui para a maior eficácia e eficiência na coordenação entre o setor público e o setor privado. A comunicação, a discussão e a tomada de decisões, fruto do consenso entre todos, podem

ajudar a minimizar os focos de conflito, porque proporcionam oportunidades para aqueles grupos que têm interesses e que estão em conflito, possam expressá-los e discuti-los de forma mais direta. De facto, a cooperação entre os atores reduz os custos a longo prazo, na resolução de conflitos entre *stakeholders* outrora adversários (Healey, 1998; Bramwell & Sharman, 1999, pp.392-393). Os conflitos resultantes desta adversidade são dispensáveis à medida que os próprios atores começam a libertar-se das suas suspeições mútuas, melhoram as suas competências e abandonam conflitos similares em torno de cada aspeto subsequente. A participação de vários atores introduz uma função educacional para as comunidades locais, já que aqueles que as representam podem ter a oportunidade de ampliar a compreensão sobre as atividades inerentes ao processo de planeamento e sobre as características da própria indústria do turismo. Ao melhorar a coordenação de políticas e ações relacionadas com a cooperação, promove-se a reflexão sobre os impactos do turismo (Bramwell & Sharman, 1999). Deste modo, os atores terão uma visão mais realista dos verdadeiros impactos que o desenvolvimento turístico trará para a comunidade em questão. E os resultados são, potencialmente, mais eficientes e sustentáveis. O envolvimento de vários *stakeholders* representando interesses diferenciados sobre uma determinada região às suas várias escalas, permite levar em consideração várias questões sociais, culturais e ambientais, económicas e políticas importantes para o desenvolvimento sustentável (Bramwell & Lane, 1993). Porém, por vezes é difícil gerir as diferenças de interesses ressaltando-se alguns teóricos (e.g. Drake, 1991; Joppe, 1996; Araújo & Bramwell, 2000) que chegam a criticar a ideia da participação dos *stakeholders* no processo de planeamento do desenvolvimento turístico, porque “(...) *uma participação mais ampla pode gerar pressão visando o aumento dos benefícios do projecto para a comunidade e outros grupos de stakeholders, além dos inicialmente previstos, levando a um aumento nos custos finais do projecto*” (Araújo, 2004, p.116).

Fyall, Oakley e Weiss (2000) baseando-se em Long (1997), consideraram algumas razões que sustentam a necessidade de estabelecer iniciativas de cooperação no turismo. O primeiro fator consiste no facto de ser o próprio governo central que considera ser importante alargar o envolvimento do setor privado no planeamento regional e local e no desenvolvimento. Uma segunda razão assenta no próprio desgaste dos poderes e dos recursos do governo local e um reconhecimento crescente, do próprio governo local, sobre a necessidade e o valor das parcerias com outros agentes. A terceira razão enunciada deve-se ao aumento do significado dos programas e projetos da UE que, usualmente, requerem uma

perspetiva de parcerias. Por fim, a própria urgência das práticas de turismo sustentável incluem a noção do envolvimento de *stakeholders* no processo de desenvolvimento.

Constitui uma verdade inegável que a posição estratégica das regiões periféricas (rurais) pode ser atingida através do estabelecimento de parcerias (público - privadas), da identificação dos *clusters* do produto turístico e da criação de redes (Edgell, 2004 como citado por Breda *et al*, 2006). As parcerias podem, assim, ser consideradas formas de efetivar a cooperação entre os atores sociais no processo de desenvolvimento turístico e criam relações importantes para que se atinjam os objetivos organizacionais e coletivos. Enquanto forma de cooperação, a parceria constitui assim, uma resposta de carácter competitivo, uma vez que na indústria do turismo, outras organizações turísticas estão a ganhar vantagem competitiva pelo facto de terem estabelecido aquele tipo de relação (Crotts, Buhalis & March, 2000). Neste contexto, as parcerias no turismo têm-se vulgarizado podendo assumir variadas formas, nomeadamente as iniciativas de cooperação no *marketing*, as coligações intergovernamentais, as colaborações interorganizacionais, as parcerias público - privadas e os planos intersectoriais (Selin & Chavez, 1995b; Araújo & Bramwell, 2002). Existem vários exemplos que comprovam a existência de parcerias no turismo, nomeadamente as interações entre autoridades de parques naturais e grupos de suporte que, voluntariamente, fornecem serviços ao nível das atrações turísticas locais, como é o caso dos zoológicos e museus (Selin & Chavez, 1995b). Portanto, as suas vantagens parecem evidentes no que concerne as inovações tecnológicas e a incidência no mercado reduzindo os custos. Contudo, alguns fatores externos podem condicionar as atividades de cooperação subjacentes às parcerias turísticas. Selin e Chavez (1995b), defendem a existência de várias influências exteriores denominadas de «antecedentes» (e.g. crise local, relações anteriores entre os atores em redes atuais) e às quais se deve dar a devida atenção sobretudo na forma como essas influências interagem com as relações internas dentro das parcerias turísticas, durante as fases da constituição, evolução e possível encerramento. Os fatores que são documentados pressupõem a presença de três pré-condições para ajudar a estimular o processo de cooperação nas suas fases iniciais (Fyall *et al*, 2000, p.95): a existência de um ambiente turbulento (Trist, 1983), um conjunto de *stakeholders* que se unem com um propósito em comum (Gray, 1985), e uma infraestrutura imatura e sistemas subdesenvolvidos (Brown, 1980 como citado por Gray, 1985). Perante a complexidade sugerida, a que se acrescentam as diferenças de interesse em função da escala, as dificuldades do planeamento turístico numa indústria tão fragmentada e as várias interrelações com diversas áreas (Araújo & Bramwell, 2002), como se pode justificar a

necessidade das parcerias no turismo? De forma sistematizada algumas **razões** são apresentadas pelos autores (Selin & Chavez, 1995b; Araújo & Bramwell, 2002; Gunn, 1994; Inskip, 1994; Tosun & Jenkins, 1996; Healey, 1998; Bramwell & Sharman, 1999):

1.º O ambiente onde as organizações turísticas operam é muito turbulento, do ponto de vista económico, social e político. No entanto, também é verdade que, apesar de estarem sujeitas a estas forças, também têm a capacidade de influenciar o meio envolvente através do planeamento estratégico;

2.º Entre os gestores no setor turístico ainda permanece a mentalidade de que a sua empresa é o principal e as outras organizações e interesses são considerados como «públicos externos». Esta atitude até pode ter sentido num ambiente mais previsível mas, na atualidade, para se poder enfrentar com sucesso o ambiente tão mutável é importante que os gestores focalizem uma área comum que inclui um conjunto de atores (indivíduo, grupo ou organização) que unem esforços em função de um problema ou interesses comuns.

3.º Por incentivarem reuniões regulares face a face entre vários participantes, as parcerias têm o potencial de promoverem a discussão, negociação e a construção de propostas aceites mutuamente em relação ao modo como o turismo deverá ser desenvolvido.

4.º Defende-se também a ideia de que as parcerias podem despoletar a troca de conhecimento, experiências, capital e outros recursos promover a melhoria da coordenação nas políticas relevantes, o aumento acentuado das políticas resultantes e a eficácia da sua implementação (Kotter *et al.* 1999, como citado por Fyall & Garrod, 2005a; Bramwell & Lane, 2000). Este tipo de interação pode, assim, trazer «valor acrescentado» uma vez que há uma partilha de ideias resultando daí uma compreensão mais rica das várias questões e conduzindo a um conjunto de políticas mais inovadoras.

5.º Podem fazer aumentar a vantagem competitiva dos destinos e dos grupos de organizações.

6.º Há ainda aqueles que defendem a obrigação quase moral de envolver uma multiplicidade de partes nas discussões e decisões no que concerne o potencial de desenvolvimentos.

Em termos de níveis de atuação e de planeamento do desenvolvimento, as parcerias turísticas estão bem posicionadas para unir os interesses locais, regionais e nacionais dentro da perspetiva do desenvolvimento regional. Para além disso, aquelas formas de cooperação têm potencial para ajudarem o governo nacional a ter em consideração as características e as

aspirações ao nível local e, por consequência, em reduzir as tensões entre as perspetivas locais, regionais e nacionais. A atividade conjunta à escala regional também pode ajudar a garantir as metas de redistribuir o desenvolvimento e benefícios com ele relacionados de uma forma mais equitativa entre as zonas do país mais e menos desenvolvidas. Este tipo de estruturas partilhadas pode ajudar a reforçar a coordenação entre o planeamento físico, macro-económico e social, assim como uma melhor cooperação entre áreas de governo local adjacentes que até então poderiam ter tido intensas rivalidades políticas (Joppe, 1996; Komilis, 1994 como citado por Araújo & Bramwell, 2002). Por fim, o aumento da importância das forças externas e, por vezes, até globais na sociedade, torna lógica a necessidade de planear a uma escala mais abrangente do que à escala local, mas a uma escala que tenha «significado» e que esteja aberta à influência das pessoas da comunidade local (Jenkins, 2002 como citado por Wahab & Pigram, 2005).

Apesar de ser difícil, as vantagens de se chegar a um consenso no processo de desenvolvimento turístico são muitas. Primeiramente, reduz-se o risco e evita-se a despesa associada à resolução de conflitos a longo prazo. Neste contexto também se reduzem os custos no acesso a novos mercados, através do reforço dos recursos financeiros e a partilha de recursos humanos (Riege *et al*, 2002; OMT, 2003). Em segundo lugar, a cooperação e colaboração entre *stakeholders* assenta no conceito de democracia e na Agenda 21, legitimando a sua atividade. Em terceiro lugar, a cooperação entre atores permite fazer uso do conhecimento local para que as decisões sejam baseadas em informação clara, completa e apropriada. Por fim, e a nível empresarial é mais fácil dirigir-se aos clientes ao criarem novos produtos e serviços usufruindo de canais de distribuição mais eficazes e ainda permite alargar a área das ações operacionais (Riege *et al*, 2002; OMT, 2003). Tomando como exemplo esta última vantagem pode-se dar o exemplo das pequenas empresas que chegam aos mercados internacionais unindo-se a empresas que operam a uma grande escala. Em tudo isto parece evidente que a sinergia estabelecida entre as partes pode ser bastante vantajosa: partilham-se os riscos, os ganhos, os recursos (Bramwell & Lane, 2000), “(...) *contribui para o incremento do conhecimento das competências, da informação, do capital e de outros recursos, factores que constituem uma mais-valia essencial para a eficácia do planeamento estratégico de desenvolvimento do turismo*” (Neves, 2007, p.1).

Em síntese, a cooperação no turismo sob a forma de parcerias tem, de facto, grandes vantagens que resumidamente baseiam-se na possibilidade de reunir vários intervenientes de forma a possibilitar a discussão, negociação e até a definição de propostas em consenso, sobre

os objetivos a atingir facilitando, igualmente, a aceitação das políticas e diretrizes mais relevantes, bem como garantir a eficácia da sua implementação.

O **sucesso** das parcerias (e alianças) no setor turístico (OECD, 2008, p.152) pode assentar no tipo **de acordo** ou **forma legal para a estrutura de cooperação**. No fundo, é necessária uma base legal clara ou um tipo específico de acordo cooperativo, sem os quais a cooperação não funciona. Contudo, também a **dimensão da estrutura** pode ser importante, o que significa que quanto mais próximas são as relações entre os estabelecimentos no setor turístico, mais próximos e frequentes são os contactos o que pressupõe da parte dos atores uma maior rapidez no desenvolvimento do sentimento de união. Incluem-se ainda neste rol de fatores de sucesso, a **intensidade da cooperação**, que se revela no estabelecimento das prioridades (fruto do consenso) para a estrutura cooperativa e o **espírito de cooperação**. Neste último caso, defende-se que os parceiros podem-se caracterizar pela semelhança da sua missão, pelo produto oferecido ou por uma homogeneidade no nível de qualidade e isso é importante num modelo de cooperação orientado para a definição de um grupo de atores. Os parceiros podem partilhar raízes comuns ao nível territorial o que será importante no caso de um modelo de cooperação orientado para o desenvolvimento do destino. Por fim, o **contexto interno das estruturas organizacionais** subjacentes às relações de cooperação (e.g. parceria ou aliança), também pode influenciar o sucesso das mesmas contemplando-se assim como fatores, as qualidades de liderança ao nível da gestão das organizações, as comunicações internas excelentes, uma perspetiva sistemática para a cooperação e a presença de certas características como a confiança, a integridade e o grau de compromisso para com o projeto cooperativo.

Apesar das vantagens apontadas para o estabelecimento de relações de cooperação no turismo (e.g. parcerias) também é verdade que, por vezes, as mesmas podem ser alvo de grandes **dificuldades**, sobretudo no planeamento e desenvolvimento do turismo (Marien & Pizam, 1997 como citado por Araújo & Bramwell, 1999; Araújo & Bramwell, 2002; Reed, 1999; Tosun, 2000; Taylor, 1995; Healey, 1997; Ass, Ladkin & Fletcher, 2005; Swarbrooke, 1999; Gray, 1989). As maiores dificuldades resultam, primeiramente, dos constrangimentos em identificar os atores chave e legítimos e da dificuldade em reunir vários atores em reuniões frequentes e regulares tornando o processo de tomada de decisão uma tarefa complicada e morosa. Por vezes, os próprios grupos de atores recusam-se a trabalhar com outros. As razões podem ser várias: não têm capacidade para isso, consideram que isso pode reduzir a sua influência ou poder, não confiam em todas as partes envolvidas, ou porque o

poder usualmente assenta numa pequena elite local e a maioria pode ser «diminuída». Acresce ainda o facto dos atores, ao trabalharem em conjunto, poderem não estar dispostos a escutar ou a ter em consideração as opiniões dos outros, ou ainda por vezes, elevarem demasiado as expectativas comparando com aquilo que efetivamente pode ser distribuído. No domínio setorial, a maior parte dos agentes estão mais interessados em atingir os seus próprios objetivos, sem discutir as suas ações com outros elementos e que também podem ter interesses em comum. Esta situação é bastante comum resultando de demasiados níveis na hierarquia governamental, ou da competição entre agentes dependentes do financiamento público (Sharma, 2004b). Também pode estar associado a papéis mal definidos, ao excesso de responsabilidades entre os departamentos governamentais, ou mesmo à falta de responsabilidade (Tosun, 2000). A cooperação funciona de forma diferente em função dos contextos políticos e culturais distintos e, de facto, em determinados territórios não há a tradição das organizações participarem em conjunto no processo de tomada de decisão. Por exemplo, nos países desenvolvidos a participação comunitária está sujeita a limites culturais, estruturais e operacionais, e apesar dessas barreiras não surgirem todas ao mesmo tempo, podem representar dificuldades acrescidas na implementação de abordagens colaborativas do planeamento dentro do paradigma do desenvolvimento alternativo. Perante o que foi descrito pode-se fazer uma síntese dos benefícios e dos inconvenientes das relações de cooperação no turismo (quadro 3.13.).

Quadro 3.13. - Benefícios e inconvenientes da cooperação no turismo

Benefícios da cooperação	Inconvenientes da cooperação
Oferece meios mais eficazes e eficientes para desenvolver o turismo.	Podem resultar em receio de perda de controlo por parte dos <i>stakeholders</i> relativamente ao planeamento e desenvolvimento.
Oferece uma alternativa para as soluções não económicas e ineficazes do «mercado livre» (<i>free market</i>).	Podem resultar em desconhecimento por parte dos <i>stakeholders</i> que pode levar a uma mudança de recursos para estratégias mais familiares e «seguras».
Constitui um veículo para uma congruência natural dos objetivos entre os <i>stakeholders</i> do setor público e do setor privado.	Podem resultar em inércia devido à tensão inerente entre as forças competitivas e colaborativas no sistema turístico.
Oferece uma oportunidade para os <i>stakeholders</i> para avançar em estratégias partilhadas.	Podem resultar em inércia devido à incapacidade dos <i>stakeholders</i> em progredirem todos à mesma velocidade.
Oferece a oportunidade de atingir um elevado grau de sustentabilidade sociocultural e ambiental.	Podem resultar numa preocupação generalizada acerca da perceção de uma perda de controlo sobre a tomada de decisão entre <i>stakeholders</i> .
Constitui uma oportunidade do setor privado aliviar os receios de atingir um grau desejável de retorno através do desenvolvimento turístico.	Podem resultar num ceticismo generalizado de tantos <i>stakeholders</i> estarem envolvidos para atingirem um resultado adequado.
Constitui a oportunidade para melhorar a comunicação dos pacotes turísticos para potenciais turistas que exige canais complexos de distribuição.	Podem resultar em não se atingirem os objetivos como uma consequência de limitações de tempo, conhecimento e de recursos financeiros.
Oferece a oportunidade de dar mais visibilidade a certos <i>stakeholders</i> .	
Constitui para os <i>stakeholders</i> a oportunidade de melhorar o seu perfil, participar em atividades conjuntas de <i>marketing</i> , beneficiar de investigação conjunta e participar em fóruns de discussão.	

Fonte: Fyall *et al* 2000, p.98.

Jamal e Getz (1995) preocuparam-se com as questões da colaboração e cooperação no turismo⁹⁴ e definiram seis premissas ponderadas como condições chave para facilitar as relações interorganizacionais no processo de planeamento turístico ao nível da comunidade, e que deverão ser consideradas pelos gestores, planeadores e investigadores. Aquilo que os autores defendem e baseando-se em atores chave, é que a colaboração pode oferecer uma dinâmica e flexibilidade ao processo de desenvolvimento turístico, uma vez que incorpora uma série de dimensões e pontos de vista diferentes provenientes de agentes múltiplos e interdependentes, pelo que é possível fazer alterações à medida que o próprio processo de planeamento do desenvolvimento evolui. Isto pode ser especialmente importante em destinos sensíveis em matéria de cultura ou ambiente, já que é assim possível incluir os resultados dos estudos de impacto ou também considerar mudanças de índole social e política.

As premissas identificadas pelos autores pressupõem, primeiramente, a necessidade de colaboração para o desenvolvimento turístico da comunidade, o que implica que os *stakeholders* deverão estar conscientes do elevado grau de interdependência entre eles e com o meio ambiente, o que pode ser um fator de motivação para encetar as ações. Essa noção de interdependência resulta, em grande parte, da partilha de recursos escassos, da perceção dos impactos negativos do turismo e da perceção da fragmentação evidente da indústria turística (Jamal & Getz, 1995). Uma segunda premissa relaciona-se com os benefícios individuais (e.g. mais recursos, mais representatividade de alguns grupos e a redução da incerteza do ambiente em torno das empresas privadas e gestão mais eficiente do setor público) e os benefícios coletivos mútuos (e.g. desenvolvimento turístico mais eficaz e eficiente e minimização do conflito) que os atores podem retirar das ações de colaboração (Jamal & Getz, 1995). Perante a segunda preposição exposta, pode dizer-se que três condições deverão existir para se concretizar os esforços de colaboração e que assentam no reconhecimento da interdependência entre os atores, na perceção de que daí irão resultar benefícios significativos e ainda o reconhecimento da importância destes temas (Logsdon, 1991 como citado por Jamal & Getz, 1995). Outros autores referem somente dois fatores para concretizar a colaboração e que se revelam no interesse que a organização tem no resultado a atingir e na interdependência percebida com outros grupos em lidar com problemas sociais (Logsdon, 1991 como citado por Jamal & Getz, 1995). A terceira premissa relaciona-se com a perceção de que as decisões obtidas conjuntamente serão efetivamente aplicadas pelo que, segundo

⁹⁴ Os autores recorrem ao conceito de “*colaboration*”, mas nesta descrição da teoria dos autores não se irá dar relevância à distinção concetual entre colaboração e cooperação, por não se considerar determinante neste momento para a análise teórica.

Jamal e Getz (1995) é necessário legitimar as ações de colaboração através da inclusão de atores chave, ou através de um mandatário externo. As limitações de tempo e de outros recursos, bem como o ceticismo de alguns grupos que estiveram envolvidos em conflitos aquando o processo de desenvolvimento turístico, podem-se constituir razões para haver renitência em participar no processo, a não ser que os agentes percebam que as decisões que derivam da colaboração irão ser implementadas. O poder e a autoridade são dois aspetos que nesta premissa surgem como elementos fulcrais, quando se toma consciência que num processo colaborativo muitos dos poderes dominantes e instalados na tomada de decisão podem deixar de existir. Muitas das vezes a melhor forma de ultrapassar alguma «desconfiança» existente é recorrer a mandatários externos a nível regional/estatal, para dar início ao processo de colaboração ao nível comunitário. Por fim, algumas condições são fundamentais para garantir a motivação para a colaboração e que passam pelo reconhecimento da interdependência (já referido) e pela existência e disponibilização de recursos como o conhecimento, o tempo e o dinheiro. Na sequência da terceira premissa é necessário definir claramente os atores chave a considerar no processo de colaboração incluindo-se os governos locais mais outras organizações públicas que estejam diretamente ligadas à alocação de recursos, as associações industriais de turismo, as autoridades de turismo regional, organizações de residentes (grupos comunitários), as organizações de carácter social (e.g. hospitais e escolas) e grupos de interesse mais particular (Jamal & Getz, 1995). No processo de colaboração o exercício da liderança constitui, igualmente, uma premissa importante. Para tal, os autores defendem a necessidade de existir um presidente proveniente de uma organização pública, privada («poderoso» empresário) ou grupo local com legitimidade, experiência, recursos, autoridade (Jamal & Getz, 1995, pp.198-199). Por fim, os autores consideraram que o processo de formulação da estratégia resulta também da colaboração de atores chave reunidos no processo. Isso representa a sexta proposição em que a formulação das metas e dos objetivos turísticos do plano estratégico para o desenvolvimento turístico são definidas conjuntamente (Jamal & Getz, 1995, p.199).

Sonmez e Apostolopoulos (2000) defendem que, para se promover a cooperação sustentável entre atores, a teoria da cooperação (tal como foi analisada por Axelrod, 1984) sugere uma contínua **eliminação de obstáculos** através da transformação das estratégias. As fases recomendadas pressupõem uma comunicação objetiva dos grandes benefícios da cooperação para todos os *stakeholders*; a ênfase na diferença entre cooperação e competição; educar as pessoas para considerarem o bem-estar dos outros salientando que os benefícios

individuais serão influenciados positivamente pelo bem estar dos outros; a exigência numa reciprocidade incondicional e, por fim, focalizar nos resultados positivos e numa interação repetida para construir a confiança e fortalecer a dedicação à cooperação.

O atual interesse pela cooperação entre os agentes públicos e privados e até pelo envolvimento da comunidade local no processo de desenvolvimento turístico acabam por ser consequência das tendências de um contexto político mais amplo (Hall, 1999; Jamal & Getz, 1999). A literatura sobre a temática da cooperação defende que o sucesso das relações constitui o ingrediente essencial para a longevidade das organizações na indústria turística (Crotts *et al*, 2000; Haywood, 1992; Murphy, 1997; Bramwell & Sharman, 1999). Este maior interesse da cooperação numa perspetiva interorganizacional e setorial também começou a ganhar mais sentido a partir do momento em que o meio envolvente se tornou mais agitado e sujeito a pressões constantes de carácter económico, político e social (Fyall & Garrod, 2005a). No turismo, os estudos sobre a perspetiva interorganizacional surgiram na década de 90 (século XX) destacando-se as observações de Fridgen⁹⁵ (1986), de Selin e Beason⁹⁶ (1991) e de Hall e Jenkins⁹⁷ (2004). As áreas de investigação desta matéria andam em torno da relação entre as empresas e as comunidades onde aquelas estão sedeadas e com que interagem (Robson & Robson, 1996; Wheeler, 1992), ou na análise dos atores focada no planeamento do turismo (Hall & Jenkins, 1995; Jamal & Getz, 1995; Araújo & Bramwell, 1999; Reed, 1997; Sautter & Laisen, 1999; Sheehan & Ritchie, 2006).

Numa abordagem das relações entre o setor público, setor privado e as associações, alguns autores (e.g. Singh *et al*, 2003) defendem fundamentalmente a necessidade de cooperação entre os serviços privados (incluindo as organizações industriais, por exemplo) e as associações (e.g. de hotéis), o que pode aumentar os níveis de eficiência e dar uma base bem mais forte para se poder trabalhar com o setor público, de forma a poder enfrentar as exigências do setor privado e dos *lobbies*. A cooperação pelos interesses do setor privado

⁹⁵ O seu estudo insere-se na área da Psicologia Social, e o autor procurou essencialmente estudar o comportamento no turismo. Identificou um conjunto de fases comportamentais para o turismo: antecipação, viagem para o destino, comportamento no destino, viagem de retorno e recolha (*recollection*) (Fridgen, 1986).

⁹⁶ Os autores analisaram as relações interorganizacionais entre a *U.S. Forest Service*, as câmaras de comércio, e as associações de turismo no Arkansas (EUA). As principais variáveis consideradas assentaram no consenso, na independência, e na proximidade das relações de cooperação. Os resultados obtidos constataram que, apesar das relações de cooperação entre aqueles atores serem limitadas, a maioria dos respondentes estavam interessados em estabelecer relações futuras. Por este facto, este estudo tem implicações claras no planeamento do turismo.

⁹⁷ Segundo os autores é importante identificar e aceder aos *stakeholders* chave, examinar os valores, perceções e os interesses de indivíduos e organizações importantes e isolar as relações dentro e entre os *stakeholders*. Estes dois grupos de autores constituem um bom contributo para compreender o turismo na perspetiva interorganizacional, e, para além disso, também apresentam um conjunto de argumentos para justificar a aplicação da teoria dos *stakeholders* ao setor turístico.

pode eliminar a sobreposição e a redundância e assim oferecer mais e melhores produtos ou apostar na promoção e no *marketing*. Perante as perspetivas expostas, podem-se identificar quatro tipos de cooperação que têm de existir de forma a obter um desenvolvimento turístico integrado bem sucedido (Timothy, 1998; Sharma, 2004):

1. Cooperação entre as várias agências governamentais (e.g. departamento de transporte e o departamento de assuntos culturais) – Os esforços de coordenação entre as agências poderão ajudar no planeamento turístico cooperativo porque diminui os mal-entendidos e os conflitos relacionados com a concretização de metas e a tomada de decisões. De facto, se as várias agências cooperarem através de uma coordenação dos seus esforços a eficiência dos projetos de desenvolvimento pode melhorar bastante, Isto representa menos despesa e melhor aproveitamento dos fundos para outros fins, bem como permite eliminar algum nível de redundância que existe em muitos países.

2. Cooperação entre vários níveis de administração (e.g. nacional e regional) - Para que o desenvolvimento turístico seja bem sucedido numa região poderá ser necessário estabelecer esforços de coordenação entre dois ou mais níveis de administração. Isto irá melhorar a eficiência em termos de tempo e de dinheiro. A coordenação é necessária dentro e entre os diferentes níveis de governo de forma a evitar uma duplicação de recursos, tanto nos vários órgãos públicos, como no setor privado e também para desenvolver estratégias de turismo eficazes (Hall, 1994, como citado por Timothy, 1998). A cooperação é, deste modo, essencial em muitos países, porque as iniciativas locais normalmente exigem a aprovação e o suporte financeiro proveniente do governo nacional. Por outro lado, a implementação bem sucedida das iniciativas ao nível nacional também pode exigir o envolvimento dos governos dos outros níveis inferiores. Tudo isto resulta do facto do desenvolvimento turístico usualmente requerer conhecimento crítico do próprio local (culturas regionais e condições locais) que, normalmente, os líderes das grandes cidades mais distantes não têm. Tudo isto favorece uma maior equidade, uma vez que os governos de níveis inferiores podem assim participar mais no próprio processo de decisão.

3. Cooperação entre as políticas ao mesmo nível (e.g. estado v.s estado) – É um facto comprovado que, em muitos países onde determinados recursos turísticos são partilhados pelas várias administrações entre países ou regiões, opta-se por um determinado tipo de cooperação que consiste num planeamento turístico entre fronteiras (cooperação transfronteiriça) o que facilita o trabalho em conjunto no desenvolvimento e na promoção dos recursos comuns.

4. Cooperação entre o setor público - privado (e.g. setor hoteleiro com os ministérios do turismo) – Sabendo que o turismo exige uma grande variedade de serviços e facilidades, muitos deles geridos pelo setor privado e que o turismo regional necessita de ser regulado, promovido e desenvolvido fisicamente, funções essas que são atribuídas ao setor público, pode-se concluir que a cooperação entre setor público e o setor privado é fundamental. De facto, o setor público depende dos investidores privados para proverem serviços e para financiarem a construção das facilidades turísticas. Sem a cooperação com o setor público, os programas de desenvolvimento turístico podem parar, uma vez que o setor privado também necessita a aprovação do governo em relação aos projetos.

Para finalizar, e segundo Sharma (2004a), dever-se-á incluir também nesta categorização, a cooperação entre os serviços do setor privado, dando um sentido mais positivo à competitividade.

No sentido de melhor compreender os tipos de cooperação descritos, é importante frisar que o governo não só desempenha um importante papel na política de desenvolvimento e na administração da atividade turística, como também precisa de equilibrar o poder entre as pessoas e/ou empresários envolvidos (Hall, 1999). O turismo não pode organizar-se e desenvolver-se sem que haja um adequado planeamento e uma clara definição dos objetivos pretendidos. A coordenação das atividades é, deste modo, importante revelando-se em várias situações, nomeadamente com o planeamento físico e as agências de proteção ambiental, com agências de transporte e de outras infraestruturas e com outras agências de governo⁹⁸. Neste sentido, aquela pode ocorrer tanto ao nível horizontal, por exemplo entre diferentes agências de turismo que poderão ter responsabilidades em relação a várias atividades relacionadas com o turismo ao mesmo nível de administração (isto é, parques nacionais, promoção turística, transporte) como ao nível vertical, isto é, entre diferentes níveis de governação (local, regional, nacional) dentro de um sistema político (Hall, 1999). Sendo assim, podem-se definir dois tipos diferentes de coordenação pública, ou seja, a coordenação administrativa que ocorre quando há um acordo quanto às metas, objetivos e políticas entre as partes que têm de ser coordenadas (porém o mecanismo de coordenação é indeciso ou há inconsistências na sua aplicação); e política, que se justifica quando há um conflito sobre os objetivos da política que tem de ser coordenada e implementada (Spann, *n.d.* como citado por Hall, 1999). Os dois tipos de coordenação podem ser, por vezes, difíceis de distinguir já que este tipo de interação

⁹⁸ No entanto, denota-se uma séria fraqueza na máquina do governo ao lidar com o turismo na coordenação e cooperação com os operadores, tanto estatais como privados (Lickorish *et al* 1991, p.VI).

é normalmente visto como uma política ou decisão que será dominante sobre outras. Mais, talvez a necessidade de coordenação só se destaque mais quando não está a ocorrer. A coordenação é uma atividade política e como resultado dessa coordenação pode provar ser muito difícil, especialmente quando, tal como na indústria turística, há um grande número de partes envolvidas no processo de tomada de decisão (Hall, 1999).

Contudo, para alcançar os seus objetivos as organizações públicas necessitam da colaboração das empresas privadas atuando, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade (Inskip, 1991). Neste contexto, é fundamental que as autoridades locais cooperem com o setor privado e as ONGs, como condição para administrar o setor turístico de forma eficaz, a bem da sustentabilidade do mesmo. Para poder atingir o sucesso no planeamento, também a cooperação entre os vários níveis do governo é necessária. Normalmente, os projetos do âmbito local têm de ser aprovados e são fiscalizados pelos próprios governos nacionais, mas também se podem identificar casos em que o projeto foi concetualizado e operacionalizado à escala local, sem qualquer interferência do nível superior. Do mesmo modo, iniciativas de âmbito nacional podem implicar o envolvimento dos governos regionais e locais, uma vez que o desenvolvimento implica sempre um conhecimento mais específico do território e as estruturas de poder nos níveis mais baixos são importantes instrumentos para disseminar informação, construir o consenso, e obter financiamento para os projetos (Singh *et al*, 2003).

Com uma abordagem interorganizacional da cooperação, a visão tradicional dum quase abismo relacional entre o setor privado e o setor público tornou-se mais dissipada, resultando na situação das organizações, outrora mais isoladas, começarem a trabalhar de forma colaborante. Está também comprovado que a existência de um sistema de cooperação interempresarial é um fator que auxilia a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade (Silva, C., 2004b). Conforme estudos desenvolvidos acerca das empresas locais regionalmente situadas, verificou-se que as condições para aumentar ou perder competitividade empresarial dependem do nível de relacionamento com outros agentes sociais. Talvez por isso se justifique que os teóricos das ciências administrativas e económico - sociais, tenham realizado pesquisas sobre novas estratégias de desenvolvimento económico e social, realçando o papel das pequenas empresas configuradas sob a ótica da cooperação interempresarial (Silva, C., 2004b). A falta de um planeamento partilhado entre as empresas do setor turístico tem levado ao enfraquecimento do poder competitivo comparativamente às empresas maiores e com maior poder de penetração, podendo gerar

prejuízos para a economia local ocasionando com isto, menor volume de arrecadação de receitas para o Estado e conseqüentemente, menor movimento económico do segmento turístico (Silva, J., 2004).

O associativismo é, igualmente, importante nesta abordagem o que significa que, pelo facto do setor privado estar organizado em associações, isso pode ajudar na representação dos interesses do negócio turístico junto do governo e na manutenção do controlo de qualidade dos seus próprios empreendimentos turísticos (OMT, 2003). É um facto que estas organizações são relevantes para o turismo mas, normalmente, são omitidas como primeiro setor. Não obstante, em muitos países, grande parte do desenvolvimento turístico deveu-se à intervenção das organizações sem fins lucrativos (Gunn, 1994). Estas organizações envolvem-se, cada vez mais, em determinados aspetos com relevância para o turismo, tais como a conservação dos recursos naturais, históricos e culturais a serem aproveitados pelo turista, o desenvolvimento do ecoturismo e de projetos baseados na comunidade e a melhoria da produção e das vendas de artesanato (OMT, 2003). “*Em geral, as ONGs desempenham um papel valioso no desenvolvimento turístico, especialmente em níveis de vilarejo e rural. Deve-se manter uma coordenação perfeita com as ONGs envolvidas, estimulando a sua participação no turismo, sempre que apropriado*” (OMT, 2003, p.86).

Não obstante a importância da cooperação entre o setor público e privado ou mesmo «dentro» de cada um destes setores, e o papel das ONGs, a **participação da comunidade local** no processo de tomada de decisão do desenvolvimento turístico é uma das bases de contributo para a sustentabilidade do turismo. Depois da relevância dada aos impactos do turismo (subcapítulo 2.6.) pode-se afirmar que as pessoas que vivem nas comunidades das áreas turísticas de destino são aquelas que beneficiam ou são prejudicadas pelos impactos da atividade. Sendo assim, haverá grandes vantagens se estas mesmas comunidades participarem nas decisões inerentes ao processo de planeamento do desenvolvimento turístico (Lea, 1988; Murphy, 1985; Huybers, 2007). Segundo Blank (1989, p.4 como citado por Huybers, 2007, p.13), *as comunidades são o destino da maioria dos turistas, e é nelas que o turismo acontece*⁹⁹. Estas são a razão principal para os turistas viajarem, para viverem o seu modo de vida e experimentarem os produtos materiais nelas produzidos; mas essas comunidades são também a fonte dos turistas já que estes são formados em contextos sociais particulares, o que ajuda a construir o âmbito da própria experiência turística na comunidade recetora (Richards

⁹⁹ Citação original: “*It is also argued that communities are the destination of most travelers...it is in communities that tourism happens. Because of this, tourism industry development and management must be brought effectively to bear in communities*”.

& Hall, 2000). Por esse facto, o desenvolvimento e a gestão da indústria do turismo devem ser conduzidos na própria comunidade.

Quando se pretende analisar o conceito de *stakeholder* no turismo é relevante considerar o peso que o envolvimento dos atores pode representar na comunidade local. Porém, tal não se torna fácil pela própria dificuldade em definir a comunidade (Aas *et al*, 2005). Urry (1995 como citado por Hall & Richards, 2000) considera quatro dimensões no conceito de comunidade, isto é, a dimensão topográfica, social, «*communitas*» e ideológica. A *dimensão topográfica* pressupõe o entendimento da comunidade pertencendo a uma localização topográfica específica. Segundo Beeton (2006), esta também pode ser chamada de dimensão geográfica que, no fundo, é a forma mais usual de delimitar a comunidade e pode ser vista como um vale, uma serra, ou uma represa. A perspetiva de Aas, Ladkin e Fletcher (2005) é diferente considerando os autores que a comunidade pode ser definida como os cidadãos inseridos numa determinada localidade. A *dimensão social* considera a comunidade como um local particular no sistema social. Esta perspetiva associa-se, igualmente, aos grupos familiares como um tipo de comunidade muito particular. Beeton (2006) utiliza esta dimensão para se referir àquelas culturas baseadas em laços familiares fortes, responsabilidade, respeito e reciprocidade. A autora denomina de «comunidades autoritárias» e pode-se dizer que muitas comunidades indígenas baseiam-se numa complexa hierarquia de relações familiares. Esse facto justifica o desejo dos turistas do mundo ocidental em observarem estas diferenças já que estas relações e responsabilidades estão a assistir a um enfraquecer sucessivo na cultura ocidental. A terceira dimensão é denominada de “*Communitas*”, ou seja, a comunidade como uma espécie de união. Segundo Beeton (2006), esta perspetiva do conceito define-se como o verdadeiro espírito da comunidade, ou pode ser considerado como uma comunidade não estruturada, em que todas as pessoas são iguais. Esta é, de facto, uma visão primária do conceito. Por fim, a *dimensão ideológica* que parte da omissão de grande parte das relações de poder que, inevitavelmente, são subjacentes à própria comunidade. Esta última dimensão está, claramente, ligada ao conceito de sustentabilidade, já que são poucas as políticas de turismo sustentável que não se referem à importância dos benefícios da sustentabilidade para a comunidade, a longo prazo (Urry, 1995, como citado por Hall & Richards, 2000). Beeton (2006) inclui também a *dimensão política*, circunscrevendo assim o conceito de comunidade às vilas, cidades, ou países. A própria expressão de comunidade local, refere-se normalmente a pequenas cidades ou aos subúrbios de um centro urbano. Porém, as diferenças entre as comunidades urbanas e rurais (ou até regionais) vão muito mais além do que as dimensões

geográfica ou política. De facto, aspetos como acesso aos serviços, educação, ambiente natural, aspetos sociais, níveis de homogeneidade, e preferências pessoais influenciam as comunidades de forma diferente¹⁰⁰.

Num contexto de desenvolvimento sustentável do turismo e de cooperação entre todos os atores, a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão é, pois necessária (Huybers, 2007; Taylor, 1995) promovendo um elevado grau de consenso para tornar bem sucedido o desenvolvimento do destino (Ritchie & Crouch, 2003; Getz, 1992; Spenceley, 2008), estabelecendo boas relações entre os visitantes e os hospedeiros (Haywood, 1988) e, por fim, aumentando a qualidade dos benefícios obtidos para o turismo nacional (Lea, 1988). Alguns autores destacam a perspetiva moral, a visão equitativa, a perspetiva do desenvolvimento e, por fim, a corrente da gestão dos negócios (e.g. de Kadt, 1990; Cater, 1995; Young & Wilkinson, 1989; Brohman, 1996b) como alguns aspetos positivos da participação da comunidade no desenvolvimento do turismo. Outros ainda, defendem que o poder da comunidade traz consigo a garantia de subsistência, menos desperdício, uma resolução de conflitos eficaz, uma melhoria da capacidade de suporte social das populações locais e um aumento da preservação (e.g. Steele, 1995). Identifica-se também aqueles que consideram que, numa perspetiva da conservação é mais eficaz utilizar a população local para proteger os recursos, ao invés de pessoas externas (e.g. Chambers, 1986). Por fim, e não menos relevante, são aqueles que consideram que o conhecimento local sobre aspetos relacionados com a vida selvagem e os produtos florestais, pode fazer melhorar os serviços turísticos e pode também ter implicações no desenvolvimento estrutural através do uso de produtos vegetais, reduzindo o desperdício, minimizando os custos e ajudando a melhorar o efeito multiplicador ao nível local (e.g. Hawkins *et al*, 1995; Cater, 1995). Neste contexto e perante a positividade da participação da comunidade podem identificar-se as várias definições das capacidades da mesma em termos da decisão no desenvolvimento do turismo (quadro 3.14).

¹⁰⁰ Beeton (2006) refere ainda as «comunidades de interesses» que incluem as comunidades artísticas e académicas, e profissionais (e.g. doutores, engenheiros). Estas comunidades podem ter uma componente espacial e geográfica, mas também podem ultrapassar as fronteiras físicas. Se esta perspetiva dos interesses comuns é tida como princípio, o setor de negócios é normalmente utilizado para representar a comunidade local (Aas *et al*, 2005)

Quadro 3.14. - Definições de capacidade da comunidade

Definição	Fonte
Refere-se aos níveis de competência e de habilidade necessárias para atingir importantes metas	Balint, 2006
Refere-se à habilidade dos indivíduos, organizações e comunidades para gerirem as suas relações e para trabalharem coletivamente para atingirem uma mudança positiva.	Hounslow, 2002
Refere-se ao grau até onde a comunidade consegue desenvolver, implementar e sustentar ações para reforçar as condições da comunidade.	Smith <i>et al</i> , 20 01
Inclui os elementos e atributos que a comunidade pode contar de forma a melhorar as suas condições de vida. Consiste na habilidade em definir, avaliar e analisar e agir os aspetos realmente importantes.	Lavarack, 2005

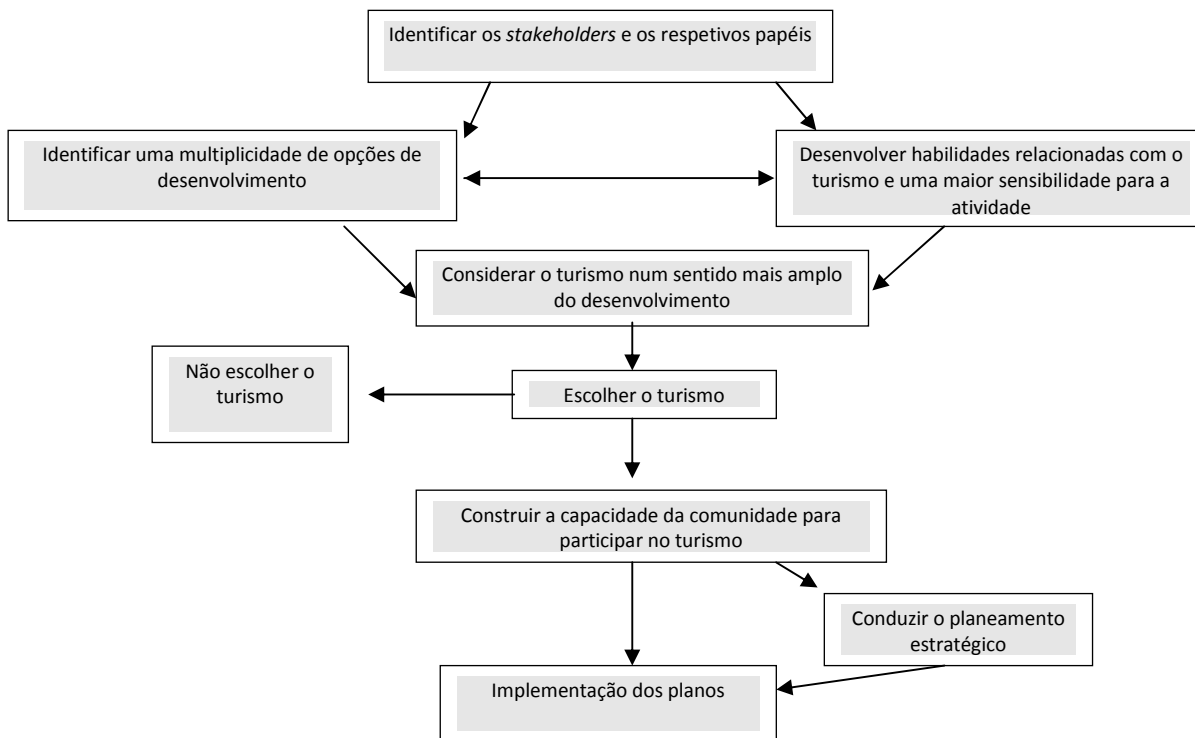
Fonte: Moscardo, 2008 p.9.

O verdadeiro papel e, sobretudo, a eficácia da comunidade no planeamento estratégico do turismo podem, porém, ser questionados (Taylor, 1995). O que é esperado é que os residentes façam parte da construção do produto turístico, compartilhando os benefícios e dividindo inevitavelmente os custos. No entanto, esta visão é um pouco romantizada e secalhar até utópica (*ibid*) pelo que a existência de vários atores e a pressão da necessidade de atrair um maior número de visitantes pode aumentar as diferenças já existentes na comunidade, ou até criar outras. Na realidade, e apesar de se confirmar necessária, as diferenças no grau de participação da comunidade nos países desenvolvidos e nos países em vias de desenvolvimento são notórias (Wahab & Pigram, 2005). Essas diferenças relacionam-se com a falta de democracia em alguns países. Para além disso, a preocupação com o desenvolvimento torna-se irrelevante face a questões prioritárias como a falta de alimento e de água ou as más condições de higiene. Também parece evidente que nenhum sistema, na sua essência, permitirá a decisão exclusiva da população local, sendo ela a mais afetada pela mesma, mesmo na presença de um governo local, uma vez que o turismo é, de facto, uma atividade industrial que levanta inquietações de ordem nacional. Acresce ainda que a capacidade da comunidade em participar nas atividades de desenvolvimento turístico será limitada em função dos conhecimentos que a mesma tem, e também está associada à existência (ou não) de líderes locais e ao controlo (ou não) dos agentes externos (Moscardo, 2008). Em muitos países em vias de desenvolvimento, baseado no caso da participação da comunidade na África do Sul (Spenceley, 2008), as dificuldades surgem devido aos custos elevados dos projetos, por gerarem altas expectativas que podem não ser verdadeiramente concretizadas e pela probabilidade de surgirem novos conflitos pelo aparecimento de novos grupos que ganham poder (*empowerment*), enquanto as elites têm mais benefícios por operarem em rede (Zazueta, 1995). Os projetos podem também falhar pelo facto da autoridade não ter efetivamente descido ao nível mais baixo, pelo que os benefícios obtidos acabam por não serem distribuídos pela comunidade (Attwell & Cotterill, 2000). Pode

igualmente verificar-se que quem suporta o projeto pode sair a qualquer momento, já que não há contratos que garantam o apoio do mesmo enquanto o projeto for sustentável (Spenceley, 2008). Para além do referido, e apesar de se tentar ao máximo dar mais poder à comunidade para explorarem os mercados turísticos, muitas das vezes a mesma não está capacitada para dar resposta a determinadas situações que frequentemente se verificam. Tosun (2000) analisa, igualmente, as limitações para a abordagem participativa do desenvolvimento do turismo naqueles países verificando que, em grande parte dos casos, as agências internacionais fazem tudo para promover o turismo e, em particular, com um desenvolvimento baseado na participação da comunidade de forma a reduzir a pobreza. Verificou-se que há limites operacionais, estruturais e culturais com a participação da comunidade em muitos daqueles países, ainda que não existam de modo idêntico em todos os destinos. Apesar desses limites tenderem a apresentar maior intensidade e maior persistência no mundo em desenvolvimento comparativamente ao mundo desenvolvido, eles parecem ser um reflexo da estrutura sociopolítica, económica e cultural vigente em muitos países deles. Por outro lado, apurou-se que, embora essas limitações possam variar ao longo do tempo, de acordo com os tipos, escala e níveis de desenvolvimento do turismo, o mercado atendido e os atributos culturais das comunidades locais, formas e escala do turismo desenvolvidos, estão muito para além do controlo de comunidades locais.

Conclui-se que a formulação e execução da abordagem de desenvolvimento participativo do turismo requer uma mudança total na estrutura de muitos países nas dimensões acima enunciadas e uma grande cooperação de grandes organizações não governamentais, operadores turísticos e multinacionais (estas práticas proliferam em África, Ásia e na América Latina). Apesar das eventuais dificuldades já sugeridas, a capacidade de participação da comunidade no desenvolvimento turístico é algo que pode ser construído. No esquema 3.10. sintetiza-se como se pode processar essa «construção».

Esquema 3.10. - Modelo da construção da capacidade da comunidade para as decisões associadas ao desenvolvimento turístico



Fonte: Moscardo, 2008, p.11.

Este modelo apresenta uma forma de realizar o planeamento turístico, incorporando alguns conceitos debatidos na literatura relacionada com o desenvolvimento da participação das comunidades. Como defende Moscardo (2008), o modelo coloca a ênfase na criação ou melhoria do desenvolvimento do conhecimento a propósito da atividade antes das decisões serem tomadas. Para além disso, considera, também, a necessidade de efetuar uma avaliação crítica do turismo em função de outras opções de desenvolvimento e inclui, ainda, a hipótese de nem sequer se considerar o turismo como opção. Assim que o turismo é escolhido como uma opção essencial, a teoria da construção das capacidades da comunidade dirige a sua atenção para as estratégias e os programas, para melhorar todos os aspetos considerados como críticos, para a capacidade global da comunidade (e.g. líderes e empresários locais e mecanismos de coordenação e redes).

Nesta análise da participação da comunidade no processo de desenvolvimento e planeamento turístico, o conceito de «*empowerment*» da comunidade é relevante. Este conceito em tudo se relaciona com a construção da participação da comunidade no processo de desenvolvimento. Sem o *empowerment* das comunidades, será muito difícil conseguir o

desenvolvimento sustentável (Sofield, 2003)¹⁰¹. Usualmente, o conceito do poder de decisão das comunidades está muito relacionado com o Ecoturismo¹⁰², um tipo de turismo mais próximo da verdadeira sustentabilidade (Scheyvens, 1999) e das características ambientais e socioculturais (Cole, 2006). Segundo Scheyvens (1999) e os defensores da perspectiva da comunidade decisora (*community-based approach*), falar em *empowerment* neste contexto (sobretudo das práticas do ecoturismo) significa que se está a atribuir um elevado grau de controlo à comunidade local sobre as atividades que se estão a desenvolver. Conclui Akama (1996, p.573) que a “*comunidade local precisa de ter poder para decidir quais os tipos de facilidades turísticas serão necessárias assim como o tipo de programas de conservação da vida selvagem eles querem desenvolver nas suas respectivas comunidades e ainda que custos e benefícios devem ser partilhados entre os diferentes stakeholders*”¹⁰³.

Cole (2006) analisou também a participação da comunidade no desenvolvimento turístico, considerando-a essencial no turismo sustentável, apesar de ser uma temática alvo de várias interpretações. O autor defende que é possível passar de uma participação da comunidade passiva e meramente retórica, para um nível de participação em direção ao *empowerment*. O turismo tem o potencial de dar poder às comunidades e, portanto, o próprio turismo sustentável ao defender esse princípio, deverá ter isso como objetivo. Segundo o estudo efetuado por Cole (2006) na Indonésia, uma das primeiras fases para dar poder à comunidade local implica compreender as necessidades dos turistas e os processos de turismo. Isso dará a informação necessária para se chegar à tomada de decisão adequada em relação ao seu próprio desenvolvimento turístico e isso implica investimentos em termos de comunicação e construção da confiança entre os vários atores do turismo.

Em síntese, o desenvolvimento do turismo na perspectiva da sustentabilidade implica considerações relacionadas com a descentralização do poder e o envolvimento da comunidade no processo de planeamento, já que é essa comunidade que mais sabe sobre os impactos deste setor e, portanto, estará mais capacitada para incluir nos programas de turismo os itens realmente relevantes que poderão determinar a eficácia do produto turístico e a

¹⁰¹ No estudo do *empowerment* entre a comunidade local no desenvolvimento do turismo é importante ver a obra de Sofield: “*The empowerment for sustainable tourism development*”. O mesmo estudo leva a considerar a questão de como realizar o potencial das comunidades em participar de forma significativa nas opções de decisão para o desenvolvimento sustentável do turismo, tendo como ponto de partida o conceito de *empowerment* da comunidade.

¹⁰² O ecoturismo envolve, simultaneamente, o turismo cultural e ambiental e, complementarmente, os benefícios para a população local deverão constituir uma parte integral da atividade.

¹⁰³ Citação original: “*the local community need to be empowered to decide what forms of tourism facilities and wildlife conservation programmes they want to be developed in their respective communities, and how the tourism costs and benefits are to be shared among different stakeholders*”.

competitividade do próprio destino. Tendo a comunidade envolvida, assegura-se o retorno de benefícios económicos, sociais e culturais para a mesma e para o meio ambiente. Como concluem Richards e Hall (2000), sem a sustentabilidade da comunidade, não se pode esperar que o turismo também seja sustentável. Esta condição é essencial relacionando-se, claramente, com as abordagens teóricas da colaboração e cooperação interorganizacional em que o papel dos *stakeholders* da comunidade local se revela fulcral na concretização dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

A cooperação entre os atores do turismo também pode ser considerada entre fronteiras e durante décadas a cooperação transfronteiriça tem sido usada para superar as desvantagens competitivas dos mercados turísticos (Hernández, 2009). De facto, enquanto numa perspetiva tradicional do planeamento, o mesmo estava limitado pelas fronteiras políticas, o planeamento entre fronteiras, aos níveis subnacional ou até internacional, começa a ganhar mais importância, à medida que também os destinos limítrofes começam a compreender o valor do trabalho em rede de forma a desenvolver, preservar e promover os recursos que têm em comum (Timothy, 1998, 1999; Richard, 1993 como citado por Singh *et al*, 2003). Como defende Kjos (1986 como citado por Singh *et al*, 2003, p.193, traduzido), o *nosso planeamento não acaba na fronteira*¹⁰⁴. Isto, de facto, só comprova a necessidade de conhecer o que é que se passa do outro lado da fronteira, mesmo que não haja nenhuma cooperação efetiva e formal, entre estado, nação, ou cidade. Reforçando esta ideia, Breda, Costa e Costa (2006), referem-se à pressão que a globalização exerce sobre o turismo nos destinos tradicionais que enfrentam uma grande competição. Para além disso, a indústria turística está muito dependente de pequenas e médias empresas (PMEs) também elas sujeitas à pressão da globalização, dificultando a estratégia de formar um destino único para distribuírem os seus produtos de forma abrangente. Perante este facto, as políticas de turismo deverão ter em linha de conta as características físicas, sociais e económicas do destino e é através dessas mesmas características (que por vezes são exclusivas), que os *clusters* de produtos emergem e criam formas alternativas de turismo em destinos já maduros¹⁰⁵. Esta perspetiva é defendida alguns dos principais teóricos que investigam nesta área como Inskip (1991), Mill & Morrison

104 Citação original: “*Our planning world does not end at the border*”.

105 “*O modelo de ciclo de vida do destino turístico é bastante utilizado como ferramenta para as decisões de planeamento e marketing. Segundo este conceito, um destino turístico percorre, no mercado, quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio*”. (Vignati, 2008, p.220). Na situação acima referida, refere-se expressamente a terceira fase, que se caracteriza por seu um estágio da evolução em que a população e o governo consideram o turismo como uma peça fundamental para a economia da região. O destino nesta fase costuma apresentar “(...) *excesso de oferta, competição de preços, e um baixo grau de diferenciação em relação a outros destinos (...)*” competidores (*ibid*).

(1992) e Murphy (1985). A globalização pode também ser vista como uma oportunidade, sobretudo para enfrentar uma competição global e desenvolver uma posição estratégica no mercado e, nesse sentido, os destinos turísticos deverão incentivar o desenvolvimento de *clusters* turísticos, o estabelecimento de redes e fortes parcerias, entre os operadores privados, mas sobretudo entre o setor público e setor privado (Breda *et al*, 2006).

A cooperação transfronteiriça implica uma maior atenção do que a cooperação interorganizacional dentro de um país, isto porque funcionam de formas diferentes e implica uma regulamentação legal e administrativa estabelecida. A cooperação turística além fronteiras tem várias especificidades, mas é certo que os acordos no planeamento e desenvolvimento turístico implicam vários contactos e comunicação muito próximos (face a face) com todos os participantes, desde o setor público ao setor privado e com um conjunto de indústrias que participam no planeamento. Perante esta observação é possível classificar as interações entre comunidades regionais e locais podem, por isso, ser distinguidas entre formais ou informais (Vodeb, 2006); primárias (espontâneas) ou secundárias (organizadas).

Da revisão efetuada à literatura¹⁰⁶ (e.g. Toplak, 1999 como citado por Vodeb 2006, p.205; Martinez, 1994 como citado por Timothy, 2001) conclui-se que as tipologias da cooperação transfronteiriça pressupõem 6 níveis:

1- Total ausência de interação / alienação – As populações da fronteira pouco sabem de cada um e «agarram-se» muito à sua identidade nacional, representando a fronteira uma segurança e uma fronteira física. Através da descentralização, a maioria dos países da UE já ultrapassaram este estágio.

2- Troca de informação / coexistência – É a fase em que os primeiros contactos são efetuados, usualmente ao nível local. A colaboração exige um melhor conhecimento/perceção dos aspetos políticos, culturais, económicos e sociais do país vizinho. Conhecendo o vizinho ajuda a melhor aceder às oportunidades de cooperação e em estabelecer parcerias eficazes.

3- Consulta – Nos países ocidentais é prática corrente informar e consultar os países vizinhos em atividades de planeamento que os podem interessar (e.g. planeamento territorial e proteção ambiental).

4- Colaboração – Chegar a soluções comuns em relação a questões comuns é a resposta mais eficaz para as regiões na fronteira, tornando mais fácil chegar a bons resultados através da ajuda de instituições transfronteiriças.

¹⁰⁶ A tipologia proposta por Toplak (1999) está mais circunscrita à realidade da UE.

5- Harmonização / Interdependência– Esta fase de interação ainda não foi conseguida na Europa, ou está a ser agora implementada, já que exige um entendimento mútuo e uma base comum previamente definida na qual é possível estabelecer estruturas, acordos formais e para as ações concretas.

6- Integração – Só se espera este nível de colaboração social e económica transfronteiriça quando a UE estiver completamente integrada, depois de atingido o processo final da Integração Europeia. Este tipo de colaboração pode levar a um diálogo e negociações eficazes na construção de interesses mútuos aceites e em encaminhar de propostas de como desenvolver uma determinada região.

Perante a classificação proposta é possível estabelecer uma relação entre as áreas importantes para cooperar e o grau de interação inerente a essa cooperação (quadro 3.15).

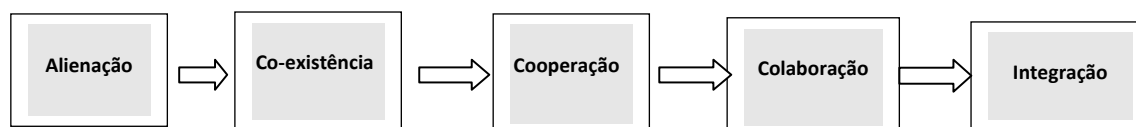
Quadro 3.15.- Classificação das questões relacionadas com a cooperação transfronteiriça de acordo com áreas básicas e grau

Área de cooperação transfronteiriça	Graus de cooperação transfronteiriça
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	Troca de informação
Transporte e comunicação	Consulta
Negócios e emprego	Cooperação
Turismo	Harmonização
Educação e cultura	Integração
População entre fronteiras	---

Fonte: Toplak, 1999, p.27, como citado por Vodeb, 2006, p.203.

Timothy (2001) combinando as tipologias anteriormente referidas, constitui um modelo de cinco níveis de parcerias entre regiões fronteiriças para o turismo, que vão desde a alienação à total integração das áreas (esquema 3.11.). Este tipo de abordagem relaciona-se, em particular, com o desenvolvimento de áreas protegidas e de parques que atravessam várias regiões/países, cuja gestão implica o envolvimento de diversos atores como, por exemplo, as agências governamentais, comunidades locais, povos indígenas e o setor privado.

Esquema 3.11. - Cooperação sob a forma de parcerias - níveis de parcerias entre fronteiras no turismo



Fonte: Timothy, 1999, traduzido e adaptado.

Defende, então, o autor (Timothy, 2001) que a alienação existe, quando existe pouca comunicação e nenhuma parceria entre os vizinhos. Diga-se que os aspetos culturais e /ou políticos são tão diferentes que as ligações não são possíveis. Por seu turno, a coexistência implica níveis mínimos de parceria. A tolerância mútua existe, mas as nações não interagem de modo harmonioso.

As desigualdades transfronteiriças podem constituir um grande entrave ao desenvolvimento em geral e ao desenvolvimento turístico em particular. Segundo Sanchez (2000, como citado por Hernández, 2009) a convergência regional só será possível se diminuir a desigualdade social e territorial na distribuição do rendimento, se aumentar a qualidade do capital humano (mais investimento na educação, saúde, alimentação e habitação), se existir uma infraestrutura suficiente e adequada, assim como um clima social favorável que ofereça melhores condições para atrair o investimento e os investidores.

São inúmeros os exemplos de cooperação turística entre fronteiras, em que regiões vizinhas de diferentes países partilham recursos culturais e naturais únicos com um grande potencial para o desenvolvimento turístico. Porém, todas estas situações carecem de aprovação do setor governamental e é também necessária uma estrutura de gestão do turismo especial para facilitar a coordenação transfronteiriça, no que diz respeito à diversidade de parceiros envolvidos (Timothy 1999). De forma a comprovar que o turismo transfronteiriço é uma realidade, apresentam-se alguns exemplos de estudos realizados sobre esta temática (quadro 3.16.).

Quadro 3.16. – Investigação de casos de turismo transfronteiriço

Condição transfronteiriça	Metas	Razão	Reações	Espaço geográfico
Timothy & Butler (1995)	Gerador de turismo (setor público e privado)	Comércio Compras	Políticas legislativas, sociais e económicas	Canadá Estados Unidos
Dallen (1995)	Ambientes de antigas fronteiras, parques, monumentos e recursos naturais em zonas fronteiriças e fronteiras subnacionais	Compras, jogo nas zonas de fronteira, enclave internacional	Natureza das fronteiras políticas	N.A.
Lagiewski & Revelas (2002)	Organizações turísticas do público e do privado especificamente micro desafios.	Colaboração	Relações internacionais tensas	Bosnia-Herzegovina, Croácia, Montenegro,
Ioannides, Nielsen & Billing (2006)	Interesses comuns num destino em comum (stakeholders)	Colaboração	Tensões em definir os benefícios de países participantes	Suécia -Finlândia
Sofield (2006)	Uso de novas tecnologias de mobilidade e formas de transporte	Parques nacionais e reservas de património cultural	Soberania nacional e política internacional	Sudeste Asiático
Prokkola (2007)	Apoio a projetos de cooperação transnacional com estratégias de desenvolvimento turístico	Lugares de interação e comunicação	Construção do destino turístico na fronteira	Suécia – Finlândia: “Circulo Ártico”.

Fonte: Hernández, 2009, p.38.

A cooperação no turismo ao nível transfronteiriço pode ser classificada de acordo com áreas de ação (quadro 3.17).

Quadro 3.17. - Classificação da colaboração transfronteiriça por áreas de ação

Valorização das oportunidades conjuntas (<i>joint activities</i>)	Desenho de produtos turísticos conjuntos; Publicação de guias turísticos, apresentações em feiras, cooperação no domínio do turismo e organização conjunta de atividades promocionais. Disponibilizar informação em exposições, feiras e apresentações; produzir mapas conjuntos.
Harmonização das infraestruturas (investimento e formação)	Produzir e harmonizar estatísticas relacionadas com as taxas de ocupação no alojamento; Desenvolver serviços desportivos transfronteiriços; Desenvolver programas de formação no turismo.
Harmonização das políticas relacionadas possíveis atividades de lazer	Investimentos transfronteiriços em projetos culturais; Abertura de locais de vendas de bilhetes em ambos os lados da fronteira para eventos; Troca de <i>ensembles</i> musicais e teatrais; Harmonização de exposições de museus.

Fonte: Toplak 1999, p.31, como citado por Vodeb 2006, p.203-204.

As outras áreas de atuação já anteriormente referidas também têm uma importância no domínio do turismo, isto porque este está interligado e dependente daquelas áreas que determinam e têm impactos indiretos na qualidade da indústria.

A OECD apresenta no relatório de tendências e políticas (2008) uma série de estudos de caso, onde se procura perceber o papel da cooperação dentro do valor acrescentado do turismo (*value chain*)¹⁰⁷. Como diz no próprio relatório (OECD, 2008, p.37, traduzido), “*a globalização da indústria do turismo exigiu das PME’s do turismo para iniciarem ou juntarem a um esquema de cooperação para aumentarem o seu desempenho e a sua produtividade. Devido à dimensão dos pequenos negócios no turismo, as relações próximas, as redes (networks) e os clusters são considerados elementos fundamentais na cadeia de valor acrescentado do turismo*”¹⁰⁸. Os estudos de caso foram efetuados em vários países, e o relatório da OECD toma como exemplo a Áustria, que identificou três tipos principais de cooperação transfronteiriça, isto é, a «horizontal» (cooperação entre parceiros pertencentes ao mesmo setor e oferecendo o mesmo tipo de serviço – entre hotéis), a «vertical» (cooperação entre parceiros pertencentes ao mesmo setor ou pertencendo a setores próximos e oferecendo diferentes tipos de serviços – entre um hotel e uma empresa de aluguer de automóveis) e a «lateral» (cooperação entre parceiros pertencentes a setores completamente diferentes – entre um hotel e uma empresa da indústria automóvel), o que ilustra bem a variedade de formas de cooperação ao dispor das PME’s e do tipo de impacto que podem ter. Vários estudos também reforçam a ideia de que as empresas do setor que se autoexcluem das redes de cooperação no turismo estão logo em desvantagem. O próprio consumidor na atualidade procura viver uma experiência que inclui uma série de produtos e serviços (e.g. transporte, alojamento, alimentação), e isso nem sempre é possível fornecer apenas por uma empresa/subsetor. Mas como já foi dito anteriormente, esta cooperação dentro da rede turística nem sempre é percebida como positiva (OECD, 2008).

Depois de extensa argumentação sobre os benefícios das relações de cooperação entre atores sociais do turismo na promoção do desenvolvimento e gestão dos destinos é preciso ainda considerar que essas relações não se dissociam do contributo que possam trazer para a **competitividade** dos destinos turísticos. A grande base da distinção entre a cooperação e a competitividade no turismo assenta na forma como os “*(...) objetivos dos participantes estão*

107 Porter define a cadeia de valores como as atividades desempenhadas por uma indústria na competição, as quais contribuem para a formação de valor para o comprador. Estas atividades podem ser primárias (produção, comercialização, distribuição e assistência ao produto) e de apoio (tecnologia, recursos humanos ou funções de infra-estrutura geral) às actividades primárias. A cadeia de valores está inserida num contexto mais amplo de atividades, o sistema de valores, que inclui os fornecedores de matérias-primas, componentes, maquinaria ou serviços (Porter, 1993).

108 Citação original: “*The globalisation of the tourism industry has prompted numerous SMEs in tourism to initiate or join a co-operative scheme in order to increase their performance and profitability. Given the importance of small businesses in tourism, personal relationships, networks and clusters are considered crucial elements in tourism value chains*”.

relacionados” (Vignati, 2008, p.121). No caso da cooperação, o sucesso de uns desencadeia o sucesso dos outros ao contrário do insucesso, como aconteceria no caso da competição. Segundo Zhang *et al.* (2009) as bases em que uma forma sustentável de cooperação deverá assentar deverão advir da atual competição das entidades em causa. A questão da competitividade pode ser considerada como a nova e central contribuição dos novos paradigmas de desenvolvimento regional endógeno, particularmente do modelo de *cluster*, constituindo um fator determinante da sustentabilidade desse desenvolvimento. “*O conceito de competitividade deixou de pertencer ao mundo das empresas para se incorporar ao mundo das regiões*” (Amaral Filho, 2001 como citado por Silva, J., 2004, p.192). E este princípio também se aplica ao turismo, já que o mesmo se deverá desenvolver a partir da dimensão endógena, assentando numa efetiva cooperação entre atores sociais, isto porque “*«(...) uma das condições necessárias ao desenvolvimento é a construção de redes, isto é, a integração de diferentes atores e atividades formando grandes agrupamentos interativos»*” (Haddad 1999, p.7-9 como citado por Silva, J. 2004, p.192). A própria concorrência entre os destinos com características mais periféricas tem vindo a aumentar significativamente. Desta forma, torna-se bastante pertinente que os destinos rurais desenvolvam estratégias para se tornarem competitivos e que como já foi referido passam pelos *clusters* e a organização em redes. No âmbito do turismo, as preocupações com as redes podem ser divididas em duas áreas fundamentais: as redes são entendidas como uma ferramenta útil para analisar a evolução do negócio, do produto, e todas as oportunidades para um maior desenvolvimento (Tinsley & Lynch, 2001); ou as redes são perspectivadas como um importante incentivador para gerir as relações público - privadas e entender as estruturas governamentais do turismo (Palmer, 1996; Tyler & Dinan 2001; Pforr, 2002). Apesar de tudo, estas duas perspetivas acabam por coincidir (Presenza & Cipollina, 2010).

Os benefícios das redes (*networkings*) na construção de destinos bem sucedidos constituem-se em três grandes categorias: na aprendizagem e troca de ideias, na atividade empresarial e comunidade (quadro 3.18).

Quadro 3.18. - Elementos que contribuem para a construção de destinos bem sucedidos

Aprendizagem e troca de experiências	Transferência de conhecimento Processo de educação em turismo Comunicação Desenvolvimento de novos valores culturais Aceleração do processo de implementação das iniciativas das agências de suporte Apoio no desenvolvimento de pequenas empresas.
Atividade empresarial	Atividades de cooperação (e.g. marketing, compras, produção). Aumento do número de visitantes. Estímulo ao desenvolvimento de pessoal. Melhor uso dos recursos de suporte para as PMEs Combate à sazonalidade Aumento da atividade de empreendedorismo em rede Aumento da qualidade do produto e da experiência do visitante Oportunidades de desenvolvimento de intervenções em negócios Repetição de negócios
Comunidade	Apoio da comunidade para o desenvolvimento do destino Aumento ou renovação do sentido de comunidade Envolvimento das PMEs no desenvolvimento do destino Mais rendimentos a ficarem localmente.

Fonte: Lynch *et al*, 2000 in Morrison *et al* 2004, p.198.

Segundo a OECD (2008) e no turismo, a competição verifica-se, primeiramente, entre os destinos e só depois, entre entidades que fornecem os serviços turísticos dentro dos destinos. No entanto, e de acordo com uma série de estudos de caso efetuados em vários países membros da OECD, constata-se que as empresas turísticas lucram da singularidade dos destinos e as PMEs que operam nesses destinos têm muita força. Estas podem lucrar da imagem de marca do destino (que pode advir dos seus recursos naturais e/ou culturais), sem terem de ficar sujeitas aos custos associados ao *marketing*. Para além desse facto, têm a possibilidade de atender de forma flexível as exigências diferenciadas do cliente e podem oferecer uma grande variedade de serviços e utilizar o seu conhecimento e experiência local para explorarem, ao máximo, o potencial que a região ou localidade tem para oferecer. As próprias empresas familiares têm a possibilidade de personalizar a experiência turística diferenciando-se umas das outras (OECD, 2008). E estas são as grandes vantagens. No entanto, muitas das vezes, as próprias PMEs também têm de investir muito esforço e tempo no seu próprio sucesso. É que a manutenção da qualidade da marca implica constante investimento na melhoria do produto, sistemas de garantia de qualidade e o desenvolvimento dos recursos humanos (*ibid*).

Nesta dicotomia cooperação - competição, é importante referir-se a teoria das vantagens competitivas de Porter, teoria essa que parece poder ser extrapolada como lógica a pôr em prática pelas entidades. Segundo a teoria de Porter (1993), a vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo localizado. As diferenças verificadas nas estruturas

económicas, nos valores, nas culturas, nas instituições e nas histórias nacionais contribuem para o sucesso competitivo. Os estudos sobre a competitividade no turismo são consideráveis, comprovando que o aumento da competitividade do destino reflete a realidade do mercado turístico internacional que exige que os destinos, para serem bem sucedidos, assegurem que a sua atratividade e as experiências que podem proporcionar aos turistas ultrapassem as alternativas de outros destinos (Ritchie & Crouch, 1999; Dwyer & Kim, 2003). Mas para além disso, exige-se uma maior cooperação aos níveis locais e regionais para garantir a qualidade do produto turístico o que pode permitir competir ao nível global (Ritchie & Crouch, 1999). Este é o conceito de «*coopetition*» (Edgell & Haenisch, 1995 como citado por Ritchie & Crouch, 1999).

As empresas turísticas pelas características que assumem (pequena e média dimensão) contribuem para o desenvolvimento e competitividade do destino através da sua capacidade de competição, cooperação e outras formas como por exemplo, a especialização, inovação, facilitação, investimento, crescimento, distribuição de rendimento e equidade, capacidade de assumir o risco, produtividade, «*gap filling*¹⁰⁹», diversificação de produto, sazonalidade, desequilíbrio (Ritchie & Crouch, 1995, p.5). Neste parâmetro, um destino competitivo depende, em parte, da indústria local, consistindo em múltiplos fornecedores alternativos, que podem sobreviver tendo por base um conjunto de serviços únicos e superiores, ou que têm um custo baixo. A competição entre as empresas cria um ambiente de excelência. Por seu turno, a interdependência no negócio e o interesse mútuo no sucesso do destino estimula a cooperação entre empresas que se torna evidente sob a forma de alianças de *marketing*, associações setoriais, e estruturas de gestão.

A perspetiva teórica da competitividade no turismo implica várias considerações pertinentes. As abordagens mais usuais são classificadas em três categorias que se distinguem pelos preços e características específicas económicas de competitividade da região (perspetiva das vantagens comparativas e/ou perspetiva dos preços competitivos); pelas características específicas das empresas (perspetiva estratégica e da gestão); e, numa visão dos sociólogos e dos políticos, pela valorização das características sociais, políticas, e culturais da competitividade (perspetiva histórica e sócio-cultural) (Dwyer & Kim, 2003). De acordo com Crouch e Ritchie (2003, p.2), “(...) *o que torna um destino turístico verdadeiramente competitivo é a sua capacidade de aumentar a despesa turística (expenditure), aumentar o*

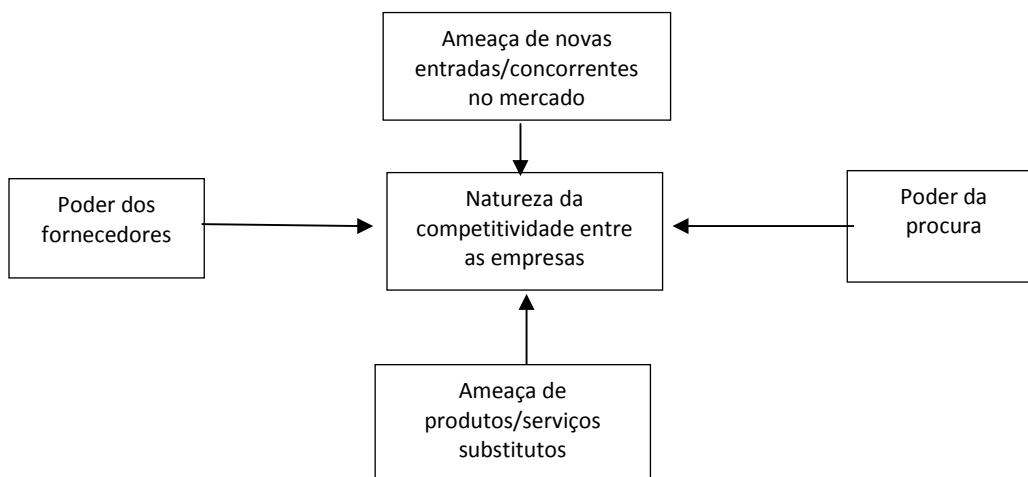
¹⁰⁹ Forma de empreendedorismo coletivo (Silva, 2006, cf. <http://www.citeve.pt/bin-cache/XPQC1DD5C54866DF7273C88ZKU.pdf>)

número de visitantes procurando sempre dar-lhes a vivência de experiências memoráveis, fazendo-o de uma forma lucrativa, aumentando simultaneamente a qualidade de vida dos locais e preservando o capital natural para ser usufruído pelas futuras gerações”.

A identificação dos indicadores de competitividade nos destinos turísticos não se torna tarefa fácil, dada a multiplicidade de abordagens teóricas sobre esta temática (Dwyer & Kim, 2003). O próprio conceito pode se considerado numa **perspetiva macro**, ou seja, como uma preocupação nacional e um objetivo emergente para aumentar o rendimento de uma dada comunidade (aqui o construto da competitividade inclui variáveis sociais, culturais e económicas); ou na **perspetiva micro**, visto como um fenómeno ao nível empresarial, significando que os comportamentos específicos das empresas determinam a competitividade.

As mudanças que têm ocorrido ao nível da governação, em que a responsabilidade na formulação da política é partilhada entre os setores público e setor privado tem promovido um grande interesse ao nível das **redes** como um conceito para promover a ação conjunta e neste sentido, a obra de Porter contribuiu (e muito) com a conceção dessas formas de cooperação (redes) ou os *clusters* com formas de coligação de ação coletiva que constituem précondições para a inovação e a construção da capacidade da comunidade (*community capacity building*) (Dredge, 2006). Pelo já descrito, pode-se fazer uma aplicação do modelo das vantagens competitivas de Porter ao turismo. Este modelo assenta na ideia de que a essência da formulação da estratégia é relacionar a empresa com o ambiente (Vanhove, 2005) e o autor propõe assim que a competitividade na indústria depende de cinco forças cruciais (Hudson *et al*, 2004; Vanhove, 2005) que são representadas no esquema 3.12.

Esquema 3.12 - Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Vanhove, 2005.

A força das cinco forças determina o lucro potencial de cada subindústria (e.g. operadores turísticos e transportes aéreos), em que o lucro potencial é medido em termos de retorno a longo prazo dos investimentos de capital efetuados (Vanhove, 2005). Podem ser vários os impactos de cada uma destas forças (*ibid*):

a) Ameaça de novas entradas – Pode ser controlado através de barreiras à entrada como por exemplo, diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição, barreiras à publicidade, políticas governamentais, falta de experiência. No turismo, esta força é significativa para certos setores, e as ameaças de novos destinos são bem reais.

b) Ameaça de produtos e serviços substitutos – Alguns exemplos podem ser apresentados porque estas ameaças podem ter variadas formas. Por exemplo, comboios de alta velocidade a substituir as carreiras aéreas; a ameaça da *Internet* em relação à tradicional venda nas agências de viagens; o turismo doméstico pode ser uma excelente alternativa ao turismo externo; outras atividades de lazer podem fazer com que os potenciais turistas fiquem em casa.

c) Poder / Exigência dos compradores – Exigem muito do setor sobretudo porque o seu conhecimento e esclarecimento sobre a atividade é mais profundo. Esta pressão está, essencialmente, relacionada com os preços que, no caso da indústria hoteleira, será bem mais problemática, porque a margem é reduzida.

d) Poder / Exigência dos fornecedores- O seu poder é mais elevado quando é dominado por poucas empresas (e.g. as transportadoras aéreas *charter* em relação aos operadores turísticos); há elevados custos em mudar de fornecedores; o produto do grupo é diferenciado. Pode-se também destacar as companhias de cartões de crédito ou os sistemas de reservas (e.g. Galileo) fornecendo o serviço de *booking* dos hotéis, companhias aéreas ou empresas de *rent-a-car*.

e) Concorrência entre empresas – Esta rivalidade pode ser tanto maior conforme as seguintes situações ocorram ou não: um crescimento lento do setor; altos custos fixos; falta de diferenciação; elevada estratégia em jogo (para ser bem sucedido num mercado); e a existência de muitos concorrentes e/ou equiparados.

Aplicando aquele modelo, as vantagens competitivas do destino surgem num sistema dinâmico que consiste em quatro determinantes interdependentes que, em conjunto, formam um diamante. Consideram-se primeiro, as condições *fatoriais* (*factor conditions*), ou a posição do destino considerando os fatores de produção necessários para competir na indústria turística. Posteriormente, destacam-se as *condições da procura* (*demand*

conditions), ou a natureza da procura por produtos turísticos e serviços. Por fim, incluem-se ainda as *indústrias/serviços relacionados ou de suporte* (presença ou ausência na região de indústrias de fornecimento ou indústrias relacionadas) e a *estrutura do mercado* (rivalidade, organização e estratégias, ou as condições no destino tendo em linha de conta como as organizações são criadas, organizadas e geridas e a natureza da rivalidade) (Vanhove, 2005). Existem depois ainda mais duas variáveis que podem influenciar o sistema e que constituem as oportunidades e o governo. Os vários elementos são caracterizados no quadro 3.19.

Quadro 3.19. - Determinantes das vantagens competitivas do destino turístico

Elementos do «diamante»	Composição
<i>Condições fatorias</i>	1) Singularidades: recursos naturais; recursos culturais; recursos de capital e de infraestruturas, recursos humanos. 2) Preços. 3) Eficiência da produção.
<i>Condições da procura</i>	Dimensão do mercado; estrutura do mercado, posição nos destinos emergentes; cultura turística enriquecida dos consumidores e das sociedades hospedeiras; proteção do turista; visitantes de primeira vez; turistas especializados.
<i>Indústrias/serviços relacionados ou de suporte</i>	A posição competitiva do destino depende da diversidade e da qualidade dos fornecedores. Portanto, em qualquer destino, há a necessidade de haver uma variedade de fornecedores, que disponibilizem acesso ao destino (e.g. comboio, avião...) e facilidades de estacionamento.

Fonte: Vanhove, 2005, p.115.

O modelo de Porter é um pouco difícil de aplicar no contexto da realidade turística, também pelas suas próprias especificidades. A investigação sobre esta matéria é extensa, mas poucos modelos conceituais têm sido desenvolvidos referindo-se à competitividade nos destinos (Hudson *et al*, 2004). Pode-se apresentar o estudo de Poon (1993) que identifica quatro princípios chave que os destinos deverão seguir para serem competitivos. Primeiro, deverão colocar o ambiente em primeiro lugar ao desenvolver um turismo responsável, uma cultura de conservação e uma orientação ambiental. Em segundo lugar, deverão tornar o turismo um setor primordial, isto é, adaptar estratégias de desenvolvimento para o setor dos serviços. O terceiro princípio pressupõe fortalecer os canais de distribuição, como por exemplo, transformar o papel das ONGs no mercado e focalizar no desenvolvimento do produto localmente. Por fim, desenvolver um setor privado dinâmico, o que prevê não ter medo de um novo turismo, ter a qualidade como guia e construir a cooperação entre o setor público e setor privado (Vanhove, 2005).

Propõe-se, de seguida, o estudo de Pearce (1997) que introduz o modelo de análise que constitui uma importante ferramenta para medir a competitividade dos destinos turísticos.

Essa medição baseia-se em fazer uma análise sistemática e comparativa dos atributos do turismo entre os concorrentes o que dá uma perspectiva mais objetiva das forças e das fraquezas do destino e dá uma melhor percepção da sua vantagem competitiva contribuindo para melhores políticas de desenvolvimento. O próprio autor também defende que este instrumento deverá ser utilizado para o planeamento turístico e para as técnicas de *marketing* (Hudson *et al*, 2004).

Outro modelo de grande referência na literatura é o de Hassan (2000) que considera os modelos tradicionais de competitividade pouco esclarecedores no que concerne a competitividade dos destinos turísticos. Assim, recomenda transformar as vantagens comparativas (baseado nos recursos do destino) em vantagens competitivas, de forma a responder à mudança contínua da procura turística. O seu modelo tem como dimensões chave: a análise da competitividade do mercado, a ênfase na vantagem comparativa, a orientação da procura, a estrutura da indústria e um compromisso ambiental (Hudson *et al*, 2004). O modelo pressupõe que o turismo é sensível e está dependente de recursos de alta qualidade e, portanto, também é fundamental proteger os recursos essenciais. O autor argumenta que deverá haver um equilíbrio entre a orientação para o desenvolvimento e o compromisso com o ambiente e, por fim, que deverão haver parcerias entre os maiores *stakeholders* para garantir a sustentabilidade e a competitividade do mercado de destino (*ibid*). Porém, aquele modelo é criticado por não identificar as variáveis chave associadas de modo a medir o mercado e a sustentabilidade ambiental que representam duas das componentes principais do modelo (*ibid*).

Crouch e Ritchie (1999 e 2003) e outros autores (Gomezelj & Mihalic, 2008; Enright & Newton, 2004; Hudson *et al*, 2004; Vanhove, 2005) desenvolveram também um modelo concetual da competitividade do destino que incorpora cinco elementos chave para o sucesso do destino. O primeiro elemento inclui os **recursos essenciais** e os **atrativos** que, no fundo, são os primeiros a exercer atração. Incluem aspetos como os aspetos físicos (clima, solo), a história e cultura, relações de mercado (inclui as relações com os residentes das regiões de origem); atividades, eventos especiais e a superestrutura turística (facilidades de alojamento, restauração, transporte, e atrações mais importantes). O segundo elemento inclui os **atores e recursos de suporte**, que constituem os fatores que dão o suporte ao sucesso da indústria turística e que incluem, por exemplo, as condições gerais das infraestruturas, e outras facilidades, como os estabelecimentos de ensino, e outros fatores que influenciam a acessibilidade ao destino. O terceiro elemento relaciona-se com a **gestão do destino**, que se

focaliza nas atividades que podem influenciar os outros elementos, como por exemplo, melhorar os elementos atrativos ou reforçando a qualidade dos fatores e recursos de suporte. Neste elemento, por norma dá-se principal destaque ao *marketing*, mas deverá ser muito mais abrangente do que isso, incluindo os serviços, a organização e a manutenção dos recursos e atrações turísticos chave. As **condições situacionais** é outro dos elementos a considerar. No fundo, constituem os aspetos que afetam a competitividade do destino e estes “*qualifiers*” podem moderar, modificar, ou mitigar a competitividade do destino «filtrando» a influência das três outras categorias. Portanto, estes fatores podem limitar a capacidade do destino atrair e/ou satisfazer potenciais turistas, influenciando a sua competitividade. Esta categoria inclui elementos como: localização, custos, segurança que estão para além do controlo do setor turístico. Por fim, e não menos importante, inclui-se a **política do destino, o desenvolvimento e o planeamento**. Este elemento refere-se à filosofia da política, a estratégia, a visão, o posicionamento, o tipo de desenvolvimento, a análise competitiva e colaborativa, a monitoria e a avaliação.

Dwyer e Kim (2003) também propõem diversos indicadores que podem ser utilizados para apurar a competitividade dos destinos. O primeiro conjunto de indicadores relaciona-se com a empresa e recaem sobre os preços que influenciam os fluxos de visitantes, as competências (*skills*) dos empregados, *cash-flow*, investimento e capital (humano, não humano, estratégico), a estrutura da organização (flexibilidade, aspetos dinâmicos) e a relação com o ambiente. O segundo grupo de indicadores tem uma dimensão cultural e outros e inclui o clima, o poder do estado, os valores culturais e a disciplina moral. O terceiro conjunto comporta as perceções nomeadamente dos viajantes (e.g. perceção sobre o nível de preços, perceções sobre a segurança, perspetiva sobre os níveis de conforto).

O modelo de Ritchie e Crouch (2003), assenta a competitividade do destino na perspetiva da gestão dos destinos. Na perspetiva daqueles autores a componente da gestão dos destinos focaliza a atenção nas atividades que implementam as tarefas definidas pela política do destino, desenvolvimento e planeamento. Procura-se assim, melhorar a atratividade dos recursos centrais, fortalecer a qualidade e a eficácia dos fatores fornecedores e dos recursos e adaptar-se o melhor possível aos constrangimentos, ou oportunidades impostos ou presentes pelas condições situacionais (Vanhove, 2005).

O modelo contempla nove componentes interdependentes que deverão ser consideradas pelo gestor e que incluem: a organização (tarefas administrativas e de gestão), o *marketing* (tarefas tradicionais de *marketing*), a qualidade das experiências de serviço (o destino deve dar uma

experiência de alta qualidade ao turista), a informação e investigação, o desenvolvimento de recursos humanos, as finanças e capital, a gestão dos visitantes (centro de informações ao visitante; habilidade de lidar com multidões) e a preservação dos recursos turísticos e gestão de crises (Vanhove, 2005).

Em jeito de síntese é importante perceber um destino como um sistema com um impacto representativo na gestão do mesmo (Manente, 2004). Uma «miopia» associada à gestão dos destinos e um mau planeamento turístico podem ter consequências graves na sua competitividade e acima de tudo na imagem do destino, seja para os potenciais clientes, como para potenciais investidores (*ibid*). Atualmente, a gestão dos destinos deixou de ser da responsabilidade exclusiva do Estado e passou a ser uma atividade de responsabilidades compartilhadas pela sociedade (Vignati, 2008), o que vem a reforçar a ideia da sua consideração na análise conceitual da relação entre a cooperação dos atores sociais do turismo e o desenvolvimento e planeamento turístico da região, aqui já na perspetiva da gestão dessa região enquanto destino turístico. Há três ressalvas que devem ser feitas no que concerne a relação entre a cooperação e a competição. As duas provaram ser complementares em vários estudos empíricos recentes (e.g. Neilsen, 1987; Formica, 2000; Qin, 2006; Zhang *et al*, 2009). Os mesmos autores destacam o caso da cooperação a uma escala regional, em que uma relação cooperativa dominante não exclui a competição (e até a pode incentivar) entre membros internos com uma dimensão considerável, o que pode ser denominada de «competição benigna» (Zhang *et al*, 2009). Por outro lado, e numa escala contínua, a cooperação e a competição constituem elementos de uma gradação sequencialmente interrelacionada com cada um desses elementos nas duas direções (modelo das relações de negócio proposto por Watkins & Bell, 2002). O exemplo da hotelaria também é interessante, e assumindo este contínuo, podem-se observar hotéis a competir partilhando um excesso de negócio durante a época alta (*cooperation tilt competition*) e a situação inversa é representada pelas funções de uma rede informal mantidas pela gestão de entidades que estão dispostas, pelo menos, a partilhar ideias (*competition tilt cooperation*)¹¹⁰. Como defendem os autores (Echtner & Ritchie, 1993, p.5, traduzido), no “*contexto turístico, é frequente serem os turistas a determinar se as organizações deverão aumentar a sua cooperação em termos de homogeneidade ou diferenciação, dependendo dos aspectos demográficos e psicológicos dos*

¹¹⁰ O modelo proposto pelos autores (Zhang *et al*, 2009) incorpora seis dimensões para identificar a fase específica em que a relação de negócio se encontra: tempo, confiança, compromisso, metas, beneficiários e tomada de decisão.

*turistas potenciais*¹¹¹. Contudo, também se constata que as empresas turísticas podem, conjuntamente, identificar os seus mercados alvo e, possivelmente, alterar as atitudes desses mesmos mercados, através de programas de *marketing* no sentido de ajudar a explicar a prioridade para as alianças estratégicas nas estruturas de cooperação turística regional (Hill & Shaw, 1995). Em síntese, pode-se dizer que, na construção da imagem do destino a um nível macro, as homogeneidades entre as regiões deverão ser destacadas, enquanto a ênfase deverá ser colocada em heterogeneidades, quando estamos a falar do nível micro, como por exemplo a promoção de um itinerário (Li *et al*, 2007 como citado por Zhang *et al*, 2009).

Neste subponto considerou-se a grande relevância da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento do turismo numa perspetiva de sustentabilidade. Para além disso, analisou-se o conceito de ator social no turismo associando-o ao de *stakeholder* tendo por base a teoria dos *stakeholders* e a teoria da colaboração interorganizacional. Procurou-se também, e em função de uma série de autores revisitados, considerar vários critérios para a identificação dos *atores chave* no desenvolvimento turístico. Por não ser menos relevante teve-se em linha de conta as perceções dos agentes dos setores público, privado e associativo relativamente às vantagens e benefícios das relações de cooperação sob a forma de parcerias para o desenvolvimento turístico sustentável, destacando o potencial do envolvimento da comunidade local no processo. Por fim, destacou-se o importante papel da cooperação entre os atores para tornar os destinos e as regiões competitivas.

3.4. Desenvolvimento e cooperação no turismo

Depois de uma análise aprofundada da atividade do turismo, conclui-se que o seu desenvolvimento pressupõe a inclusão de processos de planeamento e uma interdependência cooperante entre os vários setores: público, privado e terceiro setor no mesmo processo, promovendo-se assim, os princípios da perspetiva sustentável e regional/local e endógena do mesmo desenvolvimento.

Em função dos vários estudos efetuados baseados em casos, podem-se identificar algumas dimensões chave para o desenvolvimento turístico de acordo com a investigação empírica existente (quadro 3.20).

111 Citação original: “*In the tourism context, it is often the tourists themselves who determinate whether the entities should increase their cooperation on homogeneity or differentiation, depending on the demographic and psychological features of the potencial tourists*”.

Quadro 3.20 - Dimensões chave para o desenvolvimento turístico

Barreiras ao desenvolvimento do turismo identificadas a partir de estudos de caso ¹¹² (aspetos mais identificados)	Fatores de sucesso (segundo Wilson <i>et al</i> , 2001)	Fatores de sucesso (segundo Blackman <i>et al</i> , 2004)	Problemas
Domínio dos agentes externos	Apoio do governo local.	Controlo do desenvolvimento pelo governo local.	Oposição da comunidade ao controlo externo sobre o desenvolvimento.
Envolvimento e controlo limitado por parte da comunidade	Apoio generalizado da comunidade.	Altos níveis de participação da comunidade local.	Mecanismos de coordenação limitados ou inexistentes.
Falta de coordenação e situações de conflito entre a comunidade e os <i>stakeholders</i> .	Coordenação e cooperação entre <i>stakeholders</i> e empresários.	Coordenação e cooperação entre <i>stakeholders</i> .	Não implementação dos planos de ação.
Relações limitadas com os sistemas de distribuição turística.	Assistência técnica e informacional para a promoção.	Boas relações para os sistemas de distribuição turística.	Perda dos líderes locais.
Dependência nos agentes externos no mercado da informação.	Planeamento estratégico.	Investigação e planeamento do mercado	Falta de apoio financeiro.
Planeamento limitado ou planeamento não formal.	Liderança eficaz.	Planos detalhados de ação e implementação.	Infraestruturas insuficientes em especial as de alojamento.
Falta de dirigentes turísticos.	Fundos suficientes para o desenvolvimento.	Apoios para os líderes locais.	
Falta de competências e de capital.	Associação eficaz para o turismo local.	Apoio do governo para a educação e para o financiamento.	
Infraestruturas limitadas ou pobres.		Investimento nas infraestruturas de transporte.	

Fonte: Moscardo, 2008, p.7.

As dimensões identificadas pressupõem a cooperação entre os atores, numa visão interorganizacional não esquecendo também a participação da comunidade local, constituindo estes elementos alguns dos principais fatores que explicam o sucesso das relações de cooperação na promoção do desenvolvimento turístico de determinado território.

Pode-se, também, afirmar que a base para o futuro do turismo assenta nos seguintes aspetos (Baptista, 2003):

a) O papel do Estado, nos próximos anos, em política turística, deverá centrar-se numa ação de regulação e de definição das condições que facilitem a atividade empresarial e as grandes parcerias estratégicas.

b) À iniciativa privada caberá o papel de dinamizador, bem como a ação de iniciativa e de concretização de projetos.

112 A autora identifica várias dimensões chave a partir do estudo de 329 casos de 92 diferentes países, cujo objetivo era verificar os impactos do desenvolvimento turístico.

c) É reconhecida a importância da coerência das políticas macroeconómicas e setoriais como enquadramento fundamental para um bom funcionamento das empresas, mas serão sempre as estratégias empresariais que, em última instância, ditarão o desenvolvimento do próprio turismo.

O turismo é considerado como uma das alavancas para o desenvolvimento económico e social dos territórios. Concretamente, “[e]m alguns casos, é o único elemento de dinamização económica do país/região, quer como saída de um subdesenvolvimento crónico, quer para se recuperar do fosso gerado por outras actividades outrora prósperas” (Muñoz, 1996 como citado por Ferreira, 2005, p.144). No entanto, e apesar da sua representatividade, a prática turística acarreta efeitos negativos nomeadamente para a comunidade de acolhimento (Vieira, 1997). Face a estas possíveis influências negativas geradas pela prática turística, o planeamento da atividade turística desempenha um papel fundamental no seu desenvolvimento adequado às condições dos territórios e comunidades, evitando ou minimizando, desta forma, aquelas possíveis influências negativas.

Os agentes governamentais, bem como os agentes privados devem pesar os benefícios económicos em função da provável degradação futura dos recursos naturais e humanos. Por isso, o desenvolvimento deve ser conduzido por uma cuidadosa estratégia de planeamento, estratégia essa baseada em ideais e princípios de felicidade e de apoio social. O planeamento pode, assim, assegurar que o desenvolvimento do turismo tenha a capacidade de concretizar as vantagens do turismo e reduzir as suas desvantagens (McIntosh *et al*, 1995).

Os impactos do turismo podem ser positivos se as autoridades planearem e controlarem o seu desenvolvimento. Os destinos que planearem mais adequadamente o seu desenvolvimento serão, certamente, aqueles que obterão um maior sucesso, traduzindo-se em elevados níveis de satisfação dos turistas e em benefícios substanciais, com o mínimo de ruturas para a economia, o ambiente e a sociedade local (Inskeep, 1988). O delineamento e a implementação de uma adequada estratégia de planeamento da atividade turística pode mesmo contribuir, de forma decisiva, para o desenvolvimento social e económico dos territórios e respetivas comunidades que servem de destino aqueles que procuram conhecer outras realidades, vivenciarem outras experiências e libertarem-se do «stress» acumulado da sua vida profissional. Perante este contexto é, absolutamente, fundamental uma descentralização do processo de planeamento e desenvolvimento, permitindo a participação da comunidade que obtém assim poder para definir as estratégias para a melhor condução do

processo, face aos objetivos do desenvolvimento sustentável. A cooperação intersetorial e interinstitucional surgem como condições *sine que non* nesse *empowerment* comunitário.

No turismo, como em outros setores dos serviços, a necessidade de se efetuar previsões é particularmente importante dada a própria natureza dos elementos que fazem parte do produto turístico¹¹³. O conhecimento da possível evolução futura do turismo que permita uma planificação de equipamentos turísticos e infraestruturas básicas, ou mesmo a medição de eventuais efeitos do desenvolvimento turístico é, de facto, tarefa a merecer a atenção (Inskip, 1991) por parte daqueles que têm a responsabilidade pela coordenação da atividade turística em dado território. Promover o desenvolvimento turístico implica, indubitavelmente, a necessidade de se equacionar e implementar adequadas estratégias de planeamento da atividade turística, o que às vezes pode ser uma tarefa complexa por razões que se prendem com o facto de muitos empresários não aceitarem o planeamento por o considerarem uma intrusão na sua área de atividade; pela própria complexidade da indústria e o carácter burocrático e formal de muitos organismos públicos e pela sazonalidade e rotatividade da atividade (Mill & Morrison, 1985). Estes factos, aliados à centralização da decisão nos órgãos nacionais, à pouca experiência e à falta de tradição na participação em processos de planeamento e desenvolvimento (não só no turismo), podem por em causa o caminho em direção a uma cooperação efetiva entre os atores no processo de desenvolvimento turístico de uma determinada região, pondo em causa a concretização da mesma como um destino competitivo face aos concorrentes.

113 Apesar do conceito já ter sido anteriormente definido, pode-se afirmar que o produto turístico é um conjunto de equipamentos e serviços turísticos que constitui a oferta de um destino para um determinado grupo de turistas (Baud-Bovy, *n.d.*, como citado por Moniz, 2006). Embora seja extremamente difícil identificar todas as componentes do produto turístico, pode-se dizer, de uma forma um pouco redutora, que é constituído pelo transporte, alojamento, alimentação e animação (Holloway, 1994).

CAPÍTULO IV - Realidades do Turismo em Portugal e no Baixo Alentejo

O turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para as economias locais e nacionais (Dale & Robinson, 2001) tendo por base a virtude da sua capacidade em criar riqueza e gerar emprego, sendo um dos setores que mais serviços exporta (Balaguer & Cantavella-Jordá, 2002). Trata-se de um setor que traz vantagens competitivas claras para as regiões, em particular para os meios rurais, cujo “(...) *desenvolvimento do turismo rural constitui uma oportunidade a aproveitar e promover*” (Jesus, Kastenholz & Figueiredo, 2008, p.2) contribuindo, claramente, para a dinâmica desses territórios.

Nos últimos anos tem havido uma atenção particular por parte dos governos nacionais, para com o desenvolvimento estratégico do turismo nacional com o «lançamento» de planos estratégicos de desenvolvimento (nacional e regional) e, por outro lado, tem havido também um maior investimento privado em novos projetos (e.g. Complexo Turístico de Tróia). Começaram também a desenvolver-se novos destinos de grande qualidade, identicamente fruto do interesse dos empresários (e.g. Litoral Alentejano, na zona Oeste; em Porto Santo e no Douro), e da clara capacidade do Governo em desbloquear processos que se encontravam parados há anos, através do seu licenciamento (PENT, 2007).

Em termos estatísticos constata-se que o turismo em Portugal tem evoluído muito, ocupando em 2010, a 37.^a posição em termos de entradas de turistas, e a 26.^a posição em termos de receitas de turismo internacional. O turismo no Alentejo começa também a ganhar algum protagonismo no panorama nacional e até internacional, particularmente na zona Oeste (litoral Alentejano), com uma maior oferta em termos de turismo sol e praia, e de formas alternativas de turismo, com uma oferta evolutiva em termos de turismo em espaço rural e de formas sustentáveis, como o ecoturismo no Parque Natural do Sudoeste Alentejano (e.g. *Eco-Camping Zmar* na Zambujeira do Mar, um «resort» de campismo de 5 estrelas), atraindo turistas de variada origem. No interior alentejano, a aposta tem sido o Turismo em Espaço Rural, na vertente do Agroturismo, Casas de Campo, Turismo de Habitação e Turismo de Aldeia, que ganham cada vez mais adeptos. A zona do Alqueva apresenta também muitas potencialidades, nomeadamente, com os barcos de recreio, atividades náuticas e o aluguer do barco-alojamento.

4.1. Desenvolvimento e turismo em Portugal

Apesar do turismo ser uma atividade ainda jovem em Portugal, este tornou-se, nas últimas décadas, numa importante atividade nacional, com consequências variadas ao nível económico-social, cultural, de desenvolvimento regional e de relações internacionais (Cunha, 2003). É precisamente nesse sentido que se vai abordar as questões relacionadas com o processo de desenvolvimento turístico e de turismo sustentável em Portugal.

Só muito recentemente é que o desenvolvimento do turismo em Portugal obedeceu a uma estratégia clara e bem definida de modo a alcançar os objetivos, tendo sido, muitas das vezes, deixado ao «sabor da maré», sem nenhuma racionalidade. Resultou daqui um “(...) modelo de desenvolvimento desarticulado das restantes actividades económicas, excessivamente rígido, pouco propício a enfrentar as mudanças a que o turismo está permanentemente submetido” (Cunha, 2003, p.18). Podem-se distinguir várias épocas marcantes do desenvolvimento do turismo em Portugal (quadro 4.1.).

Quadro 4.1 - Épocas marcantes no desenvolvimento do turismo em Portugal

Fases / datas	Caraterísticas
<i>Década de 1960 – até 1985</i>	Despertar do desenvolvimento do turismo como atividade económica relevante, estimulado por um crescimento explosivo da procura externa e pelas condições favoráveis que o país oferecia. Importância do III Plano de Fomento (1968-1973).
<i>A partir de 1985 -1991</i>	Início da adoção de novas orientações de política que coincidem com um conjunto de forte crescimento e expansão. O turismo é incluído, pela primeira vez, na política económica. Adoção de uma nova estratégia de desenvolvimento com a aprovação de um Plano Nacional de Turismo (1986-1989).
<i>1991 - atualidade</i>	Inexistência de diretrizes estratégicas consistentes. Descontinuidades da ação governativa Grande rotação dos responsáveis políticos do setor. Os planos e programas elaborados não passaram de meras intenções. Enquadramento da atividade na política europeia.

Fonte: Cunha, 2003, p.18

O plano de desenvolvimento estratégico do turismo consiste no denominado Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT). Foi desenvolvido e aprovado em 2007 a aplicar no horizonte 2015 e resume a política nacional para o setor do turismo¹¹⁴. Este documento vem também a propor um modelo para o desenvolvimento do turismo noutras direções, isto porque o “*futuro do turismo português passa necessariamente pela capacidade em*

¹¹⁴ O PENT prevê a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do sector turístico. A última revisão realizou-se em Maio de 2013, como resultado da necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas aprovadas pelo Programa do XIX Governo, bem como o de adaptar ao período de instabilidade dos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal (PENT, 2013).

*ultrapassar as fragilidades actuais e provocar a ruptura com o modelo de desenvolvimento que veio da década de 60 do século passado” (Cunha, 2003, p.25). De facto, e durante muitos anos (desde os anos 60 do século XX), Portugal apostou maioritariamente numa política turística centrada num único produto, isto é, o produto tradicional «sol e mar» (conhecido também pelo turismo dos 3 “S”, *sun, sand e sea*). Porém, com a concorrência de outros países com o mesmo tipo de produto (e.g. Espanha, Turquia, Grécia, e Tunísia) é necessário apostar na diversificação da nossa oferta. Para isso a política turística nacional tem procurado “(...) diversificar a oferta de produtos no sentido de, por um lado combater a extrema dependência do turismo “Sol e Mar”, e por outro harmonizar o aproveitamento do espaço territorial português. O “Plano Estratégico Nacional de Turismo” 2006-2015 (PENT), é disso exemplo (Daniel, 2010, p.256).*

O PENT assume-se como uma referência estável e enquadradora da atividade turística e das múltiplas vertentes, interferindo em várias áreas chave: ordenamento e qualificação do território, investimento público e privado, na dinamização das acessibilidades na qualificação dos recursos humanos, no desenvolvimento dos produtos e dos destinos, na promoção externa (ITP, 2010). Neste Plano estão definidos os objetivos e as linhas de orientação estratégica que visam: a criação de condições para tornar Portugal num dos destinos turísticos de maior crescimento na Europa apostando na qualificação e competitividade da oferta. As linhas de desenvolvimento estratégico assentam em onze domínios prioritários, a saber: mercados emissores, produtos estratégicos, regiões, polos de desenvolvimento, acessibilidades aéreas, eventos, enriquecimento da oferta, qualidade urbana, ambiental e paisagística, qualidade de serviço e recursos humanos, promoção e distribuição e eficácia e modernização da atuação dos agentes públicos e privados. Com aquele documento, tão importante ao nível do desenvolvimento estratégico nacional, o Governo desenvolveu também um conjunto de normas institucionais e legislativas profundas que contribuíram, a par do esforço do setor privado, para uma realidade bem diferente do país em termos turísticos (ITP, 2010). O PENT, na sua visão estratégica faz uma proposta de valor em função das características diferenciadoras do país. O documento afirma a necessidade de apostar na combinação dos elementos diferenciadores e dos elementos qualificadores do país. Os elementos diferenciadores constituem os recursos turísticos que distinguem Portugal de outros destinos concorrentes:

- **Clima e luz** - País do Sul da Europa, com temperaturas amenas todo o ano, e pouca precipitação fora da época do inverno; elevado número de dias de sol e horas de luz;

- **História, cultura e tradição** - Forte preservação das tradições (festas populares, trajes regionais, procissões, música tradicional, romarias, tradições académicas, fado); ligação ao Atlântico e os Descobrimentos;

- **Hospitalidade** - Relações profundas (caráter português brando, afável, quente, comunicativo; receptividade aos estrangeiros); gastronomia e vinhos; qualidade dos estabelecimentos turísticos e qualidade de serviço;

- **Diversidade concentrada** - País *resort* (atlântico, praia, planície, floresta, ruralidade, cidade, golfe, casinos); multiplicidade de influência de culturas (celtas, romanos, árabes, povos dos descobrimentos); multiplicidade de subculturas regionais (Minho, Douro, Lisboa, Algarve).

Os elementos qualificadores são necessários para qualificar Portugal para o leque de opções dos turistas: **autenticidade moderna** (país europeu moderno, em forte crescimento e com uma elevada sofisticação nos serviços); **segurança** (país com taxas de criminalidade reduzidas) e **excelência na relação qualidade/preço** (serviços com elevada qualidade e profissionalismo, mas com preços muito competitivos) (PENT, 2007 pp.44-45).

Considerando o diagnóstico das várias regiões e o seu peso no crescimento do turismo no país, o PENT considera os seguintes objetivos para cada uma delas (PENT, 2007, pp.48-53):

1. Algarve - O desempenho previsto deverá ser suportado pela requalificação e o crescimento em valor, efetuando-se uma aposta no Sol e Mar multissegmentado, e na redução da sazonalidade potenciada pela aposta no Turismo de Negócios e no Golfe. Pretende-se ainda aumentar a diversidade, desenvolvendo outros produtos e potenciar *resorts* Integrados com oferta hoteleira de referência internacional.

2. Lisboa - Pretende-se que a região de Lisboa se torne a montra de um Portugal moderno, autêntico, diverso e dinâmico, prevendo-se que o crescimento seja suportado pelo aumento dos turistas de lazer (*city break*) e negócios e pelo *cross selling* com o pólo Oeste e o Alentejo. No que diz respeito à oferta hoteleira de topo, pretende-se aumentar a especialização e a diversificação.

3. Madeira - A Madeira é um destino maduro e reconhecido internacionalmente. O crescimento será baseado mais na qualificação da ilha da Madeira e no desenvolvimento do Porto Santo do que na massificação do destino.

4. Porto e Norte - Pretende-se que o turismo na região do Porto e Norte cresça em quantidade e valor. Os objetivos passam por um incremento significativo do Turismo de lazer na cidade do Porto e pelo desenvolvimento e proteção da região do Douro, onde se pretende um crescimento em quantidade acompanhado por um aumento do valor. Por outro lado, o produto Turismo de Negócios deverá reduzir a sazonalidade da região.

5. Centro - O Turismo na região Centro deverá crescer em número de turistas e em valor. A estratégia prevê o *cross selling* com a região de Lisboa e do Porto e Norte. A atração de turistas estrangeiros será feita através dos produtos *Touring* e Turismo de Natureza.

6. Açores - O crescimento para os Açores deverá ser em número de turistas e em valor, acompanhado da diversificação de mercados. O Turismo de Natureza e Saúde e Bem-estar são os produtos de aposta desta região.

7. Alentejo - O Alentejo tem como objetivo crescer em número de turistas e sobretudo em valor, potenciando o *cross selling* com Lisboa. Pretende-se que o destino esteja associado ao contraste entre tranquilidade e diversão saudável. No que diz respeito aos produtos, o crescimento da região deve ser alavancado no *Touring*, Sol e Mar e Golfe. De um modo sintetizado, as linhas de ação e desenvolvimento estratégico do PENT versam as seguintes áreas (quadro 4.2.):

Quadro 4.2 - Linhas de ação e principais objetivos do PENT

Designação da ação	Principais objetivos
Mercados emissores	Apostar na captação de turistas de 20 mercados emissores internacionais e no desenvolvimento do Turismo interno.
Estratégia de produtos	Consolidar e desenvolver 10 produtos turísticos estratégicos. Portugal dispõe das «matérias primas» – condições climáticas, recursos naturais e culturais potenciadoras do desenvolvimento e consolidação de 10 produtos turísticos estratégicos – Sol e Mar, <i>Touring</i> Cultural e Paisagístico, <i>City Break</i> , Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico (inclui os Cruzeiros), Saúde e Bem-estar, Golfe, <i>Resorts</i> Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos. Os produtos turísticos estratégicos foram selecionados tendo em conta os recursos e os fatores distintivos de Portugal, mas também o seu potencial de crescimento futuro.
Linhas orientadoras para as regiões	Desenvolver ofertas distintas para as regiões alinhadas com a proposta de valor do destino Portugal, capitalizando na vocação natural de cada região e desenvolvendo fatores de qualificação. Este ponto será desenvolvido mais adiante em relação ao Alentejo.
Linhas de orientação para os polos	Os polos de desenvolvimento turístico permitem diversificar a oferta turística em Portugal e responder às principais motivações, mas é necessário implementar um modelo de desenvolvimento sustentado.
Acessibilidades aéreas	Reforçar as acessibilidades aéreas com as cidades/regiões com maior potencial turístico em cada mercado.
Eventos	Dinamização de um calendário nacional de eventos que assegure a notoriedade do destino e o enriquecimento da experiência do turista
Enriquecimento da oferta	Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses que constituam fatores de diferenciação turística.
Qualidade urbana, ambiental e paisagística	Tornar a qualidade urbana, ambiental e paisagística numa componente fundamental do produto turístico para valorizar/qualificar o destino Portugal.
Qualidade de serviço e de recursos humanos	Reforçar a qualidade do Turismo português ao longo dos «momentos de verdade» através da implementação de um sistema de qualidade turística, e da formação e valorização dos recursos humanos.
Promoção e distribuição	Necessidade de uma abordagem inovadora – Comunicação de uma proposta de valor diferenciada, visão por mercado emissor/segmento, maior enfoque no canal internet, gestão proactiva da relação com prescritores, e destino Portugal como prioridade.
Eficácia e modernização da atuação dos agentes públicos e privados	Facilitação da interação das empresas com o Estado, promoção da difusão do conhecimento ao setor, estímulo à investigação e desenvolvimento, à adoção de práticas inovadoras pelas empresas e à modernização empresarial.

Fonte: PENT 2007, pp.57-109, adaptado.

Em síntese, o turismo tem várias vantagens na economia do nosso país: é líder de exportações, na sustentabilidade, na inovação e na criação de emprego (relacionar com a crise). O turismo é considerado um elemento importante, porque contribui para a correção de assimetrias e para a criação de emprego, sendo considerado um dos motores no desenvolvimento regional em Portugal. No entanto, com a grave crise financeira internacional (desde 2008), com reflexos na situação económica e financeira da União Europeia e claro, Portugal, acabou por ter alguns impactos na aplicação do PENT. Desde o início do plano estratégico, e durante os 4 anos que se passaram, pode-se confirmar que se alcançaram alguns objetivos: elevado investimento público e privado no setor, reforço do número de rotas de interesse turístico para Portugal, o início da estruturação e desenvolvimento dos produtos turísticos estratégicos, a forte aposta na promoção e na organização de eventos possibilitando a visibilidade externa dos destinos em Portugal, ou a reorganização orgânica e institucional, no plano nacional e regional (PENT, 2007, Revisão do Plano).

4.2. Organização e coordenação do turismo em Portugal

Ao longo dos anos a coordenação do setor turístico em Portugal tem sofrido diversas alterações. Também as sucessivas mudanças de governo nos últimos anos determinaram diferentes políticas de estruturação administrativa¹¹⁵. Portugal foi um dos pioneiros da organização turística internacional, com a realização, em Lisboa, do IV Congresso Internacional do Turismo em 1911, momento em que se aprovou os respetivos estatutos cujo fim seria o desenvolvimento do turismo e de todas as indústrias com ele relacionadas nas regiões interessadas para além de se ter aproveitado com a organização do evento, para o governo institucionalizar a organização do turismo nacional numa atitude que viria a ter longo alcance (Cunha, 2010).

Ao longo das décadas as instituições responsáveis pelo setor têm mantido um certo padrão, estando distribuídas entre vários órgãos que têm assumido funções específicas (Bezerra, 2008). Nos primeiros anos do século XXI (ano 2003), e considerando a estrutura orgânica nacional, os órgãos subordinados à Secretaria de Turismo de Portugal (STP) eram: a Direção Geral de Turismo (DGT), a Inspeção-geral de Jogos (IGJ), o Instituto de Financiamento ao Turismo (IFT), o Instituto Nacional de Formação Turística, as Regiões de

¹¹⁵ A este propósito, o documento do Professor Licínio Cunha “*O desenvolvimento do Turismo em Portugal: os primórdios*” (2010) é muito elucidativo e apresenta um resumo histórico da evolução da estruturação orgânica do turismo no contexto internacional e europeu e, sobretudo, no contexto português.

Turismo, e a ENATUR (Bezerra, 2008). Em particular, a DGT tinha como responsabilidade definir, avaliar e executar a política de turismo do país. Dentro da estrutura orgânica do turismo, mas como órgão independente da STP, destaca-se o ICEP, organização responsável pela divulgação dos produtos turísticos portugueses no exterior e pelos investimentos externos no turismo português¹¹⁶.

No âmbito regional, as entidades regionais de turismo surgiram com o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (conforme Dec.Lei n.º67/2008 de 10 de abril). No referido decreto, estabelece-se “o regime jurídico áreas regionais de turismo de Portugal continental, a sua delimitação e características, bem como o regime jurídico da criação, organização e funcionamento das respectivas entidades regionais de turismo” (art.1.º). Segundo o art.2.º n.º1 do mesmo Decreto e nesta nova configuração, foram consideradas cinco áreas regionais de turismo, as quais incluem toda a área abrangida por cada uma das Nomenclaturas das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de Nível II (NUTS II). As entidades regionais são: Turismo do Porto e Norte de Portugal; Turismo do Centro de Portugal; Turismo de Lisboa e Vale do Tejo; Turismo do Alentejo; Turismo do Algarve. Ainda segundo o art.4º, n.º1, “nas áreas regionais de turismo definidas no artigo 2.º são criados os polos de desenvolvimento turístico identificados no anexo ao presente decreto-lei, do qual faz parte integrante”. Os polos são, pois: Turismo do Douro; Turismo da Serra da Estrela; Turismo de Leiria e Fátima; Turismo do Oeste; Turismo do Litoral Alentejano; Turismo de Alqueva. Este último pólo foi também incluído neste estudo como entidade a questionar, por integrar o município de Moura, concelho do Baixo Alentejo.

Perante este novo quadro de interlocutores no território nacional continental, o desenvolvimento do turismo regional concretiza-se, assim, pela criação de onze entidades regionais de turismo, dinamizadoras e interlocutoras das áreas regionais e dos pólos de desenvolvimento turístico junto do órgão central de turismo, e responsáveis pela valorização turística e pelo aproveitamento sustentado dos recursos turísticos das respetivas áreas. O

¹¹⁶ “(...) Em fins de 2000, o governo português lançou o Sistema de Incentivos a Produtos Turísticos de Vocação Estratégica (SIVETUR), no âmbito do Programa Operacional de Economia (POE), que deveria abranger até o ano 2006. O POE, aprovado pela Comissão Europeia, contaria com recursos dos fundos estruturais que cobririam 30% do valor destinado ao seu financiamento. A coordenação do SIVETUR estava dividida entre o ICEP e o IFT. O primeiro órgão era responsável pelo julgamento e acompanhamento dos projectos de investimentos estrangeiros que se instalassem em Portugal, e o IFT coordenaria os demais projectos. (...) O IFT também montou esquemas de financiamento mais arrojados para favorecer o desenvolvimento do sector, como o Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Turístico I e o Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Turístico II, ambos voltados para financiar projectos de entretenimento turístico e de hotelaria”. (Bezerra, 2008, pp. 355-356)

modelo de gestão inovador criado pretende conferir às novas entidades regionais de turismo uma capacidade de autofinanciamento e estimular o envolvimento dos agentes privados, permitindo ainda o estabelecimento de parcerias com o Instituto de Turismo de Portugal (ITP), criando oportunidades para o desempenho de atividades e projetos na esfera da administração central (Quadro Regulamentar das Entidades Regionais de Turismo).

O ano de 2003 é um ano de mudança e de transição também no que concerne a promoção do turismo português. A própria configuração estrutural sofre mudanças que se refletem nas instituições. Coube, então, ao Instituto de Turismo de Portugal (ITP) a função de financiar e promover o setor. Houve, igualmente, outras alterações, nomeadamente o aparecimento das Agências Regionais de Promoção Turística (ARPT). Estas agências vieram substituir as anteriores Regiões de Turismo. São consideradas “(...) *associações de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas por representantes dos agentes económicos do turismo, por um número relevante de empresas privadas com actividade turística e por entidades do sector público local ou regional, intervenientes na promoção turística de cada uma das áreas promocionais*” (Neves, 2007, p.3).

Atualmente, a estrutura do turismo português apresenta uma configuração que inclui o **Instituto de Turismo de Portugal** (integrado no Ministério da Economia e do Emprego) que é a autoridade Turística Nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística. A sua missão consiste em qualificar e desenvolver as infraestruturas turísticas, desenvolver a formação de recursos humanos, apoiar o investimento no setor, coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e regular e fiscalizar os jogos de fortuna e azar (Decreto-Lei n.º 141/2007). Por seu turno, a organização regional do turismo é feita com as **ERT** no continente. Estas entidades têm como responsabilidade a valorização e o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos regionais e os interlocutores privilegiados das respetivas áreas junto do Turismo de Portugal. Compete-lhes colaborar com a Administração Central e Local com vista à prossecução dos objetivos da política nacional para o setor, promover a realização de estudos de caracterização das respetivas áreas, monitorizar a oferta e dinamizar os valores turísticos regionais. São ainda responsáveis pela promoção no mercado interno, colaborando com o Turismo de Portugal, I.P. e com as Agências regionais de promoção na promoção externa dos destinos. Nas ilhas dos Açores e da Madeira surgem as **Direções Regionais do Turismo** com o objetivo de contribuir para a definição e execução da política regional do turismo, fomentar o aproveitamento e a preservação dos recursos turísticos, e assegurar a colaboração e a

representação da Região. As mesmas contribuem para a definição e execução da política na área do turismo definida pelos Governos Regionais e para o desenvolvimento da atividade turística. Fomentam o aproveitamento, a valorização e a preservação dos recursos turísticos e asseguram a colaboração das Regiões com os organismos nacionais e internacionais, assim como a sua representação junto das entidades oficiais e privadas.

A promoção externa do turismo é concretizada através das **Agências Regionais de Promoção Turística e Equipas de Turismo no Estrangeiro**, com o objetivo de consolidar a promoção externa, reforçar a abordagem estratégica e aumentar a eficácia operacional. Existem sete Agências Regionais. São associações de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas por representantes dos agentes económicos do turismo, por um número relevante de empresas privadas com atividade turística e de entidades do setor público, designadamente as Entidades Regionais de Turismo. São responsáveis pela elaboração, apresentação e execução dos respetivos Planos Regionais de Promoção Turística Externa, seguindo um modelo de contratação com o Turismo de Portugal. As Agências Regionais de Promoção Turística são correspondentes às sete Áreas Promocionais – Porto e Norte, Centro de Portugal, Lisboa Região, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira.

As Equipas de Turismo do Turismo de Portugal, integradas na rede dos Centros de Negócio da AICEP, estão presentes nos mercados turísticos prioritários e são responsáveis pelo desenvolvimento e implementação das ações de promoção externa.

4.3. Realidade do Turismo no Alentejo

4.3.1. Planos de desenvolvimento turístico do Alentejo

O desenvolvimento do turismo do Alentejo tem passado pela sua operacionalização através de alguns planos. Destaca-se o Plano de Desenvolvimento de Turismo em 1998 (CEDRU, 1998 como citado por Baptista, 2003) que após fazer uma caracterização da oferta e da procura da região, propunha dois principais objetivos estratégicos: **objetivos de integração** e **objetivos de qualificação** e de **sustentabilidade**. Os primeiros objetivos relacionam-se com o desenvolvimento do processo do Alentejo, numa trajetória harmoniosa e de equidade de revitalização dos territoriais, sociais, económicos e culturais. O desenvolvimento pretendido é integrado e articulado com os múltiplos produtos turísticos com potencial de afirmação na região. Para além disso, visa visibilizar o turismo enquanto fator contributivo e de complementaridade no quadro das relações intersetoriais e no

alargamento do mercado de emprego. O segundo grupo de objetivos, ou seja, de qualificação e sustentabilidade visa implementar vias de expansão qualificada e articulada da oferta turística tendo como pano de fundo a preservação, a valorização, a promoção e a fruição dos valores patrimoniais e identitários do Alentejo. Para além disso, tem como pretensão potenciar o aproveitamento equilibrado dos potenciais associados (e.g. às praias e ao mar da costa alentejana, ambientes urbanos de concentração cultural e os valores da gastronomia, enocultura, artesanato e cantares). Por fim, visam envolver e sensibilizar as parcerias privadas para as oportunidades de investimento que se abrem no processo de desenvolvimento e afirmação turística do Alentejo.

O Plano Operacional do Turismo do Alentejo (POTA) é outro documento com importância no desenvolvimento do turismo no Alentejo. Segundo o Presidente da Entidade Regional de Turismo (ERT), Ceia da Silva, *“Este plano estratégico, que vai ser executado nos próximos anos, é um instrumento regulador da actividade turística da região”* (Correio do Alentejo, 9/6/2010). Este Plano introduz o reforço da marca Alentejo, a criação de um conselho diretivo e uma maior intervenção da ERT como algumas das medidas previstas do POTA. Segundo o mesmo dirigente, o POTA *“(…) prevê também a «não proliferação de estratégias e marcas», incentivando a região a centrar-se «só na marca Alentejo e a integrar todas as outras na estratégia base da marca».* (Correio do Alentejo, 9/6/2010).

É também de salientar que este Plano pressupõe a articulação do POTA com o PENT e a própria dinâmica local. O PENT prevê precisamente, nas linhas de ação estratégica, um ponto 3 que tem como objetivo desenvolver ofertas distintivas para as regiões alinhadas com a proposta de valor do destino Portugal, capitalizando na vocação natural de cada região e desenvolvendo os fatores de qualificação. A análise que é feita pelo documento, divide as regiões em NUTII: Lisboa, Porto e Norte, Centro, Alentejo, Algarve, Açores, e Madeira. O documento faz uma identificação dos recursos de cada uma das regiões e depois dos fatores distintivos de cada uma. Tendo em consideração o âmbito geográfico do presente estudo, deu-se principal destaque ao caso do Alentejo (quadro 4.3.).

Quadro 4.3 - Linhas orientadoras para a região do Alentejo

Linhas orientadoras para a região	Caraterísticas
Principais recursos por região	Cidade de Évora; praias virgens; castelos e fortalezas; património arqueológico e arquitetónico; Alqueva; aldeias típicas; pousadas; gastronomia e vinhos
Fatores distintivos por região	Évora; abundância de património arqueológico; paisagem de planície; praias por explorar; ambiente seguro; gastronomia e vinhos; proximidade a Lisboa.
Conceito/Objetivo por região	Crescimento em número e sobretudo em valor de turistas – misto de Turismo nacional e internacional <i>Cross-selling</i> com Lisboa Contraste entre tranquilidade e diversão saudável - nicho Aposta no <i>Touring</i> (Alentejo) e Sol e Mar e Golfe (pólo Litoral Alentejano) para potenciar o crescimento do Turismo

Fonte: PENT 2007, pp.71-72 e p.80, adaptado.

Como se afirma no documento, o “*modelo de desenvolvimento de curto prazo do Alentejo passa pelo contraste entre um ambiente tranquilo e uma região playground, com diversas actividades ao ar livre. Assim, o produto core da região é o Touring, secundado pelo Sol e Mar. O Golfe, o Turismo Náutico, a Saúde e Bem-estar, os Resorts Integrados e Turismo Residencial e a Gastronomia e Vinhos constituem produtos diversificadores da oferta*” (PENT, 2007, p.80). A proposta de potenciais ações a aprofundar no Alentejo é apresentada no quadro 4.4.

Quadro 4.4 - Potenciais ações a implementar – Alentejo

<i>Proposta de potenciais ações a aprofundar - Alentejo</i>	
Fatores distintivos	Touring - castelos e fortificações, património arqueológico e arquitetónico, aldeias típicas, pousadas. Sol e Praia - costa Vicentina, praias/falésias. Golfe - novos campos de golfe inseridos em <i>resorts</i> de qualidade, tempo ameno fora do período de verão. T.Náutico, Saúde e Bem-estar, Resorts Integrados e T. Residencial, Gastronomia e Vinhos - Vinhos do Alentejo, riqueza gastronómica, polo do Alqueva.
Principais ações a desenvolver	Touring - Desenvolver rotas (vinho, castelos, doçaria, arqueologia romana), requalificar aldeias típicas. Sol e Praia - Proteger a orla costeira, ordenar e qualificar o acesso às praias, promover o desenvolvimento de desportos náuticos (ex: <i>surf, kite surf</i>) e desenvolver oferta complementar (restaurantes, comércio). Golfe - Promover o desenvolvimento de campos de golfe (polo Litoral Alentejano). T.Náutico, Saúde e Bem-estar, Resorts Integrados e T. Residencial, Gastronomia e Vinhos - Promover o desenvolvimento de Turismo Náutico na Costa Vicentina e de atividades náuticas no polo do Alqueva, desenvolver <i>Resorts</i> integrados no polo do Litoral Alentejano e desenvolver oferta hoteleira no polo do Alqueva num modelo sustentável.
Ações transversais	Requalificar a oferta hoteleira, promover o desenvolvimento da oferta de animação diurna (passeios, jogos medievais, passeios de balão) e desenvolver a animação noturna (Tróia e polo do Litoral Alentejano).

Fonte: PENT, 2007, p.80, adaptado.

O Plano de Desenvolvimento Turístico do Alentejo, em 1999 (CEDRU) já então, defendia que era necessário elaborar um conjunto de instrumentos para promover e orientar o seu desenvolvimento, valorizar os múltiplos recursos, reforçar e qualificar a oferta e, dinamizar novos investimentos estruturantes que robusteçam as cadeias de valor do leque estratégico de produtos da região, nomeadamente os turismos de sol, mar e praia, “touring” urbano e cultural, de natureza e paisagem, rural e ativo, corroborando o que é promovido no PENT.

Também o Programa Territorial de Desenvolvimento para o Baixo Alentejo (2007-2013) cujas áreas de ação estarão ainda em execução, tem uma relevância nesta abordagem (dado o contexto geográfico mais específico) que não se deverá descuidar em matéria de desenvolvimento em geral, e do turismo em particular. Este documento, proposto pela Associação de Municípios do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral (AMBAAL), o instrumento através do qual se formaliza a visão do conjunto dos Municípios do Baixo Alentejo para o desenvolvimento deste território, é consubstanciado através da explicitação da Estratégia de Desenvolvimento (Parte I) e da programação do Plano de Investimentos (Parte II). O turismo é considerado como uma atividade com potencial sendo perfeitamente identificável um conjunto de setores aos quais se atribui potencial para estruturar novos polos de especialização na região, como acontece com o turismo (e.g. Aeroporto de Beja para fins civis) e com as energias renováveis (com especial destaque para a energia fotovoltaica) (PTDBA 2007-2013). O documento apresenta um conjunto de linhas estratégicas que são sumariadas no quadro 4.5.

Quadro 4.5 - Linhas estratégicas e medidas para o desenvolvimento do Baixo Alentejo

Linha estratégica de desenvolvimento	Medidas (2007-2013)
LEI 1 – Reforço e Qualificação dos Fatores de Afirmação Competitiva da Base Económica Regional	Melhoria das condições e da envolvente de suporte ao desenvolvimento económico. <i>Valorização de recursos e atividades turísticas.</i> Animação e dinamização integrada de atividades e vocações económicas de base endógena.
LEI 2 – Promoção da Coesão Social e da Identidade Territorial	Reconfiguração e modernização da Rede Educativa. Reforço e qualificação da rede de equipamentos e respostas sociais. Recuperação e promoção de valores culturais e patrimoniais.
LEI 3 – Reforço da Articulação e da Conetividade Territorial	Melhoria das condições infraestruturais de mobilidade local e regional. Promoção de soluções de transporte público e articulação intermodal.
LEI 4 – Valorização e Qualificação Ambiental	Qualificação do património natural e prevenção de riscos. Desenvolvimento dos sistemas de captação, distribuição e tratamento de água e gestão de resíduos.
LEI 5 – Desenvolvimento e Qualificação do Sistema Urbano e Territorial	Qualificação e regeneração urbana (sedes de Concelho). Qualificação e regeneração urbana (outras localidades).
LEI 6 – Consolidação e Dinamização de Novas Formas de Governação Territorial	Cooperação institucional e dinamização de intervenções integradas de gestão e promoção territorial Desenvolvimento de competências e iniciativas de modernização da Administração Local

Fonte: PTDBA 2007-2013, p.13

É precisamente a Medida 1.2. que contempla a atividade turística. Com esta medida pretende-se contribuir para a valorização de recursos e atividades, direta e indiretamente, ligadas ao desenvolvimento da fileira do turismo, identificada como portadora de importantes potencialidades no quadro do robustecimento da base económica do Baixo Alentejo. Este Medida acolhe projetos que estão, essencialmente, relacionados com a criação e/ou qualificação de infraestruturas de suporte à atividade turística (praias fluviais e parques de campismo e autocaravanismo, postos de turismo, sinalização turística, etc.) (PTDBA, 2007-2013, p.14)

Quanto aos eixos prioritários de intervenção propostos pelo POR ALENTEJO (INALENTEJO), destacam-se também no documento (quadro 4.6):

Quadro 4.6 - Eixos Prioritários do POR ALENTEJO

Eixos Prioritários do POR ALENTEJO	Operações
EIXO 1 - Competitividade, inovação e conhecimento	1. Desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento no Baixo Alentejo; 2. Reconfiguração e desenvolvimento da rede de áreas de acolhimento empresarial do Baixo Alentejo; 3. Promoção da utilização de energias renováveis e da eficiência energética no Baixo Alentejo.
EIXO 2 – Desenvolvimento Urbano	4. Promoção da mobilidade sustentável e da circulação urbana.
EIXO 3 - Conetividade e Articulação Territorial	5. Reforço e qualificação da conetividade e da articulação rodoviária do Baixo Alentejo; 6. Recuperação e valorização do património cultural: 7. Consolidação da rede de equipamentos culturais do Baixo Alentejo; 8. Consolidação e qualificação da rede de equipamentos sociais do Baixo Alentejo.
EIXO 4 – Qualificação ambiental e valorização do espaço rural	9. Consolidação e qualificação dos sistemas territoriais de distribuição e abastecimento de água e de drenagem do Baixo Alentejo; 10. Valorização e qualificação ambiental do Baixo Alentejo; 11. Remodelação da rede de proteção civil; 12. Promoção da valorização e fruição dos espaços naturais do Baixo Alentejo.
EIXO 5 – Governação e capacitação institucional	13. Promoção de intervenções integradas de gestão e promoção territorial; 14. Desenvolvimento de iniciativas de modernização administrativa local no Baixo Alentejo.

Fonte: PTDBA 2007-2013, p.29.

A dimensão do turismo aparece contemplada no eixo 3, mais concretamente na operação 6. Esta operação visa contribuir para a recuperação e valorização do património cultural do Baixo Alentejo, combinando a reabilitação de elementos já consolidados e a dinamização de novos ativos culturais e patrimoniais. As intervenções propostas representam também um contributo importante para a dinamização do turismo a nível sub-regional, designadamente, na perspetiva da diversificação e qualificação da oferta.

Entretanto, e para apostar cada vez mais no desenvolvimento turístico da região, foi criado o Observatório Regional de Turismo do Alentejo, projeto inovador financiado pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), através do INALENTEJO 2007-2013 - PORA - com o objetivo de contribuir, decisivamente, para uma maior eficácia das políticas públicas do setor do turismo no Alentejo, em estreita colaboração com os agentes económicos. Este novo instrumento, promovido pela Turismo do Alentejo, ERT, em parceria com a Universidade de Évora, Instituto Politécnico de Beja (IPBEJA), Instituto Politécnico de Portalegre, Núcleo Empresarial da Região de Portalegre e Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral, aposta na recolha e o tratamento de informação relativa a vários indicadores, nomeadamente ao volume da atividade turística do Alentejo, ao perfil do turista que visita a região, ao gasto médio que faz e ao seu grau de satisfação. Segundo o Presidente da ERT, Ceia da Silva, “ *«para se compreender uma região, para se poder ter uma política para um sector como o turismo, era decisivo e estratégico termos um Observatório Regional de Turismo»*”, explicando que o Alentejo apresenta, hoje, realidades que devem causar satisfação, já que *«o Alentejo nos projectos apresentados no âmbito do QREN, para o turismo, tem, a nível nacional, uma média de qualidade dos projectos apresentados na ordem dos 40 por cento. Os projectos apresentados no Alentejo têm uma qualificação média de 65 por cento. O Alentejo está, hoje, a preparar projectos turísticos, privados, 25 por cento superiores em qualidade, em relação àquilo que está a ser feito no País. Estamos em 2.º lugar nas candidaturas apresentadas no âmbito do QREN”*» (Correio do Alentejo, 2010).

4.3.2 População e território

A escassez populacional e uma base produtiva pouco diversificada são, correntemente, apontadas como duas das características atuais do Alentejo que mais indelévelmente condicionam a capacidade endógena de redução das assimetrias (evidenciadas pela maioria dos indicadores socioeconómicos) que penalizam a região, quer no contexto nacional, quer no quadro da UE.

Uma vez que se determinou que o universo de estudo é o Baixo Alentejo optou-se, por se considerar mais pertinente com os objetivos desta investigação, elaborar uma caracterização socioeconómica assente na população, movimentos migratórios, na educação, qualificação e níveis de desemprego, saúde, as atividades económicas, destacando-se aqui a importância do setor turístico na sub-região.

De acordo com o Censos 2011, o país apresenta um número total de 10.561.614 habitantes, o que significa que, desde a época passada, a população aumentou cerca de 2%. De acordo com a população residente e a taxa de variação por NUTII, o Alentejo foi a região a perder mais população, apresentando uma diminuição de cerca de 2,5% face a 2001 (tabela 4.1).

Tabela 4.1 - População residente e taxa de variação por NUTII 2001-2011

Zona geográfica	População residente		Variação 2001-2011
	2001	2011	%
Portugal	10356117	10561614	1,98
Continente	9869343	10047083	1,80
Norte	3 687 293	3 689 609	0,06
Centro	2 348 397	2 327 580	-0,89
Lisboa	2 661 850	2 821 699	6,01
Alentejo	776 585	757 190	-2,50
Algarve	395 218	451 005	14,12
Região Autónoma dos Açores	241 763	246 746	2,06
Região Autónoma da Madeira	245 011	267 785	9,30

Fonte: INE, Censos 2011 – resultados provisórios.

Tendo em linha de conta a evolução da população por município na última década, pode-se concluir que continuou a assistir-se à perda de população nos municípios do interior e à concentração da população nos municípios do litoral, “(...) *embora os maiores crescimentos da população tenham sido registados nos municípios à volta de Lisboa, em praticamente toda a região do Algarve e também na Região Autónoma da Madeira*” (Censos, 2011, p.8).

O Alentejo é uma das regiões do país que apresenta mais problemas de desertificação, mas entre o ano 2001 e 2011, apesar da desertificação ser um problema que se alastrou a uma parte significativa do território nacional, houve também um aumento da densidade populacional em outras regiões. O padrão de litoralização do país reforçou-se tendo-se também acentuado a tendência para a concentração da população junto das áreas metropolitanas como Lisboa e Porto (Censos, 2011).

O índice de dependência total¹¹⁷ e o índice de envelhecimento¹¹⁸ permitem concluir que o Alentejo aparece na primeira posição, mas não pelas melhores razões. Considerando o primeiro índice, constata-se que, na última década, houve um agravamento do índice de dependência total, sendo o Alentejo a região que apresenta um índice de dependência dos idosos na ordem 39% (mais 10% do que o valor médio do país) e um índice de dependência dos jovens de 22% (menos 1% do que o valor médio do país) (Censos 2011). Os resultados acabam por representar o perfil demográfico de um país envelhecido e o “(...) *O Alentejo aparece no topo com o valor mais elevado de 61 pessoas em idade não activa, por cada 100 em idade activa*”. (Censos 2011, p.14). Os resultados dos Censos 2011 indicam que o índice de envelhecimento do país é de 129, o que significa que Portugal tem hoje mais população idosa do que jovem, sendo que a região do Alentejo é a região do país com o mais elevado índice de envelhecimento (179) (Censos, 2011).

A região Alentejo, inserida no contexto português é bem conhecida pela posição periférica que ocupa, considerando o volume económico e social do país. O Alentejo representa a maior região de Portugal, estendendo-se por uma área de 31.384 km², apresentando, pelo inverso, uma densidade populacional bastante reduzida, comparativamente com outras regiões do país, na ordem dos 24,45 habitantes por km² residentes em lugares que possuem até 5000 habitantes (INE, Censos 2011). Este valor é baixo se compararmos com a densidade populacional do país (114.6 habitante por Km²).

Considerando alguns elementos que servem para melhor caracterizar o território nacional e regional (clima, topografia, ordenamento do território, natureza etc.) apresenta-se, na tabela seguinte (tabela 4.2.), algumas constatações que podem ter uma influência em termos de recursos e de oferta no âmbito do turismo.

¹¹⁷ “*Relação entre a população jovem e idosa e a população em idade activa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 0-14 anos conjuntamente com a população com 65 ou mais anos e a população com 15-64 anos*” (Censos 2011, p.14).

¹¹⁸ “*Relação existente entre o número de idosos (população com 65 ou mais anos) e o número de jovens (população com 0-14 anos). Exprime-se habitualmente pelo número de idosos por cada 100 pessoas com 0-14 anos*” (Censos 2011, p.14)

Tabela 4.2. - Características do território

	Portugal	Alentejo	Alentejo Litoral	Alto Alentejo	Alentejo Central	Baixo Alentejo	Lezíria do Tejo
Área (Km2)	92.212	31.604	5.309	6.249	7.229	8.543	4.275
Sistemas montanhosos	---	Ossa S. Mamede	---	---	---	---	---
Rios e Afluentes	---	---	---	---	---	Rio Sado Rio Guadiana	---
Áreas protegidas (ha)	699.995	191.922	54.510	56.524	0	69.665	11.224
Temperatura (°C)	15,4	---	---	15,6	16,7	17,1	---
Ordenamento do território (PMOT) Usos de solo para Turismo (ha)	---	---	1.807	178	---	126	3.534
N.º de vilas	577	66	7	12	11	14	22
N.º de freguesias	4260	392	41	86	91	83	91
Área média (ha)	2165	8062	12950	7266	7944	10292	4698

Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2010.

O Baixo Alentejo representa uma das quatro sub-regiões do Alentejo. As restantes denominam-se por Alto Alentejo (Portalegre), Alentejo Central (Évora) e Alentejo Litoral (Sines). O Baixo Alentejo é a sub-região mais extensa do Alentejo, abrangendo uma área de cerca de 8.542 Km² (INE, 2011b). Esta área corresponde a cerca de 11% do território nacional, integrando 13 concelhos (Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira) e 83 freguesias (INE, 2011b). Este é sendo geograficamente limitado a norte pelo distrito de Évora, a leste por Espanha e a sul pelo distrito de Faro (INE, 2005). A área média das freguesias é bastante superior à média nacional (10292 ha contra 2165 ha).

Em termos topográficos pode-se dizer que o Alentejo é caracteristicamente uma zona de planície, sem uma bacia hidrográfica muito significativa. Mas é precisamente no Baixo Alentejo que se localizam ou circulam dois rios importantes com as suas afluentes em ribeiras conhecidas e até exploradas em termos de turismo. É o caso do rio Sado que tem a sua afluente na Ribeira do Roxo, com uma importante Barragem do Roxo localizada em Beja (freguesia de Sta. Vitória) e o Rio Guadiana que circunda importantes concelhos do Baixo Alentejo (mas não só) como Moura, Serpa, Mértola e Almodôvar. No que respeita a natureza, pode-se dizer que o Alentejo tem importantes zonas que são protegidas, representando 191.922ha. O Baixo Alentejo apresenta a maior fatia desse território, sendo que 69.655ha é considerado área protegida. Esse facto, é bastante significativo em termos das preocupações políticas na proteção da natureza, o que limita, positivamente, a eventual massificação

turística. Perante isso, os planos de ordenamento de território limitam a construção sobretudo em termos de turismo, sendo que, no caso do Baixo Alentejo, apenas 126ha de solo é utilizado para fins turísticos.

4.3.3. Educação, qualificação e recursos humanos

A educação é um elemento importante também a considerar na análise estatística da região do Alentejo em geral e do Baixo Alentejo em particular, já que também tem um impacto importante no desenvolvimento e até na própria atividade turística. Na realidade, o gerar e a utilização de novo conhecimento para alimentar a inovação e o desenvolvimento são aspetos importantes e cruciais para a competitividade dos destinos turísticos e das próprias empresas (Hjalager, 2002). De acordo com Amoah e Baum (1997), a indústria do turismo depende da existência de pessoal qualificado de qualidade para operacionalizar, distribuir e gerir o produto turístico pelo que, a interação entre o turista e os profissionais do turismo é parte integrante da totalidade da experiência turística. Mas no turismo não se tem dado muita importância à necessidade de estabelecer uma ligação formal e estreita de transferência de conhecimento entre o investigador e o negócio/mercado (Stamboulis & Skayannis, 2003; Cervera-Taulet e Ruiz-Molina 2008). Essa transferência de conhecimento implica haver cooperação e articulação entre o setor público e setor privado e ao nível macro, entre destinos (Cooper, 2006).

Nos últimos 20 anos, tem-se verificado um aumento considerável e progressivo na escolarização, verificando-se uma maior taxa de crianças no pré-escolar e uma tendência para o crescimento da taxa de escolarização no ensino superior. No entanto, também se tem verificado um menor número de alunos no ensino básico (1.º ciclo) o que também é um reflexo da diminuição das taxas de natalidade, e tem inclusive justificado o encerramento de algumas escolas no país (em particular nas zonas do interior) (INE, 2010). As particularidades do Alentejo e das suas sub-regiões são muito interessantes. O facto de ser uma região maioritariamente envelhecida, tem reflexos ao nível da educação e dos recursos humanos. Ao predomínio de pessoas residentes com habilitações ao nível do 1.º ciclo contrapõe-se uma reduzida parcela da população residente com ensino médio e superior. Esta realidade aliada à desertificação, ao êxodo rural e ao já referido envelhecimento da população torna a região débil em termos de capital humano. Porém, da análise estatística dos dados ao nível da frequência do ensino superior, constata-se que há uma aproximação da região à média nacional, registando-se a este nível um aumento significativo da frequência de alunos na

última década, reforçando a capacidade de atração da região. Este facto, também deriva do aumento da oferta de ensino superior em termos de institutos politécnicos (INE, Retratos territoriais, 2010 *in* Évora Digital). Veja-se agora uma sistematização dos indicadores (INE, 2011b).

Tabela 4.3. - Indicadores da educação – Alentejo e sub-regiões

	Portugal	Alentejo	Alentejo Litoral	Alto Alentejo	Alentejo Central	Baixo Alentejo	Lezíria do Tejo
TBE – Ensino Básico (%)	127,1	135,3	146,7	142,9	134,0	134,3	129,7
TBE – Ensino Secundário (%)	146,2	154,4	175,9	155,9	166,7	165,2	132,3
Taxa de transição/conclusão no ensino secundário (%)	80,7	80,7	78,8	80,8	80,5	79,4	82,4
TBE – Ensino Superior (%)	31,5	21,3	0,4	13,1	28,0	21,3	16,9
Tipo de instituição Pré-escolar (unid)	6979	568	76	96	129	103	164
Tipo de instituição 1.º ciclo (unid)	5711	520	73	76	120	95	156
Tipo de instituição 2.º ciclo (unid)	1171	101	13	21	21	19	27
Tipo de instituição 3.º ciclo (unid)	1524	136	18	24	28	30	36
Tipo de instituição secundário (unid)	937	76	10	15	16	16	19
Estabelecimentos ensino superior (unid)	300	20	1	4	5	4	6
Alunos matriculados (ensino superior)	396268	18 410	145	2 610	8 496	2 998	4 161

Fonte: INE, 2011b.

Considerando o índice de escolarização, a sub-região do Baixo Alentejo ocupa o terceiro lugar entre as restantes NUTS III, referente ao nível pré-escolar, ensino básico, e secundário. Tendo também em linha de conta a taxa de desistência do ensino, constatou-se que, para o ensino básico, o Baixo Alentejo apresenta um valor bem mais elevado do que a média nacional (9% contra 7,9%) ocupando a 2.^a posição logo a seguir ao Alentejo Litoral. No que respeita o ensino secundário, o Baixo Alentejo apresenta uma taxa de transição na ordem dos 79,4%, valor que está abaixo da percentagem média nacional, e ocupando o penúltimo lugar só superado pelo Alentejo Litoral. Porém, em termos de taxa de escolarização do ensino superior conclui-se que o Baixo Alentejo ocupa o 2.º lugar, com uma taxa de 21,3%, logo a seguir ao Alentejo central que ocupa o 1.º lugar (28%). Em termos do número de instituições conforme o seu tipo (considerando os vários níveis de ensino) constata-se que o Baixo Alentejo ocupa, maioritariamente, a terceira posição em termos de oferta escolar, sempre superado pelo Alentejo Central e a Lezíria do Tejo. O Baixo Alentejo também apresenta uma oferta de ensino superior próxima das suas regiões congéneres, com uma oferta de 4 escolas que constituem o Ensino Politécnico Superior da região, contabilizando um número total de 2998 alunos matriculados (ano letivo 2009/2010).

4.3.4. Cultura, desporto e saúde

A cultura e o desporto podem constituir um atrativo importante ao nível do turismo (cultural e de eventos). Por esse facto, importa dar destaque à oferta cultural e desportiva do país e da região. Conclui-se, então, que em 2010, e em termos culturais, o número de visitantes de museus aumentou em cerca de 8% relativamente ao ano anterior, com cerca de 38,4 mil visitantes por museus. É, particularmente, nas grandes capitais portuguesas em que este indicador duplicou o valor médio nacional, registando Lisboa cerca de 95,9 mil visitantes por museu e no Porto cerca de 84,8 mil. Segue-se o Algarve (43,2 mil visitantes/museu) e a região autónoma da Madeira (41 mil visitantes/museu) (INE, 2011c) (tabela 4.4.).

Tabela 4.4. - Indicadores de cultura por região (NUT III)

	Cinema		Recinto de espetáculos Lotação média total das salas (n.º)	Espetáculos ao vivo Espetadores por habitante	Publicações periódicos Proporção de exemplares distribuídos gratuitamente
	Espetadores por habitante (n.º)	Taxa de ocupação (%)			
Portugal	1,6	12,7	463	1,0	48,7
Alentejo	0,2	9,0	388	1,5	24,5
Alentejo Litoral	0,1	10,9	248	2,0	46,1
Alto Alentejo	0,1	18,3	665	1,9	25,9
Alentejo Central	0,1	10,3	506	1,4	22,4
Baixo Alentejo	0,1	13,0	247	1,8	24,9
Lezíria do Tejo	0,5	12,9	208	1,0	24,9

Fonte: INE, 2011b.

No caso das NUT III, conclui-se por uma taxa de ocupação no cinema na ordem dos 18,3%, a mais elevada, no Alto Alentejo, apresentando o Baixo Alentejo a 2.^a taxa mais elevada na ordem dos 13%. Em termos de salas de espetáculos, conclui-se que é também no Alto Alentejo onde se registou uma lotação média mais elevada (665), seguida do Alentejo Central (506) apresentando, o Baixo Alentejo, a 4.^a posição (247) nada distante do Alentejo Litoral (248) que ocupa a 3.^o. Estas conclusões podem indiciar o efeito da importância do setor turístico e de capitalidade nos resultados destas regiões.

Tabela 4.5. - Indicadores de cultura e despesas em atividades culturais e desportivas por região (NUT III)

	Museus, jardins zoológicos, jardins botânicos e aquários		Despesas das câmaras municipais em atividades culturais e de desporto por habitante	Despesa em cultura e desporto no total de despesas (%)
	Visitantes por museu (N.º)	Proporção de visitantes escolares (%)	TOTAL (euros)	%
Portugal	38 444	21,2	67,8	8,9
Alentejo	11 690	20,5	121,2	10,9
Alentejo Litoral	31 005	24,1	96,0	7,3
Alto Alentejo	12 123	12,8	188,1	15,2
Alentejo Central	10 662	21,6	131,4	11,7
Baixo Alentejo	5 586	25,9	166,7	12,7
Lezíria do Tejo	10 388	27,0	70,6	8,2

Fonte: INE, 2011b.

Em 2010, cerca de 8,9% do total de despesas correntes e de capital das câmaras municipais destinavam-se a atividades culturais e de desporto. O Alentejo era, de facto, a região NUTS II com maior proporção neste indicador (10,9%), seguido do Algarve e da Região Autónoma dos Açores (10,7%), bem como da região Centro (9,7%), completando assim o conjunto de regiões NUTS II que apresentavam proporções acima da média nacional (8,9%) (INE, 2011c). É importante destacar que também foi a região do Alentejo a concentrar o maior número de câmaras municipais com uma proporção de despesa em cultura e desporto superior a 20%, atingindo o valor máximo em Viana do Alentejo (43,9%), seguindo-se Castelo de Vide (32,2%), Montemor-o-Velho (30,9%), Campo Maior (28,5%) e Fronteira (27,1%), regiões do Alto Alentejo e do Alentejo Central. Mas, apesar da região onde a proporção média de despesa das câmaras ser maior na região do Alto Alentejo (15,2), o Baixo Alentejo ocupa o 2.º lugar tendo sido sobretudo os concelhos de Serpa e Vidigueira (22,6), Castro Verde (18,1) e Moura (12,6) a apresentar uma maior percentagem de despesa em cultura e desporto no total de despesas do município.

A saúde e a análise estatística deste indicador social são importantes ao nível do desenvolvimento de uma dada região (tal como a educação, o emprego, as atividades económicas e até os eventos desportivos e culturais). A sua relação não é direta com o desenvolvimento turístico, mas constitui uma facilidade que satisfaz as necessidades da população local e também da população turística, podendo ser visto como uma forma de satisfazer as necessidades de segurança do visitante no destino. Em 2009, o número de centros de saúde diminuiu de 377 para 375, dos quais 346 sem internamento e 29 com internamento.

Reduziu-se, sobretudo, o número de extensões em 460 (de 1778 para 1318). O número de pessoas ao serviço era de 29 515, destacando-se 7 117 médicos e 8 693 enfermeiros. No total, as consultas médicas reduziram-se em 12,5% face a 2008 (-3 967 840), destacando-se a quebra de 15,1% nas consultas de Medicina Geral e Familiar/Clínica Geral. O número de internamentos e os dias de internamento nos centros de saúde desceram face a 2008, 16,1% e 13,8% respetivamente (INE, 2011a) (tabela 4.6.).

Tabela 4.6. - Indicadores de saúde por regiões NUT III

	Enfermeiros por 1000 habitantes	Médicos por 1000 habitantes	Farmácias e postos farmacêuticos por 1000 habitantes	Internamentos por 1000 habitantes	Taxas de ocupação das camas nos estabelecimentos de saúde (%)	Hospitais	Pessoal ao serviço
Portugal	5,9	3,9	0,3	113,9	77,5	186	123310
Alentejo	5,0	2,1	0,5	73,7	78,4	9	6034
Alentejo Litoral	3,4	1,3	0,4	52,2	92,2	1	446
Alto Alentejo	6,5	3,2	0,7	---	---	2	---
Alentejo Central	5,7	2,5	0,5	---	---	4	---
Baixo Alentejo	6,0	2,0	0,5	73,1	73,8	1	1151
Lezíria do Tejo	3,8	1,8	0,3	68,2	88,6	1	1453

Fonte: INE, 2011b.

Considerando os dados por regiões NUT III, em termos de infraestruturas conclui-se que o Alentejo possui 9 hospitais, e uma proporção de 5 enfermeiros e de 2,1 médicos por 1000 habitantes. O Alentejo Central é a sub-região com mais hospitais (4).

4.3.5. Atividades económicas

Em 2010, cerca de 5,6 milhões de indivíduos constituíam a população ativa em Portugal o que representa 52,5% da população residente. Esta população ativa não se afastou significativamente do nível do ano precedente, tendo estabilizado a taxa de atividade em 52,5%, contrariando assim a tendência de aumento verificada entre 1999 e 2008. Entre 1998 e 2008 a população ativa aumentou cerca de 10,4%, correspondendo a cerca de 530 mil indivíduos. Para o crescimento desde 1998 contribuiu principalmente o aumento da população feminina no mercado de trabalho, possivelmente o adiamento da entrada na reforma e a dinâmica dos fluxos migratórios, ainda que tais impactos se tenham atenuado nos anos mais recentes (INE, 2012). A taxa de atividade foi apenas superada nas regiões Norte (53,1%) e Centro (56,6%) relativamente à taxa de atividade nacional. Por seu turno, e pelo contrário, na Região Autónoma dos Açores, registava-se a taxa de atividade mais baixa do país (48,2%) (INE, 2011c). Tendo em consideração o segmento dos indivíduos do grupo etário dos 15 aos

24 anos, conclui-se que o Algarve (37,9%), o Norte (39,7%) e a Região Autónoma dos Açores (40,3%) apresentavam uma taxa de atividade superior à média nacional (36,7%). O Centro (36,1%), ao contrário do observado para a taxa de atividade total, apresentava, para os indivíduos dos 15 aos 24 anos de idade, uma taxa de atividade inferior à média nacional (INE, 2011c).

No conjunto do país, 16% da população ativa tinha completado um nível de ensino superior. Esta proporção era superada apenas na região de Lisboa (24%), detendo a Região Autónoma dos Açores o menor valor regional (11%). No ano de 2010, 10,8% dos indivíduos ativos encontravam-se desempregados. Face à média nacional, a taxa de desemprego foi mais elevada no Algarve (13,4%), no Norte (12,7%), no Alentejo (11,4%) e em Lisboa (11,3%). Estas eram, igualmente, as regiões que apresentavam a maior taxa de desemprego dos jovens (tabela 4.7.).

Tabela 4.7. - Indicadores do mercado de trabalho por NUT II e NUT III

	Taxa de Desemprego				Ganho médio mensal	Taxa de atividade	Taxa de emprego
	Total	Mulheres	Jovens 15-24 Anos	Proporção de desemprego de longa duração			
Portugal	10,8	11,9	22,4	54,3	1 034,2	52,5	55,2
Norte	12,7	14,8	22,7	57,0	901,4	53,1	54,7
Centro	7,7	8,6	17,4	57,0	890,1	56,6	60,6
Lisboa	11,3	11,3	25,1	51,8	1 312,7	49,8	52,7
Alentejo	11,4	13,5	28,9	48,0	921,1	49,2	50,3
Algarve	13,4	13,4	28,8	48,4	901,5	51,0	52,4
R. A. Açores	6,9	7,1	17,1	41,6	946,6	48,2	54,9
R. A. Madeira	7,4 12,1	6,2	17,3	49,1	1 013,6	52,3	58,6

Fonte: INE, 2011b; INE, 2011a.

Em termos de desemprego de longa duração, cerca de 54,3%, ou seja, mais de metade dos desempregados do país estavam nessa situação há um ano ou mais. A proporção do desemprego de longa duração era mais elevada nas regiões Norte e Centro (57% em ambas). Ao analisar-se a taxa de emprego, concluiu-se que a taxa mais baixa identificou-se precisamente no Alentejo (50,3%), contra 60,6 no Centro do país.

Em 2009, o ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem era de 1 034 euros, valor que, em termos sub-regionais era apenas maior nas NUTS III Grande Lisboa, Grande Porto e Alentejo Litoral.

Tendo em consideração o setor de atividade, constata-se que a maioria dos trabalhadores por conta de outrem trabalhavam no setor terciário (CAE G –U) (tabela. 4.8.).

Tabela 4.8. - Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o setor de atividade

	TOTAL	Primário CAE: A	Secundário CAE: B e F	Terciário CAE: G-U
Portugal	2 175 028	34 839	733 067	1 407 122
Alentejo	126 797	12 987	39 843	73 967
Alentejo Litoral	18 258	2 190	5 613	10 455
Alto Alentejo	17 596	1 958	5 035	10 603
Alentejo Central	27 825	2 993	8 769	16 063
Baixo Alentejo	19 311	2 635	5 353	11 323
Lezíria do Tejo	43 807	3 211	15 073	25 523

Fonte: INE, 2010.

A Lezíria do Tejo foi a região NUT III com mais trabalhadores no setor terciário (25.523 trabalhadores), seguida do Alentejo Central (16063). O Baixo Alentejo ocupava a 3.^a posição (11323).

As empresas de serviços foram, de facto, predominantes em termos de estrutura empresarial. Em 2010, os Serviços representavam cerca de 74,1% do VAB, enquanto a Agricultura contribuiu apenas com 2,3% e a Energia, Indústria e Construção, representaram cerca de 23,6% do VAB. No mesmo ano, o setor de atividade com maior quota de mercado foi o do Comércio, Restaurantes e Hotéis (19,0%), seguido das Atividades Financeiras e Imobiliária (15,8%), registando comportamentos positivos face ao ano de 2000: ganhos de quota na ordem de +0,1 p.p. e +2,3 p.p., respetivamente (Instituto de Turismo de Portugal, 2011). O setor do comércio é maioritário seja qual for a variável considerada (a sua importância relativa é superior a 20,0% do total das atividades consideradas e a pelo menos 34,0% do total dos serviços), muito embora se tenha verificado uma diminuição do seu peso face a 2005 (INE, 2012) (tabela 4.9.).

Tabela 4.9. - Representatividade do Valor Acrescentado Gerado pelo Turismo versus Setores de Atividade

Setor de Atividade	2009	2010
Agricultura, Silvicultura e pesca	2,3%	2,3%
Eletricidade, Gás e Água	13,0%	13,1%
Indústria	3,8%	4,0%
Construção	6,6%	6,5%
Comércio, restaurante e hotéis	18,8%	19,0%
Transportes e comunicações	8,2%	8,1%
Atividade financeira e imobiliária	15,9%	15,8%
Outros serviços	31,4%	31,2%
VAB total	100,0%	100,0%
VAGT (Turismo)	4,0%	4,1%

Fonte: ITP, 2011

Em 2009, existiam em Portugal 1 060 906 empresas e, em média, cada empresa gerou cerca de 316,6 mil euros em volume de negócios, o que representou um decréscimo de cerca de 5,8% face ao ano anterior (INE, 2011d). Os resultados para os principais indicadores expressam bem a contração da atividade económica verificada ao longo do ano 2009, no setor empresarial não financeiro (INE, 2011a).

Considerando as várias regiões e sub-regiões, constata-se uma distinção clara entre os valores elevados gerados nos municípios do Litoral do Continente e os menores resultados em termos de geração de volume de negócios por empresa sediada nos municípios do Interior do Continente e do Alentejo e Algarve (INE, 2011d).

Em termos de dimensão das empresas constata-se que à data de 2009 as empresas com menos de 10 colaboradores representavam cerca de 95,6% do total de unidades empresariais, refletindo um tecido empresarial assente em microempresas. *“Este segmento de empresas foi responsável por 43,3% do emprego total e 25,6% do volume de negócios. Por outro lado, as empresas de maior dimensão, com 250 e mais trabalhadores, embora representando apenas 0,1% do número total de empresas não financeiras e 21,3% do pessoal ao serviço, geraram quase 1/3 do total do valor acrescentado bruto a preços de mercado (VABpm)”* (INE, 2011a, p.323).

Tendo em consideração os setores de atividade, *“(…) ressalta a importância crescente das actividades terciárias na estrutura empresarial do país, que no seu conjunto representaram 82,2% do total de unidades empresariais, constituindo o Comércio, com 250 552 empresas, o sector que concentrou o maior número de empresas de Serviços”* (INE 2011a, p.325). Outros setores foram perdendo a sua importância destacando-se as *“(…) quebras dos sectores da Construção (-8,1%), Pesca e Aquicultura (-6,9%) e Indústrias transformadoras (-6,7%)*. Apenas os sectores da *Electricidade, de Captação, tratamento e*

distribuição de água e algumas actividades de Serviços contrariaram esta tendência decrescente” (INE 2011a, p.325). Veja-se agora a distribuição das empresas na região, sobressaindo as empresas do setor terciário (tabela 4.10).

Tabela 4.10. – Empresas por região NUT III (2009)

	N.º Empresas	Densidade de empresas (n.º/Km2)	Proporção empresas individuais (%)	Volume de negócios por empresa (milhares de euros)	Empresas com menos de 10 trabalhadores	Empresas com 10-49 trabalhadores	Empresas com 50-249 trabalhadores	Empresas com 250 ou mais trabalhadores
Portugal	1 060 906	11,5	67,05	316,6	1 014 103	40 135	5 780	888
Alentejo	65 412	2,1	72,20	197,9	63 296	1879	214	23
Alentejo Litoral	8 586	1,6	74,67	209,3	8 298	249	38	1
Alto Alentejo	9 285	1,5	74,33	175,1	9 013	241	28	3
Alentejo Central	15 809	2,2	72,93	143,7	15 350	408	46	5
Baixo Alentejo	10 343	1,2	77,13	157,4	10 113	210	18	2
Lezíria do Tejo	21 389	5,0	67,36	262,8	20 522	771	84	12

Fonte: INE, 2011d.

Tendo em linha de conta as atividades em termos regionais (NUT III), conclui-se que a maioria das empresas no Alentejo têm menos de 10 trabalhadores (cerca de 63,3 empresas), sendo que a região que tem um maior total de empresas é a Lezíria do Tejo (21389) maioritariamente com menos de 10 trabalhadores (771), seguida do Alentejo Central (15809) e o Baixo Alentejo ocupa a 3.^a posição (10243). As empresas de grande dimensão localizam-se, primeiramente, na Lezíria do Tejo (12), seguida do Alentejo Central (5). O Baixo Alentejo aparece na quarta posição com 2 empresas de grande dimensão.

A economia regional apresenta uma especialização relevante do setor agrícola, muito embora as atividades relacionadas com o setor dos serviços estejam a ganhar cada vez mais relevância relativa. Como motor da economia alentejana encontram-se alguns dos subsectores da atividade agroindustrial, que ganham protagonismo nos mercados nacionais e internacionais mostrando-se muito competitivos.

4.3.6. Turismo na região

O turismo é uma atividade que tem uma natureza complexa, congregando em si, um alargado conjunto de atividades e produtos com características diferentes, e envolve uma multiplicidade de agentes económicos e os seus impactos fazem-se sentir transversalmente por toda a economia. A crescente relevância do turismo, enquanto atividade económica,

requer a quantificação dos seus efeitos diretos, indiretos ou induzidos em termos de criação de valor acrescentado, emprego ou receitas (ITP, 2011).

Pela localização geográfica do país e dadas as condições a nível climatérico e natural, o Sol e Praia constituem a principal motivação para visitar Portugal. De facto, este tipo de turismo assume o maior peso na época quente do ano (verão) em sintonia com a concentração das férias da maioria dos portugueses e de muitos estrangeiros. Por essa circunstância, o turismo de Portugal é caracterizado por um forte padrão sazonal, sendo os meses de julho a setembro a concentrarem uma elevada percentagem de entradas de turistas estrangeiros no país (ICN, *n.d.*)

O turismo é uma das atividades económicas com maior importância na economia nacional, com um forte impacto no PIB nacional e no emprego, para além de ter um papel preponderante no investimento e desenvolvimento de outras atividades. Há, assim, que ter em consideração algumas conclusões em termos da evolução da procura turística que “(...) apontam para um crescimento homólogo da procura turística, medida pelo consumo do turismo no território económico, de 7,9% em termos nominais, aproximando-se dos 16 mil milhões de euro”s (INE, 2010, p.4). Levando em conta algumas conclusões em termos da evolução da oferta turística pode-se constatar que esta é “(...) medida pelo valor acrescentado gerado pelo turismo registou igualmente um acréscimo nominal de 6,4%, correspondendo a 6,3 mil milhões de euros” (*ibid.*). Em função desta análise, e na ótica da Procura Turística conclui-se também que o peso do turismo avaliado pelo Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) na economia nacional, representou em 2010, 9,2% do PIB (ITP, 2011).

A grande maioria dos turistas que visita Portugal é proveniente do próprio país (turismo interno) e dos restantes países da Europa, particularmente dos países da UE. Relativamente aos seus países de residência (mercados emissores), os melhores resultados advieram do mercado italiano (variação anual de +8,2%), do holandês (+3,0%), do espanhol (+2,3%) e do francês (+1,5%) e os restantes revelaram evoluções negativas (tabela 4.16).

Em termos de regiões, conclui-se que, em 2010, as regiões do Algarve, Lisboa e Madeira concentraram 72,0% do total de dormidas, mantendo-se novamente como as principais regiões de destino. Foram, igualmente, as que apresentaram maior capacidade média (240 camas por estabelecimento no Algarve, 172 em Lisboa e 154 na Madeira). Em

termos de rentabilidade, Lisboa manteve a liderança (40,8€ de rendimento médio por quarto), seguida pelo Algarve (29,7€) e na terceira posição, pela Madeira (27,1€) (INE, 2011a).

Tabela 4.11. - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por NUT II e países de origem (2010)

Regiões (NUT II)	Total	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Itália	Países Baixos	Reino Unido	EUA	%
Norte	3 903 711	2 511 052	139 611	566 311	233 348	121 675	76 634	123 680	54 975	11,9
Centro	3 581 936	2 542 384	83 773	434 740	175 106	139 903	41 945	53 844	41 152	10,4
Lisboa	6 548 229	2 623 444	514 812	1 261 222	505 039	435 104	204 798	411 828	354 474	23,1
Alentejo	1 101 577	897 966	26 220	74 553	27 699	13 184	19 475	18 213	13 018	3,1
Alentejo Litoral	133 346	114 740	2 454	7 950	1 704	1 194	1 750	1 584	457	---
Alto Alentejo	125 729	120 249	101 908	1 950	9 063	1 997	761	1 345	1 221	---
Alentejo Central	266 401	176 574	9 341	17 453	11 518	5 970	5 632	4 412	6 658	---
Baixo Alentejo	104 713	88 660	1 558	5 621	1 059	495	1 131	1 274	568	---
Lezíria do Tejo	63 070	50 950	632	4 882	1 736	589	337	504	247	---
Algarve	12 517 378	3 831 885	1 339 171	760 474	342 974	87 499	1 253 638	3 700 951	64 678	35,4
R.A. Madeira	4 499 281	867 689	1 088 714	148 041	317 650	13 648	206 612	1 156 133	19 006	13,4
R.A. Açores	937 317	508 664	86 711	32 441	17 600	58 300	40 267	30 304	29 516	2,8

Fonte: INE, 2011a.

Comparando as várias regiões, o Alentejo ficou em penúltimo lugar (3,1%) depois da região autónoma dos Açores (2,8%). Dentre as NUT III, concluiu-se que o Alentejo Central aparece como a sub-região com maior número de dormidas (266301), ocupando o Baixo Alentejo a penúltima posição (104713). Os países emissores para o Alentejo são, maioritariamente, Portugueses (897966), seguido dos Espanhóis (74553), os Franceses (27699) e os Alemães (26220). No caso particular da sub-região do Baixo Alentejo, o maior número de dormidas foi, para além de portugueses (88 660), a Espanha (5 621), Reino Unido (1274) e Países Baixos (1131). Mas vejam-se, de seguida, alguns indicadores mais específicos da hotelaria (tabela 4.12).

Tabela 4.12 - Indicadores de hotelaria – NUT II e NUT III (2010)

	Estada média ¹¹⁹ de hóspedes estrangeiros (n.º noites)	Capacidade de alojamento por 1000 habitantes ¹²⁰ (n.º)	Taxa de ocupação- cama ¹²¹ (líquida)	Estabelecimentos* (n.º)	Capacidade de alojamento (n.º)	Proveitos de aposesto ¹²² (milhares de euros)
Portugal	3,5	26,3	38,7	2 011	279 506	1 225 511
Continente	3,2	23,9	37,7	1 741	241 941	1 053 115
Norte	2,1	10,3	32,4	441	38 386	150 029
Centro	2,1	16,4	28,6	418	38 920	115 164
Lisboa	2,5	18,9	44,3	313	53 756	373 584
Alentejo	1,7	15,9	28,3	157	11 899	39 082
<i>Alentejo Litoral</i>	2,4	43,8	23,0	45	4 125	11 276
<i>Alto Alentejo</i>	1,5	17,9	24,6	32	2 046	5 487
<i>Alentejo Central</i>	1,5	18,1	37,2	38	3 024	13 989
<i>Baixo Alentejo</i>	1,7	11,9	33,7	26	1 472	4 992
<i>Lezíria do Tejo</i>	1,9	4,9	22,3	16	1 232	3 338
Algarve	5,2	226,2	41,1	412	98 980	375 255
R.A. Madeira	5,9	116,6	48,2	188	28 866	137 049
R.A. Açores	3,9	35,4	34,1	82	8 699	35 348

Fonte: baseado em INE, Anuário Estatístico de Portugal 2010 e Estatísticas de Turismo – região Alentejo, 2010.

* Inclui hotéis, pensões e outros.

Tendo em linha de conta os indicadores apresentados, conclui-se que a estada média nacional dos hóspedes estrangeiros é de 3,5 noites, sendo que na Região da Madeira (5,9) e no Algarve o valor supera claramente a média nacional (5,2). O Alentejo é, na realidade, a região que apresenta uma estada média mais baixa, na ordem dos 1,7, sendo mais elevada na sub-região do Alentejo Litoral (2,4) e mas baixa no Alto Alentejo e Alentejo Central (1,5), ocupando o Baixo Alentejo uma posição intermédia (1,7). Em termos do número de estabelecimentos hoteleiros, constata-se também que, para o período de 2010, Portugal tinha mais de 2000 estabelecimentos, sendo que a maioria se concentrava no Norte (441), seguida do Algarve (412). A região com menos estabelecimentos é a região dos Açores (82), ficando a região do Alentejo em penúltimo lugar na oferta deste tipo de estabelecimentos (157). Dentro desta última região, é o Alentejo Litoral que tem mais estabelecimentos hoteleiros (45),

¹¹⁹ Número de dormidas / Número de hóspedes que deram motivo a essas dormidas.

¹²⁰ Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros / População residente) x 1 000.

¹²¹ (Número de dormidas / Número de camas disponíveis no período de referência, considerando como duas as camas de casal) x 100.

¹²² Proveitos de aposento / Capacidade de alojamento.

constituindo o Baixo Alentejo (26) e a Lezíria (16), as duas sub-regiões com menos estabelecimentos hoteleiros.

Em termos de capacidade de alojamento (hoteleiro), apurou-se que a região do Algarve é a região com maior capacidade (98 980), tendo tido obtido maiores proveitos dos aposentos (375255 milhares de euros), seguida da região de Lisboa com uma capacidade de 53756 e proveitos dos aposentos na ordem dos 373 584 milhares de euros. O Alentejo aparece novamente, no penúltimo lugar em termos de capacidade de alojamento (11899) e de proveitos dos aposentos (39082 milhares de euros), só seguida da R.A. Açores. Veja-se agora a representatividade das áreas regionais de turismo e as regiões autónomas na captação de fluxos por tipologias de alojamento (tabela 4.13.):

Tabela 4.13.- Representatividade das áreas regionais de turismo e as regiões autónomas na captação de fluxos por tipologias de alojamento (2010) - %

	Hotéis	Hotéis-apartamento	Pousadas	Aldeamentos turísticos	Apartamentos Turísticos	Total
Norte	11,3	1,5	32,3	---	---	8,2
Centro	4,3	---	11,4	---	---	3,0
Lisboa	39,8	8,1	13,8	7,8	2,7	28,2
Alentejo	---	---	21,8	---	---	---
Algarve	24,4	55,7	16,3	87,0	92,3	39,9
R.A. Madeira	16,0	33,0	2,8	4,7	---	17,5
R.A. Açores	3,2	---	1,7	---	---	---

Fonte: ITP, 2011.

Conclui-se, igualmente, que a região do Algarve é a que apresenta uma maior capacidade de atrair fluxos para alojamentos das tipologias de hotéis-apartamento, os aldeamentos e os apartamentos turísticos. Porém, em termos de hotéis é a região de Lisboa que tem maior representatividade (39,8%). Por último, e não menos importante, a região que maior capacidade tem para atrair na tipologia de Pousadas é o Norte (32,3%), surgindo, logo de seguida, o Alentejo que ocupa a 2.^a posição nesta tipologia (21,8%). Dando um pouco de maior destaque a esta última região, constatou-se que em 2010, a ART do Alentejo registou 634,4 mil hóspedes que originaram mais de 1 milhão de dormidas (Instituto de Turismo de Portugal, 2011). Comparando estes indicadores com 2009 verificou-se um aumento de 40,3 mil hóspedes (6,8%) o que correspondeu a um aumento de 6,4% das dormidas (mais 64,7 mil). Para este aumento contribuíram tanto os residentes (+7%), como os não residentes (+4,5%) (ITP, 2011).

Tabela 4.14. - Dormidas por tipologias Alentejo – quota (2010)

	Hotéis	Hotéis-apartamento	Pousadas	Apartamentos Turísticos	Outros
Alentejo	51,4%	12,8%	10,3%	2,4%	23,1%

Fonte: baseado em ITP, 2011

Os hotéis registaram o maior número de dormidas da região (551 mil), ocupando a 1ª posição, com uma quota de 51,4% no total e evidenciando o aumento mais acentuado (+9,8% que correspondeu a +49 mil dormidas). Os hotéis-apartamentos com 137 mil dormidas (12,8% do total) e as pousadas com 111 mil (10,3%) surgiram no 2.º e 3.º lugar, mas com evoluções opostas. Enquanto os hotéis-apartamentos com mais 34 mil dormidas aumentaram 33,4%, face a 2009, as pousadas registaram menos 3 mil dormidas (Instituto de Turismo de Portugal, 2011).

O problema da sazonalidade também persiste no Alentejo. A procura pela ART Alentejo apresentou, no mesmo período (2010), uma quota superior no mês de agosto, marcada sobretudo pelo mercado nacional (16,4%). A procura do mercado nacional variou entre 28% na época baixa e atingiu o seu máximo na época alta com 38%. A época média, entre abril e junho e outubro concentrou cerca de 34% da procura (tabela 4.15.).

Tabela 4.15. - Evolução mensal das dormidas – região Alentejo (em milhares)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Mercado Nacional	38,8	45	54	71,4	65,9	77,5	88,8	134,9	86,1	67,4	46,3	45,4
Mercado Externo	8,3	11	16,4	19,8	24,8	22,1	29,4	35,2	33,7	27	13,4	10,7

Fonte: baseado em ITP, 2011.

Dos mercados externos mais importantes para o destino destacaram-se a Espanha e a Alemanha, com picos de procura na época alta (respetivamente, 38,5%, e 50,4%). Na época média, o Alentejo foi mais procurada pelos alemães (46,5%) e pelos holandeses que representaram 42,2%. A época baixa é caracterizada, principalmente, pela procura dos espanhóis (31,1%), e pelo mercado brasileiro, com 26,2% (ITP, 2011).

Portugal e as suas regiões não têm só para oferecer o turismo de sol e praia. O país concentra na sua pequena área territorial uma grande diversidade geográfica, natural e cultural (entre o litoral e o interior; o sul e o norte), que pode contribuir imenso para diversificar a oferta e aumentar a importância relativa das outras motivações turísticas como o “touring” cultural (e.g. cidades históricas), a natureza, os negócios (convenções e incentivos), o desporto e o golfe (ICN, *n.d.*). Perante esta constatação, é importante considerar outras formas

de alojamento (TER), cujos resultados podem ser muito benéficos para a região do Alentejo (tabela 4.16.).

Tabela 4.16. - Estabelecimentos, quartos e capacidade de alojamento no turismo em espaço rural (2010) – unidade (n.º)

Região	Estabelecimentos							Total de quartos	Capacidade de alojamento total
	Total	Turismo rural	Turismo de habitação	Agroturismo	Casas de campo	Turismo de aldeia	Hotel rural		
Portugal	1 186	402	242	144	325	9	64	6 714	13 232
Continente	1 025	398	221	139	218	8	41	6 011	11 822
Norte	493	205	122	54	95	3	14	2 724	5 274
Centro	264	91	58	33	67	3	12	1 524	3 014
Lisboa	26	11	12	1	0	0	2	163	320
Alentejo	204	71	24	46	50	2	11	1 339	2 697
Algarve	38	20	5	5	6	0	2	261	517
R.A. Madeira	49	4	8	2	34	0	1	275	569
R.A. Açores	112	0	13	3	73	1	22	428	841

Fonte: INE, 2011a.

Conclui-se que nesta tipologia de alojamento, o Alentejo (não foi possível apresentar por sub-regiões NUT III para 2010) ocupa o terceiro lugar em termos de oferta de Turismo em Espaço Rural (TER) com 204 estabelecimentos de capacidade de alojamento (2697) e de total de quartos (1339), sendo que, em primeiro lugar, aparece o Norte (493 estabelecimentos), seguida do Centro (264 estabelecimentos). A tipologia mais frequente é a de Turismo Rural, seguida de Turismo de Habitação e de Casas de Campo. Em termos de Agroturismo, o Alentejo aparece em segundo lugar na oferta (46 estabelecimentos) só superada pela região Norte (54 estabelecimentos), que resulta da importância que a atividade agrícola sempre teve nas regiões.

CAPÍTULO V – Abordagem Metodológica

5.1. Nota introdutória

Neste capítulo teve-se como propósito explicitar os vários procedimentos metodológicos inerentes à realização do trabalho empírico, ressaltando-se o objeto e os objetivos de estudo, as fases da investigação, a constituição do grupo-alvo e os critérios para a sua seleção, os procedimentos utilizados para a construção, validação e aplicação do instrumento de recolha de dados e, não menos importante, a descrição e justificação dos procedimentos de análise estatística no tratamento quantitativo dos dados obtidos.

5.2. Delineamento geral do estudo

A presente investigação, enquadrada no estudo científico do turismo, visou compreender a importância da cooperação entre os atores sociais e o seu papel para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo. Concretamente, o que se pretendeu estudar foi a perceção da importância atribuída pelos atores sociais do setor público, setor privado e setor associativo da sub-região selecionada, relativamente à necessidade de cooperar com outros atores, numa perspetiva intersetorial e intrasetorial, como condição para promover o desenvolvimento turístico da sub-região, de forma a torná-la um destino competitivo. Foi também intenção analisar a existência e a eficácia da cooperação sob a forma de parcerias e/ou redes, entre os atores sociais envolvidos no processo de desenvolvimento turístico na região.

Para atingir os objetivos propostos e descritos delineou-se uma metodologia, nomeadamente ao nível do trabalho empírico, que pudesse corresponder mais eficazmente aos mesmos. As opções tomadas permitiram uma melhor compreensão da perceção da importância atribuída pelos atores sociais do turismo da sub-região, na posição de dirigentes dos setores público, privado e associativo, relativamente ao desenvolvimento turístico da região. Essas opções implicaram delinear um desenho de investigação que envolvesse uma população de agentes dispostos a participarem com a sua opinião e perceção relativamente ao problema em investigação, contribuindo assim para uma melhor compreensão do fenómeno. A participação e o envolvimento dos mesmos no processo de investigação foram concretizados através do recurso a instrumentos apropriados de recolha de dados de carácter essencialmente quantitativo.

Considerando a natureza e os objetivos definidos para o estudo e ainda a revisão da literatura efetuada designadamente em estudos similares assumiu-se que a investigação deveria ser conduzida no quadro de uma abordagem estudo de caso¹²³ fundamentalmente por se pretender estudar, descrever, analisar e compreender um fenómeno localizado e intrinsecamente ligado ao seu contexto (Yin, 2003), isto é, descrever e compreender o fenómeno da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo. No quadro do estudo do caso, devido às suas dimensões (8.543 km², com 83 freguesias), considerou-se adequado, quer em termos de recolha de informação, quer em termos da sua análise, seguir uma abordagem de natureza quantitativa não experimental, ou seja, em que os procedimentos para medida, classificação, avaliação e análise da informação seguiram um delineamento mais estruturado, pré-determinado de modo a garantir a precisão da informação (Kumar, 2005). Neste sentido, no quadro do estudo adotado, optou-se por desenvolver e utilizar um instrumento (o questionário) de recolha de dados (padronizado e validado em relação ao contexto do estudo) para aplicar a um grupo-alvo selecionado em função de critérios previamente definidos. Uma vez que o contacto com os elementos do grupo alvo para a recolha de dados foi efetuado num único momento (julho a outubro de 2011) foram tomadas em consideração as questões que se colocam à abordagem “*cross sectional*” utilizada nos estudos designados por inquérito por questionário (*survey*, na língua inglesa) comumente utilizado entre as ciências sociais para descobrir a prevalência de um determinado fenómeno ou problema transversalmente à população estudada e ao tempo de investigação (Robson, 1993; Kumar, 2005).

A utilização de várias abordagens metodológicas para se estudar o turismo não é surpreendente e é justificada, dada a consideração que o mesmo é abrangente, transversal, e psicologicamente complexo (Beeton, 2005). “*Para se atingirem os resultados pretendidos, métodos alternativos devem ser considerados e utilizados em conjunto, desde experiências a*

¹²³ A literatura existente sobre o turismo diz que o conhecimento neste domínio sempre se baseou em estudos de caso e exemplos de boas práticas (Xiao & Smith, 2006). O enquadramento da presente pesquisa no método de caso ganha maior fundamento quando se verifica que os estudos de caso são utilizados extensivamente no turismo (Beeton, 2005) como é constatado por alguns estudos sobre investigação no turismo, nomeadamente com Kim (1998), no âmbito das motivações turísticas e a sua diferenciação em função da cultura; com Dann e Philips (2001) e as suas preocupações com o processo de pesquisa no turismo e as direções que a mesma está a seguir; com Davies (2006) que advoga a necessidade de complementar as metodologias qualitativas e quantitativas no estudo do turismo e ainda Xiao e Smith (2006) que analisaram a evolução crescente da orientação económica e industrial da investigação no turismo nos anos 80, seguida do aumento de estudos socioculturais nos anos 90 (século XX).

surveys, até à observação participante, história, e etnografia, assim como o estudo de caso” (Beeton, 2005, p.37).

Procurando, essencialmente, caracterizar e compreender a perceção dos atores sociais dos setores (público, privado e associativo) sobre a importância da cooperação entre eles como forma de promover o desenvolvimento turístico de uma região, o *design* do presente estudo (Beeton, 2005 e as tipologias de Yin, 2003) é de natureza não experimental, enquadrando-se no paradigma quantitativo, visando a descrição completa do fenómeno da cooperação e do desenvolvimento no seu contexto (entre atores sociais). Trata-se ainda de um estudo de caso, cuja unidade de análise está circunscrita ao Baixo Alentejo.

5.3. Procedimentos

As pesquisas sociais variam muito entre si, quer pelos objetivos, quer pelos procedimentos que envolvem e, por este facto, torna-se difícil apresentar um esquema idêntico que indique todos os passos do processo de pesquisa. No entanto, como em qualquer investigação científica e, concretamente, na investigação social, existem várias fases (teoricamente estabelecidas) pelas quais essa mesma investigação terá de necessariamente passar: o planeamento, recolha de dados, análise e interpretação e redação do relatório.

Na investigação do turismo não há muita diferença em termos de fases de investigação, mas apoiando-se na proposta de Veal (2006), pode-se dizer que as fases passam pela seleção do tópico de investigação, a revisão da literatura, construção do modelo concetual, estratégia de investigação, condução da investigação e apresentação das descobertas. E foi essa a «linha» que se seguiu nas várias fases da presente pesquisa. A primeira fase, ou seja, a da seleção do tópico de investigação coincidiu com um interesse pessoal sobre a temática do turismo em geral e como fruto de um conjunto de leituras já anteriormente efetuadas nas áreas da cooperação e do desenvolvimento turístico.

A revisão da literatura é a base das fases subsequentes e daí ser tão importante que a mesma seja bem conduzida. Seguindo as sugestões de Przeclawski (1993), autor que defende que o turismo deve ser estudado de forma multidisciplinar e interdisciplinar, a condução da pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura desta dissertação versou áreas, essencialmente, das ciências sociais, como a Sociologia (nas especialidades da Sociologia do Turismo e da Sociologia das Organizações), Economia, Marketing, Ciência Política, Gestão e Administração, Planeamento, de forma a dar uma visão mais holística do fenómeno da

cooperação entre os atores sociais, para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo.

A pesquisa documental, nomeadamente de dados de carácter estatístico foi, também, de considerável importância para a caracterização socioeconómica da área geográfica seleccionada, representada pelo conjunto de concelhos incluídos na NUT III do Baixo Alentejo. Deste modo, para a realização desta caracterização da região (*cf.* capítulo IV), fez-se uma pesquisa exaustiva aos dados estatísticos mais recentes, produzidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Apesar de se considerar de maior importância a caracterização do setor turístico, optou-se por não descurar a caracterização da população e as outras atividades económicas (de um modo mais sintetizado), por se considerar que esta informação também poderia contribuir para compreender melhor a situação socioeconómica da região.

Para a definição dos elementos a constituir a população alvo recorreu-se à informação estatística existente dos vários subsectores do setor privado (alojamento, restauração, agências de viagens, empresas de animação), do setor público (câmaras municipais, órgãos de turismo regional e local e institutos de ensino) e associativo (associações que estejam envolvidas, ou que participem em processos de desenvolvimento turístico), de acordo com as classificações teóricas consideradas relativamente aos atores do turismo. A base de pesquisa foi a leitura dos guias turísticos, os sítios da *Internet* e, posteriormente, foi confirmada e completada através de uma recolha de informação a nível de listas telefónicas, pelo conhecimento do próprio investigador da sub-região e através da informação solicitada junto às respetivas organizações/instituições.

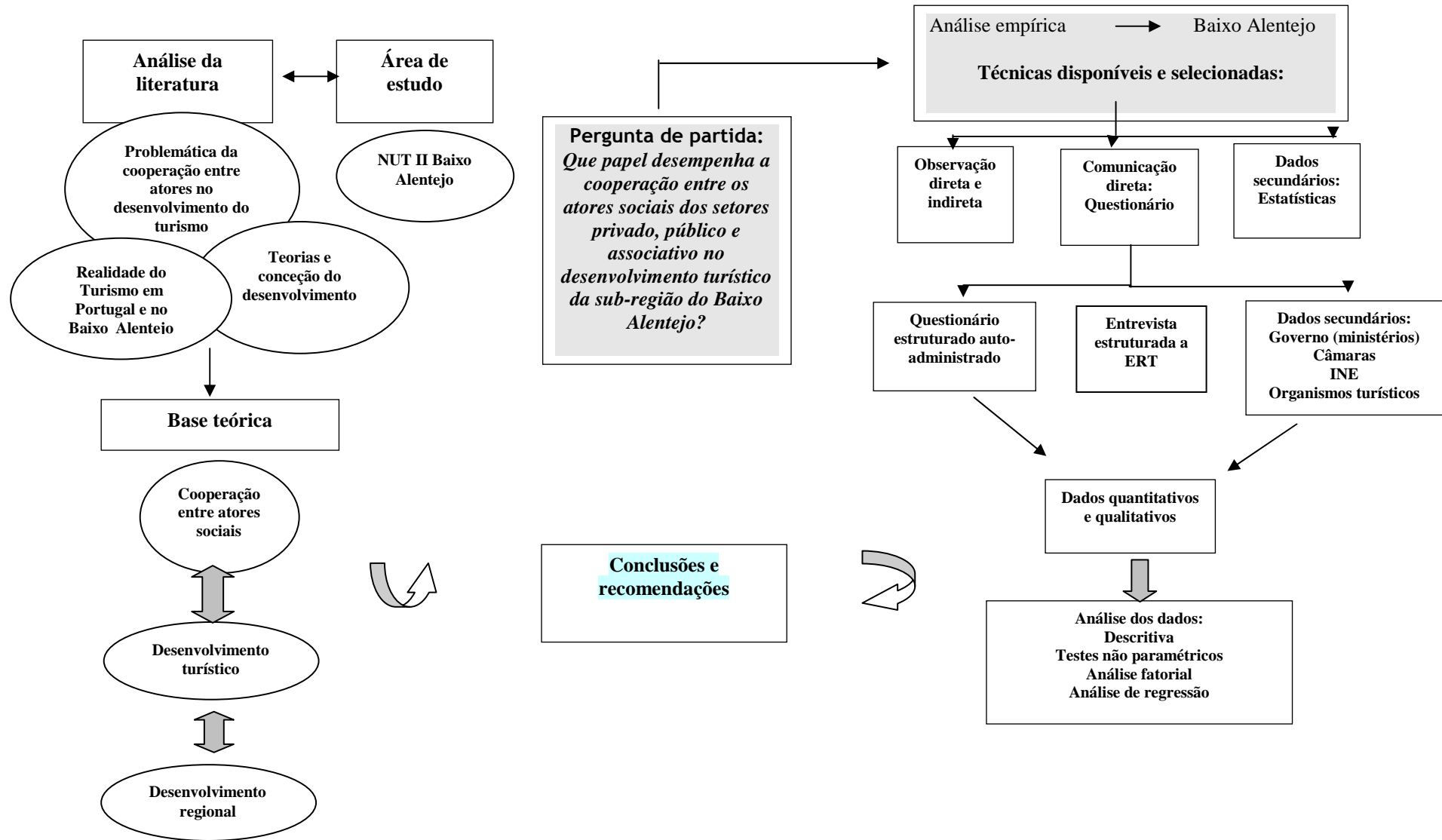
A construção do modelo teórico - concetual é uma fase crucial de qualquer investigação, incluindo os conceitos utilizados no estudo e a relação hipotética entre eles (Veal, 2006). Na presente investigação, efectuou-se uma definição dos conceitos principais (cooperação, desenvolvimento e desenvolvimento turístico, atores sociais) dando origem a um quadro concetual representado de forma gráfica (Miles & Huberman, 1994, p.18) procurando-se aí estabelecer as relações presumidas entre os mesmos. Procurou-se também conduzir essa relação, tendo por base um conjunto de teorias que resultaram da revisão da literatura efetuada no capítulo II, dentro das áreas disciplinares outrora referidas. Este quadro concetual e as relações estabelecidas entre os conceitos serviram de base teórica para a construção do questionário (instrumento de recolha de dados definido para a investigação), de modo a atingir os objetivos inicialmente propostos.

Depois de se definir a melhor estratégia de investigação, que implica uma série de opções fundamentadas também na teoria e, considerando a multiplicidade de métodos existentes nas ciências sociais e aqueles que tradicionalmente se aplicam na investigação turística, elaborou-se o instrumento de recolha de dados. Procedeu-se, posteriormente, à pré-testagem do mesmo com uma pequena amostra representativa da população alvo do estudo. Esta pré-testagem visava, essencialmente, fazer a validação e a adequação ao contexto do estudo.

Por fim, procedeu-se à aplicação dos questionários que foram enviados por *e-mail* e pelo correio e *fax*, devido à extensa distribuição geográfica e à falta de meios humanos e materiais. Por fim, procedeu-se ao respectivo tratamento estatístico dos dados obtidos, mediante o programa estatístico *SPSS* para o *Windows* e a apresentação dos resultados foi efetuada sob a forma de tabelas e gráficos para facilitar a sua interpretação e leitura.

Depois de explicadas cada uma das fases da investigação, apresenta-se, de seguida, um esquema com a apresentação gráfica de todo o processo de investigação atrás descrito (esquema 5.1):

Esquema 5.1. Processo de investigação (Fonte: Elaboração própria baseado em Costa, 1996)



5.4. Grupo – Alvo

Os estudos sobre o desenvolvimento e planeamento do turismo são muitos e há que considerar, em particular, a importância para a presente investigação, da cooperação e da criação de parcerias no setor turístico, tendo como fator de sucesso a identificação e o envolvimento dos *stakeholders* (Bramwell & Lane, 1999; Araújo & Bramwell, 1999; Selin 1999; Hardy & Beeton, 2001). Os atores sociais no turismo (*stakeholders*) intervêm em várias áreas que vão desde a tomada de decisão, ao desenvolvimento estratégico (implementação e reformulação, ou avaliação das estratégias turísticas) (Tomsett, 2008), à formulação política, e todos eles podem influenciar as decisões na organização, ou no destino. São estes atores que criam valor e garantem a manutenção da vantagem competitiva na aglomeração que os destinos turísticos constituem (Hassan, 2000). No entanto, e apesar de ser possível atingir um certo grau de cooperação entre esses atores do turismo, essa tarefa nem sempre é fácil de concretizar, em particular pelo facto de na indústria turística haver ligações com tantos produtos e serviços (Edgell, 1990), podendo a relação entre atores ser até conflituosa, por precisamente envolver setor público, setor privado e as organizações não governamentais.

Tendo em consideração que a grande problemática desta investigação consistiu em analisar a perceção da importância da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento do turismo, definiu-se a população -alvo a partir da identificação dos atores (*stakeholders*), tendo por base a teoria dos *stakeholders*, já abordada no capítulo III (subcapítulo 3.2.), nas suas correntes mais gerais (Freeman, 1984; Carroll, 1989; Clakson, 1998, Savage *et al* 1991; Svendsen, 1998; Donalson & Preston, 1995), ou enquadrada nos estudos de turismo, tanto a nível da gestão empresarial (Robson & Robson, 1996), como no planeamento e gestão do setor¹²⁴. O primeiro passo nesta etapa consistiu, então, em realizar um levantamento e apreciação global de todos os indivíduos ou grupos interessados no planeamento do turismo e na exploração da atividade turística em si (Sautter & Leisen, 1999). Ao falar-se em *stakeholders* do turismo numa perspetiva sistémica, funcional e holística implica considerar os atores ou *stakeholders* chave e ter em consideração os seus interesses no sistema turístico (Grimble & Wellard, 1997; Hardy & Beeton, 2001). A definição de *stakeholders* deve considerar aquele que afeta ou é afetado pelo serviço turístico, no presente e no passado

¹²⁴ Sautter & Leisen, 1999; Yuksel *et al.*, 1999; Getz & Jamal, 1994; Ritchie, 1993; Hardy & Beeton, 2001; Murphy 1985; Fridgen 1986; Aas *et al* 2005; Bramwell & Lane, 1999; Araújo & Bramwell 2002; Selin & Chavez 1999; Yuksel Bramwell & Yuksel 1999 *conforme citado em* Rodriguez e Acosta 2009; Byrd *et al*, 2006; Hardy & Beeton, 2001; Reed 1997; Bramweel & Sharman, 1999.

(Freeman, 1984; Sauten & Laisen, 1999; Bramwell & Sharman, 1999; Araújo & Bramwell, 1999).

Da investigação efetuada à literatura, pode-se identificar que a maior parte das parcerias existentes nos processos de desenvolvimento sustentável são iniciativas intersetoriais, o que envolve representantes da indústria, governo e organizações voluntárias (Sitarz, 1998 como citado em Selin, 1999). Partindo de uma perspetiva de que as relações entre o setor privado, o setor público e as associações podem fazer aumentar a eficiência e oferecer melhores produtos quando o trabalho é feito em conjunto (Singh *et al*, 2003), e partindo das classificações de *stakeholders* propostas por alguns dos autores (OMT, 2004; Endres, 2003; Sitarz, 1998 conforme citado em Selin, 1999; Jamal & Getz, 1995; Semercioz *et al*, 2008), a seleção do grupo - alvo incidu, primeiramente, sobre os dirigentes e empresários das entidades incluídas nos setores público, setor privado e setor associativo. Tendo em consideração a pesquisa bibliográfica efetuada, aqueles são os denominados *stakeholders* primários do turismo (Sonmez & Apostolopoulos, 2000), que são os que têm o poder de influenciar a cooperação no turismo e que têm de estar atentos aos benefícios dessa cooperação e à necessidade e importância da reciprocidade (Sonmez & Apostolopoulos, 2000; Cooper *et al*, 2005; Moniz, 2006; Sauter & Leisen, 1999), justificando assim a sua inclusão nesta investigação. Seguindo a sugestão de Swarbrooke (1999), que considera que os atores chave do desenvolvimento turístico sustentável são o setor público, a indústria turística, o setor associativo, a comunidade recetora, a comunicação social e os turistas, ainda se incluiu, na lista de elementos do grupo alvo, a comunicação social regional e local, (*stakeholders* secundários), porque a mesma tem um papel importante na promoção dos produtos turísticos e divulgação da atividade turística. Porém, optou-se por não incluir os residentes, nem os turistas no grupos alvo (também considerados como *stakeholders* primários) porque, na presente investigação, pretendia-se apenas considerar as relações entre o setor público - privado e associativo, já que esta cooperação tripartida pode, segundo Singh *et al* (2003), aumentar os níveis de eficiência e dar uma base mais forte para se poder trabalhar, sobretudo nas áreas da promoção e do *marketing*, dando origem a mais e melhores produtos. Os residentes em especial, também dificilmente são envolvidos no processo de planeamento e desenvolvimento geral e do turismo em particular, já que o sistema administrativo português está ainda muito centralizado, e por essa razão não se incluíram como elemento de análise nesta pesquisa. Por outro lado e apesar de se defender que as reações da comunidade, os seus conhecimentos e as suas atitudes em relação ao turismo são condições fundamentais para o

sucesso do planeamento e desenvolvimento turístico e regional (Pearce *et al* 1996 como citado por Moniz, 2006), o turismo no Baixo Alentejo está ainda numa fase inicial, exploratória e, por essa razão também, optou-se por não considerar aquela categoria de *stakeholders*¹²⁵.

De acordo com as anteriores argumentações, passar-se-á a explicar os elementos constituintes dos grupos-alvo do presente estudo. Em primeiro lugar importa referir que o estudo tinha uma área bem delimitada geograficamente, que é a NUT III do Baixo Alentejo, que inclui os concelhos de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e a Vidigueira.

Tendo por base as relações de cooperação entre os três setores do estudo (privado, público e não governamental/associativo/outros) e as propostas teóricas para a classificação dos atores, outros critérios foram ainda considerados para constituir o grupo - alvo. Tomando o **setor público**, e tendo em linha de conta a estrutura organizacional e administrativa geral e do turismo no nosso país (*cf.* capítulo IV, subcapítulo 4.2.), determinou-se considerar os dirigentes representantes das instituições governamentais locais, os órgãos regionais de turismo e de desenvolvimento, os representantes do património, a Empresa de fins Múltiplos do Alqueva (EDIA), transportes aéreos (Aeroporto de Beja), ferroviários e rodoviários, instituição de ensino superior¹²⁶ com licenciatura em turismo, docentes do ensino superior e investigadores na área científica de turismo na sub-região bem como os Centros de Formação com oferta de formação em subsectores do turismo.

Tendo em conta o **setor associativo**, determinou-se incluir os dirigentes das seguintes organizações: associações de empresários, associações comerciais, sindicatos, associações de desenvolvimento local (cuja intervenção tivesse incidência nos concelhos), associações de municípios, escolas profissionais com oferta formativa nos subsectores do turismo e comunicação social da sub-região.

Na seleção dos elementos do **setor privado**, optou-se por inquirir os gerentes e proprietários das empresas turísticas da sub-região. No setor privado, e na generalidade dos

¹²⁵ A teoria das representações sociais de Moscovici (1981 *in* Pearce *et al* 1996 como citado por Moniz 2006), explica que a compreensão das representações sociais do turismo dos vários grupos de *stakeholders* de um destino pode trazer um contributo importante para um melhor planeamento, desenvolvimento e gestão do setor.

¹²⁶ As universidades têm um importante papel, em especial no desenvolvimento económico (Maggi & Padurean, 2009) e sustentável (Ruschmann, 1997; Krippendorf, 2000) e no desenvolvimento de estratégias de inovação e de diferenciação para os produtos e serviços turísticos de modo a torná-los atrativos e também na educação e formação dos recursos humanos da região (Estevão & Franco, 2009; Semercioz *et al* (2008), também consideram as universidades como um importante *stakeholder* no turismo.

países, a predominância é, claramente, de pequenas e médias empresas (PMEs). Estima-se que mais do que 90% de todos os hotéis europeus são pequenas e médias empresas e geridas por famílias (Bastakis, Buhalis & Butler, 2004). No caso específico da zona do Mediterrâneo, isto também acaba por ser uma consequência das características do próprio mercado com uma longa tradição em termos de indústria de turismo baseada no lazer e do papel e da apreciação das ligações familiares e de propriedade e da própria população empresária. Em alguns países do mediterrâneo em especial (e.g. Grécia), verifica-se, inclusive, uma discrepância entre o nível de desenvolvimento turístico e a constituição das PMEs que ainda se encontram no início de atividade (Bastakis *et al.*, 2004).

A seleção dos empresários representantes das empresas foi feita de acordo com os vários subsectores do turismo. A área de atuação do turismo abrange empresas com atividades de várias naturezas como, hospedagem, transportes, agências, alimentação, entretenimento etc. e a sua principal função é a de proporcionar a satisfação dos desejos e necessidades dos turistas, obtendo lucro através da prestação de serviços, como qualquer atividade económica (Ansarah *et al.*, 2000). Porém, a definição do universo de empresas turísticas da sub-região não se revelou uma tarefa fácil, porque a informação estava dispersa, incompleta, ou desatualizada. A distribuição desses elementos na sub-região é apresentada no quadro seguinte (tabela 5.1.).

Tabela 5.1. – Número de empresas turísticas com sede na sub-região do Baixo Alentejo (2010)

Sector	Tipo de Empresas turísticas na sub-região Baixo Alentejo (2010)	Total
<i>Setor privado do turismo</i>	Alojamento ¹²⁷	116
	Restauração ¹²⁸	337
	Agências de Viagens/Operador ¹²⁹	7
	Animação noturna (bares, discotecas, pubs) ¹³⁰	37
	Animação turística ¹³¹	16
	Transportes de turismo (transportes rodoviários – Estrela do Alentejo; Rodoviária do Alentejo)	2
	Rent-a-car ¹³²	4
TOTAL		519

Fonte: Listagens fornecida pela ERT; Observatório de Turismo do Alentejo (2010); pesquisa complementar na Internet.

Perante um universo de 519 empresas turísticas no Baixo Alentejo (à data de junho de 2010) distribuído pelos 13 concelhos que constituem a NUT III, assumiu-se alguns critérios para constituir uma amostra não aleatória, intencional dos proprietários e/ou gerentes do grupo de empresas turísticas. Os critérios assentaram no *tipo de empresa* (subsetor), *localização*, em função da dimensão e representatividade dos fluxos turísticos. De acordo com este critério optou-se por selecionar empresários das empresas turísticas sedeadas no pequeno concelho, médio concelho e grande concelho. Por fim, a *dimensão da empresa* considerando todas as empresas já que as mesmas são, na esmagadora maioria PME's e de carácter familiar.

Para além do tipo de empresa selecionado pelo subsetor e a dimensão da empresa que já foi identificada como PME e familiar, considerou-se como determinante a sua localização geográfica, fundamentando-se essa opção no *critério dos fluxos turísticos* em três concelhos, considerando o mais procurado, o medianamente procurado e o menos procurado, para depois se fazer a generalização das perceções obtidas com os inquiridos, aos restantes concelhos. A seleção dos três concelhos não se tornou fácil, porque se, para alguns dos concelhos, a

¹²⁷ Inclui TER, pensão, apartamentos turísticos, alojamento local, pousadas, parque de campismo, hotel, hotel apartamento, aldeamento turístico, turismo de natureza, turismo de habitação, estalagem (de acordo com as categorias da listagem fornecida pela ERT – 2010).

¹²⁸ Inclui cafés, restaurantes, cervejarias, marisqueiras, pizzarias, take-away, *snack-bar* (de acordo com as categorias da listagem fornecida pela ERT).

¹²⁹ Inclui 6 agências de viagens em Beja e uma em Moura (dados de pesquisa na Internet, já que a ERT não tinha essa contabilização) – dados à data de 2011.

¹³⁰ Contabilizaram-se através de vários sites da Internet, 37 bares/pubs/discotecas distribuídos da seguinte forma: 5 Beja; 4 Almodôvar; 2 Aljustrel, 1 Ferreira do Alentejo; 4 Alvito; 3 Barrancos; 6 Castro Verde; 3 Mértola; 7 Moura; 3 Serpa; 2 Vidigueira; Cuba 0. É importante referir que, muitas das vezes, a tipificação de animação noturna confunde-se com as categorias da restauração, nomeadamente, o Bar e *snack-bar*. Parte-se do princípio que, o que os distingue é o horário de funcionamento, sendo que, no caso dos bares, esse fecho seja mais tardio e muitas das vezes, tem música ambiente associada. (<http://www.guiadanoite.com/noite/AVT>; http://www.portaldemoura.com/index.php?option=com_sobi2&catid=6&Itemid=210; http://local.sa-po.pt/serpa/pi/bares_e_pubs/)

¹³¹ Inclui empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos (de acordo com as categorias da listagem fornecida pela ERT).

¹³² A contabilização das empresas de aluguer de automóveis tornou-se difícil, uma vez que as entidades responsáveis também não possuem esses dados. Porém, constatou-se pela pesquisa na Internet, que havia 4 empresas a operar na sub-região e, normalmente com instalações próprias ou através de um comercial que se encontrava próximo das unidades de alojamento, do aeroporto de Beja ou até de empresas de automóveis da cidade. A identificação das empresas centra-se apenas em Beja, porque são empresas de dimensão internacional (Avis, Europcar, Guerin e Hertz).

informação turística estava sistematizada no Instituto Nacional de Estatística (Cadernos Regionais de Turismo), para a maioria, a informação era nula. Para além disso, as próprias entidades públicas com responsabilidade nessa matéria (e.g. ERT ou câmaras), não tinham dados completos e atualizados¹³³. O mesmo problema foi também detetado nos boletins estatísticos do Instituto de Turismo de Portugal, em que a informação turística sobre o turismo (número de dormidas, número de turistas, taxas de ocupação, número de alojamentos por município) é apresentada pela totalidade da região do Alentejo e não por sub-regiões (como se pretendia). E quando essa informação existia, alguns dos concelhos da sub-região do Baixo Alentejo não apresentavam dados. No quadro seguinte apresentam-se os dados recolhidos de acordo com as estatísticas disponíveis, relativamente ao número de dormidas por concelho (tabela 5.2.):

Tabela 5.2. – Número de dormidas por concelho (dados 2009)

CONCELHOS	N.º DORMIDAS (2009)
Aljustrel	5957
Almodôvar ¹³⁴	2669
Alvito	5612
Barrancos	1703
Beja	97789
Castro Verde	9989
Cuba	--- s/recolha
Ferreira Do Alentejo	4619
Mértola	9219
Moura	24946
Ourique	--- s/recolha
Serpa	10086
Vidigueira	--- s/recolha

Fonte: INE, 2009, Observatório de Turismo do Alentejo, http://www.observatorioturismoalentejo.pt/images/files/nutsii_alentejo_2009 (acedido em julho 2011).

Em relação ao critério do número de dormidas, os dados mais completos (mas não para todos os concelhos) datam de 2009¹³⁵, tendo esta informação sido recolhida via Internet, através do sítio do Observatório do Turismo do Alentejo. Da análise da tabela apresentada, constatou-se que Beja é o concelho que teve um maior número de turistas em 2009 (com registo de pernoitar). No entanto, e por não se ter os valores para três dos concelhos, não foi possível dar continuidade à utilização deste indicador estatístico. Entretanto, considerou-se que o critério do número de visitantes ao concelho (contabilizados pelos postos de turismo)

¹³³ Durante o ano de 2011, ainda estava a ser feito um trabalho de recolha dos dados por parte do Observatório do Turismo (em parceria com a ERT), relativamente ao número de dormidas por concelho, número de camas existentes e as taxas de ocupação para as regiões do Alentejo. Na câmara de Almodôvar, por exemplo, estava-se a fazer uma recolha estatística do número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento do concelho, e era a única câmara em que esses dados estavam atualizados.

¹³⁴ Em 2009, e segundo os dados registados em Almodôvar pelo Gabinete de Turismo, o número de dormidas foi de 7185 porque não se contabilizou os dados do Turismo em Espaço Rural e em 2010 foi de 8933.

¹³⁵ Os dados de 2010 não estavam disponíveis e a própria ERT não dispunha dessa informação.

também seria um critério viável para identificar os três concelhos (apesar de criar mais enviesamentos, porque não garante, efetivamente, que as pessoas pernoitem na região, critério que distingue o turista do excursionista). Perante isso, e porque a ERT não possuía novamente a totalidade dessa informação para todos os municípios da sub-região, estabeleceu-se, informalmente, contactos via *e-mail* e telefone com todos os postos de turismo do Baixo Alentejo, procurando obter os dados do número de visitantes para os dois anos mais recentes, portanto, anos 2009 e 2010. Até ai houve alguma dificuldade, porque, em alguns municípios, os postos de turismo tinham estado fechados, pelo que também não houve contabilização do número de visitantes para todos os concelhos (anos 2008 e 2009). Veja-se a sua distribuição no quadro seguinte (tabela 5.3):

Tabela 5.3. – Número de visitantes por concelho (dados 2008, 2009 e 2010)

Concelhos	N.º Visitantes		
	Dados Posto de Turismo 2008	Dados Posto de Turismo 2009	Dados Posto de Turismo 2010
Aljustrel	1319	1971	1126
Almodôvar	1110	1187	1209
Alvito	2678	2044	1951
Barrancos	1703	1755	1138
Beja	16522	18204	22361
Castro Verde	1463	2097	1414
Cuba	0*	0*	191
Ferreira Do Alentejo	1690	1498	1181
Mértola	17160	18524	15521
Moura	2217	2266	2186
Ourique	0	27	43
Serpa	11281	14145	11517
Vidigueira	965	660	751

* Segundo o posto de turismo de Cuba, o mesmo posto esteve fechado durante o ano de 2008 e parte do ano de 2009 e daí não haver uma contabilização dos dados.

Perante as estatísticas completas do número de visitantes para o ano de 2010, concluiu-se que Beja é o concelho com mais visitas registadas no posto de turismo (22361), o concelho médio é o de Almodôvar (1209) e o com menos visitantes é o de Ourique (apenas 43). É de salientar que se está a referir ao número de visitantes registados no posto de turismo, o que significa que haverá, com certeza, mais visitantes (não necessariamente turistas) que visitam a cidade/concelho, mas que não passaram pelo posto de turismo. Com as várias dificuldades na recolha estatística já referidas, optou-se por considerar apenas o critério do número de visitantes, chegando-se assim aos três concelhos a trabalhar: **Beja, Almodôvar e Ourique**. Com essa informação, já se podia iniciar a seleção dos empresários a incluir no grupo alvo, (excluiu-se deste critério, as empresas de animação turística que, como outras entidades públicas ou associativas, têm uma intervenção local, regional e até nacional).

Na seleção das empresas de alojamento teve-se em consideração também as tipologias existentes nos três concelhos selecionados para a inquirição. A legislação dos empreendimentos turísticos foi alterada pelo Dec. Lei 39/2008 de 7 de março e veio a criar novas tipologias (e a revogar outras) na classificação dos alojamentos¹³⁶. As classificações propostas pela lei (art. 4.º, n.º1) consistem em estabelecimentos hoteleiros (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas), aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural (casas de campo, agroturismo e hotéis rurais), parques de campismo e de caravanismo e os empreendimentos de turismo da natureza. Relativamente à restauração, considerou-se apenas, e em função da diversidade das tipologias existentes na lei, os restaurantes sedeados nas capitais dos três concelhos, ou seja, na cidade de Beja, de Almodôvar e de Ourique. Acontece que também algumas unidades de alojamento exploravam restaurante, e nessas situações, apenas se assumiu a unidade de alojamento. Os estabelecimentos de restauração são, qualquer que seja a sua denominação, os estabelecimentos que prestam, mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele (art.2.º, n.º1)¹³⁷. Estes estabelecimentos podem usar a denominação “restaurante” ou qualquer outra que seja consagrada, nacional ou internacionalmente, pelos usos da atividade, nomeadamente marisqueira, casa de pasto, *pizzeria*, *snack-bar*, *self-service*, *eat-driver*, *take-away* e *fast-food*. Os estabelecimentos de bebidas (art.2.º, n.º2) podem usar a denominação “bar” ou outras que sejam consagradas, nacional ou internacionalmente, pelos usos da atividade, nomeadamente cervejaria, café, pastelaria, confeitaria, boutique de pão quente, cafetaria, casa de chá, gelataria, *pub* e taberna. Perante as tipologias apresentadas, consideraram-se no grupo alvo do estudo, os empresários dos restaurantes com a denominação de restaurante e outras consagradas nacional e internacionalmente: marisqueira, casa de pasto e *pizzeria*. Em relação aos estabelecimentos de bebidas incluíram-se na categoria dos estabelecimentos de animação noturna, que são os estabelecimentos que podem ter a designação de bar e *pub*.

¹³⁶ A nova legislação, que revoga a anterior datada de 1997, apresenta um conjunto mudanças que se baseiam na eliminação de várias tipologias de empreendimentos turísticos como é o caso das estalagens, pensões (cuja classificação ia desde a 3ª categoria até à categoria de albergaria), os motéis e as moradias turísticas. Em relação à tipologia de turismo rural também houve mudanças, concebendo-se agora que os empreendimentos de turismo em espaço rural podem ser classificados nas categorias de casas de campo, agroturismo, hotéis rurais e turismo de aldeia. O turismo de habitação deixa de ser classificado como um tipo de empreendimento de turismo no espaço rural, para ser considerado uma tipologia própria. Acrescentou-se ainda a figura de estabelecimento de alojamento local e não menos relevante, foi criado um sistema de classificação de 1 a 5 estrelas, que combina requisitos físicos com a qualidade dos serviços prestados

¹³⁷ A legislação que regulamenta a instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas é o Dec. Lei 234/2007 de 19 de Junho.

Apreciando as empresas turísticas e a sua representatividade na sub-região, constatou-se que nos três concelhos definidos para a inquirição em função do critério do número de visitantes (Beja, Almodôvar e Ourique), a restauração em Beja tem um peso de 14,5% na totalidade dos restaurantes contabilizados na sub-região (337); enquanto em Almodôvar tem um peso de 4,5% e em Ourique de 4,2%. Relativamente ao alojamento, e considerando um total de 116 unidades (à data de 2010), concluiu-se que, no concelho de Beja, as unidades de alojamento representam 15,5% do total da sub-região; no concelho de Almodôvar representam 6% do total e, por fim, no concelho de Ourique, que representam 6,9% da sub-região.

Posto o descrito, apresenta-se, de seguida, a configuração final da distribuição das entidades incluídas no grupo alvo, pertencentes aos três setores na sub-região (tabela 5.4.).

Tabela 5.4. - Distribuição dos dirigentes e empresários em função dos tipos de entidades incluídos no grupo alvo

Entidades	Localidade	Entidades	N.º
Entidades de carácter público (13 municípios)		Câmaras de Aljustrel; Câmara de Almodôvar; Câmara de Alvito; Câmara de Barrancos; Câmara de Beja; Câmara de Castro Verde; Câmara de Cuba; Câmara de Ferreira do Alentejo; Câmara de Mértola; Câmara de Moura Câmara de Ourique Câmara de Serpa; Câmara de Vidigueira.	13
Outras entidades de carácter público		Entidade Regional de Turismo (ERT); Agência Regional de Promoção Turística (ARPTA ¹³⁸); Órgão regional de desenvolvimento (CCRD); Empresa de fins múltiplos do Alqueva (EDIA); GESTALQUEVA; Turismo do Alqueva (pólo de Alqueva); Ex - Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja (EDAB); Caminhos de Ferro Portugueses (CP); Instituição de Ensino Superior (IPBEJA, incluindo os docentes e investigadores); Centros de Formação (Gestão do IEFP)	15
TOTAL			28
Empresas de turismo	1.º Beja (concelho com mais dormidas; mais visitantes 2010)	Alojamento	18
		Restaurantes	49
		Agências de Viagens/Operador	6
		Animação noturna	5
	2.º Almodôvar (concelho médio visitantes 2010)	Alojamento	7
		Restaurantes	15
	3.º Ourique (concelho com menos visitantes 2010)	Alojamento	8
		Restaurantes	14
	Abrangem toda a região	Empresas de animação turística	6
		Transportes de turismo	2
Rent-a-car		4	
TOTAL			134
Setor associativo / ONGs .../Outras		Núcleo Empresarial de Beja / Associação de Empresários do Baixo Alentejo (NERBE/AEBAL); Associação comercial de Beja; Sindicato de Hotelaria, Turismo e Similares do Sul; Associações de Desenvolvimento Local; AMBAAL (Associação de Municípios); Representante do património (DPHADB); Escolas Profissionais; Comunicação social na sub-região	23
TOTAL			23
TOTAL GLOBAL =			185

Fonte: Elaboração própria.

¹³⁸ ARPT – Turismo do Alentejo, criada ao abrigo do modelo de contratualização da promoção turística em vigor desde 2003/2004. Esta agência assume o papel de *Destination Marketing Company* (DMC), com funções na gestão do destino Alentejo, funções essas que se prendem com a utilização do marketing em termos estratégicos e operacionais. Em linhas gerais, é esta agência que tem a responsabilidade de definir claramente a estratégia promocional para o Alentejo nos próximos anos e, de acordo com a mesma, submeter os seus planos de promoção ao Conselho Estratégico de Promoção Turística (Moniz, 2006).

5.5. Concetualização das variáveis

Os objetivos desta investigação basearam-se na assunção de que a cooperação entre os vários atores do turismo, sob a forma de parcerias, alianças, *joint ventures* ou redes, constitui uma condição fundamental para o desenvolvimento do turismo (Getz & Jamal, 1994; Selin & Chavez, 1995; Selin & Myers, 1998; Hall & Jenkins, 1995; Araújo & Bramwell, 1999; Reed, 1997; Sautter & Leisen, 1999; Cristóvão & Franco, 2010).

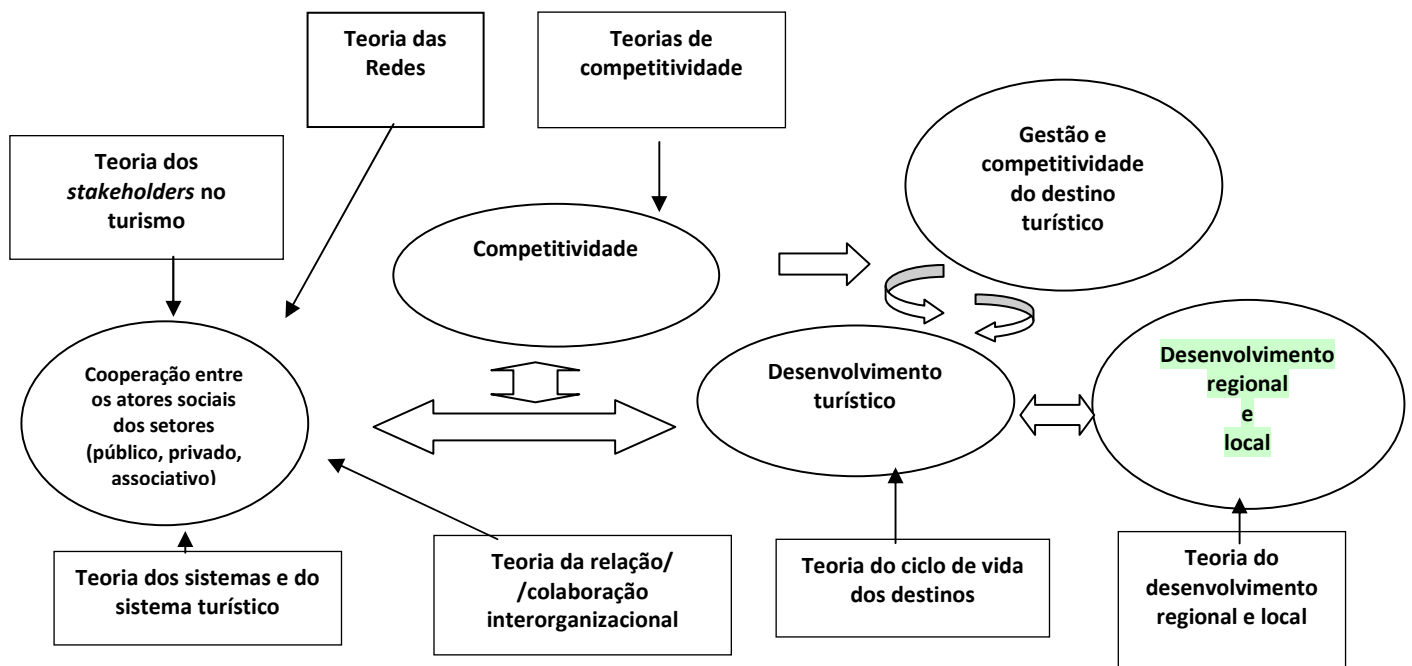
Para a construção do modelo teórico - concetual e para a identificação e operacionalização de variáveis, de forma a fundamentar o instrumento de recolha de dados utilizado e os procedimentos para a análise dos dados, optou-se pelo posicionamento teórico face às mais variadas definições dos conceitos utilizados. Em linhas gerais, o modelo teórico – concetual parte do pressuposto da necessária relação mútua que se estabelece entre a cooperação de atores sociais do turismo e o desenvolvimento turístico de determinada região. Esta relação não termina por aqui, porque, e de acordo com a revisão da literatura efetuada (capítulo II), confirma-se que o desenvolvimento turístico promove o desenvolvimento regional e local de determinado território, mas esta relação não se esgota, já que a promoção do desenvolvimento em geral também contribui para o desenvolvimento turístico. Esta relação dual explica-se pelo facto de, ao se promover o desenvolvimento turístico, várias infraestruturas são construídas que também contribuirão para a melhoria da qualidade de vida da própria comunidade local. Ao se promover o desenvolvimento geral da região, também se criam as condições para desenvolver estratégias para captar mais fluxos turísticos. Neste processo, e considerando a necessidade de um planeamento do desenvolvimento mais atual, interativo, integrado, *bottom-up*, a participação da comunidade é fundamental (Mitchell & Reid, 2001; Tosun, 2000; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005), para que a mesma possa estar mais envolvida, desenvolvendo também atitudes de maior positivismo, tornando-a proativa e capacitando-a para atrair e receber os turistas. Por esse facto, o incentivo ao seu envolvimento é fundamental nas estratégias de gestão do destino, sabendo que esse mesmo envolvimento também está relacionado com a fase de vida do próprio destino (Butler, 1980) e do tipo de turistas que o território tem, ou ambiciona atrair.

Na construção do modelo concetual foi também importante a consideração dos conceitos de competitividade e de eficácia isto porque, na literatura consultada (áreas da Gestão, Marketing e Sociologia e no domínio do Turismo com alguns estudos de caso) surge várias vezes sugerida a relação, não antagónica e complementar, entre a cooperação e a

competitividade das empresas, da própria região e destino turístico (Ritchie & Crouch, 1995). A análise e medição da cooperação também se considera aqui essencial, na perspectiva dos fatores que podem facilitar, ou obstaculizar, o processo cooperativo e também determinar até que ponto há um interesse cooperativo entre o setor público e setor privado, no setor privado e entre o setor público, setor privado e as associações e organizações não governamentais.

Perante os vários conceitos identificados, optou-se ainda por basear o processo de concetualização numa síntese das teorias já descritas no capítulo II e III, mais concretamente, a teoria dos *stakeholders* aplicada ao planeamento e desenvolvimento do turismo, a teoria dos sistemas, a teoria da colaboração interorganizacional e a teoria de competitividade, pelo que se apresenta de seguida o esquema das relações teóricas propostas que sustentaram o modelo teórico - concetual final (esquema 5.2.).

Esquema 5.2. Relação entre cooperação entre atores sociais e o desenvolvimento turístico – conceitos e teorias explicativas



Fonte: Elaboração própria.

O conceito de **cooperação** é de grande amplitude, tomando várias formas e graus de formalidade e existem outros termos com os quais mais a cooperação mais se relaciona, como é o conceito de aliança, de parceria e de colaboração (Zhang, Yan e Lo, 2009). Em algumas investigações sobre a problemática da colaboração e da cooperação, tendo por suporte a teoria

dos *stakeholders* (e.g. Sheehan & Ritchie, 2005), utilizam-se os dois conceitos, o que leva a que o termo colaboração seja muitas das vezes confundido com o de cooperação e vice-versa, apesar de não serem, de facto, idênticos. Nesta investigação assumiu-se o conceito de cooperação como uma relação entre vários atores no sentido de, em conjunto, atingirem um objetivo comum, e que normalmente está associado a um problema partilhado por todos. Nesse processo, há uma divisão alargada de tarefas, mas as ações muitas das vezes são individuais, apesar de se ambicionar atingir um fim coletivo. Há troca de informação, estabelecem-se canais de comunicação, e as decisões são tomadas em conjunto. Ao reportar-se à definição do conceito de cooperação no contexto de estudo do turismo assumiu-se a definição proposta por Liang & Zhang (2006 como citado por Zhang, Yan & Lo 2009), considerando-se a cooperação turística como todo o conjunto de atividades que são desenvolvidas por uma série de *stakeholders*, numa dada região, de forma a atingir um máximo de vantagens competitivas económicas e sociais e beneficiando todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Também há muita proximidade entre o conceito de cooperação (e mesmo o de colaboração) e as **parcerias**, chegando, por vezes também a confundirem-se (Fyall & Garrod, 2005a). Neste estudo o termo parceria teve extrema relevância, já que se procurou analisar a cooperação no turismo sob a forma de parcerias estabelecidas entre os vários *stakeholders*. Aliás, grande parte da produção científica sobre esta problemática versa, exatamente, o fenómeno da cooperação assente no estabelecimento de parcerias público - privadas entre atores, como condição primordial para a promoção turística (e.g. Neves, 2007) e para o desenvolvimento regional (e.g. Franco & Xchang, 2010; Stokes, 2006; Weiermair, Peters & Frehse, 2008; Araújo & Bramwell, 2002; Selin, 1999). O conceito de parceria, usualmente, é mais utilizado nas organizações do setor público (Fyall & Garrod, 2005a) e a sua utilização pode ir desde a resposta *ad-hoc* a problemas pontuais, a uma abordagem mais abrangente para resolver os problemas e para melhorar a eficiência, eficácia e a responsabilidade das organizações públicas (Kernaghan, 1993). As parcerias, em termos conceituais, podem ser consideradas duas organizações a interagir de um forma pontual e rápida sobre uma dada questão que em partilhada em comum. Mas o estabelecimento de parcerias também acontece entre várias organizações, ora representadas numa estrutura mais consolidada e formalizada, através de acordos legais vinculativos, ou baseadas em acordos verbais, não formalizados (Selin & Chavez, 1995b). As parcerias podem ter um outro objetivo, ou seja, dar poder (*empowerment*) aos indivíduos, grupos ou organizações fora do governo, dando-lhes

condições para fazerem uma grande contribuição para as decisões políticas que também os afetem (Kernaghan, 1993). Aqui já se estará no campo das parcerias público - privadas.

As parcerias são, reconhecidamente, formas de cooperação, e são vistas como uma medida adequada para conseguir unir um conjunto de grupos de interesse (interação entre os *stakeholders*), no processo de desenvolvimento local (OECD, 1993; Rodrigues & Rodrigues 2007; WTO, 2003). Estas são, cada vez mais, assumidas como determinantes para a competitividade empresarial e regional, outro conceito importante. No caso do turismo as parcerias implicam o envolvimento de um relativo número de pessoas/organizações que se reúnem regularmente, com contactos face a face, trabalhando em equipa, num processo interativo, utilizando regras comuns, normas e estruturas, e previamente estabelecidas a um nível organizacional e numa determinada área, agindo e tomando decisões sobre assuntos relacionados com o desenvolvimento turístico Long (1997, como citado por Bramwell & Sharman, 1999), partilhando-se reflexões e informações a fim de chegarem a um consenso numa tomada de decisão conjunta.

Na análise concetual é reconhecida a existência de uma multiplicidade de atores na indústria turística, e desta forma, houve necessidade de também dar destaque ao conceito de **ator e de stakeholder**. Os dois conceitos são utilizados, muitas das vezes, de forma indiscriminada (tal como já foi referido a propósito dos conceitos de cooperação e colaboração). Usualmente, a maior ambiguidade de tratamento dos dois conceitos acontece quando se aborda as questões associadas a uma intervenção ao nível do desenvolvimento regional ou local, ou quando se considera a gestão dos recursos ambientais e até costeiros. Em alguns estudos sobre a gestão de áreas protegidas recorre-se mesmo à designação de atores sociais potencialmente *stakeholders* (e.g. Borrini-Feyerabend & Borrini, 1996). Os atores do turismo são considerados como indivíduos ou grupos que têm um interesse claro na atividade turística de determinado destino, apesar desse interesse poder não ser compatível entre si (Moniz, 2006), que *têm interesses no planeamento, processo (s), distribuição e/ou resultados do serviços turísticos*¹³⁹ (Sautter & Leisen 1999, p.315, traduzido). Procurando o desenvolvimento de determinado território, é fundamental o envolvimento de uma série de atores o que pode favorecer uma maior cooperação, surgindo atores sociais locais diversificados englobando todos os setores (Andrighi & Hoffman, 2008). O conceito de “*ator no turismo*” é normalmente considerado de uma forma geral. Este ator é uma associação ou

¹³⁹ “(...) all the persons or groups who have interests in the planning, process(es), delivery and/or outcomes of the tourism service – i.e. – interests in the procedural and / or substantive aspects of the (corporate) activity” .

uma empresa, financiada pelo setor público e pelo setor privado e que tem um contato direto com os turistas no destino, oferecendo um serviço durante a estada. Segundo Maulet (2006) esta definição inclui também as associações que organizam eventos, bem como os cafés e restaurantes ou outros serviços como o de aluguer de bicicletas.

Alguns autores defendem que uma forma de clarificar os dois conceitos (*stakeholders* e atores sociais) poderá passar por considerar os atores sociais como *stakeholders* primários (e.g. Clarskon, 1995; Carroll & Buchholtz, 2008), que num processo de cooperação estão mais interessados em várias questões ao mesmo tempo, têm um papel mais ativo e representativo e envolvem-se diretamente em processos de tomada de decisão comparativamente com os denominados *stakeholders* secundários (Borrini-Feyerabend & Borrini 1996). Por esse facto, considerou-se ser uma boa opção nesta investigação utilizar correntemente o conceito de *stakeholder* na perspetiva primária.

A teoria dos *stakeholders* ajuda a clarificar o conceito de atores/*stakeholders* e a classificá-los. A perspetiva mais aceitável da teoria dos *stakeholders* aplicada ao turismo assume a organização económica do turismo como uma rede de *stakeholders*, considerando a relação que as organizações têm com a sociedade e os seus atores (Buchholtz & Rosenthal, 2004; Tomsett, 2008; Tremblay, 1998; Jones, 1995). Essa teoria, considerada muito mais aceitável em termos de uma perspetiva descritiva e prescritiva das empresas (Evan & Freeman, 1993, Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007), e ao nível dos governos (Buchholz & Rosenthal, 2004, p.143) que também pode ser aplicada ao nível do destino turístico (Tremblay, 1998). A perspetiva assumida para este estudo é claramente a de Svendsen (1998), ou seja, a perspetiva da *stakeholders collaboration*, que defende a necessidade de uma gestão dos *stakeholders* integrada, focalizada na construção de relações, na criação de oportunidades e de benefícios mútuos, com metas de negócio a longo prazo e baseada numa estratégia corporativa (Svensen, 1998). Nesta linha de pensamento, a relação das organizações com os *stakeholders* é a chave da sobrevivência, indo assim de encontro às perspetivas dos autores defensores da teoria da colaboração interorganizacional (Pfeffer & Salancik 1978, 2003; Gray, 1989 como citado por Timothy, 1998; Levine & White 1961; Axelrod, 1997; Sheehan & Ritchie, 2005). Esta perspetiva da necessária relação de colaboração entre as organizações e os *stakeholders* vem a reforçar perspetiva sistémica da própria sociedade que também se revela crucial no domínio do setor turístico. Perante esse facto, a cooperação no turismo e a análise dos seus *stakeholders* e a sua relação com o desenvolvimento turístico implica também considerar a **perspetiva sistémica do turismo** (capítulo II, subcapítulo 2.2).

Por que se considerou como objetivo da investigação perceber a eventual existência de uma rede de cooperação entre atores do turismo, e ainda assumir a análise das intenções dos dirigentes e empresários da sub-região para o desenvolvimento de uma rede de cooperação no turismo, considerou-se necessário definir o conceito de rede enquadrando-o na teoria das redes no turismo (Bramwell, 2006; Costa, 1996). O conceito de **rede** está claramente relacionado com os conceitos de cooperação, parceria e tem um impacto a nível do desenvolvimento turístico. Para além disso, usualmente este conceito está associado também aos conceitos de competição e cooperação propostos por Porter (*cf.* subcapítulo 3.3.). Uma rede é definida como um sistema em que os atores estão ligados por um conjunto de relações, como por exemplo, a troca de recursos (Bramwell, 2006) e parte do pressuposto que as relações que se estabelecem entre os atores sociais possuem uma certa consistência, na forma de padrões recorrentes de relacionamento (Bramwell, 2006). O conceito de rede também pode ser perspectivado como um conjunto de subsistemas que têm uma relação de interdependência e esta interdependência muitas das vezes obriga à existência de organizações inter-relacionadas que procuram unir forças e todos os recursos que estão disponíveis, de forma a atingir os objetivos previamente definidos (Monteiro & Deville, 2007). Esta definição de rede vem a reforçar a necessidade de associar esta perspetiva teórica com a teoria dos sistemas e a teoria da colaboração interorganizacional.

A teoria das redes inclui todas as formulações teóricas que consideram que as organizações ao estabelecerem redes de cooperação pretendem desenvolver ações de coordenação entre elas, de modo coletivo de forma a gerir as interdependências que surgem, não só por necessidades de competição ou de trocas pelos mesmos recursos, mas também pela necessidade de resolver problemas que são comuns (Gulati, 1995a), o estudo das redes é, de facto, importante, e ao utilizar-se a teoria das redes é possível compreender o comportamento dos atores à sua volta e também encontrar propostas de ações dirigidas a melhorar os processos administrativos eficientes e eficazes, o que traz também vantagens competitivas dentro dos mercados, o que leva também a valorizar o conceito de competitividade.

5.6. Instrumentação

Para cumprir os objetivos da investigação e como aliás, já foi definido nos procedimentos (*cf.* subcapítulo 5.2 e 5.3.), a parte empírica foi concretizada através do recurso ao inquérito por questionário estruturado e aplicado por administração directa (autoadministrado) enviado via *e-mail*, de final de julho a final de outubro de 2011. Optou-se neste estudo pelo recurso aquela técnica de recolha de dados por possibilitar obter informação sobre uma grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, comportamentos cuja observação direta, mesmo que possível, levaria demasiado tempo. Serviu também para compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações etc., que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem e que só raramente se exprimem de forma espontânea. Na construção do questionário utilizado, os objetivos inicialmente definidos, a concetualização efetuada e o respetivo modelo teórico - concetual foram fundamentais, pelo que as dimensões e indicadores selecionados e a sua operacionalização, resultaram numa sequência de diferentes questões. Apresenta-se, de seguida, uma sistematização da estrutura do questionário em função do modelo concetual e dos objetivos (tabela 5.5.).

Tabela 5.5.- Do modelo conceitual à instrumentação: relação com os objetivos da investigação

Objetivos	Partes do questionário	Variáveis	Indicadores/itens
Caraterizar os empresários e dirigentes	Parte I	<i>Caraterísticas sociodemográficas</i>	Sexo, idade, estado civil, habilitações literárias e naturalidade.
		<i>Relação com a atividade turística (questionário à empresa)</i>	Condição atual perante a empresa Percurso profissional.
		<i>Condição perante a instituição (questionários institucionais)</i>	Cargo ocupado.
Caraterizar a estrutura da empresa / instituição em termos funcionais e humanos	Parte II	<i>Caraterísticas da empresa (questionário à empresa)</i>	Tipo de estabelecimento, tipo de exploração, idade do estabelecimento, área de localização, recursos humanos, associação com outras estruturas turísticas.
		<i>Caraterísticas da instituição (questionário institucionais)</i>	Área de localização, recursos humanos, setor onde se enquadra as atividades ligadas ao turismo (autarquia), associação com outras estruturas turísticas.
Compreender o fenómeno da cooperação entre os atores dos setores	Parte III	<i>Perceção do fenómeno da cooperação.</i>	Atores que contribuem para a atividade turística; definições de cooperação, caraterísticas da cooperação.
		<i>Relação entre cooperação e competitividade</i>	Importância da concorrência (empresários). Relação percebida entre cooperação, competição em função dos vários setores. Setores beneficiados com a cooperação. Importância atribuída à cooperação para melhorar a competitividade empresarial
Estimar o grau de importância atribuído pelos atores sociais à necessidade de estabelecer a cooperação entre setores.		<i>Fatores de sucesso e insucesso das relações de cooperação</i>	Fatores de sucesso para a cooperação Vantagens e desvantagens da cooperação Dificuldades em encetar ações de cooperação
		<i>Áreas de cooperação</i>	Áreas em que os vários setores podem cooperar
Identificar a natureza de preocupações das diferentes entidades a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a região.	Parte IV	<i>Importância atribuída pelos empresários ao desenvolvimento turístico da região</i>	Perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico da região Importância da atividade turística atual e no futuro Atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na região Medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região como destino turístico Impactos do turismo no concelho e na região
		<i>Condições da oferta turística</i>	Perceção dos atributos valorizados pelos turistas na escolha da região Classificação da satisfação com a oferta turística existente
Identificar/Classificar a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região.		<i>Classificação da fase de desenvolvimento turístico da região (modelo de Butler)</i>	Fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região

<p>Descrever e caracterizar o tipo de envolvimento e a natureza das relações entre os setores na definição de políticas públicas locais para o desenvolvimento turístico da região</p>	<p>Parte V</p>	<p><i>Caraterizar os contactos¹⁴⁰ existentes sob a forma de parcerias</i></p>	<p>Frequência dos contatos Iniciativa dos contatos Decisão sob a forma de cooperação Tipo de estrutura de cooperação Como são estabelecidos os contatos Razão para o estabelecimento de contactos Importância das várias organizações para a empresa/instituições em análise Benefícios da cooperação para a empresa / instituição Compatibilidade de objetivos entre as organizações Qualidade da comunicação estabelecida Intenção de estabelecer relações de cooperação com as outras organizações</p>
<p>Identificar e analisar as práticas/estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os setores para o desenvolvimento do turismo na região</p>			<p>Parte VI</p>

Fonte: Elaboração própria.

Para se chegar à estrutura do questionário base, houve também necessidade de assentar numa série de estudos e investigações por alguns dos autores já citados (capítulo II e no capítulo V, subcapítulo 5.4.). Passa-se a explicar o fundamento das partes de auscultação da opinião coexistentes na parte III à VI do questionário (tabela 5.6).

¹⁴⁰ O termo “contacto” é considerado aqui como um conjunto de relações estabelecidas entre as organizações. Estas relações podem compreender desde a simples troca de ideias realizadas de uma forma formal ou informal, até à definição de estratégias concertadas de actuação na área do turismo (Costa, 1996).

Tabela 5.6. - Base teórica da estrutura do questionário

Partes dos questionários	Questão / Variável	Estudos/Autores utilizados para a construção questão/indicadores
Parte III - Opinião sobre a importância da cooperação entre os atores do turismo sob a forma de parcerias	Atores que contribuem para a atividade turística da região	Moniz, 2006; Costa, 2006; Singh <i>et al</i> 2003; Sonmez & Apostolopoulos 2000; Cooper <i>et al</i> , 1998; Sauter & Leisen, 1999; Swarbrooke, 1999; Cooper et al, 2006
	Classificar as afirmações sobre o conceito de cooperação	Costa, 1996; Fyall et al, 2000; Fyall & Garrod 2005 a; 2005b; Matos <i>et al</i> , 2009
	Identificar as características da cooperação	Arcidiacono, 2007
	Importância atribuída à cooperação e parceria na competitividade do destino.	Neves, 2005
	Setores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação/parceria	
	Importância atribuída ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na região	Singh <i>et al</i> , 2003.; Sonmez & Apostolopoulos 2000; Cooper <i>et al</i> , 1998; Sauter & Leisen, 1999; Swarbrooke, 1999
	Importância atribuída aos fatores de sucesso nas relações de cooperação/parceria	Moniz 2006; Costa, 2006; Bhat, 2009; Wittmann <i>et al</i> , 2009; Lackey, 2002; Waddock, 1991; Selin 1994; Almeida <i>et al</i> 2009, p.485 Ladkin & Bertramini 2002
	Vantagens nas relações de cooperação/parceria	Selin & Chavez, 1995; Araújo & Bramwell, 2002; Barrow et al. 1997 como citado por Savrina <i>et al</i> , 2010; Riege <i>et al</i> , 2002; Kim & Kim, 2005; Franco & Estêvão 2010; Shennan & Ritchie 2006
	Dificuldades para a cooperação	Lackey, 2002; Tosun, 2000; Araújo & Bramwell, 2002; Cigler 1994, Baker 1992 e Chrislip & Larson, 1994 <i>et al</i> , in Lackey et al, 2002; Jordan, 2007; Sharma, 2004; Neves, 2007; Gray, 1989, como citado por Selin & Chavez, 1995a
	Áreas em que os setores podem cooperar	Zhang et al 2009; Toplak 1999 como citado por Vodeb 2006; Silva, T. 2004; Cooper <i>et al</i> , 2006; Cooper, 2006
Parte IV - Percepção da importância dada ao desenvolvimento turístico	Importância da atividade turística na região para o futuro	Moniz, 2006.
	Atividades com mais potencial de crescimento na região	
	Opinião sobre a importância que os turistas atribuem aos seguintes atributos na escolha da região	
	Grau de satisfação relativamente à oferta turística atual do concelho onde se localiza a sua empresa/instituição	Moniz, 2006; Crouch & Ritchie, 1999
	Grau de importância atribuído a medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região como destino turístico	
	Opinião sobre os impactos do turismo no concelho onde se localiza a empresa/instituição e na região em geral	Moniz, 2006; Lemos, 2004; Pellin, 2005; Yazigi, 2002; Wahab, 1975 como citado por Wahab & Pigram, 2005; McIntosh, <i>et al</i> 2004 Moscardo, 2008; Lemos, 2004
	Fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região	Butler, 1980
Parte V – Natureza e tipo de envolvimento e de relações entre as organizações	Frequência dos contacto Forma usual de contacto Razão principal pela qual estabelece cooperação/parcerias (contatos) com as organizações Importância atribuída a organizações para o funcionamento da empresa/instituição Benefícios das relações de cooperação e parceria com as organizações para a prossecução dos objetivos da sua empresa/instituição Compatibilidade de objetivos em termos de desenvolvimento turístico entre a empresa/instituição e as entidades propostas. Grau de qualidade de comunicação entre a empresa/instituição e cada uma das organizações propostas Intenção de estabelecer relações de cooperação com as outras organizações	Costa, 1996; Dev & Klein 1993; Fyall & Garrod 2005b; Romig 1966 e Hawranek 2000 como citados por Zrilic & Peric, 2001; Child & Faulkner 1998 como citados por Fyall & Garrod, 2005b; Silva, C. 2004b; Amato 1999; Savrina <i>et al</i> , 2010; Witmann <i>et al</i> , 2009.
	Iniciativa no estabelecimento de relações de cooperação/contatos .	Silva C., 2004

Parte VI - Possibilidade da implantação de parcerias na forma de uma rede de cooperação.	Tipo de benefícios obtidos com a adesão a uma organização em rede. Grau de receptividade para alterar algumas das formas de funcionamento da empresa/instituição para permitir a sua compatibilização com as outras organizações da rede Grau de receptividade em aderir a uma organização em rede composta pelo conjunto das organizações proposto.	Costa 1996; Hoffmann <i>et al</i> 2007; Hernández, 2009
	Opinião sobre as vantagens de constituir uma rede de cooperação para o desenvolvimento turístico	Costa 1996; Morrynson <i>et al</i> 2004

Fonte: Elaboração própria.

Na **parte I** do questionário, pretendeu-se fazer uma caracterização mais pormenorizada do grupo – alvo composto pelos altos dirigentes e empresários das instituições e empresas com atividade relacionada, (direta ou indiretamente), com o turismo. Este trabalho é importante, não só para ajudar a colmatar uma lacuna de existe em termos de informação sobre a classe empresarial e dirigente, mas também porque se parte do pressuposto que estas variáveis (e.g. idade, sexo, habilitações literárias, entre outras) podem servir para fazer uma análise comparativa das opiniões obtidas, a par de outros estudos já efetuados pela própria investigadora (2002). No caso particular do questionário dirigido aos empresários, procurou-se também ir um pouco mais longe, inquirindo-os em termos do seu perfil de carreira, de forma a constatar o seu percurso na área do turismo, reforçando o seu conhecimento no «terreno», e determinar de que forma isso pode determinar opiniões diferenciadas. Também se procurou saber a sua dedicação à empresa (principal ou secundária), já que como é sabido, esta é um setor muito dependente da sazonalidade.

Já na **parte II** do questionário, procurou-se fazer uma caracterização das instituições e empresas do setor que os empresários e os dirigentes representam. No caso das autarquias e das restantes instituições públicas procurou-se conhecer um pouco melhor a estrutura organizacional em particular, os recursos humanos e a sua ligação com o setor do turismo. No caso das empresas, procurou-se caracterizar mais detalhadamente as mesmas considerando as suas estratégias de desenvolvimento e a sua capacidade de associativismo.

Na **parte III** teve-se como objetivo compreender o fenómeno da cooperação entre os setores (público, privado e associativo) e estimar o grau de importância atribuído pelos atores sociais à necessidade de estabelecer a cooperação entre os mesmos. Colocaram-se questões com a intenção de compreender a opinião e perceção dos dirigentes e empresários relativamente ao fenómeno da cooperação e à sua definição (Matos *et al*, 2009; Arcidiacono,

2007)¹⁴¹. Numa tentativa de analisar a relação percebida entre a cooperação e a competição da região/destino, incluíram-se as variáveis considerando as várias questões associadas que fizeram parte do questionário (cf. Apêndice):

a) A importância atribuída à cooperação entre setores na relação com a competitividade da região/destino.

b) A identificação dos setores beneficiados com a cooperação.

c) A importância atribuída à cooperação para melhorar a competitividade empresarial. Incluíram-se duas questões: “*Na sua opinião, a concorrência entre as empresas deste ramo é: benéfica para o desenvolvimento da empresa; não interfere no desenvolvimento da empresa ou é maléfica para o desenvolvimento da empresa*”. Esta questão fazia apenas parte do inquérito aos empresários, porque se partiu do princípio de que havia pouca relação cooperante entre a classe empresarial. Outra das questões para medir esta variável e que foi generalizada a todos os inquéritos é: “*Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as seguintes organizações para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na região do Baixo Alentejo?*”.

Por que a variável sucesso e insucesso das relações de cooperação sob a forma de parcerias entre setores é tão determinante também neste estudo, considerou-se no questionário a variável *fatores de sucesso para a cooperação*. Na construção da pergunta para medir a variável *fatores de sucesso* nas relações de cooperação/parceria teve-se em consideração o estudo de Wittmann *et al* (2009) que, como foi referido no Capítulo III, resumem em três os principais fatores para esse sucesso: confiança, compromisso e a comunicação, incluindo-se esses indicadores nas respostas alternativas; e o estudo de Lackey (2002), que identifica fatores como conhecimento, liderança, políticas públicas, metas comuns e experiência e promoção pelo menos por uma pessoa. Também Ladkin e Bertramini (2002) no seu estudo desencadeado no Cusco (Peru) defendem que a confiança, e o reconhecimento que há um problema comum a ser resolvido são variáveis importantes cuja análise deve ser considerada em termos de sucesso da cooperação e colaboração. Desta forma, as variáveis que incluíram esta parte do inquérito foram as *vantagens e desvantagens da cooperação* e as *dificuldades em encetar ações de cooperação*. Por fim, e ainda nesta parte, considerou-se também

¹⁴¹ As características da cooperação propostas incluem, nomeadamente, comunicação, informação, trocas e ajustamento de atividades, recursos partilhados de forma a atingir objetivos compatíveis, divisão de trabalho entre os participantes, existência de um plano em comum (Matos *et al*, 2009). Arcidiacono (2007) faz uma distinção entre o conceito de colaboração e cooperação apresentando seis distinções em função dos indicadores: semelhança/diferença de ações; partilha de experiências; estatuto; negociação das metas; interação; aprendizagem interativa.

determinante incluir a variável áreas preferenciais para encetar as ações de cooperação contribuidoras para o desenvolvimento turístico da região, utilizando a questão: “*Posicione a sua opinião relativamente às principais áreas em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar*”. Na construção desta questão e das respostas alternativas teve-se em linha de conta, entre outros, o estudo de Silva, C. (2004b) procurando posicionar as áreas em termos *financeiros* (juntar recursos com fins diversos), *produtivos ou tecnológicos* (suprir capacidade ou especialidades produtivas) e *comerciais e de distribuição* (explorar a entrada num mercado).

Na **parte IV** do inquérito, os principais objetivos versaram, essencialmente, identificar a natureza de preocupações das diferentes entidades a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a região e identificar e classificar a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região (neste caso, baseando-se nas características das fases propostas por Butler). Procurando conhecer a importância atribuída pelos empresários ao desenvolvimento turístico da região, as grandes questões nortearam-se por três grandes temas: a importância atribuída pelos dirigentes/empresários ao desenvolvimento turístico da região; as condições da oferta turística da região e a classificação da fase de desenvolvimento do turismo na região de acordo com as categorias identificadas na teoria de Butler. As variáveis utilizadas tinham como objetivos (*cf.* perguntas no questionário em Apêndice):

a) Verificar a importância atribuída pelos dirigentes/empresários ao desenvolvimento turístico da região: *perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico da região e a importância da atividade turística no futuro, atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na região, medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região como destino turístico e impactos (positivos e negativos) do turismo no concelho e na região.*

b) Verificar a perceção atribuída sobre as condições da oferta turística: *perceção dos atributos valorizados pelos turistas na escolha da região, classificação da satisfação com a oferta turística existente, e classificar a fase de desenvolvimento turístico da região.*

Na **parte V**, tinha-se como objetivos descrever e caracterizar o tipo de envolvimento e a natureza das relações entre os atores sociais dos setores (público, privado e associativo) na definição de políticas públicas locais para o desenvolvimento turístico da região e identificar e analisar as práticas/estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os atores dos setores para o desenvolvimento do turismo na região. Perante estas metas, esta parte do questionário teve como principal tema determinar se existem relações de cooperação/parceria

entre os atores sociais envolvidos no desenvolvimento do turismo. Na realidade, a existência de relações de maior ou menor proximidade entre organizações, pode ser a chave para o estabelecimento de acordos de atuação, bem como, para a prossecução de objetivos comuns entre as várias organizações. As variáveis visando, essencialmente, caracterizar os contactos existentes sob a forma de parcerias foram: a *frequência dos contactos* (periodicidade dos contactos); *iniciativa dos contactos* (de quem parte a iniciativa em termos de setor); *decisão sobre a forma de cooperação* (de quem parte essa decisão em termos de setor); *tipo de estrutura de cooperação* (informal ou mais formal); *como são estabelecidos os contactos* (meios utilizados para os contatos); *razão para o estabelecimento de contactos*; *importância das várias organizações para a empresa/instituições em análise*; *compatibilidade de objetivos entre as organizações e qualidade da comunicação estabelecida*.

E por fim, na **parte VI** teve-se como principal objetivo, avaliar a possibilidade do estabelecimento e implementação de alianças estratégicas e parcerias na forma de uma rede de cooperação entre os vários agentes do turismo no Baixo Alentejo. Procurou-se colocar os representantes das instituições e empresas a fazerem uma reflexão sobre a necessidade de cooperar em rede e a determinar em que área tal era possível. Neste contexto, as variáveis consideradas foram: *benefícios de pertencer a uma rede de cooperação*; *recetividade em mudar formas de funcionamento da empresa / instituição*; *intenção de pertencer a uma rede de cooperação*; *benefícios das organizações em rede no desenvolvimento*; e *organizações beneficiadas com a organização em rede*.

Apresenta-se agora a sistematização da configuração do questionário em função das variáveis e das questões utilizadas (tabela 5.7).

Tabela 5.7 – Síntese das variáveis e questões utilizadas no questionário (opiniões e percepções)

Variáveis	Questão no questionário
Importância atribuída à cooperação entre setores na relação com a competitividade da região/destino.	“Que importância atribui à cooperação e parceria entre setor público e privado?”; “Que importância atribui à cooperação e parceria entre organizações do setor privado?”; “Que importância atribui à cooperação e parceria entre organizações do setor público?”; “Que importância atribui à cooperação e parceria entre organizações do setor público, setor privado e associativo?”.
Identificação dos setores beneficiados com a cooperação	“Na sua opinião quais são os setores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação / parceria?”.
Importância atribuída à cooperação para melhorar a competitividade empresarial	“Na sua opinião, a concorrência entre as empresas deste ramo é: benéfica para o desenvolvimento da empresa; não interfere no desenvolvimento da empresa ou é maléfica para o desenvolvimento da empresa”. “Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as seguintes organizações para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na região do Baixo Alentejo?”.
Fatores de sucesso para a cooperação	“Que importância atribui aos seguintes fatores para o sucesso das relações de cooperação/parceria da sua empresa com outras entidades/atores?”.
Vantagens e desvantagens da cooperação	“Na sua opinião, que vantagens podem ter as relações de cooperação/parceria da sua empresa com outras entidades/atores do setor turístico (setor público, setor privado e associações) no Baixo Alentejo?”.
Dificuldades em encetar ações de cooperação	“Na sua opinião, que dificuldades podem surgir que impossibilitem as relações de cooperação/parceria de si e da sua empresa com outras entidades / atores (setor público, setor privado e associações) no Baixo Alentejo?”.
Áreas preferenciais para encetar as ações de cooperação	“Posicione a sua opinião relativamente às principais áreas em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar”.
Perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico da região e a importância da atividade turística no futuro	“Relativamente à sua perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo, qual é a importância da actividade turística nesta sub-região no futuro?”;
Atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento	“Hierarquize as principais actividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na região do Baixo Alentejo”
Medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região como destino turístico	“Qual o grau de importância que atribui às seguintes medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo como destino turístico?”
Impactos (positivos e negativos) do turismo no concelho e na região	“Indique a sua opinião sobre os impactos do turismo na região do Baixo Alentejo”
Perceção dos atributos valorizados pelos turistas na escolha da região	“Atendendo à sua experiência na actividade, qual é o grau de importância que acha que os turistas atribuem aos seguintes atributos na escolha da região do Baixo Alentejo?”;
Classificação da satisfação com a oferta turística existente	“Como classifica a sua satisfação relativamente à oferta turística actual da região onde se localiza a sua empresa/instituição?”
Classificação da fase de desenvolvimento turístico	“Na sua opinião, qual a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região?”
Frequência dos contactos	“Com que frequência são estabelecidos contactos entre a sua instituição e as seguintes organizações?”
Iniciativa dos contactos	“Quando são estabelecidas (ou foram) relações de cooperação/contactos entre a sua instituição e as outras organizações, em geral de quem parte a iniciativa
Decisão sob a forma de cooperação	“Quando são (ou foram) estabelecidas relações de cooperação/contactos entre a sua instituição e as outras organizações, em geral quem define (ou definiu) a base/forma dessa mesma relação?”
Tipo de estrutura de cooperação	“Na maioria das vezes, qual é o tipo de estrutura de cooperação da sua instituição com as outras organizações em geral?”
Como são estabelecidos os contactos	“Como são estabelecidos os contactos?”
Razão para o estabelecimento de contactos	“Qual é a razão principal pela qual a sua instituição estabelece cooperação/parcerias (contactos) com as organizações?”

Importância das várias organizações para a empresa/instituições em análise	<i>“Qual a importância de cada uma das seguintes organizações para o funcionamento da sua instituição?”</i>
Compatibilidade de objetivos entre as organizações	<i>” De que forma é que os objetivos (em termos de desenvolvimento do turismo) de cada uma das seguintes organizações são compatíveis com os da sua instituição?”</i>
Qualidade da comunicação estabelecida	<i>“Como classifica a qualidade de comunicação entre a sua instituição e cada uma das seguintes organizações?”.</i>
Benefícios de pertencer a uma rede de cooperação	<i>“Se fosse criada uma organização para o turismo baseada nas organizações em análise como classificaria os benefícios obtidos caso aderisse a essa mesma organização?”</i>
Recetividade em mudar formas de funcionamento da empresa / instituição	<i>“Como classificaria a sua receptividade para alterar algumas das formas de funcionamento da sua instituição para permitir a sua compatibilização com as outras organizações da rede?”</i>
Intenção de pertencer a uma rede de cooperação	<i>“Como classificaria a sua receptividade em aderir a uma organização em rede composta pelo conjunto de organizações a que se tem estado a fazer referência?”</i>
Benefícios das organizações em rede no desenvolvimento	<i>“Dê a sua opinião relativamente às seguintes afirmações sobre as organizações em rede para o desenvolvimento do turismo”</i>
Organizações beneficiadas com a organização em rede	<i>“Na sua opinião quais são as organizações beneficiadas com a constituição de uma organização em rede para o desenvolvimento do turismo na região?”</i>

Fonte: Elaboração própria.

A estrutura do questionário padrão foi a mesma para todos os inquiridos (dirigentes e empresário representantes das entidades) desde a parte III à VI, mas em relação à parte I e II havia algumas diferenças consoante também o tipo de entidade a inquirir, apesar de essas diferenças assentarem, essencialmente, em aspetos relacionados com algumas questões de pormenor, fruto da especificidade de algumas organizações.

Para além das partes em que este questionário se dividia e as dimensões que abordava, pode-se concluir que o mesmo é, fundamentalmente, constituído por questões de tipo fechado e misto e pela utilização de escalas, ou medidas de opinião.

Para medir a opinião e a perceção dos inquiridos sobre a problemática da cooperação entre atores sociais dos setores público, privado e associativo para o desenvolvimento turístico, recorreu-se a escalas do tipo Likert, também denominadas de escalas de coerência interna (Goode & Hatt, 1979) num total de 21 escalas. A opção por este tipo de escalas mostra-se adequada quando se pretende estudar as atitudes sociais (Jahoda & Selltiz, 1965) possibilitando captar, através de uma análise estatística, uma perceção graduada sobre o que é valorizado entre os inquiridos e o que os distingue e diferencia. Apresentam-se agora as várias escalas graduadas propostas (tabela 5.8.).

Tabela 5.8. Variáveis do questionário (parte III – VI) e tipo de escalas utilizadas

Variável / Pergunta	Escala utilizada / Graus
Caraterísticas da cooperação no turismo	Escala de 1 a 5 em conformidade com o grau de concordância (Discordo totalmente – Concordo totalmente)
Importância atribuída à cooperação entre setores na relação com a competitividade ds sub-região	
Vantagens da cooperação	
Dificuldades da cooperação	
Áreas preferenciais para encetar as ações de cooperação	
Impactos (positivos e negativos) do turismo	
Benefícios das organizações em rede no desenvolvimento	
Importância da cooperação entre setor público e privado	Escala de 1 a 5 em conformidade com o grau de importância (Nada Importante – Muito Importante)
Importância da cooperação entre organizações do setor privado	
Importância da cooperação entre organizações do setor público	
Importância da cooperação entre três setores	
Importância atribuída ao estabelecimento de relações de cooperação com outras organizações para melhorar a competitividade	
Fatores de sucesso das relações de cooperação	
Perceção dos atributos valorizados pelos turistas	
Medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade	
Importância das várias organizações para a empresa/instituições em análise	Escala graduada de 1 a 6 em função do grau de importância (Nada Importante – Muito Importante). Incluiu-se o grau 0 referente a uma situação em que não se contempla o contacto.
Qualidade da comunicação estabelecida	Escala graduada de 1 a 6 em função do grau de qualidade (muito má – muito boa). Incluiu-se o grau 0 referente a uma situação em que não se contempla o contacto.
Compatibilidade de objetivos entre as organizações	Escala graduada de 1 a 6 em função do grau de compatibilidade (Nada compatíveis – Muito compatíveis)
Perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico da região	Escala graduada de 1 a 5, em termos de dimensão da importância (Muito menor – Muito maior)
Classificação da satisfação com a oferta turística	Escala pontuada de 1 a 5 por grau de satisfação (Muito insatisfatório – Muito bom).
Atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento	Escala pontuada de 1 a 7 graus ¹⁴² em termos de grau de importância (Extremamente nada importante – Extremamente muito importante)
Benefícios de pertencer a uma rede de cooperação	Escala pontuada de 1 a 5 de acordo com o grau de benefícios (Beneficiaria nada – Beneficiaria muito)
Recetividade em mudar formas de funcionamento	Escala pontuada de 1 a 5 de acordo com o grau de recetividade (Nada recetivo – Muito recetivo)
Recetividade em pertencer a uma rede de cooperação	

Fonte: Elaboração própria.

O questionário era um pouco longo, mas dada a pertinência dos conteúdos e a dispersão geográfica do grupo alvo (e própria indisponibilidade profissional e pessoal da investigadora em efetuar entrevistas), optou-se por fazer uma aplicação indireta da mesma

¹⁴² Likert preconizava uma escala de 5 pontos, mas atualmente, na mais diversa bibliografia preconiza-se a utilização de escalas de 3, 4, 7 ou 11 pontos, alegando a falta de poder discriminatório de cada sujeito quando a escala tem muitas possibilidades de resposta, ou inversamente, alegando que só com muitos pontos a escala se assemelha ao continuum da nossa opinião, ou traduzindo os resultados de diversas experiências que demonstram que há tendência para se responder na classe central devendo por isso evitá-la, etc (Cunha, 2007).

forma (via *e-mail* e/ou correio). O risco de uma taxa elevada de não respostas foi minimizado pelo facto de, na **pré-testagem**, não ter havido praticamente problemas de preenchimento, nem de devolução.

Após a redação da primeira versão do questionário, e de forma a contribuir para a validação do mesmo quanto à validade e fiabilidade do instrumento, o questionário foi pretestado de forma a identificar alguns problemas resultantes da sua aplicação. Este estudo preliminar do questionário piloto teve como objetivo verificar a adequação das perguntas, e das escalas de resposta (Hill & Hill, 2002). Os procedimentos são descritos de diferente forma entre os teóricos sendo que, para alguns, consiste numa avaliação de procedimentos que deverão ser executados mediante o envio de alguns questionários para uma pequena amostra da população respondente de forma a verificar que problemas daí resultam; para outros, o preteste procura descobrir se o aparecimento de alguns erros resulta do facto do mesmo questionário ter sido aplicado a um número reduzido de pessoas (Dillman, 2007), mas representativo do universo (Hill & Hill, 2002; Kumar, 2005). O questionário, nesta fase, foi aplicado via *e-mail* (porque também seria esse o meio preferencial para a aplicação final do mesmo), acompanhado de uma nota explicativa dos objetivos do estudo, dos propósitos daquela fase de pré-testagem, e no próprio inquérito, na parte final do mesmo, seguiu um espaço em aberto onde o inquirido poderia tecer comentários ou apresentar sugestões ao instrumento de recolha de dados. Alguns dos inquiridos tomaram a iniciativa de contactar telefonicamente a investigadora de forma a apresentar sugestões e comentários ao inquérito. A seleção dos elementos a inquirir para a pré-testagem foi feita de modo a dar a representatividade necessária à amostra, procurando, tanto quanto possível, estar próxima da estrutura final do grupo alvo. Na seleção também foram atendidos alguns critérios que se consideram importantes, nomeadamente, o da localização (numa das outras sub-regiões do Alentejo, que não a do Baixo Alentejo) por razões de identidade sociocultural. Considerou-se também e apenas algumas entidades de carácter local (e.g.. câmaras e empresas turísticas), já que as de carácter regional teriam de ser incluídas no grupo alvo final (e.g. Comissão de Coordenação do Desenvolvimento Regional – *CCDR* ou a Entidade Regional de Turismo - *ERT*). Sendo assim, incluíram-se as autarquias e empresas turísticas pertencentes, às sub-regiões do Alentejo Central, o Alto Alentejo e Alentejo Litoral, sendo que a inquirição foi levada a cabo durante todo o mês de junho de 2011. Depois de várias insistências, obteve-se uma amostra final de **10** questionários que se considerou adequada face a dimensão que se definiu para o grupo alvo final (tabela 5.9.).

Tabela 5.9. - Distribuição dos questionários devolvidos após o pré-teste

Sub-região	Localidade	Setor representado	Designação da entidade
Alto Alentejo	Castelo de Vide	Câmara	Câmara de Castelo de Vide
Alentejo Central	Mora		Câmara de Mora
	Estremoz		Câmara de Estremoz
Alto Alentejo	Portalegre		Câmara de Portalegre
Alentejo Central	Évora		Câmara de Évora
	Alandroal		Câmara de Alandroal
	Reguengos de Monsaraz		Câmara de Reguengos de Monsaraz
Total: 7			
Alentejo Central	Arraiolos	Alojamento	Casa do Plátano
	Évora		Convento do Pinheiro
Alentejo Litoral	Cercal		Verdemar
Total: 3			

Fonte: Elaboração própria após o pré-teste do questionário.

Após a análise efetuada das respostas do pré-teste e fruto de algumas leituras complementares, procedeu-se a algumas alterações a algumas das questões (tabela 5.10).

Tabela 5.10. Alteração e introdução das questões no questionário final após pré-testagem

Pré-teste	Versão final
Naturalidade com opção de resposta: região; fora da região	Naturalidade (pergunta em aberto)
---	Quantos colaboradores têm formação na área do turismo?
“A sua instituição está associada a alguma associação do setor turístico? Sim ou Não”	“A sua instituição está associada a alguma associação do setor turístico? Sim. Qual? Não”
“Área geográfica onde se localiza a organização”	“Concelho onde se localiza a empresa/instituição”
---	Considere as seguintes afirmações acerca do fenómeno da cooperação - variável: <i>definição da cooperação</i>
“Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo e a região?”	“Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as seguintes organizações para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na sub-região do Baixo Alentejo? “
“Posicione a sua opinião relativamente às <u>principais áreas</u> em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar” – 8 itens	“Posicione a sua opinião relativamente às <u>principais áreas</u> em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar” - 9 itens. O item acrescentado foi: “Valorização da cultura existente.”
“Qual pensa que deveria ser o principal objetivo de uma rede de organizações do turismo baseada no conjunto das organizações em análise?” e “Dê a sua opinião relativamente às seguintes afirmações sobre as organizações em rede para o desenvolvimento do turismo”.	Anulou-se a primeira questão e ficou apenas a segunda, por haver redundância de conteúdos.
---	“Na sua opinião quais são as organizações beneficiadas com a constituição de uma organização em rede para o desenvolvimento do turismo na região”.

Fonte: Elaboração própria.

Para além da pré-testagem realizada com uma amostra representativa do universo do estudo, também se validou o questionário segundo o critério do conteúdo,¹⁴³ mediante um conjunto de contatos informais com entrevistas não estruturadas a especialistas na área da investigação científica em geral e da investigação científica do turismo em particular, com o intuito final de “ (...) encontrar as variáveis importantes a incluir na investigação principal” (Hill & Hill, 2002, p.74). Para além disso, muitas das questões/escalas utilizadas no inquérito final faziam parte de alguns estudos de doutoramento de suporte a esta investigação, efetuados no setor do turismo, dentro das problemáticas do planeamento turístico e das redes de cooperação (e.g. Costa, 1996) e dos *stakeholders* e desenvolvimento sustentável (Moniz, 2006), e portanto também já validadas em função do critério do conteúdo.

De forma a aferir a fiabilidade do inquérito utilizado, e especificamente desenvolvido para este estudo, submeteram-se os dados recolhidos (após pré-teste e na aplicação final) ao tratamento estatístico (SPSS). Para estimar especificamente a fiabilidade das questões que compõem o instrumento de recolha de dados, procedeu-se ao cálculo da estatística *Alpha de Cronbach* o qual tem por base a correlação múltipla de todos os itens incluídos em cada escala, cujos resultados permitem concluir por uma consistência interna adequada maioritariamente acima dos 0,7, considerado o mínimo aceitável¹⁴⁴ (Gageiro & Pestana, 2000).

¹⁴³ A validade do questionário está relacionada com a avaliação do grau em que uma medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman & Cramer, 1992).

¹⁴⁴ A fidelidade interna está relacionada com o facto de se querer saber se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que a constituem têm consistência interna. A regra básica da utilização do alfa nesta averiguação, é a de que ela se deve situar entre 0.8 e 1 (Bryman & Cramer, 1992). Portanto, deve-se interpretar este coeficiente no sentido de que quanto maior for o valor de alfa obtido mais forte é a associação do item com a escala. No entanto, alguns autores (e.g. Figueira, 1987), consideram como critério de validação da fiabilidade do instrumento o valor de alfa Cronbach ≥ 70 , e foi esta linha que se seguiu neste processo.

Tabela 5.11. – Fiabilidade do questionário pré-teste e do questionário final – F-Test (Cronbach)

<i>Escalas</i>	<i>Questionário pré-teste</i>	<i>Questionário final</i>
Caraterísticas da cooperação	,133	,714
Relações de cooperação com entidades para competitividade	,892	,836
Fatores de sucesso da cooperação	-.256	,795
Vantagens da cooperação	,435	,910
Dificuldades da cooperação	,781	,920
Áreas de cooperação	,632	,823
Atributos na escolha da sub-região	,607	,841
Oferta turística	,897	,849
Medidas para estimular a atratividade e competitividade	,628	,861
Importância das organizações no funcionamento	,905	,905
Compatibilidade dos objetivos	,843	,843
Qualidade da comunicação	,915	,915
Rede de cooperação	,916	,769

Depois de confirmada a validade de conteúdo da escalas e aferida a fiabilidade das escalas com a maioria dos valores acima do 0,7 (implicou a reformulação de algumas escalas em termos dos seus itens), considerou-se existirem condições para se proceder à aplicação do instrumento de recolha de dados. O envio da versão final foi efetuado, primeiramente, para as entidades públicas e associativas durante o final do mês de julho de 2011. A identificação e seleção dos representantes das entidades públicas a inquirir (e a obtenção dos respetivos contatos) resultaram do conhecimento da investigadora da estrutura administrativa e organizacional nacional/regional/local e posterior pesquisa a nível de *internet*. Em relação aos representantes das associações e outras organizações, a seleção foi baseada em pesquisas da *internet* e listagens obtidas (informalmente) através da rede informal de conhecimentos da própria investigadora junto de organizações locais/regionais.

Em relação aos empresários do turismo, apesar da intenção ter sido a de enviar a remessa de questionários na mesma altura (julho de 2011), a seleção para o grupo alvo foi mais difícil por não haver uma real contabilização dos mesmos na sub-região (como foi referido no subcapítulo 5.3.). No entanto, a inquirição iniciou-se em setembro de 2011 e durou até à primeira semana de novembro de 2011. Após o envio do questionário ao grupo alvo definido no subcapítulo 5.3. o resultado das devoluções é apresentado na tabela 5.12.

Tabela 5.12 – Cálculo da taxa de retorno dos questionários (parcial e total)

Setor		Dirigentes das Entidades	Total de questionários enviados	Total de questionários devolvidos	Taxa de retorno
Setor público (13 municípios)		CÁMARAS	13	13	100%
Setor público		Entidade Regional de Turismo	15	1	100%
		Órgão regional de desenvolvimento (CCRD)		1	100%
		Agência Regional de Promoção Turística (ARPT)		1	100%
		Empresa de fins múltiplos do Alqueva (EDIA)		1	100%
		GESTALQUEVA		1	100%
		Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja (EDAB)		1	100%
		Caminhos de Ferro Portugueses (CP)		1	100%
		Instituição de Ensino Superior (IPBEJA) + Docentes do ensino superior público		5	100%
		Turismo do Alqueva (abrange Moura, e Barrancos)		1	100%
		Centros de Formação (Gestão do IEFP) – BEJA e ALJUSTREL		2	100%
Total = 28			Total = 28	100%	
<i>Setor privado</i> ¹⁴⁵	1.º Beja	Alojamento	18	13	72,2%
		Restaurantes	49	19	38,8%
		Agências de Viagens/Operador	6	3	50,0%
		Animação noturna	5	1	20,0%
	2.º Almodôvar	Alojamento	7	5	71,4%
		Restaurantes	15	1	6,7%
	3.º Ourique	Alojamento	8	4	50,0%
		Restaurantes	14	3	21,4%
	Operam em toda a região	Transportes rodoviários de turismo	2	1	50,0%
		Animação turística	6	6	100%
		Rent-a-car	4	0	0,0%
	Total = 134			Total = 56	34,3%
<i>Setor associativo/ONG's</i>	Núcleo Empresarial de Beja / Associação de Empresários do Baixo Alentejo (NERBE/AEBAL)		23	1	100%
	Associação comercial de Beja			1	100%
	Associações de Desenvolvimento Local			4	57,1%
	AMBAAAL (Associação de Municípios)			1	100%
	Representante do património (DPHADB)			1	100%
	Sindicato dos Hoteleiros e Turismo			1	100%
<i>Outros</i>	TV Beja, rádios, revistas, jornais		2	33,3%	
	Escolas Profissionais		2	40,0%	
Total = 23			Total = 13	56,5%	
Taxa de retorno total (97 / 185 * 100%)			Total = 185	Total = 97	52,4%

Fonte: Elaboração própria.

¹⁴⁵ Aquando o envio dos questionários, constatou-se que, em duas situações, os empresários geriam mais do que um estabelecimento, ou tinham mais do que uma actividade no mesmo estabelecimento (e.g. dois hotéis e dois estabelecimentos de animação noturna, ambos em Beja). Daí o número de estabelecimentos ser maior do que o número de entrevistados.

É também importante dizer que, depois de alguma insistência na devolução, conseguiu-se, apesar das dificuldades, obter uma adequada taxa de retorno que permitiu corresponder a um valor superior a um mínimo admitido para este tipo de estudos (50%), passados 3 meses do início da inquirição.

5.7. Modelo de análise de dados

Considerando os propósitos da presente investigação, o tratamento estatístico de dados foi orientado, essencialmente, por uma abordagem de natureza quantitativa. Nesse sentido, procurou-se uma estratégia estatística que permitisse organizar os dados mais relevantes que desse origem a resultados passíveis de interpretação de forma a responder aos objetivos da investigação e, no fundo, compreender a problemática em estudo. Desta forma, procurou-se um conjunto de procedimentos estatísticos que desse resposta aos seguintes objetivos:

1. Tipo de envolvimento e a natureza das relações entre os atores sociais dos setores (público, privado e associativo) na definição de políticas públicas locais, para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo.

2. Práticas e estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os atores sociais dos setores, para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo.

3. Natureza de preocupações dos diferentes agentes setoriais a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a região e áreas de intervenção privilegiadas no desenvolvimento turístico da região.

4. Fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região.

5. Possibilidade do estabelecimento e implementação de alianças estratégicas/parcerias na forma de uma rede de cooperação.

Porém, não se pode esquecer a pergunta de partida a que se pretendeu dar resposta com os dados obtidos e cuja definição da estratégia estatística visou, igualmente, corresponder. A pergunta central consistiu em: “*Que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais dos setores público, privado e associativo no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo?*”, no fundo entendendo-se que a cooperação entre os atores sociais é fundamental para o desenvolvimento turístico da região.

A análise quantitativa dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi estatisticamente tratada com o apoio do programa informático de tratamento estatístico *SPSS*

(versão 18). Em todos os testes estatísticos teve-se sempre como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula, um nível de significância $p = \leq 0,05$.

Com o objetivo de efetuar uma caracterização sócio demográfica e profissional dos dirigentes (representantes das entidades públicas e associações) e dos empresários turísticos (representantes das empresas turísticas) e uma caracterização das respetivas organizações representadas, procedeu-se a uma descrição das variáveis mediante a construção de uma distribuição de frequências “(...) *que nos mostra quantos casos cabem em cada categoria*” (Bryman & Cramer 1992, p.98) e recorreu-se, também, a outras medidas de estatística descritiva, de localização e de tendência central (médias, medianas e desvio padrão).

Numa segunda fase, e com o fim de se atingir os objetivos específicos e gerais propostos, procedeu-se a um estudo mais aprofundado em função das respostas dos dirigentes e empresários das várias organizações, de modo a verificar, essencialmente, diferenças de preferências e/ou de importância dos mesmos, relativamente às várias variáveis incluídas no inquérito. Para tal recorreu-se a testes estatísticos de carácter não paramétrico cujas vantagens decorrem da possibilidade de serem aplicados em situações de amostras de pequena dimensão e quando não se confirma a distribuição normal (Siegel, 2000). Os testes não paramétricos são utilizados em alternativa aos testes paramétricos quando as condições de aplicação destes nomeadamente quanto à normalidade da variável sob estudo e a homogeneidade de variâncias entre os grupos, não se verificam (Maroco, 2007). Para se decidir pelo teste paramétrico e não paramétrico na testagem das hipóteses operacionais, realizou-se sempre o teste *Kolmogorov-Smirnov (K.S.)* de forma a determinar se a distribuição das variáveis ordinais era ou não normal (Maroco, 2007). Através da análise dos pressupostos de normalidade com o teste K.S. não se confirmou a hipótese nula (H_0 – Os dados têm uma distribuição normal) concluindo-se pela não existência de uma distribuição normal em todas as escalas pelo que se considerou que os testes não paramétricos seriam de facto os mais adequados.

Primeiramente, e com o propósito de analisar a problemática central do presente estudo, isto é, responder à pergunta de partida, tomou-se por base a perceção dos agentes inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento do turismo. Assim, seguiu-se uma estratégia que teve por base uma análise descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central e utilizando o teste de Friedman para algumas variáveis consideradas fulcrais neste primeiro momento de análise. O teste de Friedman enquanto teste não paramétrico, constitui uma alternativa quando os pressupostos da ANOVA não são cumpridos e revelou-se uma opção adequada para analisar diferenças e

fazer a comparação de médias das variáveis identificadas. O teste permitiu, através do *ranking* de médias que estabelece, identificar, por exemplo, a percepção dos inquiridos sobre as *entidades mais importantes com quem cooperar, a percepção sobre os fatores que melhor justificam o sucesso da cooperação, as vantagens e desvantagens da cooperação e as áreas prioritárias a cooperar*. O procedimento não paramétrico de Friedman é utilizado para testar a hipótese nula (H_0 - Não há diferenças de percepção de importância e concordância entre os atores relativamente a cada um dos construtos considerados na análise). Recorreu-se igualmente ao teste *Kruskal-Wallis* de modo a observar se haveria diferenças significativas de percepção entre os atores dos setores tendo o tipo de setor (público, privado, associativo, outro), como fator de agrupamento. Este teste não paramétrico constitui uma alternativa ao teste paramétrico *One Way Anova*, e é também utilizado quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade ou da igualdade e quando se pretende conhecer a existência de diferenciação entre mais de dois grupos (Gageiro & Pestana 2000). Para determinar a diferenciação por setor recorreu-se à utilização do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey, por ser considerado na literatura (e.g. Maroco, 2007) como um dos mais robustos a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias face à dimensão da população alvo.

Complementarmente, e para melhor compreender esta questão de partida, recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado (ou de Pearson) que é usualmente aplicado a variáveis nominais (como é o caso) procurando verificar o grau de dependência entre as várias dimensões da cooperação (*percepção sobre o fenómeno da cooperação – conceito de cooperação*) dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outro/misto)¹⁴⁶. Optou-se ainda por utilizar o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* sendo que a justificação da sua utilização está relacionada com o objetivo de conhecer e identificar a existência de diferenciação entre as percepções dos atores respondentes relativamente às *caraterísticas da cooperação no turismo* (pergunta 16) mais relevantes após a análise dos *rankings* de Friedman tendo o setor organizacional como fator de agrupamento. Para determinar a diferenciação por setor quando significativa recorreu-se ao teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey.

Para analisar a percepção dos atores inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento turístico da sub-região considerou-se ainda adequado o procedimento estatístico da análise da regressão pós fatorial, isto é, antecedida por análises fatoriais exploratórias com o objetivo de identificar as dimensões

¹⁴⁶ Para tal, recorreu-se à recodificação da variável “tipo de instituição” agrupando as várias instituições/organizações nos setores organizacionais já referidos que serviu para as várias análises estatísticas subsequentes.

integradas nas variáveis consideradas: *caraterísticas da cooperação* (pergunta 16), *entidades com quem cooperar* (pergunta 22), *fatores de sucesso da cooperação* (pergunta 23), *vantagens das relações de cooperação* (pergunta 24), *dificuldades da cooperação* (pergunta 25) e *áreas de cooperação* (pergunta 26). As variáveis em questão e após a revisão da literatura, foram entendidas como aquelas que melhor permitem medir a percepção dos atores sobre a importância da cooperação no turismo, pois garantem a mensuração da percepção dos intervenientes sobre as características que definem o ato de cooperação (cf. Costa, 1996; Fyall *et al*, 2000; Fyall & Garrod 2005a, 2005b; Arcidiacono, 2007) e os fatores que contribuem para o seu sucesso (e.g. Moniz, 2006; Costa *et al*, 2006; Wittman *et al*, 2009) assim como os benefícios daí resultantes (Selin & Chavez, 1995; Araújo & Bramwell 2002; Shennan & Ritchie, 2005). Permitem ainda medir a percepção sobre as áreas fulcrais para se cooperar (Zhang *et al*, 2009, Cooper *et al*, 2006), e as entidades mais importantes nesse processo (e.g. Neves, 2007; Singh *et al*, 2003; Cooper *et al* 1998, Sauter & Leisen, 1999). Para além disso, ao se considerarem as dificuldades da cooperação (Tosun, 2000; Araújo & Bramwell, 2002; Gray, 1989 como citado por Selin & Chavez, 1995a) como variável independente também se pressupôs que os seus itens permitiriam verificar a eventual influência, neste caso negativa, desses obstáculos na percepção da importância do desenvolvimento turístico (variável dependente). Para reduzir o número de itens daquelas escalas utilizadas no procedimento da regressão tornando assim mais fácil a sua operacionalização, recorreu-se ao método multivariado da análise fatorial por componentes principais. Para tal teve-se em consideração o tamanho da amostra (>50) e a relação de pelo menos 5 participantes por variável (rácio 5:1) (Hill & Hill 2002; Gageiro & Pestana 2000). Através da transformação de um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas (ortogonais) e designadas de componentes principais (Bryman & Cramer, 1992; Reis, 1997; Gageiro & Pestana 2000), teve-se por objetivo obter um novo grupo de categorias de fatores, permitindo assim, organizar da melhor forma, como os inquiridos interpretavam os itens relacionados com as variáveis identificadas já que o instrumento indica aquelas que estão relacionadas entre si e as que não estão. No cálculo estatístico da análise fatorial começou-se pela criação de uma matriz de correlação entre as variáveis selecionadas realizando o cálculo de todos os casos, sem valores omissos, utilizando-se para o efeito o critério de *exclude cases listwise*¹⁴⁷. Só se aceitou a adequação da

¹⁴⁷ “Se não houver correlações significativas entre estes itens, isso significa que eles não estão relacionados entre si e portanto, que não devemos esperar que eles formem um ou mais factores.” (Bryman & Cramer, 1992, p.322)

matriz de correlação (matriz R) após a verificação das condições de aplicabilidade atribuídas, nomeadamente, pela usual estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin*¹⁴⁸, que estabelece que a adequação deverá ser considerada $\geq 50\%$. Para além disso, foi igualmente estabelecida a adequação da análise fatorial através do teste de esfericidade de *Bartlett*, tomando-se como critério o seu valor de significância ($p \leq 0.05$). A utilização deste teste na análise fatorial justifica-se na medida em que a verificação de uma não significância quer dizer que a matriz de correlação pode ser uma matriz de identidade (elementos da diagonal da matriz igual a 1 e os valores acima e abaixo sejam 0) constituindo tal situação, a não pertinência da aplicação do mesmo teste. Para se decidir sobre o número de fatores a reter, seguiu-se o critério de *Kaiser*¹⁴⁹, o que significa que foram selecionados aqueles fatores que detêm como valores próprios (*eigenvalue*) superiores a 1, ou seja, aqueles que detêm a variância estandardizada superior à unidade (Bryman & Cramer 1992). Foi o que se fez mediante a rotação ortogonal da matriz dos fatores F, ou seja, o critério *Varimax*¹⁵⁰, dado que esta tem a vantagem de que a informação que os fatores nos fornecem não seja redundante, já que produz fatores que não se relacionam, ou que são independentes uns dos outros.

Após a análise fatorial optou-se pelo modelo de regressão linear múltipla para predizer relações causais unidirecionais entre várias variáveis independentes e uma variável dependente. No fundo, procurou-se determinar a relação funcional entre as variáveis independentes consideradas como aquelas que melhor explicam a *perceção dos atores sobre a importância das relações de cooperação no turismo* e a variável dependente que mede a *perceção da importância do desenvolvimento turístico na sub-região (importância da atividade turística na sub-região – pergunta 27)*. Para analisar estatisticamente a eventual relação iniciou-se o processo pela identificação dos fatores explicativos que decorrem da extração prévia dos fatores latentes que resultaram na análise fatorial das variáveis atrás já identificadas e que permitem dar uma dimensão mais holística da perceção dos atores relativamente à importância atribuída à cooperação (*caraterísticas da cooperação, vantagens*

¹⁴⁸ Os valores de KMO para estabelecer a adequação da análise fatorial distribuem-se da seguinte forma: de 1 a 0,9 a análise fatorial é muito boa; de 0,8 a 0,9 é boa; de 0,7 a 0,8 é média; de 0,6 a 0,7 é razoável; de 0,5 a 0,6 é má. Só os valores de KMO abaixo de 0,5 é que servem de base para dizer que a análise fatorial é inaceitável (Gageiro & Pestana, 2000).

¹⁴⁹ “O critério de Kaiser tem sido recomendado para situações em que o número de variáveis é menor que trinta e a média das comunalidades são no mínimo 0.6 (...)”. Stevens (1960 conforme citado em Bryman & Cramer, 1992, p.328). Na escolha dos fatores a reter, usualmente a literatura recomenda aqueles em que os valores próprios são maiores que 1; considerando os resultados do gráfico *scree plot*, que pode ser uma boa solução quando as comunalidades têm no mínimo um valor igual a 0,6 e usando como referencial uma percentagem acumulada maior que 70% (e.g. Hair, 1998; Gageiro & Pestana, 2000).

¹⁵⁰ A rotação *Varimax* tem como objetivo obter uma estrutura factorial na qual cada variável original esteja fortemente associada a um único factor e pouco com os restantes.

e dificuldades da cooperação, fatores que contribuem para o sucesso da cooperação, importância atribuída à cooperação com as entidades e áreas de cooperação).

Perante o objetivo descrito, considerou-se a técnica da regressão como o instrumento estatístico mais adequado, por este permitir a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, requerendo apenas que as variáveis sejam ordinais (Gageiro & Pestana, 2000; Guimarães & Cabral, 1998), como foi o caso. Desta forma, o que se pretendeu desta análise multivariada foi fazer a quantificação e o teste da significância da correlação, entre as variáveis já identificadas, quer no seu conjunto, quer individualmente.

Para garantir a adequabilidade da análise da regressão múltipla considerou-se a análise dos vários pressupostos, como por exemplo, a multicolinearidade e a normalidade. As análises efetuadas não revelaram nenhuma violação significativa dos mesmos pressupostos (Gageiro & Pestana, 2000, p.480-495). Foi realizado o teste *Durbin-Watson* de modo a verificar se existia independência entre as variáveis aleatórias residuais, ou seja, se a sua covariância era nula (Gageiro & Pestana, 2000, p.489). Mas como este teste como o próprio modelo de regressão pressupõem a verificação da normalidade nas variáveis aleatórias residuais, procedeu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* e os desvios da normalidade foram observados através dos gráficos Q-Q.

A multicolinearidade foi medida em função da tolerância e VIF e da matriz de correlações. Nestas condições todas as correlações elevadas (superiores a 0,9) indiciam a possibilidade de existência da multicolinearidade. Em relação às estatísticas da tolerância e VIF, a base é de que a tolerância deverá variar entre 0 e 1, e quanto mais próxima de 0 maior será a multicolinearidade (Gageiro & Pestana, 2000, p.493). Quanto à VIF, se estiver mais próxima de zero, menor será a multicolinearidade e o valor habitualmente considerado como o limite acima do qual existe a multicolinearidade é 10.

A análise de regressão linear múltipla foi ainda efetuada pelo método *stepwise* que constitui um entre os vários métodos que podem ser usados para decidir quando, e se as variáveis independentes devem ser introduzidas na equação (Bryman & Cramer, 1992). A opção por este modelo baseou-se no facto do mesmo facilitar ainda a eliminação das variáveis independentes que apresentam uma importância reduzida no modelo, ou seja, uma relação fraca com as variáveis dependentes, sendo por isso excluídas. Analisou-se a proporção de variabilidade dos índices criados para a variável dependente (*importância da atividade*

turística na região – pergunta 27), que é explicada por cada um dos conjuntos de variáveis explicativas através do R (coeficiente de correlação múltipla)¹⁵¹. Para verificar a significância da regressão considerou-se os valores da estatística F e o nível de significância $p \leq 0,05$. Para além disso, e com o objetivo de analisar a contribuição parcial das variáveis independentes para a explicação da variável dependente ou critério (já identificadas para este objetivo) recorreu-se ao *beta* estandardizado. Os coeficientes B indicam a natureza da relação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente. Quando as unidades de medida das variáveis independentes estão medidas em unidades diferentes é difícil determinar a importância relativa de cada variável X com base nos coeficientes de regressão parciais, tornando-se preferível examinar os parciais Beta (Gageiro & Pestana 2000).

De modo a dar resposta ao **primeiro objetivo específico** que consistiu em descrever e caracterizar o tipo de envolvimento e a natureza das relações entre os setores na definição de políticas públicas locais, para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo, consideraram-se as seguintes variáveis: *frequência dos contactos* (pergunta 36); *iniciativa dos contactos* (pergunta 37); *base da relação de cooperação* (pergunta 38); *tipo de estrutura de cooperação* (pergunta 39); *meios de contacto* (pergunta 40) e *razão do contacto* (pergunta 41).

Com o objetivo de descrever o tipo de envolvimento e a natureza das relações, optou-se por efetuar uma análise descritiva das variáveis enunciadas (frequências absolutas) recorrendo, inicialmente, a medidas de tendência central. Por ser mais precisa na situação em análise (contactos entre os atores), optou-se inicialmente, pela mediana, mas não se descurou a importância da utilização da média e da moda na análise univariada dos resultados do inquérito.

A análise das questões e variáveis anteriormente identificadas, podem também ajudar a determinar a tipo e natureza do envolvimento na cooperação (Fyall & Garrod, 2005b), em função da importância atribuída a cada uma das variáveis (6 variáveis).

Para complementar integralmente o primeiro objetivo específico e, em concreto, avaliar o grau de envolvimento das entidades consideradas em função da opinião dos seus

¹⁵¹ O índice de correlação (R) indica o valor da correlação do conjunto das variáveis preditivas (independentes) com uma variável critério (dependente) e o quadrado desta correlação múltipla (R²) indica a percentagem de variação da variável dependente explicada pela variação dos outros factores (Hill & Hill, 2007); “O coeficiente de determinação R² tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados, sendo uma medida otimista de qualidade do ajustamento feito. Como alternativa, usa-se o R² ajustado, sendo no entanto mais utilizado quando os modelos têm mais do que uma variável independente” (Gageiro & Pestana 2000, p.455).

dirigentes e empresários, baseou-se a análise nos quatro setores organizados criados a partir da reclassificação da variável *tipo de instituição* que confluía em: público, privado, associativo, outro/misto.

Para a concretização do **segundo objetivo específico**, que consistia em identificar e analisar as práticas/estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os setores (público, privado e associativo) para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo, definiu-se como variáveis a utilizar: *medidas aplicadas ao turismo* (pergunta 31) e as *áreas de cooperação* (pergunta 26). Com estas variáveis pretendeu-se, primeiramente, identificar quais as áreas de cooperação percecionadas como mais relevantes assim como as medidas consideradas mais importantes para estimular a atratividade e competitividade da região. Para determinar o grau de importância atribuído pelos atores às *medidas aplicadas ao turismo e às áreas de cooperação*, recorreu-se à técnica estatística não paramétrica teste de Friedman, de forma a hierarquizar as respostas dos inquiridos por ordem de importância. No fundo o que o teste determina é uma hierarquia de dados (*rankings*). O teste inicia o processo estabelecendo uma hierarquia dos dados em cada coluna apresentando a média do *rank* relacionada com cada observação. As estatísticas do teste são então calculadas medindo até que ponto cada *rank* em cada coluna varia dos restantes, focando-se na soma dos ranks de cada coluna. A hipótese nula consiste no princípio de que a distribuição das médias dos *ranks* são idênticas e a hipótese alternativa é de que há diferenças entre as médias. Se o valor de $p \leq 0,05$ então a hipótese nula (H_0) é rejeitada podendo-se concluir que as distribuições das médias entre os *rankings* não são as mesmas assumindo-se diferenças de opinião.

A opção pela utilização do teste de Friedman na análise de dados de modo a dar resposta aquele objetivo específico (e anteriormente referido para a pergunta de partida), relacionou-se com as suas vantagens, já que o mesmo é aplicado a amostras dependentes, é aplicado a variáveis de nível qualitativo (Pestana & Gageiro, 2000), é apropriado quando existem três ou mais condições de emparelhamento, onde cada variável é classificada numa escala de nível, pelo menos, ordinal e, por último por assumir que os valores de uma variável têm uma distribuição normal (Hill & Hill, 2002). Com este teste procurou-se comparar as respostas dos dirigentes e empresários em todas as variáveis que são comparadas, para detetar diferenças nas preferências das pessoas relativamente às duas variáveis ordinais já referidas¹⁵². Adicionalmente, e com a aplicação do teste *Kruskal-Wallis* pretendeu-se observar

¹⁵² O teste de Friedman compara a hierarquia das médias das opiniões entre grupos relacionados e indica como os grupos diferem de opinião, e ordena os valores para cada um dos casos e calcula o valor médio para cada

se haveria diferenças de percepção de importância entre os atores dos setores quanto a algumas das medidas para aumentar a atratividade do destino e as áreas de cooperação. A diferenciação por setor (quando significativa) foi determinada através da utilização do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey.

Posto isto, e porque também se pretendia retirar ilações sobre a hierarquização de importância das *medidas aplicadas ao turismo* e o grau de concordância em relação a *áreas de cooperação* em função de setores, optou-se por recorrer também a um teste de Friedman, considerando as variáveis já identificadas por setores organizacionais: público, privado, associativo e outros/misto.

Após a identificação hierarquizada da variável *medidas aplicadas ao turismo* mais importantes e da variável *áreas de cooperação* em que há maior concordância de opinião entre a generalidade dos respondentes, considerou-se adequado para melhor compreender as práticas/estratégias para a promoção da cooperação, verificar se as principais dimensões acima identificadas estariam associadas à importância da cooperação para o desenvolvimento do turismo recorrendo-se ao *Coefficiente de Spearman*, teste não paramétrico para estimar se as duas variáveis medidas a nível ordinal estavam associadas. A utilização deste teste é justificada para cumprir o segundo objetivo específico, pelo facto do coeficiente¹⁵³ não ser sensível “ (...) a assimetrias na distribuição, nem a presença de outliers, não exigindo que os dados provenham de duas populações normais” (Gageiro & Pestana, 2000, p.145). Na análise, através do teste de Spearman, das relações de associação entre as variáveis propostas, assumiu-se sempre um nível de significância sobre a correlação de $p \leq 0,05$ ¹⁵⁴.

O **terceiro objetivo específico** consistia em identificar e compreender das preocupações relacionadas com a atividade turística a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a região. No fundo, o que se pretendeu era identificar as áreas de intervenção privilegiadas pelos respondentes no desenvolvimento turístico da sub-região. O cumprimento deste objetivo foi conseguido através da análise das percepções dos agentes

amostra. Se houver diferenças entre as amostras, os seus números de ordem médios devem ser iguais (Bryman & Cramer, 1992). O tamanho das diferenças entre os totais das ordens é dado pelo qui-quadrado, mas o “*facto do qui-quadrado não ser significativo quer dizer que não há diferença nos números de ordem médios correspondentes às classificações*” (Bryman & Cramer 1992, p.171).

¹⁵³ “O coeficiente de correlação de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Recorre a valores de ordem das observações em vez do seu valor observado” (Gageiro & Pestana, 2000, p.145).

¹⁵⁴ Para medir o grau de associação, convencionou-se que o R menor que 0,2 indica uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,3 é baixa; entre 0,4 e 0,69 é moderada; entre 0,7 e 0,89 é alta e, por fim, 0,9 a 1 é uma associação muito alta (Gageiro & Pestana, 2000).

questionados no que respeita ao *estado atual de desenvolvimento turístico*, as *atividades económicas com maior potencial de crescimento*, a *importância dos atributos* na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico e as *medidas para estimular a atratividade* e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo. A primeira variável foi recodificada em termos de escala de importância, chegando-se a uma nova distribuição das respostas com uma escala apresentando os seguintes graus de importância: 1- nada importante e 7 – extremamente importante. Para dar cumprimento ao objetivo, começou-se por estimar a importância da atividade turística atribuída pelos agentes, no desenvolvimento da sub-região utilizando a estratégia descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central (média e mediana). Posto isto, optou-se por recorrer, novamente, ao teste de Friedman, de modo a criar um *ranking* de atividades económicas prioritárias de acordo com a opinião dos respondentes, procurando, assim, determinar o setor de atividade mais e menos importante na opinião dos dirigentes e empresários e posteriormente, agrupados por setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), procurando dar resposta à identificação das áreas de intervenção prioritárias para o desenvolvimento do turismo no Baixo Alentejo. Adicionalmente, optou-se pela aplicação do teste *Kruskal-Wallis* de modo a observar se haveria diferenças de perceção de importância entre os atores dos setores quanto a algumas das atividades económicas prioritárias na sub-região. A diferenciação por setor (quando significativa) foi determinada através da utilização do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey.

Em relação à variável *medidas aplicadas ao turismo*, utilizou-se igualmente a estratégia descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central (média e mediana) e optou-se por aplicar o teste de Friedman de modo a identificar e hierarquizar a importância relativa das medidas para aumentar a atratividade e competitividade do turismo na sub-região em geral e por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto).

Como o objetivo considerava a identificação das áreas de intervenção prioritárias em função dos setores considerou-se, novamente, determinante, analisar a importância atribuída pelos respondentes a cada uma das atividades económicas, consoante o tipo de setor. Perante esta situação, o teste de Friedman revelou-se, novamente, o melhor instrumento estatístico para obter esta informação por setor organizacional associando-se ainda o teste *Kruskal-Wallis*. A diferenciação por setor (quando significativa) foi determinada através da utilização do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey.

O **quarto objetivo específico** da investigação consistiu em identificar e classificar a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região na perspectiva dos dirigentes e empresários. Com esse objetivo, pretendeu-se, primeiramente, identificar e hierarquizar do grau de satisfação relativamente às componentes da oferta turística da sub-região optando-se pelo recurso ao teste de Friedman e ainda ao teste *Kruskal-Wallis* de forma a identificar as diferenças significativas entre atores dos setores no que se refere a algumas das razões para a satisfação dos respondentes. Complementarmente, recorreu-se à estatística descritiva para estimar as percentagens das alternativas indicadas pelos respondentes [em função da tipologia das fases de desenvolvimento turístico do destino de Butler (1980)]. Para melhor compreender esta questão, recorreu-se ainda ao teste do Qui-Quadrado para verificar o grau de dependência entre as diferentes tipologias de desenvolvimento turístico consideradas, não só globalmente como dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outro/misto). Adicionalmente, com o propósito de verificar se as características sócio demográficas (sexo, idade, estado civil, e habilitações literárias) estariam associadas às diferentes tipologias acima referidas, recorreu-se à estratégia do cruzamento das respetivas variáveis.

Por que se tratam de variáveis maioritariamente nominais (variáveis sóciodemográficas e setores organizacionais), recorreu-se novamente à aplicação do Teste Qui-quadrado com o objetivo de analisar a associação entre a perceção dos atores respondentes sobre a fase de desenvolvimento da sub-região e o setor organizacional a que pertencem. Esta medida de associação ajuda a determinar como é que se comportam os dados quando as variáveis se cruzam, isto é, saber qual é a contingência entre as variáveis. No fundo, permite prever ou estimar o grau de dependência entre as variáveis consideradas¹⁵⁵.

Perante este quarto objetivo, e porque se utilizou sempre mais de uma variável com mais do que dois valores, recorreu-se ao coeficiente de Cramer e Phi¹⁵⁶. Segundo Hill e Hill (2002), o coeficiente de Phi utiliza-se quando uma das variáveis só tem dois valores; o coeficiente de Cramer (V de Cramer) é utilizado quando uma variável (ou as duas variáveis) tem mais do que dois valores, ou seja, quando os dados são frequências que resultam de um cruzamento do tipo RxK (R para as linhas e K para as colunas) e, por fim, mas não menos

¹⁵⁵ “O teste do qui-quadrado testa a hipótese nula que as duas variáveis não estão relacionadas uma com a outra. Um valor significativo para o X^2 indica que as duas variáveis não são independentes, mas não indica o grau de relacionamento entre elas. Para encontrarmos o grau de relacionamento precisamos de calcular um coeficiente de associação.” (Hill & Hill, 2002, p.205)

¹⁵⁶ Os coeficientes de associação mais utilizados são o coeficiente de Phi, o de Cramer e o coeficiente de Contingência C (Cooper & Schindler, 2001).

relevante, o Coeficiente C que pode ser aplicado a qualquer cruzamento do tipo R x K medindo a força da relação entre as duas mesmas variáveis (Kent, 2001), sendo que o seu valor máximo é sempre inferior a 1. Este último coeficiente tem, porém, uma limitação que resulta do facto do valor máximo depender do número de categorias das variáveis (Kent, 2001).

O **quinto objetivo específico** consistiu na avaliação da possibilidade de estabelecimento e implementação de alianças estratégicas e parcerias na forma de uma rede de cooperação entre os vários agentes no Baixo Alentejo. No fundo, teve-se como propósito colocar os parceiros a refletir sobre a necessidade de cooperarem para o desenvolvimento turístico da sub-região e ver em que área tal é possível. Iniciou-se o procedimento pela estimação da importância e benefícios de trabalhar e cooperar em rede, utilizando a estatística descritiva, designadamente proporções. Perante o objetivo definido e o tipo de variáveis utilizadas, optou-se por uma análise da variável *organizações em rede no turismo* (pergunta 48) através do teste de Friedman, de forma a constatar o grau de concordância entre os atores (dirigentes e empresários) sobre as vantagens obtidas da criação de uma estrutura formalizada (rede) para as organizações cooperarem, contribuindo para o desenvolvimento do turismo na região e adicionalmente ao teste *Kruskal-Wallis* de forma a observar se haveria algumas diferenças significativas entre setores no que se refere a algumas das vantagens. A diferenciação por setor (quando significativa) foi determinada através da utilização do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey. Complementarmente e para melhor compreender estas problemáticas inerentes aos objetivos procedeu-se, no quadro de cada um deles, à mesma estratégia de análise em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros/misto). Desta forma, foi possível examinar a eventual influência das características específicas de cada setor.

No que concerne as variáveis benefícios de pertencer a uma rede de cooperação, recetividade em alterar as formas de funcionamento da instituição, recetividade em pertencer a uma rede de cooperação e organizações beneficiadas com rede de cooperação, considerou-se que o procedimento de análise de dados adequado seria uma análise descritiva de frequências com recurso às medidas de tendência central, destacando-se a utilização dos resultados da mediana e desvio padrão. E porque mais uma vez se considerou, em toda a investigação, ser essencial analisar a perspetiva dos dirigentes e empresários dos vários setores, recorreu-se, de novo, a uma divisão por setores organizacionais, fazendo assim a análise das variáveis atrás consideradas em função dos mesmos quatro setores organizacionais.

Optou-se também por efetuar uma análise complementar, considerando-se a variável independente *recetividade em pertencer a uma rede de cooperação* (pergunta 47) constituída pelas entidades a que se tem estado a fazer referência, de modo a ver a existência de associação e a sua intensidade com as variáveis dependentes: *importância atribuída ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as organizações/entidades para melhorar a competitividade* (pergunta 22), *vantagens das organizações turísticas em rede* (pergunta 49), *áreas de cooperação privilegiadas* (pergunta 26) e *medidas para estimular a atratividade e competitividade* (pergunta 31). Para tal recorreu-se novamente ao teste de Spearman. E porque a divisão por setores organizacionais tem sido sempre relevante neste estudo optou-se, novamente, por verificar as diferenças de associação e correlação entre as variáveis atrás propostas em função dos setores organizacionais.

Neste subcapítulo procurou-se definir mais claramente e de forma justificada as principais orientações metodológicas que se seguiu para a realização do presente estudo empírico enquadrando-se na principal problemática do trabalho de investigação. Descreveu-se ainda todos os passos desenvolvidos para a clarificação do grupo alvo a inquirir, bem como os relacionados com a construção, pré-testagem, validação e aplicação do instrumento de recolha de dados. Explicitaram-se ainda todos os procedimentos relacionados com as opções de análise estatística fundamentadas nos objetivos da investigação e da revisão efetuada à literatura.

CAPÍTULO VI – Apresentação e Discussão de Resultados

6.1. Nota introdutória

A parte empírica do presente estudo foi efetuada através de um inquérito por questionário conduzido junto dos representantes de várias organizações com intervenção, direta ou indireta, no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo. Acederam colaborar neste estudo 97 dirigentes de topo de instituições públicas, associações sem fins lucrativos e de várias empresas turísticas da sub-região, o que representa cerca de 53% do grupo alvo selecionado para este estudo. Face à amostra inicialmente selecionada, obteve-se uma taxa de retorno de 100% no caso dos dirigentes do setor público. Em relação ao setor associativo e ao setor outros/misto, a taxa de retorno dos questionários remetidos foi na ordem dos 56,5%. Por fim, os empresários mostraram-se menos cooperantes com este estudo, e retornaram apenas 34,3% dos questionários, tendo esta situação sido mais evidente entre os empresários do setor da restauração.

A partir dos dados capturados através do questionário especificamente desenvolvido para este estudo, apresentam-se e discutem-se os resultados com o propósito não só de descrever e caracterizar o grupo alvo como, fundamentalmente, de conhecer em profundidade a problemática em estudo e dar resposta às questões e objetivos que nortearam esta investigação.

Assim, no presente capítulo procedeu-se, numa primeira fase, à análise dos resultados de modo a caracterizar, globalmente, o grupo alvo. Com esta caracterização pretendeu-se ter uma visão geral das características e do percurso profissional dos dirigentes e empresários e enquadrar essa análise numa caracterização das organizações representadas.

Com o propósito de analisar a problemática central do presente estudo, isto é, responder à pergunta de partida, tomou-se por base a *perceção dos agentes inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento do turismo*. Assim, primeiramente, seguiu-se uma estratégia que teve por base as dimensões relacionadas com o fenómeno da cooperação, fatores de sucesso da cooperação, a cooperação no turismo, importância das relações de cooperação entre setores, as vantagens da cooperação, as dificuldades da cooperação e as áreas de cooperação optando-se por uma análise descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central e utilizando o

teste de Friedman que, constitui uma alternativa não paramétrica à Análise de Variância (ANOVA). Complementarmente, e para melhor compreender esta questão, recorreu-se ainda ao teste do Qui-Quadrado para verificar o grau de dependência entre as várias dimensões da cooperação dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outro/misto) e ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* para conhecer a existência de diferenciação entre as percepções relativamente ao fenómeno da cooperação assumindo também por setor organizacional. Para analisar a percepção dos atores inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento turístico da sub-região considerou-se ainda adequado o procedimento estatístico da análise da regressão pós-fatorial, isto é, antecedida por análises fatoriais com o objetivo de identificar as dimensões integradas no *caraterísticas da cooperação, fatores de sucesso da cooperação, entidades com quem cooperar, vantagens e dificuldades da cooperação e áreas de cooperação*.

Em seguida, analisaram-se as percepções e opiniões dos dirigentes e empresários de modo a dar resposta aos objetivos específicos da investigação, isto é, compreender a natureza **1)** das relações de cooperação estabelecidas entre as organizações representadas, **2)** das práticas de cooperação efetiva e das formas de promover o incentivo a essa cooperação, **3)** das preocupações consideradas mais relevantes em matéria de políticas turísticas, **4)** da fase de desenvolvimento turístico em que a sub-região se encontra, **5)** e da motivação para a constituição de uma rede de cooperação formal na sub-região, para o seu desenvolvimento turístico. Para melhor compreender a problemática em estudo, os resultados foram analisados em função da natureza de cada objetivo e, no âmbito de cada um, foram efetuadas análises comparativas por setor organizacional (público, associativo, privado com fins lucrativos e outro/misto) tendo em vista identificar eventuais aspetos diferenciadores em função das dimensões consideradas. Estas análises foram efetuadas com a preocupação de procurar responder, de forma esclarecedora, à hipótese central do estudo, isto é, ao facto de se considerar que o desenvolvimento turístico de uma região implica um conjunto de relações de cooperação intersetoriais e intrasetoriais (e.g. Inskip, 1991; Minca & Getz, 1995 como citado por Timothy, 1998; Wood & Gray, 1991, Bramwell & Lane, 2000).

Com o propósito de dar resposta ao objetivo 1, isto é, *compreender a natureza das relações entre os atores do setor público, privado e associativo na definição de políticas públicas para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo*, a estratégia de análise seguida teve por base a estatística descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central (média e mediana). Relativamente ao objetivo 2, isto é, *identificar e*

analisar as práticas/estratégias desenvolvidas para promover a cooperação entre os atores dos setores público, privado e associativo para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo seguiu-se uma estratégia tendo por base as dimensões medidas de atratividade e competitividade da sub-região e áreas de cooperação. Para o efeito, isto é, hierarquizar as diferentes opções (atratividade e áreas de cooperação) consideradas pelos agentes questionados, utilizou-se o teste de Friedman, alternativa não paramétrica à Análise de Variância (ANOVA) usada para testar a diferença entre grupos quando as variáveis são medidas a nível ordinal e/ou quando os pressupostos necessários para utilizar a ANOVA. Recorreu-se ainda ao teste *Kruskal-Wallis* com o objetivo de observar diferenças significativas entre as perceções tidas pelos atores como mais e menos importantes em relação a algumas das medidas de atratividade e áreas de cooperação tendo a tipologia dos setores como fator de agrupamento. Complementarmente, considerou-se adequado para melhor compreender as práticas/estratégias para a promoção da cooperação verificar se as principais dimensões acima identificadas estariam associadas à importância da cooperação para o desenvolvimento do turismo recorrendo-se ao *Coefficiente de Spearman*, teste não paramétrico para estimar se as duas variáveis medidas a nível ordinal estão associadas. Em relação ao objetivo 3, ou seja, *identificar e compreender das preocupações relacionadas com a atividade turística a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a região* seguiu-se a análise das perceções dos agentes questionados no que respeita ao estado atual de desenvolvimento turístico, as atividades económicas com maior potencial de crescimento, a importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico e as medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo. Para este efeito, começou-se por estimar a importância da atividade turística atribuída pelos agentes, no desenvolvimento da sub-região utilizando a estratégia descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central (média e mediana). De seguida, optou-se pela identificação e hierarquização da importância relativa das atividades económicas com maior potencial de crescimento, com o recurso ao teste de Friedman. Complementarmente, estimou-se a importância dos atributos da sub-região utilizando-se a estratégia descritiva baseada nas proporções e medidas de tendência central seguida da também da identificação e hierarquização daqueles atributos bem como das medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo, novamente com o recurso ao teste de Friedman. Recorreu-se ainda ao teste *Kruskal-Wallis* com o objetivo de observar diferenças significativas entre as perceções tidas pelos atores em relação a algumas das atividades económicas prioritárias tendo a tipologia dos setores como fator de agrupamento.

O objetivo quatro, isto é, *estimar o grau de desenvolvimento turístico da sub-região*, foi respondido optando-se pela identificação e hierarquização do grau de satisfação relativamente às componentes da oferta turística da sub-região com o recurso ao teste de Friedman e o teste de *Kruskal-Wallis* assim como da estatística descritiva para estimar as percentagens das alternativas indicadas pelos respondentes [em função da tipologia das fases de desenvolvimento turístico do destino de Butler (1980)]. Complementarmente, e para melhor compreender esta questão, recorreu-se ainda ao teste do Qui-Quadrado para verificar o grau de dependência entre as diferentes tipologias de desenvolvimento turístico consideradas, não só globalmente como dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outros). Adicionalmente, com o propósito de verificar se as características sociodemográficas (sexo, idade, estado civil, e habilitações literárias) estariam associadas às diferentes tipologias acima referidas, recorreu-se à estratégia do cruzamento das respetivas variáveis articulada com um teste estatístico adequado. Para dar resposta ao objetivo 5, isto é, *avaliar a possibilidade de estabelecimento de redes de cooperação*, estimou-se primeiramente, a importância e benefícios de trabalhar e cooperar em rede, utilizando a estatística descritiva, designadamente proporções. Adicionalmente, realizou-se com o recurso ao Teste de Friedman, a identificação e hierarquização das vantagens de trabalhar e cooperar em rede. Complementarmente e para melhor compreender estas problemáticas inerentes aos objetivos procedeu-se, no quadro de cada um deles, à mesma estratégia de análise em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Desta forma, foi possível examinar a eventual influência das características específicas de cada setor. Complementarmente, considerou-se adequado para melhor compreender a importância da cooperação em rede verificar se a receptividade de trabalhar em rede estaria associada às vantagens identificadas para a rede, às áreas de cooperação e às medidas para tornar o destino mais competitivo e ainda a um tipo de setor organizacional (público, associativo, privado). Para o efeito, recorreu-se ao Coeficiente de Spearman.

Com os resultados obtidos pretendeu-se dar a conhecer à comunidade algumas das áreas a apostar em matéria da definição de estratégias e políticas de desenvolvimento turístico para a sub-região (extensíveis à região do Alentejo), e identificar as problemáticas obstaculizantes à cooperação entre os atores do turismo de forma a intervir e melhorar as práticas de cooperação para tornar as relações mais frequentes, mais estruturadas e, naturalmente, mais eficazes.

6.2. Caracterização dos atores do turismo e das organizações que representam

Neste subcapítulo pretendeu-se fazer uma caracterização do grupo alvo da presente investigação, com base nas variáveis sociodemográficas. A análise do grupo alvo foi complementada por uma caracterização das organizações que os mesmos atores representam na sub-região (e na região)¹⁵⁷ de forma a conhecer um pouco melhor a realidade empresarial e institucional turística do Baixo Alentejo.

Em função da distribuição dos atores do turismo pelos setores organizacionais, observou-se que 28,9% integra o setor público, 57,7% integra o setor privado lucrativo, e 8,2% o setor associativo. As restantes instituições foram incluídas no setor outro/misto com 5,2% dos respondentes (tabela 6.1).

Tabela 6.1. – Distribuição das respostas obtidas dos dirigentes e empresários entre os setores organizacionais

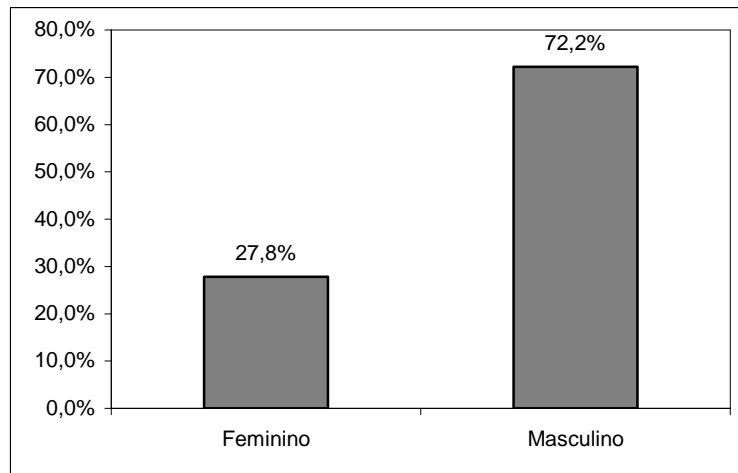
SETOR QUE O DIRIGENTE REPRESENTA	TIPO DE ENTIDADE	Frequência de respostas	Porcentagem (%)
<i>Setor público</i>	Autaquias; EDIA; ERT; CCRD; ARPT; Turismo de Alqueva; GESTALQUEVA; Aeroporto de Beja; CP IPBEJA (inclui Docentes/ Investigadores); Centro de Formação	28	28,9
<i>Setor privado</i>	Alojamento; restaurante; animação turística; agências de viagem; animação noturna; transporte rodoviário regional	56	57,7
<i>Setor associativo</i>	Associação comercial; associação de municípios, associações de desenvolvimento; DPHADB; NERBE	8	8,2
<i>Setor outros/misto</i>	Sindicato; escola profissional; comunicação social	5	5,2
TOTAL		97	100,0

Fonte: Inquérito.

Quanto ao género, constatou-se que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino (72,2%) ocupando, assim, a maioria dos cargos dirigentes das organizações (gráfico 6.1).

¹⁵⁷ Em alguns casos excecionais inquiriram-se também representantes de organizações com intervenção no turismo a nível nacional (e.g. Caminhos de Ferro Portugueses – CP).

Gráfico 6.1 – Género dos dirigentes e empresários



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 1)

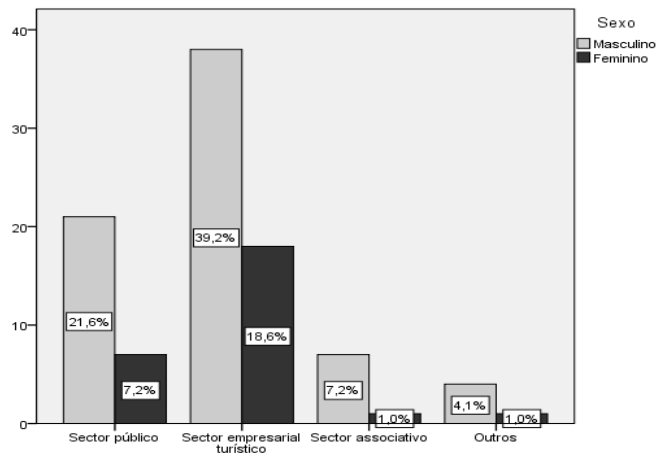
Esta conclusão confirma a tendência de que as mulheres, também no setor do turismo, continuam a ter dificuldade em assumir cargos de direção¹⁵⁸. As explicações para as assimetrias existentes no acesso a cargos superiores¹⁵⁹, resulta do pressuposto de que há uma socialização diferente entre géneros, o que, no caso das mulheres, dificulta a progressão na carreira por entrar em conflito com as exigências do próprio cargo (Rando *et al*, 2011). Mas por vezes, essa dificuldade em aceder a cargos de direção resulta também das próprias condições organizacionais, que podem relacionar-se com as oportunidades de promoção na organização, o poder dentro da organização e, conseqüentemente, a capacidade de mobilização dos recursos organizacionais (Rando *et al*, 2011).

A participação dos respondentes com base no género pelos setores que representam indica que a distribuição da população feminina se enquadra no presente estudo, maioritariamente, no setor privado com fins lucrativos (subsistemas de alojamento e restauração) com 18,6% das respostas assumindo, posições de gerente, ou até de proprietário. Contudo, este resultado poderá assentar no facto da empresa turística ser explorada por um casal, e de ter sido a mulher a responder ao formulário. Relativamente aos outros setores organizacionais (público, associativo e outros/misto), a feminização dos serviços é praticamente insignificante (gráfico 6.2).

¹⁵⁸ Refira-se a importância da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres, realizada em Pequim em 1995 da qual resultou a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim. Em Portugal, é de destacar o primeiro estudo sobre a Igualdade do Género na Administração Pública Central Portuguesa publicado em 2007 (Rato *et al*, como citado por Rando, Silva & Anjos, 2011, p.3).

¹⁵⁹ Apresentam-se alguns exemplos de estudos sobre esta problemática: estudo sobre a Igualdade de Género na Administração Pública Central Portuguesa (2007) publicado pelo Instituto Nacional de Administração; censo realizado pela Direção – Geral da Administração e o Emprego Público (2008); Relatório sobre a Igualdade do Género em Portugal em 2009 (como citados por Rando *et al* 2011).

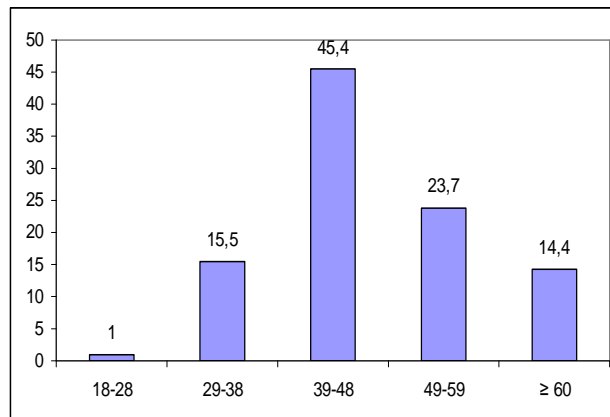
Gráfico 6.2 - Género dos dirigentes e empresários por setores organizacionais



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 1).

De acordo com os resultados obtidos e em função da idade dos dirigentes e empresários do setor turístico, constatou-se que 45,4% se enquadra na categoria dos 39-48 anos seguido dos 23,7% que se integram na categoria dos 49 aos 59 anos (gráfico 6.3).

Gráfico 6.3 - Idade dos inquiridos

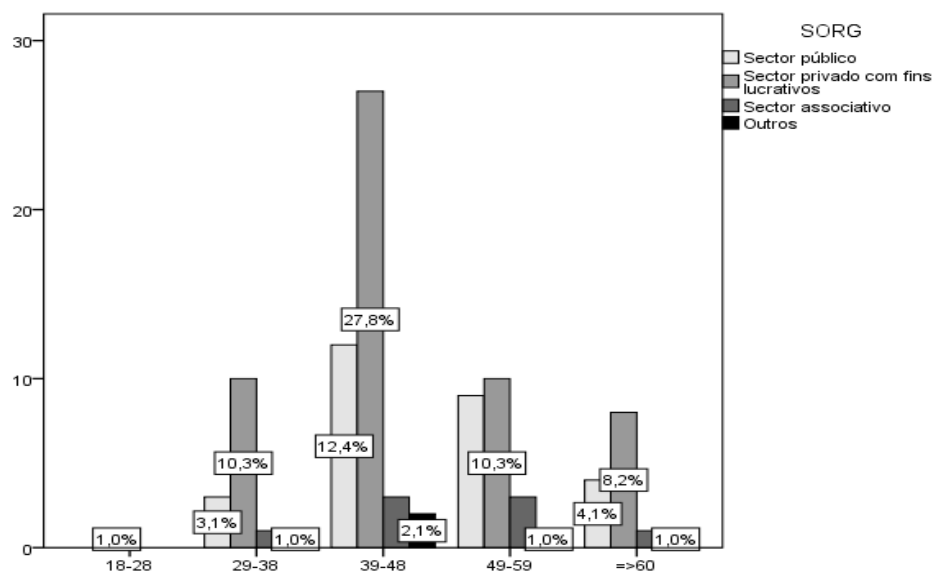


Fonte: Inquérito (pergunta n.º 2).

Considerando os atores do turismo do Baixo Alentejo agrupados por setores organizacionais (público, privado com fins lucrativos, associativo e outros/misto), concluiu-se que a maior fatia de respondentes tem idades compreendidas entre os 39-48 anos constituindo os empresários do setor privado com fins lucrativos (26,8%) (gráfico 6.3). Mas dentro do setor público, a maioria dos dirigentes também se enquadra no escalão etário dos 39-48 anos

(12,4%), seguido daqueles que têm entre 49-59 anos (9,3%). A relação entre a idade e um cargo de direção justifica o enquadramento naqueles dois escalões etários um pouco mais elevados. Já não se tratando propriamente de jovens, essa situação explica-se pelo facto da progressão para lugares de topo e de direção ser um processo que leva algum tempo a concretizar-se e que dependerá da permanência de alguns anos na organização (antiguidade) ou, no caso de resultar de um processo de eleição (e.g. câmaras), a idade estará aliada à experiência fator que credibiliza a posição naqueles cargos (gráfico 6.4).

Gráfico 6.4 - Idade dos dirigentes e empresários X Setor organizacional

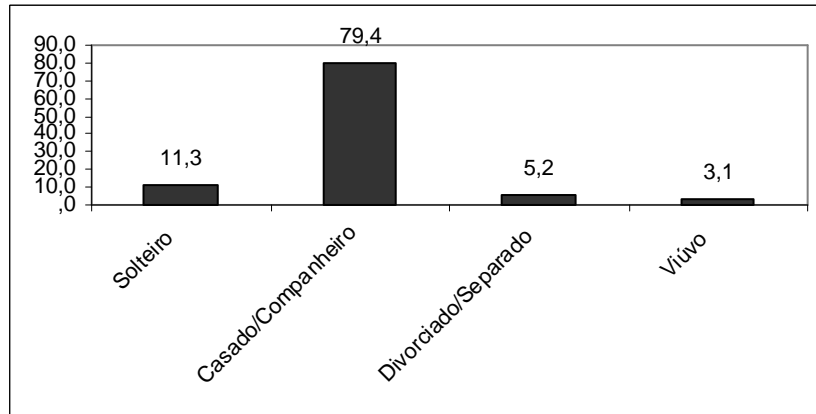


Fonte: Inquérito (pergunta n.º 2).

Tendo em consideração o setor privado com fins lucrativos, observou-se que, em particular na gerência das empresas de alojamento e de restauração, o maior número de empresários tem uma idade compreendida entre 39 e os 48 anos e até mais do que isso, caindo nos dois seguintes escalões (17,5% das respostas) o que revela que consiste num grupo de empresários já com alguma experiência no exercício da atividade. O mesmo já não se verificou nas empresas de animação turística, onde há uma paridade de respostas entre o segundo e terceiro escalão (totalizando 6,2%), o que estará associado às próprias características das atividades em questão que implicam alguma preparação física (e.g. desporto, atividades radicais) (gráfico 6.4).

Em termos de estado civil, constatou-se que, a maioria dos atores respondentes, isto é, 79,4% é casado ou vive em união de facto, o que também se relacionará com a idade dos mesmos, que já justifica alguma estabilidade pessoal e familiar (gráfico 6.5).

Gráfico 6.5 - Estado civil dos dirigentes e empresários



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 3).

Considerando a realidade em termos de qualificação entre os dirigentes e empresários das organizações inquiridas, concluiu-se que a maioria dos mesmos (59,8%) diz possuir uma qualificação superior (ao nível da licenciatura), o que não surpreende, já que os destinatários dos questionários eram exactamente os altos cargos de direcção das entidades organizacionais em que a formação superior é comum e exigida até para efeitos de progressão na carreira (tabela 6.2).

Tabela 6.2 – Habilitações literárias dos dirigentes e empresários por setor organizacional

SETOR	Primário + Preparatório	9.º ano + Ensino complementar	12.º ano	Licenciatura	Mestrado + Doutoramento	TOTAL
Público	0,0%	1,0%	1,0%	23,7%	2,1%	28,9%
Privado com fins lucrativos	8,2%	13,4%	10,3%	25,8%	0,0%	57,7%
Associativo	0,0%	1,0%	0,0%	7,2%	0,0%	8,2%
Outro/Misto	0,0%	2,0%	0,0%	3,1%	0,0%	5,2%
TOTAL	8,2%	17,5%	11,3%	59,8%	3,1%	100%

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 4).

A distribuição do nível das habilitações literárias não é idêntica entre todos os setores organizacionais, tendo-se verificado, através da tabela de contingência, que a qualificação superior é mais significativa entre os dirigentes das instituições públicas (setor público) (23,7%) e os empresários (setor privado) dos vários subsistemas do turismo (25,8%), com maior destaque no subsistema de alojamento (10,3%), restauração (6,2%) e animação turística

(6,2%). Este número significativo de empresários com formação superior tem entre 29-38 anos (17,9%) e 39-48 anos (17,9%), portanto representa uma população empresária ainda jovem. Para além disso, os empresários (setor privado) com grau de qualificação superior são os que, na sua maioria, fazem desta atividade a sua principal fonte de rendimento (20,0%). Porém, em muitos casos, as empresas turísticas são unidades familiares, em que, pelo menos, um dos elementos (usualmente filho(a) ou nora/genro do proprietário) é verdadeiramente o gestor e portanto, por serem empresários mais novos, já terão investido num percurso académico (tabela 6.2).

Mas como contraponto, também se constatou que há uma população de empresários que constitui o setor privado que tem apenas uma formação até ao nível preparatório (14,4%), mais representativa entre aqueles que exercem a atividade turística há mais de 18 anos (12,8%), e exclusivamente entre 8,2% dos empresários da restauração, que fazem desta atividade a sua única fonte de rendimento (10,9%). Esta constatação corrobora a opinião de Barbosa e Zamboni (2000), para quem o fenómeno da baixa qualificação dos empresários está associado a uma base empresarial na qual significativa parcela dos proprietários ingressou o setor turístico sem qualquer experiência na atividade e na própria prestação de serviços em geral. (tabela 6.3).

Tabela 6.3 – Idade, anos de exercício da atividade, fonte de rendimento por habilitações literárias X Setor organizacional

	Primário + Preparatório	9.º ano + Ensino complementar	12.º ano	Licenciatura	Mestrado + Doutoramento
Setor Público					
<i>Idade dos dirigentes</i>					
29-38	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	3,6%
39-48	0,0%	0,0%	0,0%	35,7%	7,1%
49-59	0,0%	3,6%	3,6%	0,0%	0,0%
=>60	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%
Setor Privado com fins lucrativos					
<i>Idade dos empresários</i>					
18-28	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%
29-38	0,0%	0,0%	0,0%	17,9%	0,0%
39-48	9,0%	9,0%	12,5%	17,9%	0,0%
49-59	0,0%	5,4%	5,4%	7,1%	0,0%
=>60	5,4%	9,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Anos de exercício da atividade					
=< 5 anos	0,0%	3,6%	1,8%	7,3%	0,0%
6 a 11	0,0%	3,6%	3,6%	18,2%	0,0%
12 a 17	0,0%	5,5%	7,3%	7,3%	0,0%
=> 18 anos	0,0%	10,9%	5,5%	10,9%	0,0%
Atividade como fonte de rendimento					
É a única	10,9%	16,4%	9,1%	20,0%	0,0%
É a principal, mas tem uma secundária	1,8%	0,0%	5,5%	10,9%	0,0%
É secundária	1,8%	7,2%	3,6%	12,7%	0,0%
Setor Associativo					
<i>Idade dos dirigentes</i>					
18-28	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
29-38	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
39-48	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	0,0%
49-59	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	0,0%
=>60	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Setor Outros/Misto					
<i>Idade dos dirigentes</i>					
18-28	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
29-38	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
39-48	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	0,0%
49-59	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
=>60	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%

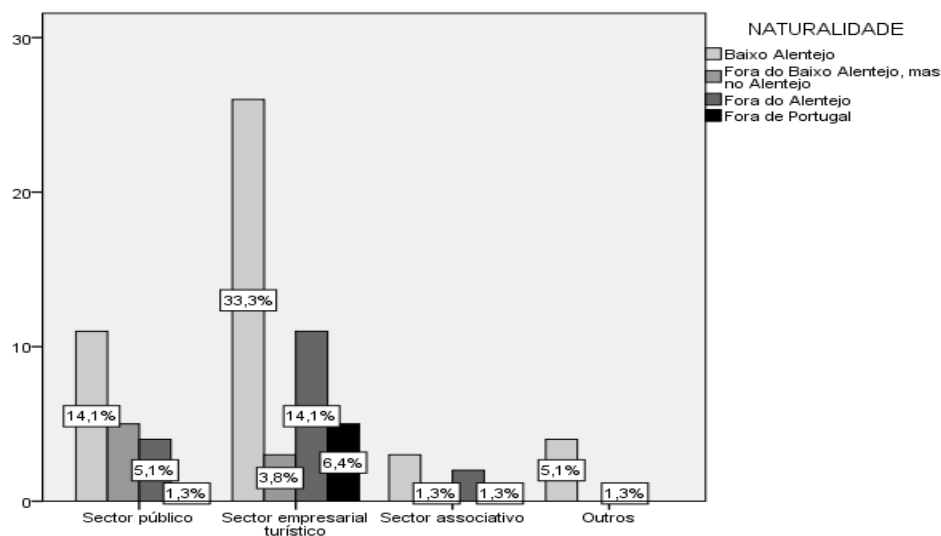
Fonte: Inquérito (pergunta n.º 2, n.º 7.2. e n.º 7.4).

Em termos do setor público confirma-se uma maioria dos dirigentes com formação superior ao nível da licenciatura e até de estudos pós-graduados, em especial entre os escalões etários mais jovens, sendo mais notória nas autarquias (11,3%). No entanto, e particularizando algumas das instituições públicas incluídas neste setor organizacional (e.g. ERT, GESTALQUEVA, ARPTA e Turismo de Alqueva), verificou-se que todos os seus dirigentes têm formação superior, não se especificando, porém, a sua área. No setor associativo, independentemente do escalão etário, a maioria dos seus dirigentes tem uma formação

superior ao nível da licenciatura ou de estudos pós-graduados. Situação idêntica verificou-se com os dirigentes do setor outros/misto.

A partir da análise dos resultados da naturalidade dos agentes turísticos da sub-região, e agrupando os dirigentes por setor organizacional (setor público, privado com fins lucrativos, associativo, e outro/misto) verificou-se que 33,3% dos respondentes naturais da região do Baixo Alentejo, são os proprietários e/ou gerentes de estabelecimentos turísticos, portanto do setor privado e 14,1% dirigem as instituições públicas (setor público). Juntando os inquiridos naturais da sub-região do Baixo Alentejo e da região do Alentejo, constata-se que 65,4% empresários do setor privado com fins lucrativos e 20,5% dos dirigentes institucionais públicos (setor público) fixaram-se na região de origem, contribuindo para o seu desenvolvimento em termos de criação de postos de trabalho e de aproveitamento do capital humano da sub-região/região (gráfico 6.6).

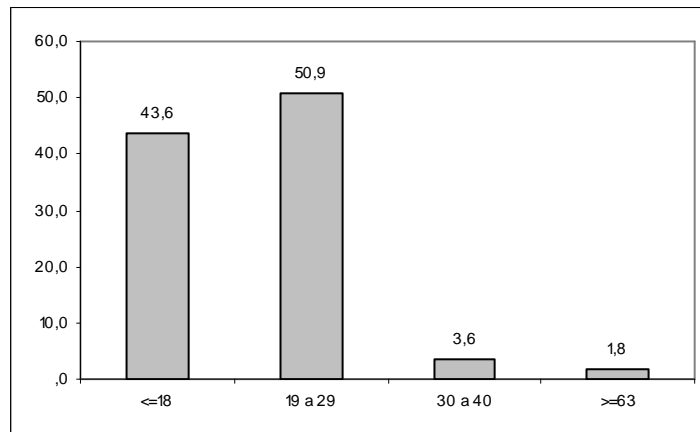
Gráfico 6.6 - Naturalidade dos dirigentes e empresários X Setor organizacional



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 5).

A maioria dos empresários ingressou o mercado de trabalho do setor turístico muito cedo, com uma idade compreendida entre os 19 e os 29 anos (50,9%), apesar da diferença não ser muito significativa relativamente aos que ingressaram o mercado de trabalho com 18 anos (ou até menos), num total de 43,6% (gráfico 6.7).

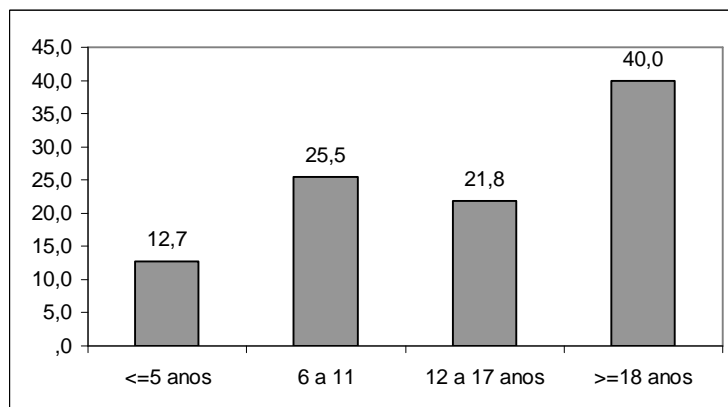
Gráfico 6.7 – Idade de ingresso no mercado de trabalho dos proprietários/gerentes de empresas turísticas
(setor privado com fins lucrativos)



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 7.1).

A integração, desde muito cedo, no mercado de trabalho do setor turístico justificará algum alheamento da possibilidade dos empresários em progredirem em termos de formação, apesar de não lhes retirar a sua experiência para exercer no mercado do turismo com rigor e igual eficácia. Esse ingresso prematuro na atividade turística é bem mais perceptível nos subsistemas de alojamento (34,6%) e restauração (40%), que são tipicamente os subsistemas em que os seus profissionais iniciam a sua atividade sem qualquer formação inicial, baseando a sua execução apenas no conhecimento adquirido no próprio «terreno» (Amaral, 2002). Nessa sequência, e em relação ao tempo de atividade neste setor, verificou-se que grande parte dos empresários já exerce esta atividade há mais de 18 anos, totalizando 40% das respostas, distanciando-se daqueles que exercem entre 6 a 11 anos (25,5%) e os que têm 12 a 17 anos de atividade no meio turístico (21,8%) (gráfico 6.8).

Gráfico 6.8 – Há quanto tempo exerce esta atividade no setor turístico?
(setor privado com fins lucrativos)



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 7.2.).

Da análise dos resultados foi também possível constatar que, na sua maioria, os empresários (setor privado) ingressaram na atividade turística como fundadores da empresa (45,5%). A partir da análise da tabela de contingência de como os empresários chegaram à empresa e considerando a sua idade de ingresso no mercado de trabalho, constatou-se que os que ingressaram mais cedo (aos 18 e até aos 29 anos) são aqueles que fundaram as empresas de raiz (42,6%), e que representam as empresas de alojamento (14,5%) e de restauração (16,4%). É precisamente entre os empresários destes dois tipos de estabelecimentos turísticos que se verifica que os mesmos têm, na atividade turística, a sua única fonte de rendimento, apurando-se 14,5% das respostas no alojamento e 34,5% na restauração. Esta constatação é importante, porque o empresário ao viver da remuneração/lucro obtido exclusivamente do setor turístico estará mais empenhado em fazer uso de todos os instrumentos para a sua empresa ser competitiva no mercado, colocando todas as sinergias nesse sentido. Não tendo condições para mobilizar todos os recursos, uma estratégia de cooperação interempresarial e intersetorial poder-se-á revelar eficaz na competitividade da sua empresa e contribuindo para o desenvolvimento da sua região.

É também importante observar que os empresários que estão na condição de gerentes das empresas (setor privado) em exclusivo estão numa condição de contratado (tabela 6.4.), situação que se verificou apenas nas empresas de alojamento, nos concelhos de Beja e de Almodôvar.

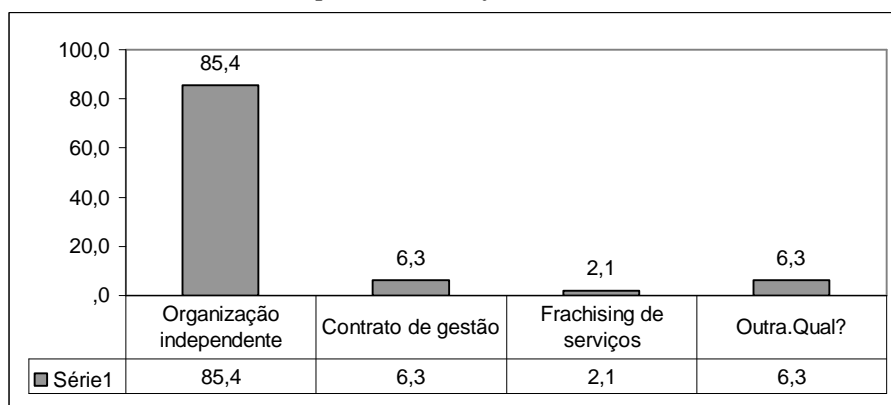
Tabela 6.4 – Idade de ingresso do empresário no setor e tipo de empresa X Acesso à propriedade/gerência da empresa turística; Tipo de empresa X Fonte de rendimento

	<i>Fundador</i>	<i>Comprador</i>	<i>Herdeiro</i>	<i>Arrendatário</i>	<i>Contratado</i>
Idade de ingresso no setor					
>= 18	16,7%	7,4%	7,4%	11,1%	1,9%
19 a 29	25,9%	7,4%	7,4%	5,6%	3,7%
30 a 40	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
>= 63	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tipo de empresa					
<i>Alojamento</i>	14,5%	3,6%	10,9%	1,8%	9,1%
<i>Restauração</i>	16,4%	9,1%	3,6%	12,7%	0,0%
<i>Animação turística</i>	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Agência de viagens</i>	3,6%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Transportes rodoviários</i>	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Animação noturna</i>	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%
Tipo de empresa	Única fonte de rendimento	Atividade principal associada a outra atividade	Atividade secundária		
<i>Alojamento</i>	14,5%	10,9	12,7%		
<i>Restauração</i>	34,5%	1,8	5,5%		
<i>Animação turística</i>	1,8%	3,6	5,5%		
<i>Agência de viagens</i>	3,6%	1,8	0,0%		
<i>Transportes rodoviários</i>	1,8%	0,0%	0,0%		
<i>Animação noturna</i>	0,0%	0,0%	1,8%		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 7.1, n.º 7.4 e n.º 8) .

Os resultados permitem também afirmar que a grande fatia de empresários turísticos (85,4%) assume explorar uma organização empresarial independente. Foram ainda sugeridas outras formas de exploração das empresas de turismo numa gestão pública autárquica (e.g. alojamento do parque de campismo), numa cooperativa juvenil (e.g. pousada da juventude), situações que se reportam exclusivamente ao concelho de Beja (gráfico 6.9.).

Gráfico 6.9 – Tipo de exploração
(setor privado com fins lucrativos)



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 9).

As organizações turísticas que os empresários representam são, na sua generalidade, micro ou pequenas empresas de carácter familiar. Aliás, esta é uma característica das empresas da região, nos vários setores económicos. Da análise de resultados, verificou-se que a maioria das empresas turísticas geridas pelos empresários tem entre 2 a 5 colaboradores (54,5%) conferindo-lhe a classificação de micro empresa. As empresas com este número de colaboradores são, na sua grande parte, empresas de restauração (27,3%), seguindo-se os estabelecimentos de alojamento (16,4%). Mas, também se identificaram empresas com 10 ou mais colaboradores nos subsistemas de alojamento (9,1%), restauração (5,5%) e animação turística (1,8%). Isto leva a concluir, e confirmando o panorama empresarial do Baixo Alentejo, que a esmagadora maioria das empresas turísticas que são geridas pelos agentes turísticos respondentes são consideradas como micro-empresas, com exceção de 16,7% dos estabelecimentos, que já são considerados pequenas empresas¹⁶⁰ (tabela 6.5). A análise da dimensão das empresas turísticas no estudo da cooperação é importante, porque pode ser vista como um indicador (indireto) da força de influência das decisões tomadas numa estrutura de cooperação (Costa, 1996). Para além disso, é relevante notar que, como resultado da sua pequena dimensão, as organizações privadas do setor turístico têm poucas ligações com outras organizações e uma baixa importância no meio (Costa, 1996), não sendo por isso muitas das vezes envolvidas em processos de tomada de decisão.

Tabela 6.5 – Número de colaboradores x Tipo de empresa
(setor privado sem fins lucrativos)

Tipo de empresa (subsistemas turísticos)	Número de colaboradores			
	0 ou 1	2 a 5	6 a 9	=>10
Alojamento	11,1%	16,7%	3,7%	9,3%
Restaurante	1,9%	27,8%	5,6%	5,6%
Animação turística	0,0%	5,6 %	1,9%	1,9%
Agência de viagens	1,9%	1,9%	1,9%	0,0%
Transporte rodoviário	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%
Animação turística	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 8 e n.º 12.1).

Considerando os restantes atores agrupados por setor organizacional, ou seja, os atores das instituições do setor público, do setor associativo e do setor outro/misto, apurou-se pela

¹⁶⁰Segundo a Comissão Europeia (Recomendação 2003/361 de 6/5/2003), uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. (http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pt.htm).

existência de organizações de média e grande dimensão na sub-região. De facto, 31,6% dos dirigentes públicos (setor público) afirmou que a sua instituição tem entre 50 a 249 colaboradores considerando-se uma organização de média dimensão (autarquias, EDIA, CCDR, IPBEJA, Centros de Formação) e, por isso, um forte empregador na sub-região. Posto isto, verificou-se também que 21,1% dos dirigentes públicos afirmou que a sua instituição tem mais de 250 colaboradores, representando uma organização de grande dimensão (e.g. CP e algumas autarquias). Diga-se que a distribuição das respostas dos atores do turismo relativamente aos restantes setores (associativo e outro/misto) não é muito diferenciada, pelo que 28,9% dos dirigentes das associações (setor associativo) afirmaram que a sua associação tem até 49 colaboradores, considerando-se de pequena dimensão. Por fim, também se identificaram algumas instituições públicas (setor público) e associativas (setor associativo) de microdimensão, portanto, até 10 colaboradores (e.g. Instituto de Património, GESTALQUEVA, ARPTA, NERBE, Turismo de Alqueva, Aeroporto de Beja e Associação Comercial) (18,4% respondentes).

Sem surpresas, a maioria das grandes instituições do setor público enquadra-se nas organizações públicas de gestão local e regional (câmaras e instituição de ensino), mas a maior parcela tem uma dimensão entre 50 a 249 colaboradores, constituindo todas elas polos importantes de fixação de recursos humanos e elementos potenciadores do desenvolvimento de capital humano na sub-região. Esta conclusão vai de encontro à realidade das principais organizações municipais do interior de Portugal (bem como os Politécnicos e as Comissões de Desenvolvimento), consideradas médias organizações (50 - 250 trabalhadores) em zonas que, usualmente, têm um baixo nível de desenvolvimento socioeconómico e turístico, são de difícil acesso e com uma densidade populacional diminuta (Costa, 1996). A média dimensão das organizações públicas nas zonas do interior, também têm problemas em termos de visibilidade, são mais periféricas e possuem, igualmente, uma menor capacidade de influência nas decisões tomadas por outras entidades de maior dimensão. Isso será particularmente visível quando se trata de uma cooperação ao intrasetorial horizontal com entidades de distritos mais centrais (Costa, 1996).

Em síntese, os resultados discutidos neste subcapítulo mostram que a população alvo (dirigente público, associativos e privados) é maioritariamente masculina e com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos e casados. Estes dirigentes e empresários possuem, na sua maioria uma formação superior, particularmente perceptível entre os empresários mais novos, e os dirigentes institucionais. Porém, é também no setor privado que se verificam os

níveis habilitacionais mais baixos o que é o resultado de muitos dos empresários terem integrado o mercado de trabalho ainda muito cedo, não tendo por isso considerado ser importante investir na qualificação formal. Mas isso também resulta de uma perspectiva ainda estereotipada de servilismo e de pouco estatuto entre as profissões ligadas à atividade turística. Por outro lado, os resultados também evidenciam um interesse em os empresários e dirigentes fixarem-se na sua região de origem, fazendo da atividade turística a sua única fonte de rendimento e, assim, promovendo o emprego e o desenvolvimento do capital humano deste território.

Concluiu-se também que o tecido empresarial e institucional do turismo na sub-região não é muito diferente em relação a outros setores económicos em outras regiões do interior do país, apresentando, na sua essência, micro e pequenas empresas (setor privado), sendo que as de média e grande dimensão aparecem, maioritariamente, entre as entidades municipais e de ensino.

6.3. Papel da cooperação entre os setores organizacionais no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo

Como o propósito de analisar a problemática central do presente estudo, isto é, responder à pergunta de partida colocada, ou seja, *que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais dos setores público, privado e associativo no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo?* tomou-se por base a perceção dos agentes inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento do turismo. Assim, primeiramente, seguiu-se uma estratégia que teve por base compreender a perceção dos atores do turismo relativamente à importância da cooperação nas dimensões relacionadas com o *fenómeno da cooperação (conceito de cooperação)*, as *caraterísticas da cooperação*, a *importância das relações de cooperação entre setores*, as *vantagens da cooperação*, as *dificuldades da cooperação*, *entidades importantes com quem cooperar e áreas de cooperação* tendo por base a análise descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central e o teste não paramétrico de Friedman. Complementarmente, e para melhor compreender estas questões, recorreu-se ainda ao teste do Qui-Quadrado para verificar o grau de dependência entre as várias dimensões do fenómeno da cooperação dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outro/misto) e ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* para conhecer a existência de diferenciação entre as perceções

relativamente à importância da cooperação assumindo também por setor organizacional. Para analisar a percepção dos atores inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento turístico da sub-região considerou-se ainda adequado o procedimento estatístico da análise da regressão pós - fatorial, isto é, antecedida por análises fatoriais com o objetivo de identificar as dimensões integradas nas *caraterísticas da cooperação, fatores para o sucesso da cooperação, importância atribuída à cooperação com as entidades, vantagens e dificuldades da cooperação e áreas de cooperação*.

Para dar resposta à questão fulcral da investigação, e para capturar a percepção dos atores relativamente ao fenómeno da cooperação e da sua importância no desenvolvimento da sub-região do Baixo Alentejo, recorreu-se a um conjunto de dimensões/questões da parte III do questionário e que a seguir se transcrevem:

- “*Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as seguintes organizações para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na região do Baixo Alentejo?*” – **importância atribuída às entidades com quem cooperar.**

- “*Considere as seguintes afirmações acerca do fenómeno da cooperação*” – **fenómeno da cooperação.**

- “*Considere as seguintes afirmações e classifique-as de acordo com a escala de itens indicada*” – **caraterísticas da cooperação.**

- *Estabelecimento de relações de cooperação entre setores organizacionais (público, privado, associativo)* – **importância do estabelecimento de relações de cooperação entre setores organizacionais.**

- “*Que importância atribui aos seguintes fatores para o sucesso das relações de cooperação/parceria da sua instituição com outras entidades/atores (setor público, privado e associativo) no Baixo Alentejo*” – **fatores de sucesso da cooperação.**

- “*Na sua opinião, que vantagens podem ter as relações de cooperação/parceria da sua instituição com outras entidades/atores do setor turístico (setor público, setor privado e associações) no Baixo Alentejo*” – **vantagens da cooperação.**

- “*Na sua opinião, que dificuldades podem surgir que impossibilitem as relações de cooperação/parceria de si e da sua instituição com outras entidades / atores (setor público, setor privado e associações) no Baixo Alentejo?*” – **dificuldades da cooperação.**

- “*Posicione a sua opinião relativamente às principais áreas em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar*” – **áreas de cooperação.**

Para aferir e avaliar a importância relativa da variável *entidades importantes com quem cooperar*, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman procurando, desta forma, assinalar a existência de diferenças de opinião dos atores no conjunto das entidades propostas em análise. Os resultados mostraram, através do teste de Friedman (N=84; $\chi^2=90,690$; $p=,000$) a existência de diferenças significativas no conjunto de entidades sendo que a primeira entidade percecionada pelos atores respondentes como muito importante se reporta às organizações regionais do turismo (entidades regionais de turismo), seguida em segundo lugar pelos clientes, em terceiro, das organizações públicas locais (câmaras) e, não distando muito em termos médios, da quarta posição para as organizações privadas (empresas). As entidades percecionadas com menor importância foram, por ordem crescente, a EDIA, Instituições de Ensino Superior e as associações (tabela 6.6).

Tabela 6. 6 – Entidades importantes com quem cooperar
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Setor organizacional	Entidades importantes com quem cooperar	Mean ranks
Setor público	Órgãos regionais de turismo	9,11
Setor outro/misto	Clientes	8,54
Setor público	Organizações públicas locais	8,17
Setor privado com fins lucrativos	Organizações privadas	8,15
Setor outro/misto	Turistas	8,04
Setor público	Aeroporto de Beja	7,69
Setor outro/misto	População local	7,55
Setor outro/misto	Comunicação social	7,34
Setor público	Escolas / Centros de Formação	7,22
Setor público	Organizações públicas nacionais	7,15
Setor público	Órgãos regionais de desenvolvimento	6,92
Setor associativo	Associações	6,90
Setor público	Instituto Politécnico/Universidades	6,88
Setor público	EDIA	5,39

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 22).

A escolha da primeira entidade com um maior grau de concordância entre os respondentes, revela a importância que a mesma pode ter em termos de “(...) *valorização turística das respectivas áreas, visando o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos*” (Dec. - Lei n.º67/2008, art.5, n.º1). De facto, são várias as funções das entidades regionais muito em torno das políticas de desenvolvimento turístico e, só por isso, pode ajudar a entender a relevância atribuída pelos dirigentes e empresários às mesmas no turismo da sub-região¹⁶¹. Os dirigentes tendem a atribuir muita importância à entidade regional do turismo

¹⁶¹ Algumas dessas funções estão descritas no art.5.º (n.º2): “a) *Colaborar com os órgãos centrais e locais com vista à prossecução dos objectivos da política nacional que for definida para o turismo; b) Promover a realização de estudos de caracterização das respectivas áreas geográficas, sob o ponto de vista turístico e proceder à identificação e dinamização dos recursos turísticos existentes; c) Monitorizar a oferta turística*

(ERT) porque os próprios são, usualmente, «chamados» a trabalhar conjuntamente com a mesma havendo, de facto, uma grande proximidade de contacto e, portanto, de cooperação com essa entidade (*cf.* subcapítulo 5.4).

A segunda “entidade” com média mais elevada nos *rankings* são os clientes. Esta observação é relevante no sentido de que denuncia que os atores têm em consideração que a cooperação com os clientes pode ser a «chave» para garantir a competitividade turística da sub-região. Estes clientes podem não ser só entendidos como os clientes finais, mas também os intermediários (operadores de turismo, agências de viagens e redes hoteleiras).

A terceira entidade percecionada como mais relevante com quem cooperar é a organização pública local, portanto as câmaras. A escolha desta entidade não será por acaso, já que as câmaras têm um contato mais direto com os cidadãos, estão mais perto das efetivas necessidades, e são também largamente responsáveis pelo licenciamento da atividade turística, pela construção das infraestruturas, entre outras competências. É de salientar que, no inquérito, se considerava na categoria das organizações públicas locais, as autarquias na sub-região e fora da região, isto porque, em muitas situações, são desenvolvidos projetos de parceria em que intervêm entidades camarárias de várias sub-regiões.

Sem distar muito da média do item anterior, destacam-se as organizações privadas, ou seja, as empresas turísticas (alojamento, restaurantes, agências de viagens, entre outras). Não é também de estranhar esta preferência, porque são, de facto, as empresas e os empresários, que exploram a atividade turística e são estas as geradoras de receita, e de emprego contribuindo, assim, para o desenvolvimento turístico e o desenvolvimento geral da região.

Numa análise mais fina e para uma melhor compreensão das perceções dos atores relativamente às entidades mais importantes com quem cooperar e as percecionadas como menos importantes, posicionadas nos últimos lugares do *ranking*, aplicou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* para verificar a existência de diferenças significativas entre grupos, agrupando os dados por tipo de setor (tabela 6.7).

regional, tendo em conta a afirmação turística dos destinos regionais; d) Dinamizar e potencializar os valores turísticos regionais”.

Tabela 6.7 – Perceção das entidades com quem cooperar por atores dos setores
(Teste Kruskal – Wallis)

	Entidades					
	<i>Organizações regionais de turismo</i>	<i>Clientes</i>	<i>Organizações públicas locais</i>	<i>Organizações privadas</i>	<i>EDIA</i>	<i>Associações</i>
<i>N valid cases</i>	84	84	84	84	84	84
<i>Chi-square</i>	8,000	2,676	3,673	9,179	5,557	10,693
<i>df</i>	3	3	3	3	3	3
<i>Asump sig.</i>	,046	,444	,299	,027	,135	,014

Grouping variable: setor organizacional (público, privado, associativo, outro)

Os resultados obtidos mostram a existência de diferenciação estatisticamente significativa nos *rankings* das perceções dos atores sociais dos diferentes setores face às entidades *órgãos regionais de turismo* ($p=0,046$), às *organizações privadas* ($p=0,027$) e às *associações* ($p=0,014$). Relativamente às restantes verificou-se que as diferenças no *ranking* das médias entre setores não eram estatisticamente significativas, o que significa que a perceção da importância das outras entidades não é diferente entre os setores organizacionais.

De modo a conhecer a diferenciação das perceções para cada par de grupos (setores organizacionais) utilizou-se o teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey (*cf.* sucapítulo 5.7). Constataram-se diferenças de perceção com valores médios superiores relativamente à primeira entidade (organizações regionais de turismo) para o setor associativo em comparação com o setor público ($p=0,023$) e para o setor associativo em comparação com o setor empresarial ($p=0,007$). Os dados significativos permitem concluir que os atores das associações, em termos médios, atribuem mais importância à cooperação com as entidades regionais de turismo do que os atores das organizações empresariais e públicas.

Relativamente à importância atribuída pelos atores à cooperação com as associações, verificou-se que os atores do setor Outros valorizam mais significativamente a cooperação com aquelas organizações ($p=0,035$) do que os restantes atores em função do setor organizacional a que pertencem.

A entidade percecionada como menos importante pelos empresários e os dirigentes públicos foi a EDIA. A EDIA é uma organização que tem como missão contribuir a promoção do desenvolvimento económico e social da sua área de intervenção, a que correspondem total ou parcialmente 19 concelhos do Alto e Baixo Alentejo. Esta organização, apesar de participar no capital social de outras empresas estratégicas, nomeadamente, algumas de

carater turístico (e.g. GESTALQUEVA) e outras ligadas ao desenvolvimento regional (e.g. ADLs), a sua área de intervenção está mais vocacionada para a gestão dos recursos hídricos, ambiente e recursos energéticos. Porém, a mesma também tem relação com o turismo, na medida que tem responsabilidade pela monitorização ambiental e ordenamento do território¹⁶². Mas a avaliar pela inexistência de contactos com esta entidade, percebe-se que os empresários consideram que, para além de não terem de se relacionar especificamente com esta instituição, também pouco saberão sobre as funções da mesma.

O conceito de cooperação não é fácil de definir e foi, por isso, importante compreender qual era a perceção que os atores da sub-região tinham sobre o fenómeno. Considerando o sentido atribuído pelos dirigentes e empresários a algumas das características da cooperação e procurando observar o entendimento dos mesmos, em termos conceituais, com distinções face a outros conceitos similares¹⁶³ (e.g. colaboração, e coordenação) apurou-se que a opinião dos atores respondentes recaiu nos primeiros itens da respostas, e observando os valores do desvio padrão, a opinião dos mesmos foi bastante consensual. Da análise dos resultados, observou-se que a maioria dos atores respondentes considerou que na cooperação “*as pessoas/os atores envolvem-se em acções similares*” (63,2%), “*tendem a partilhar o conhecimento e a experiência*” (74,7%), o “*estatuto é semelhante*” (50,7%), “*as metas são negociadas mutuamente e também são partilhadas*” (71,2%) e, por fim, mas não menos importante, a “*interação continuada e a aprendizagem colaborante são aspectos fundamentais para manter a negociação conjunta*” (84,8%) (tabela 6.8).

¹⁶² Cf. sítio da EDIA: http://www.edia.pt/portal/page?_pageid=53,39628&_dad=portal&_schema=PORTAL, acedido em 21/12/2011).

¹⁶³ Consideraram-se as seguintes dimensões nas respostas: envolvimento em ações, a experiência, o estatuto, as metas e a interação (Gray, 1989 como citado por Jamal & Getz, 1995).

Tabela 6.8 – Opinião sobre o fenómeno de cooperação (conceito de cooperação)
Estatística descritiva

Fenómeno de cooperação	Frequências	Percentagem válida (%)	Moda
As pessoas/atores envolvem-se em ações similares.	48	63,2	1,00
As pessoas/atores envolvem-se em ações diferentes	22	28,9	
NS/NR	6	7,9	
As pessoas/atores tendem a partilhar o conhecimento e a experiência.	59	74,7	1,00
As pessoas/atores tendem a ter experiências distintas.	15	19,0	
NS/NR	5	6,3	
O estatuto é semelhante.	35	50,7	1,00
O estatuto é diferenciado.	27	39,1	
NS/NR	7	10,1	
As metas são negociadas mutuamente e são partilhadas.	52	71,2	1,00
As metas são simplesmente atribuídas.	17	23,3	
NS/NR	4	5,5	
A interação continuada e uma aprendizagem colaborante são fundamentais de forma a manter uma negociação conjunta.	67	84,8	1,00
Não é necessária uma interação continuada para manter uma negociação conjunta.	8	10,1	
NS/NR	4	5,1	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 15).

Da análise realizada parece perceber-se que os atores do turismo não terão uma ideia muito clara do que é a cooperação e, aquilo que entendem ser cooperação, no fundo é de colaboração que se trata. De facto, concluiu-se que as características como o envolvimento em ações similares, o estatuto semelhante, a partilha de conhecimento e de experiências, a negociação mútua de metas, e a interação social continuada, são claramente identificadas como dimensões do conceito de colaboração (Zhang *et al*, 2009; Gray, 1989 como citado por Jamal & Getz, 1995).

Apesar dos atores inquiridos optarem várias vezes pela resposta associada à partilha e ao coletivo, na verdade, a cooperação distingue-se da colaboração precisamente nesse aspeto. A perspetiva da individualidade é inerente à cooperação, na divisão das tarefas e no cumprimento individual das mesmas e nos próprios objetivos. Atendendo às características apresentadas no questionário, se os atores tivessem uma ideia clara do que é a cooperação teriam optado, maioritariamente, pelos itens 2, ou seja, a cooperação deveria caracterizar-se pelo envolvimento em ações diferentes, na vivência de experiências distintas, num estatuto diferenciado, apenas na partilha de metas e na existência de compatibilidade de objetivos, não se tendo o entendimento que ambos tenham sido negociados em conjunto. Na realidade, a verdadeira noção de cooperação assenta no cumprimento individual de tarefas de forma a atingir um mesmo objetivo, e em resolver um problema que é comum a um conjunto de intervenientes com uma elevada divisão das tarefas, não implicando necessariamente uma união clara de esforços (Arcidiacono, 2007). Na cooperação não há verdadeiramente uma

decisão conjunta sobre um determinado problema (Gray, 1989 como citado por Jamal & Getz, 1995), há comunicação e troca de informação, há complementaridade e compatibilidade de objetivos, mas as identidades permanecem individuais e únicas (Morgan & Hunt 1994) e cada participante desempenha o seu papel no trabalho, de uma forma quase que individual apesar de estarem coordenados entre si (Savrina, Grundey & Berzina, 2010), o que não acontece no caso da colaboração em que as identidades são comuns, o trabalho é conjunto, e a responsabilidade partilhada (Morgan & Hunt, 1994).

Numa análise mais fina da perceção dos atores sobre o conceito de cooperação foi-se averiguar da possível associação entre as dimensões da cooperação e os setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) e verificou-se, através do teste Qui-quadrado de independência, não existir relações estatisticamente significativas para nenhuma das dimensões do conceito de cooperação. Significa, então, que as diferentes designações dadas às dimensões da cooperação não eram significativamente diferentes entre os setores organizacionais considerados ($p \geq 0,05$).

Tabela 6.9 – Dimensões da cooperação por atores dos setores organizacionais
Teste Qui-quadrado

	<i>Na cooperação as pessoas/atores envolvem-se em ações similares</i>	<i>Na cooperação as pessoas/atores tendem a partilhar o conhecimento e a experiência.</i>	<i>Na cooperação o estatuto é semelhante.</i>	<i>Na cooperação as metas são negociadas mutuamente e são partilhadas.</i>	<i>Na cooperação a interação continuada e uma aprendizagem colaborante são fundamentais</i>
N valid cases	76	79	69	73	79
Pearson Chi-square	9,442	12,446	9,240	6,773	7,028
Asymp sig.	,150	,053	,161	,346	,318

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 15).

Procurar saber qual a perceção dos atores sobre o conceito de cooperação no turismo e as suas características, foi outro desafio que se colocou a este estudo. Com base nos resultados obtidos, através do teste de Friedman e com um resultado estatisticamente significativo ($N=88$; $\chi^2=376,302$; $p=,000$), foi possível concluir que os atores consideraram que o que melhor define a cooperação é que a mesma *oferece meios mais eficazes e eficientes*. Mas hierarquizando as restantes definições das características da cooperação referenciadas pelos atores respondentes, torna-se evidente a importância relativa dos diversos tipos de definições (tabela 6.10).

Tabela 6.10 – Caraterísticas da cooperação
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Caraterísticas	Mean ranks
Oferece meios mais eficazes e eficientes.	9,70
Permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente.	9,23
Permite a partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis	9,14
Torna as organizações mais poderosas pois conseguem influenciar as políticas de turismo.	8,98
Constitui a oportunidade para melhorar a comunicação dos pacotes turísticos para potenciais turistas	8,52
Constitui um veículo para uma congruência natural dos objetivos entre o setor público e o setor privado	7,82
Implica a divisão de trabalho entre os participantes	7,71
Pode resultar em não se atingir os objetivos como uma consequência de limitações de tempo, conhecimento e de recursos financeiros	5,80
Pode resultar numa preocupação generalizada acerca da perceção de uma perda de controlo sobre a tomada de decisão entre os agentes.	5,33
Pode resultar em inércia devido à incapacidade dos agentes em progredirem todos à mesma velocidade	5,09
Pode resultar em receio de perda de controlo por parte dos agentes relativamente ao planeamento e desenvolvimento	4,86
Pode resultar num cepticismo generalizado de tantos agentes estarem envolvidos para atingirem um resultado adequado	4,52
Pode resultar em inércia devido à tensão inerente entre as forças competitivas e colaborativas no sistema turístico	4,31

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 16).

Sendo assim, outras duas caraterísticas que foram percecionadas como importantes ocupando respetivamente o segundo e o terceiro lugar na hierarquia de médias são a de que a cooperação *permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente* seguida da *partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis*. Depreende-se destas respostas que os atores respondentes têm consciência das vantagens da cooperação em termos de eficiência e eficácia dos meios utilizados em conjunto, sobretudo pela partilha dos recursos o que reforçará a capacidade competitiva e o poder de influência das organizações na definição das políticas de turismo. Esta constatação permite ir de encontro a teoria das relações interorganizacionais que defende precisamente a necessidade de partilharem esforços para que as organizações ganhem mais capacidade competitiva no setor turístico, já que o mesmo setor usualmente enfrenta vários obstáculos, em particular no que concerne a sazonalidade, a concorrência de destinos com uma oferta semelhante mas mais baratos, entre outros. Esta conclusão é coerente com as vantagens mais valorizadas de se pertencer a uma estrutura em rede de cooperação no turismo (*cf.* subcapítulo 6.8).

As caraterísticas da cooperação percecionadas como menos relevantes entre os atores foram e por ordem crescente, *pode resultar em inércia devido à tensão inerente entre as forças competitivas e colaborativas no sistema turístico* e *pode resultar num cepticismo generalizado de tantos agentes estarem envolvidos para atingirem um resultado adequado*.

De facto, aspetos eventualmente percecionados como negativos de se cooperar e que passam pela perda de poder e de controlo das ações, pela existência de muitos agentes o que pode dificultar a comunicação e potenciar o conflito e, ainda, pela dificuldade em ultrapassar a competição já que ela é inerente ao funcionamento do sistema turístico, são características que menos importância mereceram pelos atores. Isto significa, que mais uma vez, os atores do turismo têm uma perceção positiva relativamente a alguns dos benefícios de cooperarem com outros atores.

Procurou-se através do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, conhecer a existência de diferenciação entre as perceções relativamente ao fenómeno da cooperação no turismo tidas pelos atores respondentes como mais e menos relevantes, por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) tendo-se verificado uma diferenciação estatisticamente significativa em relação à primeira, segunda e terceira características, em função dos atores dos setores organizacionais (tabela 6.11).

Tabela 6.11 – Perceção das características da cooperação por atores dos setores
(*Teste Kruskal – Wallis*)

	<i>1.º Oferece meios mais eficazes e eficientes</i>	<i>2.º Permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente.</i>	<i>3.º Permite a partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis.</i>	<i>4.º Torna as organizações mais poderosas pois conseguem influenciar as políticas de turismo.</i>
<i>N valid cases</i>	92	92	92	92
<i>Chi-square</i>	12,446	8,712	9,612	1,740
<i>df</i>	3	3	3	3
<i>Asymp sig.</i>	,006	,033	,022	,628

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 16).

De modo a conhecer a diferenciação das perceções utilizou-se o teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey, conforme descrito na metodologia, e constatou-se que as diferenças de opinião relativamente à primeira característica (*oferece meios mais eficazes e eficientes*) e a terceira característica (*permite a partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis*) se verificaram entre os atores do setor outro/misto e os empresários do setor privado ($p=0,044$). Relativamente à segunda característica (*permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente*), as diferenças de opinião verificaram-se entre o setor público e o setor privado empresarial ($p=0,045$), o que significa que os atores do setor público concordam mais com aquela característica do que os empresários.

O sucesso da cooperação por meio das parcerias tem subjacente um conjunto de fatores cuja importância se quis compreender em função da percepção dos atores do setor turístico do Baixo Alentejo. Os fatores versam dimensões como: confiança, trabalho de equipa, compromisso, liderança, envolvente, mobilização de pessoal, comunicação, cultura e motivação. Procurou-se determinar a existência de diferenças significativas nos *rankings* das médias da opinião dos atores relativamente às dimensões dos fatores de sucesso da cooperação. Dos resultados obtidos através do teste de Friedman (N=91; $\chi^2= 64,462$; $p =,000$), apurou-se que o fator que mais determina o sucesso da cooperação é o *trabalho de equipa* seguido da *construção de confiança* e da necessidade de um *alto nível de compromisso* (tabela 6.12). De acordo com Waddock (1989) estas dimensões constituem, essencialmente, um conjunto de características interpessoais para as relações de parceria bem sucedidas. Por seu turno, os fatores com menor relevância que se apresentam por ordem crescente foram a *importância dos indivíduos* e o *desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local*.

Tabela 6.12 – Fatores de sucesso da cooperação
Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Fatores de sucesso	Mean Rank
Trabalho de equipa	6,49
Construção da confiança	6,38
Necessidade de um alto nível de compromisso	5,97
Mobilização estratégica do pessoal - chave	5,73
Necessidade de comunicações abertas e flexíveis	5,62
Cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação entre o mesmo setores	5,19
A própria envolvente	5,12
Tipo de liderança exercida	4,99
Desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	4,84
Importância dos indivíduos	4,66

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 23).

Por se tratar de uma questão que reflete a percepção dos vários atores do turismo da sub-região tentou-se perceber, se a maior e menor importância atribuída a cada um dos fatores de sucesso da cooperação poderia ser diferenciada em função do setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) a que o ator pertence. Da análise efetuada através do teste de Friedman, perceberam-se algumas poucas mudanças, nomeadamente na posição relativa, ou na ordem dos fatores que os respondentes consideraram mais importantes. Os resultados mostraram que os atores do setor público ($\chi^2= 27,303$; $p=,001$) e do setor privado com fins lucrativos ($\chi^2= 40,657$; $p=,000$) valorizam os praticamente os mesmos fatores

apesar dos mesmos variarem um pouco de posição no *ranking*, permanecem nos três primeiras posições nos dois setores (tabela 6.13).

Tabela 6.13 - Fatores de sucesso da cooperação - atores por setores
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Fatores de sucesso	Setor Público <i>Mean ranks</i>	Setor privado <i>Mean ranks</i>
Trabalho de equipa	6,48	6,67
Construção da confiança	6,05	6,60
Necessidade de um alto nível de compromisso	6,18	5,88
Mobilização estratégica do pessoal - chave	6,27	5,49
Necessidade de comunicações abertas e flexíveis	5,73	5,38
Cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação entre o mesmo setores	5,07	5,20
A própria envolvente	4,95	5,14
Tipo de liderança exercida	4,98	4,96
Desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	5,09	4,63
Importância dos indivíduos	4,20	5,05

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 23).

A valorização do trabalho em equipa como fator de sucesso da cooperação por parte dos atores respondentes dos dois setores organizacionais já referidos, vai de encontro à literatura existente sobre esta questão (e.g. Barlow, Cohen, Jashapara & Simpson, 1997; Savrina *et al*, 2010). De facto, a cooperação tem subjacente a necessidade de equipas, implicando aquela uma interdependência de elementos para concretizar objetivos compatíveis e comuns. Para alguns autores (e.g. Kofman & Senge, 2001), a construção de equipas e do ambiente nelas «vivido», poderão também constituir instrumentos importantes para «resolver» a competição individual, sendo necessário utilizar mecanismos cada vez mais sofisticados de coordenação entre as partes, de modo a torná-las mais poderosas.

O trabalho de equipa também pressupõe relações de confiança, outro fator mais valorizado entre os atores. A confiança é vista pela literatura como uma condição necessária e a base nas relações de cooperação interorganizacional (Jarrillo, 1988; Powell, 1990; Amato Neto, 2000). As relações de confiança nas parcerias podem ser a base única de um acordo na perspetiva de uma relação de trabalho que muitas das vezes implica somente a «palavra», não existindo nenhuma outra formalização do processo. A confiança e o compromisso são condições importantes, mas nas conversações informais, esses dois aspetos têm uma prevalência maior por não haver nenhum documento a formalizar a relação. Não obstante, numa eventual situação de disputa ou de conflito, e na falta de uma formalização do processo (e.g. contrato, protocolo), cada uma das partes envolvidas tem, na mesma, de garantir o cumprimento de certas obrigações. No entanto, a existência do contrato torna as obrigações

entre as partes muito mais fáceis de identificar (Gould, 2007). A conclusão partilhada entre todos os atores respondentes de que as relações de confiança são importantes no processo de cooperação no turismo, vem de encontro à perspectiva de Muthusamy, White e Carr (2007), que defendem que um comportamento confiável de um parceiro constitui uma pré-condição para uma troca rica, significativa e contínua de conhecimento entre os envolvidos no processo, e para aumentar a abrangência do planeamento e das ações entre os parceiros.

A relação de confiança também está, claramente, relacionada com o compromisso, e é também essa a perceção dos vários atores do turismo. Esta conclusão está em sintonia com a perspectiva defendida por Gould (2007), que defende que o compromisso está subjacente a uma relação de longo prazo entre as entidades, para atingir determinados objetivos e o aumento a eficiência dos recursos de cada um dos parceiros. Naturalmente, quanto mais frequentes forem as relações de cooperação, mais reforçados saem os compromissos entre parceiros. É também importante dizer que este reforçar de compromisso implica uma alteração das relações tradicionais, é baseada em confiança (como já foi referido), dedicação a objetivos comuns e uma compreensão das expetativas e valores de cada um (Gould, 2007). Estas conclusões vão de encontro à teoria compromisso - confiança (Morgan & Hunt, 1994) que defende que a confiança e a relação de compromisso levam a que as várias partes trabalhem juntas, de forma a aumentar o investimento que fizeram em conjunto e quanto maior for esse compromisso, menor serão os comportamentos individualizados e oportunistas.

No que se refere à importância atribuída pelos atores à cooperação com os outros setores pode-se constatar que todos os itens apresentam uma média acima dos 4, com um nível de importância atribuído muito linear e consensual entre os respondentes como se pode concluir pela análise do desvio padrão (tabela 6.14)

Tabela 6.14 – Importância atribuída à cooperação entre setores – estatísticas descritivas

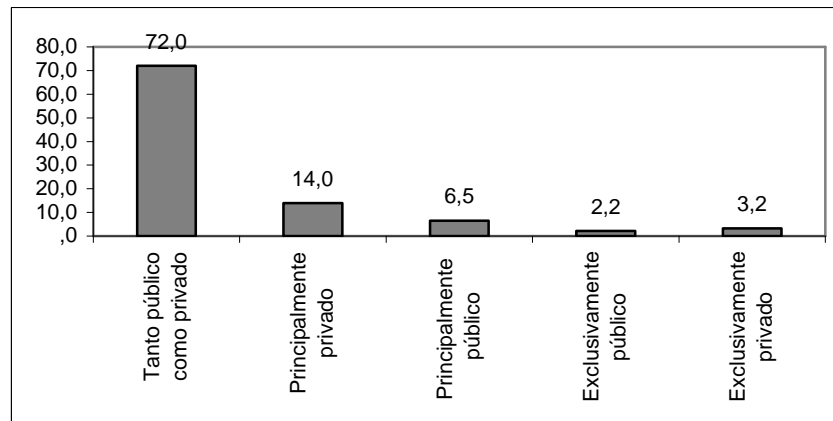
	N	Média	Mediana	Desvio padrão
Importância atribuída à cooperação / parceria entre setor público e privado	81	4,42	5,00	,722
Importância atribuída à cooperação / parceria entre organizações do setor privado	91	4,42	5,00	,684
Importância atribuída à cooperação / parceria entre organizações do setor público	90	4,44	5,00	,672
Importância atribuída à cooperação / parceria entre organizações do setor público, setor privado e associativo	90	4,50	5,00	,675

Fonte: Inquérito (perguntas n.º17 à n.º 20).

Concluiu-se que os atores, em termos médios, dão bastante importância ao estabelecimento de relações de cooperação através das parcerias com todos os setores, o que demonstra uma valorização positiva destas relações para promover a competitividade da sub-região.

No que respeita a opinião dos atores respondentes sobre os setores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação concluiu-se que 72% dos dirigentes e empresários consideram que tanto o setor público, como o setor privado, beneficiam com essa relação de cooperação. Apenas 14% dos mesmos considerou que é o setor privado o mais beneficiado e, em terceiro lugar, apurou-se que 6,5% dos respondentes assumiu ser o setor público o mais beneficiado das relações de cooperação (gráfico 6.10).

Gráfico 6.10 - Setores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação / parceria



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 21).

De modo a perceber a percepção dos atores sobre as verdadeiras vantagens da cooperação com as outras organizações e procurando analisar as diferenças de opinião e de priorização dessas vantagens, recorreu-se a uma análise estatística descritiva e novamente ao teste não paramétrico de Friedman. Considerando a percepção dos atores respondentes sobre as vantagens da cooperação conclui-se que todos os itens apresentam uma média superior a três, apontando para a valorização positiva de todas as vantagens aqui consideradas, ainda que com um nível de concordância variável. O desvio padrão sugere que *permite trocas (ex. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros* é a vantagem da cooperação com as organizações globalmente mais consensual, enquanto *permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas, reforça o potencial fiscal local, a reduz a inércia administrativa e cria um ambiente político e social consensual* são as vantagens em relação às quais existem maiores diferenças de opinião entre os atores respondentes (tabela 6.15).

Tabela 6.15 - Vantagens das relações de cooperação dos atores com outras organizações
– estatística descritiva

Vantagens das relações de cooperação/parceria com outras organizações	N	Média	Mediana	Desvio padrão
Reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores	89	4,06	4,00	,803
Permite trocas (ex. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros.	91	4,25	4,00	,625
Aumenta e/ou facilita a acumulação de capital.	90	3,89	4,00	,867
Torna as empresas mais competitivas	91	4,23	4,00	,634
Reforça o potencial fiscal local	90	3,90	4,00	,949
Permite a fusão dos métodos dos dois setores; melhora o desempenho de cada um dos setores.	92	3,99	4,00	,719
Facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos	91	3,88	4,00	,892
Reduz a inércia administrativa	91	3,76	4,00	,935
Cria um ambiente político e social consensual	91	3,71	4,00	,910
Desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente	90	3,76	4,00	,798
Promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente	91	4,07	4,00	,742
Permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes	91	4,00	4,00	,803
Permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas.	91	3,95	4,00	,794
Média global = 3,99				

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 24).

Os resultados obtidos através do teste de Friedman (N=83; $\chi^2= 94,886$; $p = ,000$), permitem afirmar que a vantagem percebida como mais importante das relações de cooperação é *tornar as empresas mais competitivas*. Na segunda posição aparece *permite trocas com outros parceiros*, logo seguida de *reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores*. As vantagens menos valorizadas e portanto com menor relevância no ranking e por ordem crescente são: *cria um ambiente político e social consensual* e *reduz a inércia administrativa* (tabela 6.16).

Tabela 6.16 – Vantagens das relações de cooperação com as outras organizações
Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Vantagens das relações de cooperação/parceria com as organizações	Mean Ranks
Torna as empresas mais competitivas.	8,46
Permite trocas (e.g. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros.	8,46
Reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores	7,72
Promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente	7,64
Permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes	7,49
Permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas.	7,10
Permite a fusão dos métodos dos dois setores; melhora o desempenho de cada um dos setores.	7,02
Facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos	6,66
Aumenta e/ou facilita a acumulação de capital.	6,46
Reforça o potencial fiscal local	6,25
Desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente	6,09
Reduz a inércia administrativa	6,00
Cria um ambiente político e social consensual	5,64

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 24).

Dos resultados fica claro que os atores respondentes consideraram aspetos benéficos da relação com as organizações da sub-região que passam pela competitividade, a troca de

recursos (destacando-se, essencialmente, o *know-how*), o reforço da legitimidade das políticas e a negociação conjunta para chegar às melhores decisões. Esta conclusão vai de encontro à teoria da colaboração interorganizacional que defende a partilha de poder, a responsabilidade coletiva sobre as ações e as suas consequências, e a fusão de recursos tangíveis, como por exemplo, informação, dinheiro, trabalho, por dois ou mais *stakeholders*, de forma a resolver um conjunto de problemas que nenhum deles conseguiria resolver individualmente (Gray, 1985 como citado por Selin & Chavez, 1995a).

Complementarmente e para melhor identificar e hierarquizar a importância relativa das perceções sobre as vantagens da cooperação com as outras organizações, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada uma delas, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Ao comparar-se os resultados obtidos, constatou-se que globalmente existem diferenças estatisticamente significativas no setor público e no setor empresarial. No setor público ($\chi^2= 78,112$; $p=,000$) observou-se que as vantagens de cooperação mais valorizadas são, primeiramente, *permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes* seguido de *promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente* e em terceiro lugar, *reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores*. As vantagens menos valorizadas foram e por ordem crescente: *reforça o potencial fiscal local* e *reduz a inércia administrativa* (tabela 6.17).

Tabela 6.17 – Vantagens da cooperação com as outras organizações - atores por setores
Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Vantagens das relações de cooperação/parceria com as organizações	Setor Público <i>Mean ranks</i>	Setor privado <i>Mean ranks</i>
Torna as empresas mais competitivas.	7,83	8,98
Permite trocas (e.g. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros.	8,17	8,52
Reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores	8,48	7,04
Promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente	8,59	6,93
Permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes	9,24	6,56
Permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas.	8,35	6,24
Permite a fusão dos métodos dos dois setores; melhora o desempenho de cada um dos setores.	7,20	7,10
Facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos	6,09	7,26
Aumenta e/ou facilita a acumulação de capital.	6,26	6,60
Reforça o potencial fiscal local	5,02	6,83
Desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente	5,30	6,48
Reduz a inércia administrativa	5,09	6,47
Cria um ambiente político e social consensual	5,37	5,99

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 24).

Os empresários, porém, não partilham da mesma opinião prioritária, e para os mesmos, e em função dos resultados obtidos através do teste de Friedman ($\chi^2= 45,028$;

$p=,000$ na sua percepção as vantagens em cooperarem com as outras organizações, e que surgem no topo do *ranking* são a competitividade (*torna as empresas mais competitivas*), de seguida as trocas de recursos [*permite trocas (e.g. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros*] e em terceiro, ultrapassa-se mais facilmente obstáculos de carácter legal e administrativo (*facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos*). Por seu turno, as vantagens menos valorizadas foram, por ordem crescente, *cria um ambiente político e social consensual e permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas*.

Desta análise resulta que os atores do setor público veem as vantagens de cooperação mais numa perspetiva das relações e num sentido mais abstrato. Os empresários veem essas vantagens mais na perspetiva objetiva: reforço da competitividade, troca de recursos e resolução de problemas de carácter fiscal e legal.

Existem alguns obstáculos que podem limitar ou até impossibilitar a cooperação entre as organizações. Confrontou-se os atores do turismo da sub-região com um conjunto de dificuldades para a cooperação. Numa primeira análise baseada na estatística descritiva apurou-se que todos os itens apresentam uma média superior a três apontando para a valorização positiva de todas as dificuldades aqui consideradas, ainda que com um nível de importância variável. O desvio padrão sugere que na maioria das dificuldades apontadas existem maiores diferenças de opinião entre os respondentes (tabela 6.18).

Tabela 6.18 - Dificuldades no estabelecimento das relações de cooperação com outras organizações – estatísticas descritivas

Dificuldades de cooperação	N	Média	Mediana	Desvio padrão
Pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais.	81	3,75	4,00	,902
Falta de capacidade empreendedora.	81	3,88	4,00	,886
Falta de capacidade financeira.	81	4,09	4,00	,840
Falta ou há diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores-chave	81	4,32	4,00	,905
Existência de valores tradicionais na cultura como o individualismo, competitividade individual e crescimento localizado	81	3,75	4,00	,874
Tempo necessário para a cooperação (são morosas e os resultados não são imediatos)	81	3,67	4,00	,880
Falta de confiança, sentimentos de inveja, / parceiros pouco credíveis.	81	3,44	4,00	1,215
Falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	81	3,68	4,00	1,035
Diferentes ideologias e perceções	81	3,60	4,00	1,033
Frequente rotatividade dos políticos	81	3,49	4,00	1,074
Centralização do poder no governo central	79	3,81	4,00	,921
Muitas e complexas burocracias / Complexidade e morosidade das tarefas (reuniões frequentes e regulares)	81	4,63	4,00	,818
Favorecimento de “alguns” em desfavor de “outros”	81	3,75	4,00	1,031
Recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros	82	3,57	4,00	1,100
Falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração	80	3,59	4,00	1,027
Pouca divulgação de ações	79	3,68	4,00	,899
Falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / Falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros	80	4,01	4,00	,893
Falta de coordenação e de liderança	80	3,75	4,00	1,108
Falta de comunicação entre os parceiros	80	3,79	4,00	1,015
Conflitos internos	79	3,33	3,00	1,047
Fraca notoriedade da parceria	80	3,60	4,00	1,109

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 25).

Os resultados obtidos através do teste de Friedman ($N= 81$; $\chi^2=87,856$; $p=,000$) permitem afirmar que as dificuldades de cooperação tidas pela globalidade dos atores respondentes como mais importantes e que estão posicionadas no topo do *ranking* foram *muitas e complexas burocracias e a complexidade e morosidade das tarefas*, seguida de *falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros e a falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros* e em terceiro, a *falta de capacidade financeira*. As dificuldades da cooperação menos valorizadas pela globalidade dos atores respondentes foram, por ordem crescente, os *conflitos internos* e a *falta de confiança, sentimentos de inveja, parceiros pouco credíveis* (tabela 6.19).

Tabela 6.19 – Percepção dos atores sobre as dificuldades de cooperação
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Dificuldades de cooperação	Mean Ranks
Muitas e complexas burocracias / Complexidade e morosidade das tarefas	13,66
Falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / Falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros	12,93
Falta de capacidade financeira	12,88
Falta de capacidade empreendedora	12,14
Falta de comunicação entre os parceiros	11,77
Falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores - chave	11,56
Falta de coordenação e de liderança	11,38
Centralização do poder no governo central	11,25
Existência de valores tradicionais na cultura (individualismo, competitividade individual e crescimento localizado)	11,23
Pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais	11,12
Favorecimento de “alguns” em desfavor de “outros”	10,97
Falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	10,77
Tempo necessário para a cooperação (morosa e resultados não imediatos)	10,68
Diferentes ideologias e percepções	10,61
Pouca divulgação de ações	10,55
Fraca notoriedade da parceria	10,16
Falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração	9,88
Recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros	9,79
Frequente rotatividade dos políticos	9,58
Falta de confiança, sentimentos de inveja, parceiros pouco credíveis	9,56
Conflitos internos	8,51

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 25).

No topo do *ranking* surge o item *muitas e complexas burocracias e a complexidade e morosidade das tarefas* o que, numa primeira leitura, significa que os dirigentes e empresários consideram que um dos maiores entraves à cooperação resulta do excesso de burocracia e da própria morosidade das tarefas em execução. Este excesso de burocracia está relacionado com o modo de funcionar sobretudo das organizações governamentais dentro do próprio governo que fragmentam o processo de planeamento e que obstaculizam a coordenação na formulação de políticas (Tosun, 2000). Na segunda posição surge a *falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros* (Tosun, 2000, p.614), o que significa que a falta de ideologia e de uma estratégia comum e o diferente empenho e nível de compromisso dos parceiros, podem constituir poderosos entraves à concretização da cooperação. Esta conclusão está relacionada com a ideia de que no domínio setorial, a maior parte dos agentes está mais interessados em atingir os seus próprios objetivos sem discutirem as suas ações com outros atores que também podem ter interesses em comum. Esta situação é bastante comum resultando de demasiados níveis na hierarquia governamental, ou da competição entre agentes dependentes do financiamento

público (Sharma, 2004a). Também pode estar associado a papéis mal definidos, excesso de responsabilidades entre os departamentos governamentais, ou mesmo a falta de responsabilidade (Tosun 2000). A falta de empenho e de compromisso para a cooperação pode constituir um entrave à mesma fomentando comportamentos individualizados e pouco éticos. Esse item valorizado pelos atores respondentes pode ser confirmado pela perspectiva de Morgan e Hunt (1994), que defendem que a confiança e a relação de compromisso levam a que as várias partes trabalhem juntas, de forma a aumentar o investimento que fizeram em conjunto. Segundo os autores, quanto maior for esse compromisso, menor serão os comportamentos individualizados e oportunistas. O terceiro item relaciona-se com a *falta de capacidade financeira*, ou seja, motivos de índole financeira são vistos como impeditivos no estabelecimento das relações de cooperação. Esta falta de capacidade financeira estará relacionada com a atual situação económica e financeira que traz limitações, em termos orçamentais, à política pública e também ao nível empresarial, sobretudo quando se está a falar numa cooperação público - privada para fins de promoção e *marketing*. Desta análise pode-se perceber que as três dificuldades mais valorizadas estão relacionadas com os aspetos processuais e administrativos e aparecem no topo do ranking e as duas dificuldades menos valorizadas têm uma natureza relacional e interpessoal.

Complementarmente e para melhor identificar e hierarquizar a importância relativa da perceção dos atores relativamente às dificuldades de cooperação, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada uma delas, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Ao comparar-se os resultados obtidos, constatou-se que globalmente existem diferenças estatisticamente significativas no setor público, no setor privado e no setor associativo. Considerando os atores do setor público, e analisando os resultados obtidos do teste de Friedman ($\chi^2=62,250$; $p=,000$) observa-se que a dificuldade que se encontra no topo do *ranking* é a *falta de capacidade financeira*, o que estará relacionado com as dificuldades orçamentais que atualmente o setor público enfrenta e que também condicionam a definição conjunta de atividades de cooperação. Essa também constitui uma dificuldade para as relações de cooperação na perspectiva do setor privado, mas esta é posicionada num terceiro lugar. A segunda dificuldade que aparece no segundo lugar do *ranking* no setor público resulta da *falta de comunicação entre os parceiros*, o que pode denunciar a perceção dos dirigentes públicos sobre a existência de alguns problemas de comunicação e uma deficiente coordenação horizontal e vertical. O enunciar desta dificuldade põe em causa o próprio processo de cooperação, porque tal como foi identificado na literatura

analisada, a cooperação envolve precisamente a comunicação, a informação, e trocas e ajustamento de actividades (Camarinha Matos *et al*, 2009), e constitui um dos fatores mais importantes (para além da confiança e do compromisso), sendo definida como a partilha formal e informal de informação relevante e oportuna (Anderson & Narus, 1990) entre parceiros. A comunicação é vista como o elemento responsável pelo estabelecimento e manutenção das relações, permitindo aumentar o nível de confiança entre os parceiros. Sendo assim, pode-se afirmar que a comunicação dá condições para que os parceiros possam resolver disputas, alinhar expectativas e perceções e desenvolver estratégias (Witmann *et al*, 2009). Ora, se há dificuldades em estabelecer a comunicação, as próprias relações de confiança necessárias à credibilização do processo de cooperação entre os atores do turismo, podem estar em causa, comprometendo a eficácia da cooperação. A terceira dificuldade percecionada como importante no *ranking* do setor público é a “*burocracia e a morosidade das tarefas*”, cuja razão deverá ser a mesma para aquilo que foi apontado para a generalidade dos respondentes.

Já entre os atores respondentes do setor privado, os resultados obtidos através do teste de Friedman ($\chi^2=37,133$; $p=,011$) permitem concluir que as dificuldades da cooperação do topo do *ranking* assentam no *favorecimento de uns em relação aos outros*, o que se relaciona claramente com a ideia preconcebida da eventual existência de algum clientelismo e de *lobbies* na cooperação turística (uma das críticas usualmente apresentada) e, mais uma vez, também na perceção do excesso de *burocracia dos procedimentos e da morosidade e complexidade das tarefas* o que denuncia bastante formalidade do próprio processo de cooperação.

No setor associativo os resultados do teste de Friedman ($\chi^2=41,276$; $p=,011$) permitem observar que os três itens do topo do *ranking* são completamente diferentes se comparados com os posicionamentos da opinião nos outros dois setores. Verificaram-se assim, diferenças significativas posicionando em primeiro lugar, a *falta de capacidade empreendedora*, em segundo lugar, a *falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros* e, com igual valor médio, a *falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores – chave e [existência de valores tradicionais na cultura (individualismo, competitividade individual e crescimento localizado)]*. A falta de capacidade empreendedora é uma das dificuldades apresentadas pela literatura revisada, normalmente mais associadas aos órgãos locais (e.g.

Cigler, 1994; Baker & Pedersen, 1992; Chrislip & Larson, 1994; Lackey *et al*, 2002) (tabela 6.20).

Tabela 6.20 – Percepção dos atores sobre as dificuldades de cooperação – atores por setor organizacional

Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Dificuldades das relações de cooperação/parceria para o desenvolvimento do turismo	Setor Público <i>Mean Ranks</i>	Setor privado <i>Mean Ranks</i>	Setor Associativo <i>Mean Ranks</i>
Muitas e complexas burocracias / Complexidade e morosidade das tarefas	13,86	13,88	12,08
Falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / Falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros	10,76	11,58	15,08
Falta de capacidade financeira	14,78	11,99	13,58
Falta de capacidade empreendedora	12,50	11,24	16,42
Falta de comunicação entre os parceiros	13,96	11,74	13,25
Falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores chave	12,88	10,74	14,67
Falta de coordenação e de liderança	11,40	11,09	11,33
Centralização do poder no governo central	12,18	10,95	8,00
Existência de valores tradicionais na cultura (individualismo, competitividade individual e crescimento localizado)	12,12	10,38	14,67
Pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais	11,22	10,58	13,25
Favorecimento de “alguns” em desfavor de “outros”	8,64	12,39	8,42
Falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	9,32	11,30	13,83
Tempo necessário para a cooperação (morosa e resultados não imediatos)	11,32	10,88	10,33
Diferentes ideologias e percepções no que concerne o desenvolvimento turístico	9,80	11,43	8,17
Pouca divulgação de acções	10,92	10,49	9,00
Fraca notoriedade da parceria	10,04	10,14	10,17
Falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração	9,52	10,38	10,17
Recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros	8,72	11,03	5,92
Frequente rotatividade dos políticos	10,66	9,62	5,83
Falta de confiança, sentimentos de inveja, parceiros pouco credíveis	8,14	10,47	10,00
Conflitos internos	8,26	8,70	6,83

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 25).

As opiniões partilhadas pelos dois setores, o público e o privado, vão de encontro aos autores que defendem (e.g. Cigler, 1994; Baker & Pedersen, 1992; Chrislip & Larson, 1994; Lackey *et al*, 2002; Tosun, 2000; Araújo & Bramwell, 2002), que as principais razões para as dificuldades de estabelecer relações de cooperação passam, precisamente, pela falta de capacidade financeira, nomeadamente se se pensar na cooperação ao nível governativo local; pelo tempo necessário para a concretização do processo o que por vezes pode levar a algum descrédito e desmotivação dos atores; e pelas burocracias existentes.

Para analisar a percepção dos atores inquiridos relativamente à importância atribuída à cooperação e os seus impactos no desenvolvimento turístico da sub-região considerou-se ainda adequado o procedimento estatístico da análise da regressão pós-fatorial, isto é, antecedida por análises fatoriais com o objetivo de identificar as dimensões integradas nas

caraterísticas da cooperação, fatores de sucesso da cooperação, importância atribuída à cooperação com as entidades, vantagens da cooperação, dificuldades da cooperação e áreas de cooperação o que permitiu dar uma visão mais holística da *perceção dos atores sociais sobre a importância das relações de cooperação*.

De forma a determinar os fatores latentes subjacentes aos indicadores utilizados no instrumento para capturar a informação considerada necessária para dar resposta ao impacto das dimensões da *perceção da importância da cooperação na perceção sobre o desenvolvimento turístico da região* procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória através do modelo das componentes principais para a identificação dos fatores, tendo-se optado, maioritariamente, pela rotação ortogonal (*Varimax* no SPSS). O objetivo principal deste procedimento exploratório antes da análise da regressão múltipla consistiu em reduzir as variáveis a um conjunto mais fácil de manipular e interpretar, mas também para identificar a natureza dos fatores da cooperação *percecionados como relevantes na perceção do desenvolvimento do turismo na sub-região, medida pela variável perceção sobre o estado atual do desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo* (pergunta 28).

Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram um *eigenvalue* superior a 1 (variância das componentes). Para avaliar a adequabilidade da Análise fatorial utilizou-se o critério *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e analisou-se também a significância do teste de esfericidade de Barlett. Os *scores* dos sujeitos em todos os fatores retidos foram obtidos pelo método de Bartlett e depois utilizados na regressão linear (*cf.* subcapítulo 5.7).

Consideraram-se as questões do questionário que, no entendimento da investigadora e em função da pesquisa bibliográfica efetuada, permitiam apresentar a *perceção dos atores sobre a importância das relações de cooperação entre os atores dos setores organizacionais e a perceção sobre o estado do desenvolvimento turístico da sub-região*. As escalas utilizadas para medir a *perceção do fenómeno da cooperação no turismo* foram: *caraterísticas da cooperação no turismo* (pergunta 16), *entidades com quem cooperar* (pergunta 22), *fatores de sucesso na cooperação* (pergunta 23), *vantagens da cooperação* (pergunta 24), *dificuldades nas relações de cooperação* (pergunta 25) e *áreas de cooperação* (pergunta 26) tendo as mesmas sido retidas na Análise Fatorial, sendo depois integradas na regressão linear múltipla consideradas as variáveis independentes.

A dimensão *perceção sobre as caraterísticas da cooperação* apresentou uma fatorabilidade da matriz de adequação média (KMO=,771) com um teste estatisticamente

significativo de *Bartlett* ($p = 0,000$) pelo que se deu continuidade ao procedimento da análise fatorial.

**Tabela 6.21 - KMO e Teste de Bartlett da escala
caraterísticas da cooperação**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	439,305
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 16).

De acordo com o critério definido pelos *eigenvalues* superiores a 1 e tendo em consideração os vários pesos fatoriais (*loadings*) igual ou acima de 0,5 como significativos a estrutura relacional das caraterísticas do fenómeno da cooperação pode ser explicada por dois fatores latentes. Apresentam-se de seguida os pesos fatoriais de cada item em cada um dos dois fatores, e outros elementos relevantes do procedimento, como os valores de *eigenvalues*, as comunalidades de cada item (maioritariamente acima dos 0,50) e também a percentagem de variância explicada¹⁶⁴ (tabela 6.22).

¹⁶⁴ A percentagem da variância explicada não atingiu um mínimo, ainda que baixo mas admissível, de 60% do total de variância explicada (Pestana & Gageiro, 2000) com os dois fatores obtidos. Porém, considerou-se ser mais indicado apenas assumir 2 fatores latentes. Ao realizar-se uma nova testagem forçando mais um fator, apenas o item “*implica divisão de trabalho entre os participantes*” constituía o terceiro fator, mantendo-se os vários itens distribuídos identicamente pelos dois fatores já obtidos. Optou-se, deste modo, que seria mais adequado incluir aquele item no fator 2, porque a divisão de trabalho no fundo está implícita na partilha de recursos e na competitividade (outros itens incluídos no fator 2), tal como defendido na teoria da colaboração inter-organizacional (Gray, 1985; Selin & Chavez, 1995^a)

Tabela 6.22 – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as características da cooperação no turismo – Varimax

	<i>Fator 1</i> Visão negativa da cooperação: perda de controlo, inércia	<i>Fator 2</i> Visão positiva da cooperação: competitividade, objetivos, recursos, poder	<i>Communalities</i>
Pode resultar num ceticismo generalizado de tantos agentes estarem envolvidos para atingirem um resultado adequado	,862		,753
Pode resultar em inércia devido à incapacidade dos agentes em progredirem todos à mesma velocidade	,817		,673
Pode resultar em não se atingir os objetivos como uma consequência de limitações de tempo, conhecimento e de recursos financeiros	,796		,634
Pode resultar numa preocupação generalizada acerca da percepção de uma perda de controlo sobre a tomada de decisão entre os agentes.	,795		,659
Pode resultar em inércia devido à tensão inerente entre as forças competitivas e colaborativas no sistema turístico	,740		,549
Pode resultar em receio de perda de controlo por parte dos agentes	,705		,639
Permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente		,753	,569
Permite a partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis		,739	,564
Constitui um veículo para uma congruência natural dos objetivos entre o setor público e o setor privado		,670	,488
Constitui a oportunidade para melhorar a comunicação dos pacotes turísticos para potenciais turistas		,641	,435
Torna as organizações mais poderosas pois conseguem influenciar as políticas de turismo.		,631	,405
Oferece meios mais eficazes e eficientes para desenvolver		,570	,471
Eigenvalue	3,968	2,789	
Variância explicada	30,5%	21,5%	

N valid cases = 84

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 16)

O primeiro fator apresenta valores elevados em seis itens explicando 30,5% da variância total. De acordo com os resultados designou-se o fator de **visão negativa da cooperação: perda de controlo, inércia** por assumirem maior peso os itens que apresentam uma perspetiva mais negativista e pessimista da cooperação incluindo-se, assim, situações de ceticismo relativamente ao cumprir de objetivos e de resultados, a uma atitude de inércia por parte das entidades por não andarem todos ao mesmo ritmo, e não terem os mesmos conhecimentos e recursos, e por haverem tensões competitivas no setor. Para além disso, também aqui se considerou a possibilidade e medo de se perder o poder de decisão entre os agentes.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens identificados e explica 21,5% da variância total. Designou-se este fator por **visão positiva da cooperação:**

competitividade, recursos, objetivos, poder por congregar um conjunto de itens: *permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente; permite a partilha de recursos de forma a atingir objetivos compatíveis; constitui um veículo para uma congruência natural dos objetivos entre o setor público e o setor privado; constitui a oportunidade para melhorar a comunicação dos pacotes turísticos para potenciais turistas; torna as organizações mais poderosas pois conseguem influenciar as políticas de turismo; oferece meios mais eficazes e eficientes para desenvolver.* Todos os itens representam a perceção positiva dos atores relativamente a ganhos de competitividade, partilha de recursos, congruência de objetivos, comunicação e poder.

Os dois fatores extraídos explicam 52% da variância total. A maioria das *comunalidades* era moderada o que demonstra que os fatores retidos considerados são efetivamente adequados para descrever a estrutura correlacional latente relativamente à perceção sobre o fenómeno da cooperação.

A dimensão *perceção sobre as entidades importantes com quem cooperar* apresentou uma fatorabilidade da matriz de adequação média (KMO = ,729) com um teste estatisticamente significativo de *Bartlett* ($p = 0,000$) pelo que se deu continuidade ao procedimento da análise fatorial.

Tabela 6.23 - KMO e Teste de Bartlett da escala Entidades com quem cooperar

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,729
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	557,050
	df	91
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º22).

De acordo com o critério definido pelos *eigenvalues* superiores a 1 e tendo em consideração os vários pesos fatoriais igual ou acima de 0,5 como significativos a estrutura de entidades com quem cooperar pode ser explicada por cinco fatores latentes. Apresentam-se de seguida os pesos fatoriais de cada item em cada um dos cinco fatores, e outros elementos relevantes do procedimento, como os valores de *eigenvalues*, as *comunalidades* de cada item (acima de 0,50) e também a percentagem de variância explicada (tabela 6.24).

Tabela 6.24 – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as entidades importantes com quem cooperar – Varimax

	<i>Fator 1</i> Ensino / Infraestruturas	<i>Fator 2</i> Comunidade local	<i>Fator 3</i> Org. nacionais e locais	<i>Fator 4</i> Org. regionais de turismo	<i>Fator 5</i> Org. regionais de desenvolvimento	<i>Communalities</i>
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores	,858					,827
Escolas / Centros de Formação	,823					,840
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja	,700					,587
EDIA	,637					,671
Clientes		,897				,865
Turistas		,896				,901
População local		,621				,746
Organizações privadas		,525				,643
Organizações públicas nacionais			,723			,669
Organizações públicas locais			,638			,651
Comunicação social			,622			,504
Associações			,580			,547
Órgãos regionais de turismo				,890		,805
Órgãos regionais de desenvolvimento					,942	,916
Eingenvalue	2,962	2,597	2,171	1,274	1,169	
Variância explicada	21,2%	18,5%	15,5%	9,09	8,35	

N valid cases = 84

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 22).

O primeiro fator apresenta valores elevados nos quatro itens explicando 21,2% da variância total. Os itens são: *Instituto Politécnico/Universidade/Estudiosos, investigadores, Escolas/Centros de Formação, Aeroporto de Beja e Edia*. De acordo com os resultados designou-se o fator de **ensino e infraestruturas** por assumirem maior peso os itens que se relacionam com a oferta de formação superior e profissional em turismo e o conjunto de infraestruturas de apoio à atividade turística.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nos quatro itens identificados e explica 18,5% da variância total. Designou-se este fator por **comunidade local** congregando os seguintes itens: *clientes, turistas, população local e empresários*. Este fator relaciona-se com a importância da comunidade local e dos próprios turistas e clientes.

O terceiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos quatro itens identificados na tabela 6.24., e explica 15,5% da variância total. O fator foi denominado de **organizações nacionais e locais** incluindo os seguintes itens: *organizações públicas nacionais, organizações públicas locais, comunicação social local e associações*. Este fator relaciona-se

essencialmente com a importância daquele conjunto de entidades de âmbito nacional e local (organizações públicas) e as associações e os media ao nível local.

O próximo fator apresenta um peso fatorial elevado no item identificado e explica 9,1% da variância total. O fator foi designado de **organizações regionais de turismo** por congregar o único item com essa designação.

O último fator inclui apenas um item com peso fatorial elevado e explica 8,4% da variância total. O fator por isso foi designado de **organizações regionais de desenvolvimento**.

Os cinco fatores extraídos explicam 72,7% da variância total. A maioria das *comunalidades* era elevada, demonstrando que os cinco fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as entidades importantes com quem cooperar.

A dimensão *percepção sobre os fatores de sucesso da cooperação* apresentou uma fatorabilidade da matriz de adequação média (KMO = ,746) com um teste estatisticamente significativo de *Bartlett* ($p = 0,000$) pelo que se deu continuidade ao procedimento da análise fatorial.

Tabela 6.25. - KMO e Teste de Bartlett da escala Fatores de sucesso da cooperação

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	267,472
	df	45
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 23).

Na tabela seguinte apresentam-se os resultados obtidos em relação aos pesos fatoriais em cada um dos três fatores, bem como os seus *eigenvalues*, a *comunalidade* de cada item (acima dos 0,50) e ainda a percentagem de variância explicada para cada fator.

Tabela 6.26. – Pesos fatoriais dos fatores retidos: percepção sobre os fatores de sucesso da cooperação – Varimax

	<i>Fator 1</i> Descentralização / poder / participação	<i>Fator 2</i> Equipa/confiança/ compromisso	<i>Fator 3</i> Liderança	<i>Communalities</i>
Desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	,737			,550
Cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação entre o mesmo sectores	,704			,707
Mobilização estratégica do pessoal - chave	,697			,514
A própria envolvente (ex. mercado, nível de desenvolvimento, nível de intervenção política)	,677			,510
Necessidade de comunicações abertas e flexíveis	,665			,623
Trabalho de equipa		,847		,745
Construção da confiança		,764		,585
Necessidade de um alto nível de compromisso		,746		,653
Tipo de liderança exercida			,873	,789
Importância dos indivíduos			,815	,736
Eigenvalue	3,170	2,934	1,735	
Variância explicada	25,3%	21,5%	17,3%	

N valid cases = 85

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 23).

O primeiro fator extraído apresenta pesos fatoriais elevados em relação aos seguintes itens: *desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local, cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação entre o mesmo sectores, mobilização estratégica do pessoal – chave, a própria envolvente (ex. mercado, nível de desenvolvimento, nível de intervenção política), necessidade de comunicações abertas e flexíveis*. O conjunto destes itens explica 25,3% da variância total. De acordo com os resultados intitulou-se este fator por **descentralização do poder e participação** por este incluir itens que se referem, essencialmente, a fatores de sucesso relacionados com a descentralização do poder, mobilizando todos os atores e o desejo de participar nas políticas locais.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados relativamente aos seguintes itens: *trabalho de equipa, construção da confiança e necessidade de um alto nível de compromisso*. Este conjunto de itens permite explicar 21,5% da variância total. Tendo em consideração os resultados, denominou-se este fator por **equipa, confiança e compromisso** por integrar um misto de itens que explicam o sucesso da cooperação, e que incluem o trabalho em equipa e o alto grau de compromisso e de confiança entre os atores.

O último fator extraído também apresenta pesos fatoriais relativamente aos seguintes itens: *tipo de liderança exercida e importância dos indivíduos*. O conjunto destes itens explica

17,3% da variância total. De acordo com os resultados, denominou-se este terceiro fator por **liderança**, pelo facto do mesmo ser constituído por dois itens relacionados com o papel da liderança e a importância dos indivíduos como fatores de sucesso da cooperação.

Os três fatores extraídos explicam 64,1% da variância total. A maioria das *comunalidades* era moderada, demonstrando que os três fatores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre fatores sucesso da cooperação.

A dimensão percepção sobre as *vantagens da cooperação com outras organizações dos vários setores organizacionais* apresentaram também uma boa fatorabilidade da matriz de correlações (KMO = ,781) e o teste de Bartlett cuja significância 0,000 ($p \leq 0,05$) revelaram uma adequação boa deste procedimento pelo que se procedeu à análise fatorial (tabela 6.27).

Tabela 6.27 - KMO e Teste de Bartlett da escala *vantagens das relações de cooperação com outras organizações*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	580,943
	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 24).

Novamente considerando os critérios já explicitados para aceitação da estrutura relacional das vantagens da cooperação com as outras organizações verificou-se que a mesma pode ser explicada por três fatores latentes (tabela 6.28).

Tabela 6.28 – Pesos fatorais dos fatores retidos: *percepção sobre as vantagens da cooperação/parceria com outras organizações* – Varimax

	<i>Fator 1</i> Coordenação de políticas	<i>Fator 2</i> Eliminação da burocracia e ambiente consensual	<i>Fator 3</i> Competitividade e partilha de recursos	<i>Communities</i>
Permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes	,913			,875
Permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas.	,853			,787
Promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente	,801			,682
Reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores	,514			,359
Permite a fusão dos métodos dos dois setores; melhora o desempenho de cada um dos setores.	,496			,516
Facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos		,861		,779
Cria um ambiente político e social consensual		,835		,805
Reduz a inércia administrativa		,803		,660
Desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente		,643		,480
Torna as empresas mais competitivas.			,835	,782
Reforça o potencial fiscal local			,751	,659
Aumenta e/ou facilita a acumulação de capital.			,748	,697
Permite trocas (e.g. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros.			,561	,546
<i>Eigenvalue</i>	3,170	2,934	2,523	
Variância explicada	24,4%	22,6%	19,4%	

N valid cases = 85

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 24).

O primeiro fator extraído apresenta pesos fatoriais elevados em relação aos seguintes itens: *permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes, permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas, promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente e reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários atores e permite a fusão dos métodos dos dois setores; melhora o desempenho de cada um dos setores*. O conjunto destes itens explica 24,4% da variância total. De acordo com os resultados intitulou-se este fator por **coordenação de políticas** por este incluir itens que se referem, essencialmente, às vantagens das relações de cooperação relacionadas com coordenação política, a negociação e participação, legitimidade e eficácia das políticas, e a melhoria de desempenho dos setores organizacionais.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados relativamente aos seguintes itens: *facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos, cria um ambiente político e social consensual, reduz a inércia administrativa e desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente*. Este conjunto de itens permite explicar 22,6% da variância total. Tendo em

consideração os resultados, denominou-se este fator por **eliminação da burocracia e ambiente consensual** por integrar um misto de itens relacionados com a facilidade em resolver obstáculos burocráticos de caráter administrativo, político e legal bem como promover um ambiente de relações mais harmonioso e consensual através da cooperação entre atores.

O último fator extraído também apresenta pesos fatoriais relativamente aos seguintes itens: *torna as empresas mais competitivas, reforça o potencial fiscal local, aumenta e/ou facilita a acumulação de capital, permite trocas (ex. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros*. O conjunto destes itens explica 19,4% da variância total. De acordo com os resultados, denominou-se este terceiro fator por **competitividade e partilha de recursos**, pelo facto do mesmo ser constituído por um misto de itens relacionados com a cooperação das organizações que lhes traz vantagens ao nível da melhoria da competitividade empresarial, aumento de capital e a partilha de recursos.

Os três fatores extraídos explicam 66,4% da variância total¹⁶⁵. Mais uma vez concluiu-se também que a maioria das *comunalidades* era elevada demonstrando assim que os fatores retidos são adequados para explicar a escala.

Relativamente às *dificuldades das relações de cooperação* com outras organizações, os fatores apresentavam uma boa fatorabilidade da matriz de relações (KMO = ,823) e o teste significativo de Bartlett ($p = 0,000$) permitiram dar continuidade à análise fatorial (tabela 6.29).

Tabela 6.29 - KMO e Teste de Bartlett da escala *dificuldades das relações de cooperação/parceria com outras organizações*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	931,198
	df	210
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 25).

¹⁶⁵ A percentagem total de variância explicada fica um pouco aquém dos 70%. Porém, e depois de várias tentativas de testagem estatística da análise fatorial da escala a ser reduzida (inclusão de mais um fator, ou a rotação oblíqua) concluiu-se que a variância explicada aumentava um pouco além dos 70%, mas incluía apenas o item “permite trocas de recursos com outros parceiros” que se considerou, e de acordo com a teoria da colaboração inter-organizacional, poder ser incluída no fator 3, já que a partilha de recursos reforça a competitividade das organizações.

Na tabela 6.30. apresentam-se os resultados obtidos relativamente aos pesos fatoriais em cada um dos cinco fatores, bem como os seus *eigenvalues*, a comunalidade de cada item e ainda a percentagem de variância explicada para cada fator.

Tabela 6.30. – Pesos fatoriais dos fatores retidos: percepção sobre as dificuldades das relações de cooperação/parceria com outras organizações - Varimax

	<i>Fator 1</i> Falta de liderança e participação	<i>Fator 2</i> Ideologias	<i>Fator 3</i> Cultura individualista e falta de empreendedorismo	<i>Fator 4</i> Falta de estratégia e de competências organizacionais	<i>Fator 5</i> Burocracia e dificuldades financeiras	<i>Communalities</i>
Pouca divulgação de ações	,829					,770
Fraca notoriedade da parceria	,688					,682
Falta de coordenação e de liderança	,665					,786
Recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros	,655					,725
Falta de comunicação entre os parceiros	,648					,750
Falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local	,550					,648
Frequente rotatividade dos políticos		,780				,685
Diferentes ideologias e percepções		,741				,639
Conflitos internos		,572				,651
Falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração		,517				,748
Tempo necessário para a cooperação (são morosas e os resultados não são imediatos)		,414				,648
Falta de capacidade empreendedora.			,847			,736
Pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais.			,830			,801
Existência de valores tradicionais na cultura como o individualismo, competitividade individual e crescimento localizado			,684			,690
Falta de confiança, sentimentos de inveja, / parceiros pouco credíveis.			,545			,703
Falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / Falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros				,681		,674
Falta ou há diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores-chave				,680		,599
Favorecimento de “alguns” em desfavor de “outros”				,676		,720
Muitas e complexas burocracias / Complexidade e morosidade das tarefas (reuniões frequentes e regulares)					,810	,822
Centralização do poder no governo central					,706	,665
Falta de capacidade financeira.					,702	,573
Eigenvalue	3,776	3,088	2,932	2,747	2,172	
Variância explicada	18,0%	14,7%	14,0%	13,1%	10,3%	

N valid cases = 81

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 25).

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens: *pouca divulgação de ações, fraca notoriedade da parceria, falta de coordenação e de liderança, recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros, falta de comunicação entre os parceiros e falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local*. Este conjunto de itens explica cerca de 18% da variância total. De acordo com os resultados obtidos designou-se este fator de **falta de liderança e participação** por incluir um misto de itens relacionados com a falta de capacidade de coordenação e de liderança e de vontade de participação.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens: *frequente rotatividade dos políticos, diferentes ideologias e percepções, conflitos internos, falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração e tempo necessário para a cooperação (são morosas e os resultados não são imediatos)*, explicando 14,7% da variância total. Este fator passou a ser designado de **ideologias** nele agregando um grupo de itens relacionados as diferentes ideologias sobre a cooperação e uma percepção negativa sobre o tempo necessário para o processo cooperativo se desenvolver.

O terceiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens: *falta de capacidade empreendedora, pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais, existência de valores tradicionais na cultura como o individualismo, competitividade individual e crescimento localizado, falta de confiança, sentimentos de inveja, / parceiros pouco credíveis*. Este grupo de fatores explica 14% da variância total. De acordo com os resultados denominou-se o fator de **cultura individualista e falta de empreendedorismo** por incluir um misto de itens que versam a falta de capacidade empreendedora, de prioridade à cooperação e uma cultura individualista, centralizada e de desconfiança.

O quarto fator apresenta pesos fatoriais elevados nos seguintes itens: *falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros e falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros, falta ou há diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores chave e favorecimento de «alguns» em desfavor de «outros»* explicando 13,1% da variância total. De acordo com os resultados designou-se o fator de **falta de estratégia e de competências organizacionais** por agrupar um conjunto de itens que se relacionam com a falta de visão de estratégia e de compromisso e as diferenças em termos de competências de gestão entre os atores.

O quinto fator apresenta pesos fatoriais elevados nos seguintes itens: *muitas e complexas burocracias e complexidade e morosidade das tarefas (reuniões frequentes e regulares)*, *centralização do poder no governo central*, *falta de capacidade financeira*, explicando 10,3% da variância total. Dos resultados obtidos optou-se por designar o fator de **burocracia e dificuldades financeiras**, agrupando um misto de itens relacionados com o excesso de burocracia que atrasa as tarefas e a tendência para a centralização do poder e a falta de capacidade financeira das organizações.

Os cinco fatores extraídos explicam 70,1% da variância total. Constatou-se também que a maioria das *comunalidades* tinha valores elevados, demonstrando assim que os cinco fatores retidos eram adequados para explicar a estrutura relacional latente entre as dificuldades nas relações de cooperação entre os atores.

No que se refere às *áreas de cooperação* os fatores apresentavam uma boa fatorabilidade da matriz de relações (KMO = ,705) e o teste significativo de Bartlett ($p = 0,000$) permitiram dar continuidade à análise fatorial (tabela 6.31).

Tabela 6.31. - KMO e Teste de Bartlett da escala áreas de cooperação

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	184,758
	df	36
	Sig.	,000

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 26).

De acordo critérios já explicitados para aceitação da estrutura relacional das áreas de cooperação pode ser explicada por quatro fatores latentes. Estes fatores extraídos explicam 70,2% da variância total. Na tabela 6.32. pode-se observar os pesos fatoriais de cada item em cada um dos quatro fatores, os seus *eigenvalues*, a comunalidade de cada item, bem como a percentagem de variância explicada por cada fator.

Tabela 6.32 – Pesos fatorais dos fatores retidos: percepção sobre as áreas de cooperação - Varimax

	<i>Fator 1</i> Eventos, hotelaria, planeamento	<i>Fator 2</i> Produtos e promoção	<i>Fator 3</i> Serviços de viagem	<i>Fator 4</i> Formação	<i>Communalities</i>
Desenvolvimento da indústria de eventos e convenções	,821				,776
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	,758				,705
Desenvolvimento da indústria hoteleira	,734				,623
Valorização da cultura existente	,699				,562
Coordenação da administração turística	,657				,515
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto		,880			,797
Organização conjunta de actividades promocionais		,558			,532
Desenvolvimento da indústria de serviços de viagem			,940		,886
Desenvolvimento de programas de formação no turismo				,959	,921
<i>Eigenvalue</i>	2,937	1,265	1,061	1,053	
Variância explicada	32,639	14,060	11,793	11,700	

N valid cases = 92

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 26)

O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados nos seguintes itens: *desenvolvimento da indústria de eventos e convenções; planeamento territorial / espacial e ecológico / ambiental; desenvolvimento de indústria hoteleira; valorização da cultura existente e coordenação da administração turística*. O fator explica 32,6% da variância total. De acordo com os resultados designou-se este fator por **eventos, hotelaria e planeamento** por congregar um conjunto de itens relacionados com o turismo de eventos, o desenvolvimento da hotelaria e o planeamento físico do turismo.

O segundo fator apresenta pesos fatoriais elevados nos itens: *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto e a organização conjunta de actividades promocionais* e explica 14,1% da variância total. Denominou-se este fator de **produtos e promoção** por incluir um conjunto de itens associados ao desenvolvimento de produtos turísticos e de todo o tipo de actividades de promoção.

O terceiro fator apresenta pesos fatoriais elevados no item: *desenvolvimento da indústria de serviços de viagem* que explica 11,8% da variância total. Designou-se este fator por **serviços de viagem**.

O quarto fator apresenta pesos fatoriais elevados no item: *desenvolvimento de programas de formação no turismo* e explica 11,7% da variância total. Designou-se este fator de **formação**.

Os quatro fatores extraídos explicam 70,2% da variância total. A maioria das comunalidades era moderada, demonstrando que os quatro fatores retidos são adequados para descrever a estrutura correlacional latente entre as áreas de cooperação.

De seguida, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla com a seleção de variáveis pelo método *Stepwise* (cf. subcapítulo 5.7.), tendo-se optado pela utilização da variável *importância da atividade turística na sub-região* (pergunta 27) para medir a percepção dos atores sobre a importância do desenvolvimento turístico na sub-região (variável dependente) e as variáveis independentes constituem todas as componentes principais extraídas através do procedimento da análise fatorial, das diferentes dimensões das partes do questionário aplicado e consideradas importantes para explicar a *percepção da importância atribuída às relações de cooperação*.

O modelo resultante parou no quarto passo, sendo significativo e ajustado aos dados [F(6,549) = 8,897; p=,013)] e explica 37,2% (R²) da variância da percepção da importância do desenvolvimento turístico da sub-região.

Tabela 6.33 – Sumário do modelo

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>Sig. F Change</i>
4	,610	,372	,330	,66721	,013

N valid cases = 67

Variável dependente: *Importância da atividade turística no desenvolvimento do Baixo Alentejo* (pergunta n.º 27).

Preditores: (constant), Competitividade e partilha de recursos – fator 3 (vantagens da cooperação); burocracia e dificuldades financeiras - fator 5 (dificuldades de cooperação); comunidade local (entidades com quem cooperar); perda de controlo, inércia – fator 1 (caraterísticas da cooperação).

Tabela 6.34 – ANOVA

<i>Model</i>		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
4	Regression	15,843	4	3,961	8,897	,000
	Residual	26,710	60	,445		
	Total	42,554	64			

Variável dependente: *Importância da atividade turística no desenvolvimento do Baixo Alentejo* (pergunta n.º 27).

Preditores (4): (constant), Competitividade e partilha de recursos – fator 3 (vantagens da cooperação); burocracia e dificuldades financeiras - fator 5 (dificuldades de cooperação); comunidade local (entidades com quem cooperar); perda de controlo, inércia – fator 1 (caraterísticas da cooperação).

Os pressupostos do modelo de regressão foram analisados tendo-se observado que não existem problemas de multicolinearidade (VIF inferior a 10 e Tolerance superior a 0) nem de normalidade nas variáveis aleatórias residuais. Através dos resultados do teste *Kolmogorov-Smirnov* [K-S(67) = ,105; p= ,062] e de *Shapiro-Wilk* [S-W(67) = ,962; p= ,087] verifica-se que ambos apresentam níveis de significância superiores a 0,05 aceitando a hipótese dos resíduos seguirem uma distribuição normal. Os resultados indicam também que não existe uma auto-correlação dos resíduos (Durbin Watson d= 2,140) existindo ainda uma relação linear entre a perceção da importância da cooperação e a variável dependente e que é confirmada através da análise gráfica do *scatterplot* da variável dependente.

Tabela 6.35. – Teste de Normalidade dos Resíduos

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,105	67	,062	,962	67	,087
Unstandardized Residual	,105	67	,062	,962	67	,087
Studentized Residual	,114	67	,057	,962	67	,069

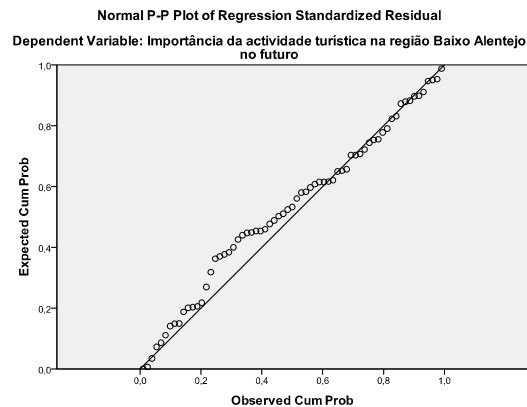


Tabela 6.36. Teste da multicolinearidade

Model	Colinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
4		
Competitividade e partilha de recursos	,910	1,099
Burocracia e dificuldades financeiras	,914	1,094
Comunidade local	,891	1,123
Perda de controlo, inércia	,891	1,122

Variável dependente: Importância da atividade turística no desenvolvimento do Baixo Alentejo (pergunta n.º 27).

Analisados todos aqueles pressupostos o modelo de regressão linear chegou-se à identificação das variáveis da perceção dos dirigentes e empresários questionados relativamente à importância das relações de cooperação entre os atores do turismo e que têm

uma influência, positiva e negativa, na perceção dos mesmos relativamente à importância do desenvolvimento turístico da sub-região. As variáveis obtidas foram: *competitividade e partilha de recursos* – fator 3 (vantagens da cooperação), *burocracia e dificuldades financeiras* - factor 5 (desvantagens da cooperação), *comunidade local* (entidades com quem cooperar) e *perda de controlo e inércia* – fator 1 (caraterísticas da cooperação) (tabela 6.37).

Tabela 6.37 – Preditores da perceção da importância do desenvolvimento turístico da sub-região

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std Error	Beta	t	Sig
4 (constant)	4,364	,083		52,474	,000
Competitividade e partilha de recursos	,282	,092	,330	3,081	,003
Burocracia e dificuldades financeiras	-,184	,088	-,225	-2,100	,040
Comunidade local	,242	,084	,312	2,875	,006
Perda de controlo, inércia	-,260	,101	-,206	-2,559	,013

É assim possível observar, após o cálculo da análise de regressão, que a perceção dos atores sobre a importância do desenvolvimento turístico da sub-região é influenciada por um conjunto de fatores relacionados com a vantagem de cooperar pela competitividade que aporta e por se partilharem os recursos, com a importância atribuída à cooperação com atores da comunidade local, e, ainda, pelas dificuldades em cooperar resultantes do excesso de burocracia e da falta de capacidade financeira e a visão negativa da cooperação no turismo por se considerar que se perde o controlo e pela inércia subjacente.

É assim possível observar que os atores respondentes tendem a considerar que o fator **competitividade e partilha de recursos** tem uma influência positiva na perceção sobre a importância do desenvolvimento turístico da sub-região. O fator em causa congrega algumas das principais vantagens da cooperação relacionadas, em particular, com a competitividade das empresas, o aumento de capital, o reforço do potencial fiscal e a partilha de recursos. Parece evidente que os atores respondentes consideram que a competitividade gerada e a eventual partilha de recursos poderão ter um impacto positivo no desenvolvimento turístico. A partilha de recursos é considerada, na literatura consultada, como uma das vantagens da cooperação. Esses recursos prendem-se com o conhecimento, o capital, a inovação etc.

Atitudes individualistas e uma perceção de que se está a trabalhar com os concorrentes (setor empresarial) e alguma tendência para a centralização do próprio poder fruto da estrutura

administrativa central (setor público) são situações comuns (*cf.* Silva, 2004a), constituindo um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento turístico de uma região num contexto tão turbulento e fragmentado como é o sistema turístico. De facto, é sabido que as organizações encontram grandes dificuldades em competir no mercado, não propriamente devido ao seu tamanho (a maioria das empresas é micro ou pequena empresa), mas porque agem isoladas (Fernandes, 2005 como citado por Silva, C. 2004b), o que as levam a enfrentar problemas na gestão do seu negócio: mais custos, menos tecnologia, inovação e visibilidade no mercado. Deste modo, parece óbvio que a competitividade está aliada à partilha de recursos e é vista como um aspeto altamente vantajoso num mercado tão dinâmico e concorrencial. A competição tem sido sempre considerada como um dos mais básicos mecanismos de luta pela sobrevivência, sobretudo quando os recursos são escassos, pelo que as relações de cooperação surgiram para permitir uma competitividade mais eficiente «contra» outras entidades ou grupos (Camarinha-Matos *et al*, 2009). Neste contexto exigente, nenhuma organização pode ser independente ou autosuficiente, sem que isso lhe traga custos acrescidos (Wittmann, Negrini & Venturini, 2003).

Os resultados permitem tornar claro que os atores respondentes tendem a considerar que será mais importante a cooperação entre os atores da **comunidade local** fator que tem uma influência significativa na sua perceção sobre a importância do desenvolvimento turístico da sub-região. Esta cooperação com a comunidade local incluindo nesse grupo, os empresários, a população em geral e os próprios turistas/clientes permite ter um real conhecimento das necessidades contribuindo assim para o desenvolvimento do turismo e do próprio território. Basta pensar que o desenvolvimento turístico proporciona mais infraestruturas que podem melhorar a qualidade de vida da comunidade local. Portanto é na comunidade que o turismo acontece e é a mesma que beneficia ou, por seu turno, é prejudicada, pelos principais impactos dessa atividade. Esta observação vai de encontro às conclusões retiradas da revisão da literatura (e.g. Murphy, 1985; Lea, 1988; Huybers, 2007; Richards & Hall, 2000) de que as comunidades deverão participar nas decisões inerentes ao processo de planeamento do desenvolvimento turístico e que a gestão da indústria deverá ser feita com o envolvimento das mesmas. Estas comunidades são a razão fulcral para os turistas viajarem, para experimentarem os produtos e experienciarem os estilos de vida nessas comunidades; mas estas são também a fonte dos turistas já que estes são formados em envolventes sociais particulares o que ajuda a construir o contexto da própria experiência turística na comunidade recetora. Esta análise permite ainda reforçar a necessidade da

aplicação das perspetivas comunitárias do planeamento e desenvolvimento (*community-based tourism*), implicando para isso, um «empowerment» dos agentes da comunidade, uma descentralização do poder e uma maior autonomia, particularmente entre os órgãos locais.

Esta análise coloca a hipótese de que os atores respondentes consideram ser de grande importância os empresários cooperarem com os seus pares, de modo a tornarem-se mais poderosos e, em conjunto, os próprios (e a sub-região em geral) poderem ser mais competitivos contribuindo positivamente para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo. Esta constatação acaba por ser reforçada por alguns estudos empíricos na área (e.g. Teixeira, 2012; Silva, 2004b) que concluem também pela perceção positiva dos empresários do setor turístico trabalharem em conjunto, partilharem os recursos nomeadamente na organização de pacotes turísticos e promoções em conjunto e na troca de ideias para estimular o desenvolvimento do turismo. Esta conclusão, no fundo, acaba por estar também relacionada com a influência positiva da perceção da importância da competitividade e partilha de recursos como vantagem da cooperação na perceção dos atores sobre a importância do desenvolvimento turístico. Na realidade, os atores respondentes consideram ser fulcral que os setores organizacionais (público, privado e associativo) cooperem, em atividades conjuntas partilhando os recursos (e.g. económicos, *know-how*) podendo assim, por exemplo, definir conjuntamente atividades de promoção turística na sub-região incluindo-se nomeadamente, as campanhas de *marketing* e publicidade.

O poder de negociação com os clientes pode também ser relevante na perspetiva do desenvolvimento do destino e da sua competitividade. É fundamental promover melhores negociações com os clientes intermediários (operadores turísticos, agências de viagens e redes de alojamento) e finais. Os operadores turísticos, por exemplo, têm uma força extrema em termos competitivos que operam uma grande variedade de destinos e por isso, e para fazer parte dos seus programas de comercialização, os destinos deverão negociar arduamente (Scarpati, 2002). Por isso, o poder de negociação com os clientes tem de facto uma relevância incondicional.

Da análise dos resultados, apurou-se que o fator **burocracia e dificuldades financeiras** tinha um impacto negativo na perceção dos atores respondentes sobre a importância do desenvolvimento turístico da sub-região. O excesso de burocracia, a complexidade de todo o processo cooperativo, o tempo que demora e a própria tendência para a centralização do poder de decisão a nível central e em determinadas entidades foram considerados fatores obstaculizantes nas relações de cooperação entre setores organizacionais

(público, privado, associativo) e portanto com uma influência negativa e prejudicial no avançar de qualquer processo de desenvolvimento turístico (e até no desenvolvimento regional). Alia-se ainda a essas dificuldades, a atual falta de capacidade financeira generalizada à maioria das organizações independentemente do setor organizacional de que façam parte. Esta conclusão é suportada pela investigação teórica, em que se constata que em muitos países o processo cooperativo e a aplicação das perspectivas comunitárias do planeamento e desenvolvimento (*community-based tourism*) e que implicam a participação de toda a comunidade no processo de desenvolvimento são dificultadas, precisamente, pela distribuição desigual do poder, pela falta de homogeneidade da própria comunidade, e também pela falta de tradição política e administrativa que potencie e facilite este tipo de processos (Wall & Mathieson, 2006). Esta influência negativa do fator burocracia e dificuldades financeiras ganha também sustento nas conclusões do estudo empírico de Neves (2007) que observou que os processos morosos e demasiados formalizados e rígidos, as burocracias governamentais e algumas questões políticas externas à parceria, bem como uma conjuntura económica de crise foram considerados obstáculos de grande relevância no eficaz funcionamento das parcerias e o sucesso da relação de cooperação para o desenvolvimento. Araújo e Bramwell (2002) consideram que aspetos como a necessidade de reuniões regulares e a própria tomada de decisão podem tornar-se tarefas complexas e morosas e que, em determinados territórios, não há de facto a tradição das organizações participarem em conjunto no processo de tomada de decisão dificultando, deste modo, o processo de desenvolvimento turístico. Pode-se ainda acrescentar que em determinados territórios (como é o caso de Portugal) a centralização do poder é evidente, sujeitando a atividade turística a uma orçamentação e estratégia nacional, o que também limita a capacidade financeira das próprias organizações (públicas, privadas e associativas).

Por fim, da análise dos resultados da análise de regressão ficou também patente a influência negativa do fator **perda de controlo e inércia** na perceção dos atores respondentes relativamente à importância do desenvolvimento turístico da sub-região. Esta é de facto, uma visão negativa da cooperação, em particular no turismo. Esta conclusão revela porém, um ceticismo generalizado relativamente à cooperação entre vários agentes pondo em causa o atingir dos resultados. No fundo, esta constatação é reveladora do receio de perder o poder e o controlo sobre os próprios recursos, e isso é demais evidente na mentalidade do empresário português. Também é importante notar, que em particular no setor privado, muitos dos empresários já trabalham no mercado turístico há muitos anos, começaram sem qualquer

preparação para a gestão, pelo que é natural que tenham algum receio de perder o controlo da sua organização pelo fato de começarem a cooperar com os outros (pares ou não). De facto, permanece ainda uma mentalidade entre os atores deste setor de que a sua empresa é a principal, e as outras organizações e interesses são considerados como «públicos externos». Esta atitude até pode ter sentido num ambiente mais previsível mas, na atualidade, para se poder enfrentar com sucesso um ambiente tão turbulento, é importante que os gestores focalizem uma área comum que inclua um conjunto de atores (indivíduo, grupo ou organização) que unem esforços em função de um problema ou interesses comuns (Andrighi & Hoffmann, 2010). Mas esta situação também se verifica no setor público, em que a maior parte dos agentes continua ainda mais interessada em atingir os seus próprios objetivos sem discutir as ações com outros atores, que também podem ter interesses em comum. Esta situação é bastante comum resultando de demasiados níveis na hierarquia governamental, ou da competição entre agentes dependentes do financiamento público (Sharma, 2004a). A constatação descrita pode também revelar que os atores respondentes apesar de terem a perceção de que a cooperação entre agentes do setor traz impactos positivos no desenvolvimento turístico da sub-região sobretudo em termos de competitividade e partilha dos recursos, isso não significa que tenham uma perceção positiva relativamente aos procedimentos associados às próprias relações de cooperação. Na sua perspetiva perde-se um pouco o controlo do poder, verifica-se alguma inércia evidente na morosidade das atividades e deteta-se alguma tensão entretanto resultante da tentativa de equilibrar estas relações interorganizacionais e a competitividade. Na revisão da literatura concluiu-se que as relações que combinam competitividade e cooperação podem de facto, originar *stress* (Semlinger, 2008), pelo que a existência de uma dose de confiança nos parceiros, e também nos próprios benefícios do processo cooperativo, podem fazer reduzir aquela perceção negativa relativamente à cooperação. No entanto, a confiança nos parceiros não evita por si só, necessariamente, as situações de oportunismo e será possivelmente esse mesmo receio que os atores respondentes revelam.

Em suma, ao procurar-se compreender a perceção dos atores do turismo relativamente ao fenómeno da cooperação e da sua importância no turismo concluiu-se, pela análise dos resultados, que os agentes questionados consideraram ser importante o contributo e a relação de cooperação com entidades públicas de carácter regional (ERT) e local (câmaras), os próprios clientes, bem como com as empresas turísticas da sub-região e fora dela. Porém, as entidades consideradas menos relevantes para a competitividade da região e portanto com as

quais não há interesse numa cooperação frequente, foram a EDIA e as associações. A relevância do trabalho em cooperação com a ERT e os municípios manifestada pelos agentes questionados, vem na sequência das práticas comuns de cooperação inter e intra setorial na sub-região.

A compreensão do conceito de cooperação não parece muito clara entre os atores, independentemente do setor organizacional (público, privado, associativo, outros/misto). Para os mesmos a definição da cooperação abarca aspetos como o envolvimento em ações similares, a partilha de conhecimento e experiência, a semelhança de estatuto, a negociação e partilha de metas comuns e uma relação interativa contínua. Percebe-se, deste modo, que aquilo a que os atores respondentes chamam de cooperação, na verdade, é colaboração. Porém, e como já se analisou no capítulo III, o conceito de cooperação é muito complexo, pelo que até a própria literatura por vezes, utiliza indiscriminadamente os dois conceitos sem qualquer tipo de preocupação na sua clarificação.

Parece também evidente, pela análise dos resultados, que os atores consideram que a cooperação entre atores no turismo é um elemento importante na sub-região pelo conjunto de meios eficazes e eficientes que oferece. Para além disso, parece claro que os atores percecionam que a cooperação reforça o poder competitivo das organizações a que também se associa a partilha de recursos para que as mesmas organizações vão de encontro a objetivos mutuamente partilhados. Os atores respondentes parecem ter consciência das vantagens da cooperação do turismo em termos de eficiência e eficácia dos meios utilizados em conjunto, sobretudo pela partilha dos recursos o que reforçará a capacidade competitiva e o poder de influência das organizações na definição das políticas de turismo. Por outro lado, aspetos à partida percecionados como negativos de se cooperar em turismo e que passam pela perda de poder, de controlo das ações, da existência de muitos agentes o que pode dificultar a comunicação e potenciar o conflito e, ainda, a dificuldade em ultrapassar a competição já que ela é inerente ao funcionamento do sistema turístico, são características que menos mereceram a concordância dos atores.

O sucesso da cooperação por meio das parcerias tem subjacente prioritariamente, na opinião dos atores do turismo, o trabalho de equipa, a construção de confiança e um elevado grau de compromisso, o que demonstra a valorização dos aspetos interpessoal e comportamental.

As vantagens da cooperação constituem uma temática, usualmente, alvo de reflexão no domínio da problemática do fenómeno cooperativo e para os atores respondentes as vantagens prioritariamente percebidas em termos da sua importância passam pela competitividade das empresas que, no fundo, acaba por ser um dos principais propósitos da cooperação inter e intra setorial. Outras vantagens, porém, também foram destacadas pelos agentes e que no fundo, acabam por estar contribuir para o aumento da competitividade, e que estão relacionadas com as trocas de recursos (conhecimento, capital etc.) e o reforço da legitimidade das políticas definidas. Esta conclusão poderá estar relacionada com a responsabilização coletiva e a própria credibilização do processo o que contribui para a negociação conjunta para chegar às melhores decisões para a boa definição das políticas orientadoras do desenvolvimento do turismo. Desta análise resulta também que os atores do setor público veem as vantagens de cooperação mais numa perspectiva das relações interpessoais e num sentido mais abstrato. Os empresários veem essas vantagens mais na perspectiva objetiva: reforço da competitividade, troca de recursos e resolução de problemas de carácter fiscal e legal.

Também da análise de dados, ficou claro que as maiores dificuldades da cooperação percebidas pelos atores respondentes resumem-se, essencialmente, à burocracia e ao tempo gasto nos processos, bem como outros aspetos subjacentes às diferentes ideologias dos atores já que os mesmos valorizaram como dificuldade a falta de visão e de estratégia comum e as diferenças de empenho e de compromisso. Por fim, mas não menos importante, a falta de capacidade financeira que no atual cenário de crise é tão habitual, também constitui uma dificuldade valorizada no processo cooperativo assim como também foram referidas algumas dificuldade de índole comunicacional. Dá então para perceber que as principais dificuldades estão relacionadas com aspetos processuais e administrativos e comunicacionais e as dificuldades menos valorizadas têm uma natureza relacional e interpessoal (e.g. sentimentos de inveja, falta de confiança entre os parceiros).

Por fim, a percepção dos atores sobre a importância do desenvolvimento turístico da sub-região é influenciada por um conjunto de fatores relacionados com a importância atribuída à cooperação entre atores na comunidade local (valorização do papel das empresas, da população e dos turistas), pelas dificuldades em cooperar resultantes do excesso de burocracia e da falta de capacidade financeira e a percepção de que pode haver perda de controlo (e.g. poder de decisão), e alguma inércia resultante do número de envolvidos e da

morosidade dos procedimentos e, finalmente, pela vantagem da cooperação que passa pela competitividade e partilha de recursos.

6.4. Tipo de envolvimento e a natureza das relações de cooperação entre os atores

O primeiro objetivo específico da investigação consistiu em *compreender a natureza das relações entre o setor público, privado e associativo na definição de políticas públicas para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo*. O objetivo foi determinar se existem relações de cooperação e parceria entre os vários atores sociais (dirigentes e empresários); analisar de que forma se processam essas interações entre os parceiros numa coordenação intersetorial das políticas; identificar quais as razões e a frequência dessas interações; descrever como se processa a comunicação, com que meios e que qualidade tem; e verificar se existe compatibilidade de objetivos e de filosofias/procedimentos operacionais entre os atores. Para estudar a natureza das relações de cooperação entre os atores, utilizou-se o termo “contacto” (baseado em Costa, 1996), considerado como o conjunto de relações estabelecidas entre os atores dirigentes das várias organizações envolvidas no desenvolvimento do turismo. Estas relações podem compreender desde a simples troca de ideias realizadas de uma forma formal ou informal, até à definição de estratégias concertadas de atuação na área do turismo.

Para dar resposta a este objetivo a estratégia de análise seguida baseou-se numa estratégia descritiva designadamente de proporções e medidas de tendência central (média e mediana). As variáveis ordinais que serviram para medir o grau de envolvimento entre as entidades constavam da parte V do questionário e são: *frequência de contacto, iniciativa dos contactos, base da relação de cooperação, tipo de estrutura de cooperação, meios de contacto e razão do contacto*. Identificaram-se 11 instituições para determinar com que entidades os dirigentes e empresários estabeleciam efetivamente as relações de cooperação. As entidades consideradas foram as organizações públicas nacionais (e.g. ITP) e regionais de turismo (ERT); as entidades que intervêm no desenvolvimento regional (CCDR), as organizações privadas (empresas turísticas), os órgãos públicos locais de decisão (câmaras municipais da região e fora dela), as associações (de desenvolvimento local, de municípios, de comerciantes), as instituições de ensino superior e profissional (IPBEJA, as escolas

profissionais e centros de formação), a comunicação social, a EDIA e o Aeroporto de Beja¹⁶⁶. As mesmas entidades foram, posteriormente, e mais uma vez, agrupadas em setores organizacionais (setor público, setor privado sem fins lucrativos, setor associativo e setor outro/misto).

Frequência de contacto entre os atores do turismo nas relações de cooperação

A frequência de contacto capturada pela questão n.º 36 “Com que frequência são estabelecidos contactos entre a sua instituição e as seguintes organizações?” estabelecida entre os atores dirigentes das instituições inquiridas e as entidades anteriormente propostas agrupadas por setores organizacionais, evidenciam uma frequência que varia entre o contacto único (*uma única vez*) e o esporádico de *algumas vezes ano* (média global de 2,63). Em função dos resultados referentes aos contactos dos atores do turismo com cada uma das entidades agrupadas por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) verificou-se que globalmente a frequência varia, em termos médios, entre o ocasional (*algumas vezes ao ano*) e o mensal (*cerca de uma vez por mês*) com entidades do setor público (ERT, autarquias, as instituições de ensino, as associações e os centros de formação), do setor privado (empresas turísticas), e o setor outros/misto (comunicação social). Com as restantes instituições exclusivamente do setor público (CCDR, a EDIA e Aeroporto de Beja), o contacto varia entre *nunca a uma única vez* (tabela 6.38).

Tabela 6.38 - Frequência de contactos entre os atores do turismo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana	
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	88	2,50	3,00	3,00	
	ERT	88	3,23			
	CCDR	87	2,45	1,00		
	Câmaras	88	3,22			
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	88	2,95	3,00		
Setor associativo	Associações	88	2,70			
Setor público	Instituições de ensino	88	2,95			
	Centros de Formação	85	2,58			
Setor outro/misto	Comunicação social	86	2,58	1,00		1,00
Setor público	EDIA	85	2,00			
	Aeroporto	83	1,99			
Média Global			2,63			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 36).

¹⁶⁶ A definição das entidades a incluir baseou-se em alguns estudos empíricos já efetuados dentro da problemática da cooperação e colaboração turística e do desenvolvimento sustentável (e.g. Moniz, 2006; Costa, 1996; Singh *et al* 2003; Sonmez & Apostolopoulos 2000; Cooper *et al*, 1998).

Considerando as respostas dos atores do turismo agrupados por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) concluiu-se que a frequência de contactos que os dirigentes públicos (setor público) estabelecem globalmente com as várias entidades turísticas, varia entre *algumas vezes ao ano* e *cerca de uma vez por mês* (média global de 3,11). Verificou-se também que, em média, o contacto dos agentes públicos com as entidades do setor público (em particular com as câmaras e a ERT) é um pouco mais frequente (*uma vez por mês*) e é mais ocasional (*algumas vezes ao ano*) com as entidades do setor privado (empresas turísticas). Portanto, concluiu-se que a frequência varia entre o mensal (*uma vez por mês*) com os atores das duas primeiras entidades incluídas no setor público de âmbito regional e local e o ocasional (*algumas vezes ao ano*) com as empresas do setor privado com fins lucrativos (tabela 6.39).

Tabela 6.39 - Frequência de contactos entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana	
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	27	3,04	3,00	3,00	
	ERT	27	3,67		4,00	
	CCDR	26	3,04		3,00	
	Câmaras	27	3,74		4,00	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	27	3,59		3,00	3,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	27	3,11			
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	27	3,11			
	Centros de Formação	26	2,92			
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	27	2,93			
<i>Setor público</i>	EDIA	26	2,69			
	Aeroporto	24	2,42			
Média global			3,11			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 36).

Significa isto que a maioria dos dirigentes das entidades agrupadas no setor público contacta mais frequentemente com as suas organizações pares de âmbito regional e local, que no fundo são as organizações com um conhecimento mais real das necessidades da região revelando, assim, uma maior coordenação horizontal. A interação pública - privada também existe, mas com uma frequência menos assídua.

Pode-se concluir que a frequência de contacto mais assídua dentro do setor está relacionada com a necessidade de haver uma concertação de políticas para o desenvolvimento do turismo na região. Esta constatação é corroborada pelo estudo empírico de Costa (1996) que concluiu que a principal razão que explica os contactos, em particular, com as câmaras, está relacionada com o facto de este ser um órgão central local para a tomada de decisão e para a condução dos processos de licenciamento, de fiscalização, e também de planeamento e

de desenvolvimento, ao nível regional e local. Por outro lado, e porque grande parte das decisões têm de ser tomadas ao nível local, os atores do setor público têm de envolver um certo número de outras entidades oficiais, já que muitas das vezes se tratam de decisões que têm a ver, nomeadamente, com o planeamento, o ambiente e a promoção e que por isso têm de ser concertadas com os órgãos específicos (e.g. CCDR, ITP, ERT), numa coordenação vertical e horizontal. Porém, esses contactos, sendo necessários, não implicam necessariamente uma frequência mensal ou diária.

Em relação à frequência de contactos entre os representantes do setor privado e os atores das várias organizações turísticas no global, verificou-se que a frequência de contactos varia entre *uma única vez* e *um algumas vezes ao ano* (média global 2,21). Concluiu-se que o contacto mais frequente, apesar de ser ocasional (*algumas vezes ao ano*), estabelece-se em média com as entidades dos setor público (ERT e as câmaras), mas também com as organizações pares, ou seja, as empresas turísticas¹⁶⁷ (setor privado com fins lucrativos). Por outro lado, o contacto com as restantes outras entidades do setor público (organizações de turismo nacional, as instituições de ensino e os centros de formação), com o setor associativo e o setor outro/misto (comunicação social) estabeleceu-se, em média, *uma única vez*. Por fim, e com as duas restantes entidades do setor público (EDIA e o Aeroporto), o contacto dos dirigentes do setor privado em média não se verificou ou foi muito reduzido (tabela 6.40).

Tabela 6.40 - Frequência de contactos entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	48	2,21	1,00	2,00
	ERT	48	2,98	3,00	3,00
	CCDR	48	1,94	1,00	1,00
	Câmaras	48	2,69	3,00	3,00
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	48	2,56	1,00	3,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	48	2,27	1,00	2,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	48	2,35	3,00	
	Centros de Formação	46	2,13	1,00	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	47	2,23	1,00	1,00
<i>Setor público</i>	EDIA	46	1,41	1,00	
		Aeroporto	46	1,59	1,00
Média global			2,21		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 36).

Constata-se que, de facto, são também as entidades turísticas públicas regionais e locais (municípios) que são contactadas mais frequentemente pelos empresários do setor

¹⁶⁷ Em termos de percentagens de resposta, concluiu-se pela mesma percentagem de atores privados que responderam terem contactos com outras organizações algumas vezes ao ano (19,3%) e aqueles que responderam não terem nenhum contactos (19,3%).

privado do turismo. Esta análise permite concluir que os empresários têm um contacto muito cingido às entidades oficiais locais e regionais, porque no fundo são aquelas as responsáveis pelas ações de planeamento e de promoção da sub-região/região e, para além disso, por serem da mesma zona, muitas das vezes as pessoas conhecem-se tornando também mais fácil a própria comunicação entre os atores. O pouco ou nenhum contacto dos dirigentes do setor empresarial com entidades públicas como CCDR, ou a EDIA poderá estar relacionado com o facto de serem organizações que pouco farão pelas necessidades dos empresários, porque as suas funções estão mais voltadas para outras entidades públicas. Estas conclusões permitem afirmar que a maioria das organizações resolve os seus problemas relacionados com o turismo de forma individual e não tem em consideração, ou até nem conhece, as políticas e estratégias decididas por outras organizações (Costa, 1996).

Os dirigentes do setor associativo na globalidade têm uma frequência de contacto com as várias organizações turísticas, que varia entre uma frequência ocasional (*algumas vezes ao ano*) ou mensal (*uma vez por mês*) [média global (3,32)]. Considerando os setores organizacionais (público, privado, associativo e outros/misto) concluiu-se que, em termos médios, o setor associativo estabelece contactos com uma periodicidade mensal (*cerca de uma vez por mês*) com algumas das entidades do setor público, isto é, maioritariamente com as câmaras, seguido da CCDR, ERT e das instituições de ensino, mas também com os seus pares do setor associativo e o setor privado (empresas turísticas). Com as restantes entidades do setor público (EDIA e Aeroporto) e setor outros/misto (comunicação social), a periodicidade é mais esporádica e de caráter anual (tabela 6.41).

Tabela 6.41 - Frequência de contactos entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	8	2,50	3,00	3,00
	ERT	8	3,63	4,00	4,00
	CCDR	8	3,63	4,00	4,00
	Câmaras	8	4,13	5,00	4,50
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	8	3,38	3,00	3,50
<i>Setor associativo</i>	Associações	8	3,75	5,00	4,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	8	3,38	4,00	3,00
	Centros de Formação	8	3,13	3,00	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	8	3,25	3,00	
<i>Setor público</i>	EDIA	8	3,00	2,00	
	Aeroporto	8	2,75	1,00	
Média global			3,32		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 36).

Esta análise permite concluir que as associações estabelecem frequentemente contactos com os órgãos públicos locais e regionais de decisão (câmaras e CCDR) porque, tal como já foi referido anteriormente, também são estes os órgãos catalisadores dos processos de tomada das decisões referentes ao planeamento e desenvolvimento do território. Tendo em consideração que o desenvolvimento local é uma das principais áreas de intervenção de algumas associações em especial (e.g. associações de desenvolvimento), ou porque também as câmaras são membros de algumas associações (e.g. AABAAL) ou de entidades públicas regionais (e.g. ERT), tem todo o sentido essa frequência de contacto entre os dirigentes das mesmas. O contacto também frequente com outras associações pares justificar-se-á pela necessidade de unir sinergias para o desenvolvimento de projetos comuns no desenvolvimento do território local/regional. Em relação à interação com as empresas também se justifica pelo facto de as associações terem como seus membros estas organizações (e.g. associação comercial, e associação de empresários), ou no caso das associações de desenvolvimento, estas últimas terem como função, elaborar processos de candidatura de projetos para a região/sub-região, apoiando simultaneamente empresários (do turismo ou não) e as câmaras.

A frequência de contactos entre os dirigentes do setor outros/misto e a globalidade das entidades do turismo varia de uma frequência única (*uma única vez*) a ocasional (*algumas vezes ao ano*) com as mesmas (média de contactos = 2,85) (tabela 6.42).

Tabela 6.42 - Frequência de contactos entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	5	2,40	1,00	3,00
	ERT	5	2,60	1,00	
	CCDR	5	2,40	1,00	
	Câmaras	5	4,00	3,00	4,00
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	5	2,60	3,00	3,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	5	3,00	1,00	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	5	2,80	4,00	4,00
	Centros de Formação	5	4,00	3,00	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	4	3,00	3,00	3,00
<i>Setor público</i>	EDIA	5	2,20	1,00	2,00
	Aeroporto	5	2,40	1,00	
Média global			2,85		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 36).

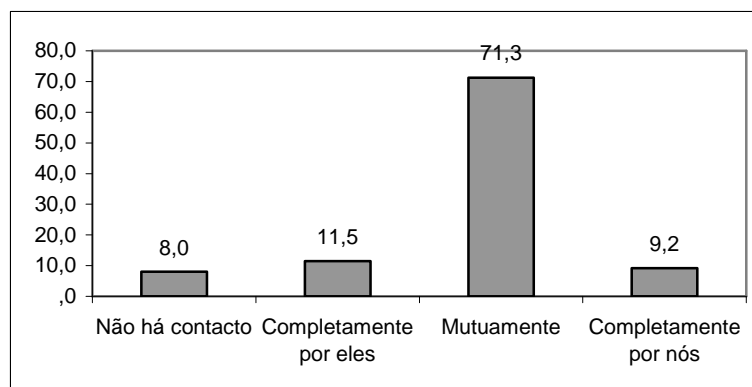
Observou-se, deste modo, que os contactos dos dirigentes do setor outro/misto são, em termos médios mais frequentes, e numa periodicidade mensal, (*cerca de uma vez por mês*)

prioritariamente com as entidades públicas locais (câmaras) e formativas profissionais do setor público (centros de formação). Com as entidades do setor associativo (associações), do setor privado (empresas turísticas), e do setor outros/misto seu par (comunicação social), e do setor público do âmbito de ensino superior (instituição de ensino), a frequência é, em termos médios, ocasional (*algumas vezes ao ano*). Com as restantes entidades do setor público, ou seja, a EDIA e o Aeroporto, o contacto só se estabeleceu, em média, uma única vez (tabela 6.42). O setor outro/misto agora em análise, e que inclui representantes da comunicação social, do sindicato, e das escolas profissionais estabelece, essencialmente, contactos com os órgãos de decisão públicos locais por razões que se prendem com a necessidade da comunicação social reportar as atividades por exemplo das câmaras e, no caso das escolas profissionais, por razões que se prendem com o apoio financeiro e logístico das câmaras a estas entidades. O contacto mais assíduo com os centros de formação estará também relacionado com a necessidade de trocar recursos e sinergias na elaboração de programas de formação, ou na mobilização de recursos humanos e logísticos (por exemplo, com as escolas profissionais).

Iniciativa dos atores do turismo para o contacto com as entidades turísticas e definição da base da relação de cooperação

Com o objetivo de analisar em que termos os contactos se estabelecem entre os atores do turismo questionou-se os dirigentes sobre quem, usualmente, toma a iniciativa de desencadear a interação intersetorial e/ou intrassetorial. Concluiu-se que 71,3% dos dirigentes e empresários afirmou que a iniciativa da cooperação com outras entidades é, usualmente, proposta por ambas as partes da futura parceria (média global de 2,82) (gráfico 6.11).

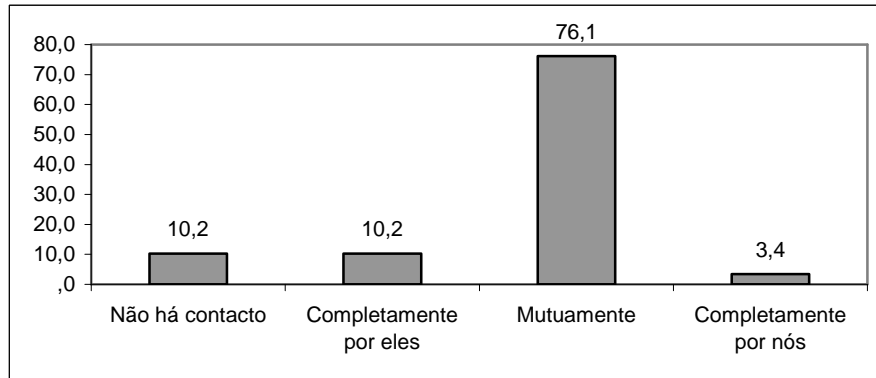
Gráfico 6.11 – Origem da iniciativa de contacto entre os atores turísticos



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 37).

Os resultados mostraram, igualmente, que as bases da estrutura da relação de cooperação entre os atores são também estabelecidas mutuamente entre os parceiros envolvidos na parceria, constatação que se retira do número elevado de respostas que recaíram sobre esta opção (76,1%) (gráfico 6.12).

Gráfico 6.12 – Definição da base da relação de cooperação entre os atores do turismo



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 38).

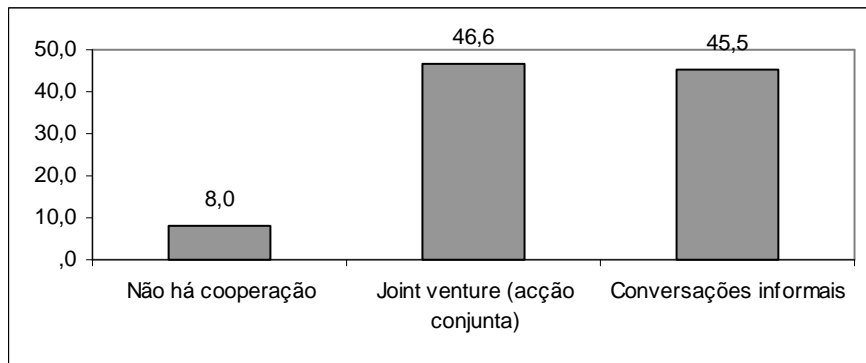
A mutualidade no estabelecimento dos contactos assenta numa prática comum entre as entidades e que muitas das vezes esses contactos são «arranjados» de acordo com problemas, ou necessidades particulares (Costa, 1996). Confirma-se assim, que a comunicação mútua é uma realidade, sendo independente do setor organizacional.

Grau de formalidade da cooperação entre os atores do turismo

Procurando compreender melhor o grau de formalização da relação de cooperação estabelecida entre as entidades, verificou-se que, de acordo com os atores respondentes, a maioria dos processos de cooperação são feitos de forma conjunta, mais formalizada do tipo *joint venture*¹⁶⁸ (46,6%). Porém, a diferença relativamente ao recurso a estruturas mais informais (conversações informais) é, realmente, mínima, na ordem dos 1,1% (gráfico 6.13).

¹⁶⁸ A *joint venture* consiste na constituição de uma estrutura formal, que pode ser definitiva ou não, entre duas ou mais entidades (sem perderem a sua personalidade jurídica), para explorar determinado negócio ou efetuar determinado projecto, já que o objectivo pode também ser a partilha de *know-how*.

Gráfico 6.13. Grau de formalidade da relação de cooperação



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 39).

Os resultados permitem concluir que os dirigentes do setor público (57,1%) e do setor associativo (87,5%) dizem preferir uma relação de cooperação mais formal com as entidades do turismo (*joint venture*) enquanto os empresários do setor privado (41,1%) e os dirigentes do setor outro/misto (80%) dizem preferir uma estrutura mais informal no estabelecimento da cooperação com as mesmas entidades, numa situação de parceria. A opção por uma estrutura formal pelos atores do setor público e do setor associativo parece estar associada ao modo mais burocrático de funcionar das instituições, que exige muitas das vezes uma oficialização da relação entre os parceiros. Tal situação já não se verifica tão frequentemente por parte da classe empresarial (setor privado com fins lucrativos), tipicamente mais informal nas relações de parceria, até porque muitas das vezes há já um conhecimento pessoal e próximo entre as pessoas envolvidas não se justificando, portanto, a oficialização do contacto. A literatura aponta que a informalidade das relações faz com que a confiança e o zelo pela reputação adquiram mais valor (Ebers & Jarillo, 1998 como citado por Costa, 2005).

Meios de comunicação utilizados pelos atores do turismo nas relações de cooperação

Procurando saber qual o meio de comunicação mais utilizado para o contacto na cooperação entre os dirigentes e empresários e as entidades turísticas agrupadas por setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) recorreu-se a uma estratégia descritiva, designadamente, proporções e medidas de tendência central (moda). Observou-se que o *telefone/fax/internet*, é o meio mais utilizado pelos atores turísticos para contactar e cooperar com as entidades, independentemente do setor organizacional de que fazem parte. Esta constatação demonstra uma preferência clara, na globalidade dos dirigentes e

empresários, pelo contacto não presencial, à distância, com o recurso às novas tecnologias (tabela 6.43). Porém, com algumas entidades do setor público, e particularizando as organizações públicas EDIA e o Aeroporto, os resultados permitem confirmar que, na globalidade, muitos dos dirigentes e empresários não têm qualquer tipo de comunicação com estas entidades. Essa constatação já tinha sido observada nos subpontos anteriores.

Tabela 6.43 – Meio de comunicação utilizado entre os atores turísticos e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	87	2,00
	ERT	88	
	CCDR	87	
	Câmaras	88	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	86	
<i>Setor associativo</i>	Associações	88	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	88	
	Centros de Formação	86	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	86	
<i>Setor público</i>	EDIA	84	
	Aeroporto	84	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 40).

Os resultados mostraram, também, uma relativa homogeneidade dos meios de comunicação utilizados, em função das respostas dos atores representantes dos quatro setores organizacionais da sub-região do Baixo Alentejo. Considerando a análise particular das respostas dos dirigentes agrupados por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto), concluiu-se que os meios não presenciais (*telefone/fax/e-mail*) constituem a opção mais usual entre os dirigentes do setor público na comunicação com as várias entidades propostas, independentemente do setor a que as mesmas pertencem (tabela 6.44).

Tabela 6.44 - Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	Não há contacto	Telefone/fax/e-mail	Reunião / Pessoalmente	Cartas, Memorandos, Relatórios	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	11,1%	48,1%	11,1%	25,9%	2,00
	ERT	3,7%	55,6%	29,6%	11,1%	
	CCDR	11,5%	53,8%	23,1%	11,5%	
	Câmaras	0%	66,7%	22,2%	7,4%	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	3,7%	63,0%	22,2%	11,1%	
<i>Setor associativo</i>	Associações	7,4%	63,0%	14,8%	11,1%	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	3,7%	66,7%	18,5%	11,1%	
	Centros de Formação	7,4%	55,6%	29,6%	7,4%	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	15,4%	69,2%	7,7%	7,7%	
<i>Setor público</i>	EDIA	16,0%	48,0%	24,0%	12,0%	
	Aeroporto	16,7%	41,7%	25,0%	16,7%	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 40).

Em relação aos outros meios de comunicação utilizados pelos dirigentes do setor público com as entidades turísticas e numa análise mais particularizada, concluiu-se que a *reunião e o contacto mais pessoal* é a segunda escolha mais usual, em especial no contacto com algumas entidades públicas (e.g. ERT e Centros de Formação), o que permite concluir que apesar de não ser o mais importante, o contacto pessoal é ainda valorizado por alguns dirigentes do setor público, por razões que se podem prender com a necessidade de tornar o ato mais formal. A terceira escolha recai sobre as *cartas e memorandos* (designada de comunicação escrita tradicional) constituindo o segundo modo mais usual no contacto com o setor público nacional, ou seja, com as organizações turísticas nacionais (25,9%).

Em síntese, a opção entre o recurso ao *telefone/fax/e-mail* e a *reunião e o contacto presencial* pode estar relacionada com o tipo de atividade que se está a desenvolver. Em processos de tomada de decisão, ou que impliquem uma maior complexidade e um maior número de pessoas envolvidas e que tenham subjacente uma troca de recursos de conhecimento, pode ser mais justificada a reunião. Porém, é sabido que as reuniões implicam disponibilidade dos parceiros que nem sempre é possível compatibilizar, pelo que em situações mais rotineiras, tem mais sentido a utilização das tecnologias de informação e comunicação. A menor utilização das *cartas e memorandos* pelos dirigentes das entidades públicas (setor público) resulta do facto de, normalmente, a sua utilização estar mais relacionada com procedimentos burocráticos, mais usuais na administração pública e esse

facto pode justificar a sua segunda escolha na relação intrassetorial (organizações do setor público v.s. administração turística pública nacional).

Na comunicação entre os empresários que constituem o setor privado e as entidades turísticas agrupadas por setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) verifica-se que os mesmos agentes privados não têm praticamente qualquer tipo de comunicação (contacto) com algumas organizações do setor público ao nível nacional e regional (CCDR), associativo e de ensino, EDIA e o Aeroporto (tabela 6.45), conclusão a que se tinha já atingido na análise, por exemplo, da frequência de contactos com as mesmas duas últimas entidades do setor público local.

Tabela 6.45 - Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Telefone/fax/e-mail	Reunião / Pessoalmente	Cartas, Memorandos, Relatórios	Moda
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	46,8%	34,0%	6,4%	8,5%	1,00
	ERT	6,3%	60,4%	16,7%	16,7%	2,00
	CCDR	54,2%	29,2%	6,3%	6,3%	1,00
	Câmaras	16,7%	52,1%	18,8%	12,5%	2,00
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	28,3%	43,5%	17,4%	10,9%	2,00
Setor associativo	Associações	50,0%	29,2%	8,3%	8,3%	1,00
Setor público	Instituições de ensino	41,7%	39,6%	12,5%	2,1%	1,00
	Centros de Formação	39,1%	34,8%	15,2%	8,7%	1,00
Setor outro/misto	Comunicação social	38,3%	44,7%	10,6%	2,1%	2,00
Setor público	EDIA	69,6%	17,4%	2,2%	4,3%	1,00
	Aeroporto	66,0%	14,9%	8,5%	4,3%	1,00

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 40).

Com as restantes outras entidades, agrupadas no setor privado, associativo e outro/misto a comunicação dos empresários que representam o setor privado com as mesmas é estabelecida, primeiramente, por *telefone/fax/e-mail*. Nos contactos do setor privado particularizados com cada uma das entidades agrupadas por setores organizacionais, não se torna muito fácil identificar quais são outras opções mais habituais, já que na análise descritiva as respostas às mesmas distribuíram-se de uma forma muito equitativa, e sem grande prevalência de resultados de uma opção em relação à outra.

Os dirigentes do setor associativo fazem, prioritariamente, outras opções em termos da utilização dos meios de comunicação na altura de estabelecer contactos com as várias

entidades. Observou-se que os meios de comunicação mais utilizados pelos atores do setor associativo com as entidades dos vários setores organizacionais variam entre os meios à distância (*telefone/fax/e-mail* e *cartas/memorandos e relatórios*) e os meios presenciais (*reuniões/pessoalmente*) (tabela 6.46).

Tabela 6.46 - Meio de comunicação mais utilizado entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Telefone/fax/e-mail	Reunião / Pessoalmente	Cartas, Memorandos, Relatórios	Moda
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%	4,00
	ERT	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%	3,00
	CCDR	12,5%	25,0%	37,5%	25,0%	
	Câmaras	16,7%	52,1%	18,8%	12,5%	
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	28,3%	43,5%	17,4%	10,9%	3,00
Setor associativo	Associações	50,0%	29,2%	8,3%	8,3%	3,00
Setor público	Instituições de ensino	41,7%	39,6%	12,5%	2,1%	
	Centros de Formação	39,1%	34,8%	15,2%	8,7%	
Setor outro/misto	Comunicação social	38,3%	44,7%	10,6%	2,1%	2,00
Setor público	EDIA	69,6%	17,4%	2,2%	4,3%	3,00
	Aeroporto	66,0%	14,9%	8,5%	4,3%	1,00

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 40).

Fazendo uma análise mais particularizada, pode-se concluir que o meio de comunicação mais frequentemente utilizado pelos dirigentes do setor associativo com o setor público e em concreto com a maioria das entidades públicas locais e regionais, isto é, entidades de ensino superior, centros de formação profissional, CCDR, a EDIA, a ERT e as câmaras, as associações suas pares (setor associativo) e as empresas turísticas é a *reunião/pessoalmente*, portanto privilegiando-se o contacto face a face. Com o setor outro/misto (a comunicação social) o meio preferido para comunicar é à distância, por *telefone/fax/e-mail*. No contacto com as organizações nacionais (setor público) o meio de comunicação preferido são as *cartas, memorandos e relatórios* (tabela 6.46). Verifica-se também uma elevada percentagem de respostas de dirigentes associativos que referiram não haver nenhum contacto com outras entidades (EDIA, e Aeroporto).

No setor outro/misto, a escolha dos dirigentes sobre o meio de comunicação preferido no contacto com as várias entidades agrupadas por setores organizacionais assentou no *telefone/fax/-email*, valorizando-se assim, entre estes dirigentes, o contacto à distância, baseado nas novas tecnologias de comunicação (tabela 6.47).

Tabela 6.47 - Meio de comunicação entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Telefone/fax/e-mail	Reunião / Pessoalmente	Cartas, Memorandos, Relatórios	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	2,00
	ERT	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	
	CCDR	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	
	Câmaras	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
<i>Setor associativo</i>	Associações	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
	Centros de Formação	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	
<i>Setor público</i>	EDIA	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	
	Aeroporto	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 40).

Entre os atores dos quatro setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) a opção do recurso a meios de comunicação à distância e baseados nas novas tecnologias é uma tendência nos processos de comunicação organizacional atual. As novas tecnologias podem ser muito úteis no processo de comunicação inerente ao ato de cooperação, reduzindo os custos na distribuição de informações, chegando rapidamente a uma multiplicidade de parceiros. É também um fator estimulador do trabalho de equipa, reduz a morosidade em situações mais rotineiras sem a necessidade de as pessoas terem de dispor do seu tempo para reunir, e ainda estimula a flexibilidade e autonomia dos colaboradores (Kinicki, 2006).

Razões que justificam o estabelecimento de relações de cooperação entre atores do turismo

A frequência e a forma como se estabelecem as relações de cooperação (contactos) entre os atores do turismo estão muito relacionadas com eventuais *razões que levam os representantes das organizações a contactar* (pergunta n.º42) com cada as entidades turísticas propostas e agrupadas por setores organizacionais, no que concerne o seu envolvimento no turismo. Foram definidas várias razões que podem levar ao contacto e cooperação entre os atores inquiridos e as entidades, e que vão desde a necessidade de solicitar informações ou fornecê-las a outros, até à necessidade de definir e planear estratégias, ou simplesmente por razões de imposição legal.

Os dirigentes e os empresários, na sua globalidade, consideraram que a principal razão para o contacto que estabelecem com as várias entidades do turismo varia entre o *pedir ou dar informações* e o *planear e coordenar esforços e estratégias*. Enquanto o contacto dos atores com a maioria das entidades estabelece-se para *pedir ou dar informações*, a exceção verificou-se com as entidades do setor público regional (ERT) e local (câmaras) em que os contactos estabelecem-se com o objetivo de *planear e coordenar estratégias* (tabela 6.48). A primeira opção, ou seja, pedir ou dar informações/dados como razão principal para estabelecer relações de cooperação (contactos) pode ajudar a identificar estágios embrionários no desenvolvimento de relações interorganizacionais (Costa 1996), como parece ser, de resto, o caso da sub-região em estudo.

Tabela 6.48 – Razões para o contacto entre os atores turísticos e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	N	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	85	2,00
	ERT	87	3,00
	CCDR	84	1,00
	Câmaras	85	3,00
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	86	2,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	87	1,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	85	2,00
	Centros de Formação	83	2,00
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	84	2,00
<i>Setor público</i>	EDIA	81	1,00
	Aeroporto	81	1,00

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 41).

Pode-se verificar que, na relação de cooperação entre os dirigentes do setor público com as entidades turísticas do mesmo setor (câmaras, a ERT, as organizações turísticas nacionais, CCDR e os centros de formação) a razão do contacto consiste maioritariamente na necessidade de *planear e coordenar estratégias*. Essa observação tem sentido se se considerar que muitas das decisões tomadas ao nível local e regional têm de estar em perfeita coordenação com as estratégias e decisões de outras entidades verticalmente superiores (Costa, 1996). Com as restantes entidades dos restantes setores, o objetivo do contacto é antes o de *pedir ou dar informações* (tabela 6.49).

Tabela 6.49 – Razões para o contacto entre os atores do setor público e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Para pedir ou dar informações / dados	Para planear e coordenar esforços e estratégias	Para cumprir imposições legais	Moda
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	14,3%	25,0%	50,0%	7,1%	3,00
	ERT	3,6%	21,4%	75,0%	0,0%	
	CCDR	14,8%	37,0%	44,4%	3,7%	
	Câmaras	0,0%	35,7%	60,7%	0,0%	
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	7,1%	53,6%	39,3%	0,0%	2,00
Setor associativo	Associações	10,7%	39,3%	46,4%	0,0%	3,00
Setor público	Instituições de ensino	3,6%	50,0%	46,4%	0,0%	2,00
	Centros de Formação	3,6%	42,9%	53,6%	0,0%	3,00
Setor outro/misto	Comunicação social	14,3%	60,7%	21,4%	0,0%	2,00
Setor público	EDIA	19,2%	38,5%	42,3%	0,0%	3,00
	Aeroporto	24,0%	48,0%	24,0%	0,0%	2,00

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 41).

Os atores do setor privado parecem não estabelecer contactos efetivos com algumas entidades do setor público como é o caso da CCDR, da EDIA e do Aeroporto. Por outro lado, as relações de cooperação estabelecidas com as outras restantes entidades do setor público, como é o caso do órgão de turismo nacional e regional (ERT), órgãos locais (câmaras), as instituições de ensino e de formação e também com a comunicação social (setor outro/misto) têm como principal intuito *pedir ou dar informações* (tabela 6.50). Estes dados apontam no sentido de que os agentes do setor privado não se mostram muito interessados na coordenação de esforços e estratégias conjuntos com outras entidades públicas.

A conclusão sobre a principal razão do contacto apontada pelos empresários (setor privado) consistir na *troca de dados/informações* com as entidades públicas (setor público), está em sintonia com a constatação anterior sobre as relações de cooperação entre o setor público e as empresas (setor privado). Veja-se o caso de, muitas das vezes, e em particular as entidades do setor público como a ERT e as câmaras, têm necessidade de obter dados sobre os empresários para ter uma informação atualizada sobre a rede empresarial. Essa informação poderá ser útil na definição das suas estratégias de promoção e de planeamento do desenvolvimento do turismo. Sendo assim, não é de estranhar que também os empresários tenham apontado como principal razão do contacto, o de fornecer dados.

Tabela 6.50 – Razões para o contacto entre os atores do setor privado e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Para pedir ou dar informações / dados	Para planear e coordenar esforços e estratégias	Para cumprir imposições legais	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	43,2%	27,3%	18,2%	9,1%	1,00
	ERT	10,9%	60,9%	26,1%	2,2%	2,00
	CCDR	52,3%	20,5%	18,2%	4,5%	1,00
	Câmaras	11,4%	45,5%	31,8%	9,1%	2,00
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	31,1%	31,1%	33,3%	4,4%	3,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	50,0%	23,9%	15,2%	4,3%	1,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	40,9%	29,5%	25,0%	0,0%	2,00
	Centros de Formação	38,1%	42,9%	16,7%	0,0%	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	44,2%	30,2%	20,9%	0,0%	
<i>Setor público</i>	EDIA	73,8%	9,5%	9,5%	0,0%	1,00
	Aeroporto	67,4%	7,0%	18,6%	0,0%	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 41).

Entre os atores do setor associativo concluiu-se que as relações de cooperação estabelecidas entre o setor associativo e a maioria das organizações (públicas, privadas com fins lucrativos, associativas pares e outra/mistas) visam, essencialmente, *dar ou pedir informações e dados* (tabela 6.51).

Tabela 6.51. – Razões para o contacto entre os atores do setor associativo e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Para pedir ou dar informações / dados	Para planear e coordenar esforços e estratégias	Para cumprir imposições legais	Moda
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	2,00
	ERT	12,5%	0,0%	87,5%	0,0%	
	CCDR	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	
	Câmaras	12,5%	12,5%	75,0%	0,0%	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	
<i>Setor associativo</i>	Associações	12,5%	12,5%	75,0%	0,0%	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%	
	Centros de Formação	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	12,5%	75,0%	12,5%	0,0%	
<i>Setor público</i>	EDIA	25,0%	0,0%	62,5%	0,0%	
	Aeroporto	37,5%	12,5%	25,0%	0,0%	1,00

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 41).

Com as restantes entidades do setor público como é o caso da ERT, da CCDR, das instituições de ensino e da EDIA, assim como as do setor associativo, a razão principal em

termos médios, prendeu-se com o *planeamento e coordenação de esforços e estratégias*. Com as demais entidades, verificou-se uma variação entre o *pedir de dados* e a *coordenação de estratégias* como razões principais para o estabelecimento de contactos (tabela 6.51).

Os atores do setor outros/misto apontaram como razão principal para os contactos com os órgãos locais públicos (câmaras) o *planeamento e a coordenação de estratégias*, e com as restantes entidades incluídas no setor público, privado, associativo e outro/misto, a principal razão da relação de cooperação é, em termos médios, tipicamente para *pedir ou fornecer dados/informações* dos e aos parceiros (tabela 6.52).

Tabela 6.52. – Razões para o contacto entre os atores do setor outro/misto e as várias entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidade	Não há contacto	Para pedir ou dar informações / dados	Para planear e coordenar esforços e estratégias	Para cumprir imposições legais	Moda
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	2,00
	ERT	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	
	CCDR	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	
	Câmaras	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	
Setor associativo	Associações	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	
Setor público	Instituições de ensino	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	
	Centros de Formação	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	
Setor outro/misto	Comunicação social	0,0%	80,0%	0,0%	20,0%	
Setor público	EDIA	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	
	Aeroporto	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 41).

Da análise mais global das principais razões para os contactos / cooperação entre as várias entidades por setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), fica clara a necessidade de envolver mais atores na coordenação de estratégias, em particular os empresários (setor privado), em que se demonstrou que os contactos com outras entidades dos vários setores organizacionais são pouco frequentes ou que, por norma, têm apenas como principal intuito *fornecer ou pedir dados*. Estes dados podem ser, de facto, importantes para fundamentar as estratégias, mas este poderá ser um indicador de que os atores sociais do turismo do setor privado são apenas convidados a dar informações, tendo um papel pouco ativo nos processos de decisão, assumidos claramente pelos órgãos públicos de decisão locais,

estando também estes sujeitos às decisões dos órgãos públicos regionais e nacionais em matéria de desenvolvimento do turismo para a sub-região. Deverá haver um envolvimento direto de todos os agentes na preparação e implementação de políticas, o que poderá ajudar a aproximar mais as organizações, de modo a levar a uma maior participação, e a estratégias bem conduzidas e fundamentadas (Costa, 1996).

Qualidade da comunicação na relação de cooperação entre os atores do turismo

A qualidade da comunicação é uma variável importante quando se trata de analisar o grau de contacto e de cooperação entre os atores das várias entidades e em função da sua categorização em setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto). Uma má comunicação pode pôr em causa a eficácia das relações e até a sua continuidade e quanto mais elevados forem os níveis de qualidade da comunicação mais bem sucedida se espera que seja a relação interorganizacional (Muñoz & Falcón, 2000). Ora, em matéria de desenvolvimento turístico a comunicação entre os parceiros, quando se efetiva, deverá ser de qualidade. Quando existem problemas de interpretação na comunicação entre parceiros, o processo de desenvolvimento pode ser colocado em risco. Como afirma Costa (1996), as situações de conflito e de competição envolvendo várias entidades nacionais, regionais e locais usualmente contribuem para «minar» o processo de decisão a ser desencadeado.

A observação dos resultados relativamente à perceção dos dirigentes e empresários sobre a qualidade da comunicação estabelecida com as entidades turísticas permite concluir que, em termos médios, a comunicação é *boa*, com a generalidade das mesmas (tabela 6.53).

Tabela 6.53. – Perceção dos atores do turismo sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	90	3,27	4,00	4,00
	ERT	89	3,99		
	CCDR	89	3,91		
	Câmaras	89	3,88		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	89	4,04		
<i>Setor associativo</i>	Associações	89	3,49		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	88	3,76		
	Centros de Formação	88	3,90		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	88	3,47		
<i>Setor público</i>	EDIA	85	3,05		
	Aeroporto	84	3,05		
Média global		3,62			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 44).

A comunicação dos atores dirigentes do setor público é percecionada como de grande qualidade com certas entidades. É o caso da comunicação dos mesmos com a entidade pública ERT que é realmente considerada como *muito boa* , sendo que com as restantes essa qualidade é apenas um grau inferior (tabela 6.54).

Tabela 6.54 – Perceção dos atores do setor público sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	28	3,61	4,00	4,00
	ERT	27	4,56	5,00	5,00
	CCDR	27	3,96	4,00	4,00
	Câmaras	27	4,14		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	27	4,04		
<i>Setor associativo</i>	Associações	27	3,89		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	27	3,89		
	Centros de Formação	27	4,00		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	27	3,68		
<i>Setor público</i>	EDIA	26	3,65		
	Aeroporto	25	3,24		
Média global		3,88			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 44).

A boa comunicação entre as entidades públicas é uma condição importante para a eficácia na definição das estratégias e na tomada das decisões incorporadas nas políticas públicas para o desenvolvimento do turismo e essa constatação é particularmente notória na comunicação dos atores públicos com outras entidades do mesmo setor em especial com a ERT (tabela 6.54). De facto, cerca de 78% presidentes dos municípios (10 câmaras), e cada um dos dirigentes de entidades como a ARPTA (que inclui outras regiões de turismo), o

Turismo do Alqueva e a instituição de ensino superior, consideraram que a qualidade da sua comunicação estabelecida com a primeira entidade é, realmente, *muito boa*. A ERT, em termos regionais e locais tem um papel importante no desenvolvimento do turismo da sub-região/região. O facto de estar sediada na capital do distrito pode justificar uma maior proximidade na relação comunicacional com os órgãos públicos locais, e outras entidades regionais públicas de promoção do Alentejo (e.g. ARPTA) até porque os mesmos são automaticamente associados daquela entidade. Para as entidades públicas referidas e em especial para os órgãos de decisão local é importante comunicarem bem e eficientemente com a ERT, porque é um modo de participarem ativamente no desenvolvimento e valorização turística da sub-região.

Os empresários que representam o setor privado, manifestaram também, em termos médios, uma visão positiva sobre a qualidade da comunicação (*boa*) nos contactos que estabelecem com a generalidade das entidades (tabela 6.55). No entanto, constatou-se que alguns atores do setor privado revelaram não haver necessidade de comunicação com algumas entidades do setor público como é o caso dos órgãos nacionais de turismo (11,1%), com a CCDR (12,4%), com a EDIA (18,8%) e o aeroporto (16,7%), o que se pode depreender que tal observação possa resultar do facto daquelas organizações, em função da sua própria missão, estarem mais vocacionadas para operar com outras entidades de carácter público de nível regional e local, essas sim, que depois poderão servir de intermediárias num contacto mais próximo com os empresários.

Tabela 6.55. – Perceção dos atores do setor privado sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	49	3,06	4,00	4,00
	ERT	49	3,63		
	CCDR	49	3,94		
	Câmaras	48	3,67		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	48	4,15		
<i>Setor associativo</i>	Associações	48	3,17		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	48	3,23		
	Centros de Formação	48	3,19		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	48	3,15		
<i>Setor público</i>	EDIA	46	2,63		
	Aeroporto	46	2,85	4,00	
Média global			3,33		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 44).

Os representantes do setor associativo consideraram que a qualidade da comunicação com a generalidade das entidades varia entre o *bom* e o *muito bom*, havendo, porém, uma

perceção mais razoável relativamente à qualidade do processo de comunicação com os órgãos públicos regionais de turismo. Mais uma vez, a ERT aparece como a entidade com a qual a comunicação parece estabelecer-se de forma bastante eficiente e eficaz (tabela 6.56).

Tabela 6.56. – Perceção dos atores do setor associativo sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	8	3,00	5,00	5,00
	ERT	8	4,00		
	CCDR	8	3,63		
	Câmaras	8	4,13		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	8	3,63	4,00	4,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	8	3,88	5,00	4,50
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	8	6,25		5,00
	Centros de Formação	8	4,13		4,50
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	8	4,38	4,00	4,00
<i>Setor público</i>	EDIA	8	3,50	3,00	3,50
	Aeroporto	8	3,38		
Média global			3,99		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 44).

Os dirigentes do setor outro/misto avaliaram a qualidade da comunicação estabelecida com a maioria das entidades como *boa*, sendo que, com a EDIA a qualidade está posicionada, em termos médios, num grau mais baixo (tabela 6.57).

Tabela 6.57 – Perceção dos atores do setor outro/misto sobre a qualidade da comunicação na relação de cooperação com as entidades agrupadas por setores organizacionais

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	5	3,80	3,00	4,00
	ERT	5	4,40	4,00	
	CCDR	5	3,80	3,00	
	Câmaras	5	4,00		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	5	3,80	4,00	
<i>Setor associativo</i>	Associações	5	3,80		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	5	4,00		
	Centros de Formação	5	4,80		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	5	3,80	3,00	3,00
<i>Setor público</i>	EDIA	5	3,00		
	Aeroporto	5	3,40	4,00	4,00
Média global			3,87		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 44).

A comunicação é considerada uma peça fundamental na evolução das relações interorganizacionais (Muñoz & Fálcon, 2000) e portanto, quanto mais eficiente for a comunicação entre parceiros mais bem sucedidas poderão ser as relações entre eles (Mohr &

Spekman, 1994; Cummings, 1984 e Gyenes, 1991 como citados por Muñoz & Fálcon, 2000). Na análise de dados constatou-se que os atores consideraram ser importante a comunicação entre parceiros, valorizado a sua qualidade, o que já será um aspeto facilitador para reforçar a cooperação interorganizacional na sub-região do Baixo Alentejo. Como argumenta Mohr e Nevin (1990), as dificuldades de comunicação constituem precisamente um dos principais problemas e dos conflitos entre parceiros, dificultando as relações, mas também é verdade que, pelo inverso (Etgar, 1979 como citado por Muñoz & Fálcon, 2000), o conflito pode ser uma consequência de uma comunicação interorganizacional ineficiente que pode originar más interpretações, estratégias interorganizacionais incorretas e alguma frustração. Portanto, a conclusão obtida da análise dos dados não permite afirmar, com certeza, se será a verdadeira realidade, ou seja, que a comunicação entre parceiros tem muita qualidade, já que em termos culturais ainda há alguma renitência em as pessoas falarem sobre as suas dificuldades de comunicação e até sobre a forma como as mesmas dificuldades podem condicionar as relações e eventualmente conduzir ao conflito.

Importância das entidades dos setores organizacionais nas relações de cooperação

O estudo sobre a perceção dos atores do turismo relativamente à perceção sobre a importância de um conjunto de entidades para o funcionamento da sua própria organização é também relevante, porque pode também permitir avaliar o poder e a influência que as mesmas podem ter na definição das estratégias para a organização representada pelos atores respondentes. Para os agentes da sub-região do Baixo Alentejo, a importância das várias entidades para o funcionamento das organizações por si representadas varia entre o *medianamente importante* e o *importante* (média global = 3,38). Considerando as entidades agrupadas em setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), constatou-se que, em termos médios, algumas das entidades consideradas menos importantes são do setor público, isto é, a EDIA e o Aeroporto, o que também se reflete nos poucos ou nenhuns contactos estabelecidos entre os atores do turismo da sub-região com essas mesmas instituições públicas. As entidades consideradas mais importantes foram, em termos médios, as câmaras (setor público), a ERT (setor público) e as empresas (setor privado), assumindo os atores que os órgãos público locais e regionais e as organizações empresariais poderão ser aqueles que maior dinâmica dão à atividade turística na sub-região trazendo, assim, benefícios para a generalidade dos atores do turismo (tabela 6.58).

Tabela 6.58 – Percepção dos atores do turismo da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	87	3,26	4,00	4,00
	ERT	86	3,92		
	CCDR	87	3,30		
	Câmaras	87	4,25		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	88	3,67		
<i>Setor associativo</i>	Associações	86	3,20		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	86	3,40		
	Centros de Formação	87	3,37		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	86	3,35		
<i>Setor público</i>	EDIA	83	2,71		
	Aeroporto	84	2,79	4,00	3,00
Média global		3,38			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 42).

Os dirigentes do setor público consideraram, em termos médios, que todas as entidades são importantes para o seu funcionamento, resultado este que, considerando as funções das entidades públicas, pode denunciar a relevância atribuída pelos atores à participação de todas as entidades no processo de definição de políticas públicas para o turismo. Não obstante, na percepção dos atores do setor público o grau de importância é em termos médios superior relativamente a entidades do setor público, suas pares, destacando-se os órgãos públicos regionais (ERT e CCDR), órgãos locais (câmaras e instituição de ensino superior) e os órgãos públicos nacionais. Mais uma vez, também outras entidades do setor público, como a EDIA e o Aeroporto são consideradas um pouco menos relevantes para o funcionamento das organizações dirigidas pelos agentes do setor público (tabela 6.59).

Tabela 6.59 – Percepção dos atores do setor público da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	27	3,89	4,00	4,00
	ERT	26	4,35	5,00	4,00
	CCDR	27	3,96	4,00	4,00
	Câmaras	27	4,00		4,00
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	28	3,79		4,00
	Associações	27	3,52		4,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	27	3,78	4,00	4,00
	Centros de Formação	28	3,71		4,00
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	27	3,56		4,00
	<i>Setor público</i>	EDIA	24		3,21
Aeroporto		25	3,12	4,00	3,00
Média global			3,72		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 42).

Os empresários turísticos do setor privado já têm uma percepção mais diferenciada relativamente à importância das entidades. Estes atores do turismo consideraram, em termos médios, como mais importantes para o funcionamento das suas empresas, entidades do setor público destacando-se, particularmente, os órgãos públicos regionais (ERT) e locais (câmaras) e as outras empresas turísticas do setor privado (suas pares) (tabela 6.60). Estes empresários valorizam a importância da entidade regional de turismo, como aliás já se constatou nas análises anteriores, considerando-se que as empresas podem participar nesta entidade e assim contribuir conjuntamente para a valorização e desenvolvimento do turismo na sub-região, sendo altamente benéfico para a sua própria competitividade. A importância atribuída às câmaras poderá estar relacionada com o papel das mesmas na tomada de decisão ao nível local, considerando-se que os municípios têm sempre necessidade de auscultar as verdadeiras necessidades dos empresários, para ambas as partes contribuírem para o desenvolvimento da sub-região. A importância atribuída às outras empresas na região é também fundamentada pelo facto de 55,6% dos empresários terem admitido que a concorrência pode ser benéfica para a sua própria empresa.¹⁶⁹ Esta importância atribuída aos seus pares pode também denunciar um espírito mais cooperativo dos atores, apesar de tal não ter ficado bem claro na análise das principais razões para os contactos estabelecidos, apresentado num subponto anterior.

¹⁶⁹ Percentagem de respostas obtida da análise da questão n.º 15: “Na sua opinião, a concorrência entre as empresas deste ramo: é benéfica para a sua empresa, não interfere no desenvolvimento da empresa, é maléfica para o desenvolvimento da empresa.”

Tabela 6.60 – Perceção dos atores do setor privado da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	47	2,79	4,00	3,00
	ERT	47	3,66	4,00	4,00
	CCDR	47	2,66		
	Câmaras	47	4,30		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	47	3,51		
<i>Setor associativo</i>	Associações	47	2,85		3,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	46	3,04		3,50
	Centros de Formação	46	3,11		4,00
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	46	3,17	3,00	
<i>Setor público</i>	EDIA	46	2,24		
	Aeroporto	46	2,52		
Média global		3,01			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 42).

Os atores do setor associativo valorizam, em termos médios, e num grau de importância máxima, a relevância do setor público local (câmaras) e do setor privado com fins lucrativos (empresas turísticas) para o funcionamento das associações que os mesmos dirigem. Esta conclusão justifica-se pelo facto de as associações terem precisamente como membros estes dois tipos de atores (tabela 6.61).

Tabela 6.61 – Perceção dos atores do setor associativo da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	8	3,50	4,00	4,00
	ERT	8	3,88	5,00	
	CCDR	8	4,25	4,00	
	Câmaras	8	4,63	5,00	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	8	3,88	5,00	5,00
<i>Setor associativo</i>	Associações	8	3,63	4,00	4,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	8	3,38	5,00	3,00
	Centros de Formação	8	3,25	3,00	
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	8	3,00	5,00	
<i>Setor público</i>	EDIA	8	3,13	3,00	3,50
	Aeroporto	8	3,75	0,00	3,00
Média global		3,66			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 42).

Os dirigentes do setor outro/misto dão grande importância à maioria das entidades propostas, valorizando com uma menor relevância comparativamente com as restantes entidades, o Aeroporto para o funcionamento da sua organização (tabela 6.62).

Tabela 6.62 – Perceção dos atores do setor outro/misto da importância das entidades (agrupadas por setores organizacionais) para o funcionamento da sua própria organização

Setor organizacional	Setor outro/mistos x entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	5	4,00	5,00	5,00
	ERT	5	4,20		
	CCDR	5	4,20		
	Câmaras	5	4,60		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	5	4,20		
<i>Setor associativo</i>	Associações	5	4,30		4,50
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	5	4,60		5,00
	Centros de Formação	5	4,00	3,00	4,00
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	5	4,40	5,00	5,00
<i>Setor público</i>	EDIA	5	4,00		
	Aeroporto	5	3,60	3,00	3,00
Média global			4,19		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 42).

Estes resultados podem ser explicados pelo facto de entre os atores deste setor outro/misto estar a comunicação social que não «vive» sem a notícia que pode ser obtida das atividades desenvolvidas pelas entidades em questão e do patrocínio das mesmas já que também a comunicação social regional e local está dependente da publicidade que faz das entidades. No caso do sindicato também incluído neste setor outro/misto, é natural que dê grande importância em especial às empresas turísticas (setor privado) porque é daí que resulta a maioria dos seus associados.

Em síntese, parece ser importante afirmar que as entidades consideradas mais importantes pelos atores para o funcionamento das organizações provêm do setor público de âmbito regional e local, assim como do setor privado com fins lucrativos (empresas). As organizações públicas locais são consideradas mais importantes o que aparenta estar relacionado com o seu maior protagonismo no desenvolvimento do território, o grau de ligação que estabelecem com outras organizações e a grande influência que usualmente possuem. No caso do setor privado ser percecionado como o segundo grupo mais importante, confirma-se a conclusão de Costa (1996) de que, usualmente, e no planeamento e desenvolvimento do turismo, este grupo é mais valorizado depois dos órgãos locais e regionais, mas antes dos órgãos públicos nacionais.

Compatibilidade de objetivos nas relações de cooperação entre os atores do turismo

A compatibilidade de objetivos e a similaridade de pensamento e valores (missão e cultura) justifica, em parte, como as organizações contactam e interagem. Por isso, foi importante analisar a perceção dos atores do turismo do Baixo Alentejo sobre o grau de compatibilidade entre os objetivos e modos de proceder das entidades que eles contactam e os objetivos e filosofias das próprias organizações que os mesmos representam. Entre a generalidade dos atores do turismo do Baixo Alentejo há uma perceção de *bastante compatibilidade* dos objetivos e filosofias de ambas as partes (tabela 6.63).

Tabela 6.63. – Perceção dos atores do turismo sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
Setor público	Organizações públicas de turismo nacionais	81	3,40	3,00	4,00
	ERT	79	3,97	5,00	
	CCDR	81	3,77	4,00	
	Câmaras	81	3,85		
Setor privado com fins lucrativos	Empresas turísticas	81	3,64		
Setor associativo	Associações	81	3,32		
Setor público	Instituições de ensino	81	3,46		
	Centros de Formação	81	3,70		
Setor outro/misto	Comunicação social	81	3,30		
Setor público	EDIA	78	3,94		
	Aeroporto	79	2,86	0,00	3,00
Média global			3,56		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 43).

Os dirigentes do setor público consideram que é com a ERT (setor público) que prioritariamente há maior compatibilidade de objetivos e filosofias de trabalho, não descurando, porém, a importância ainda atribuída, pelos mesmos a outras entidades também do setor público nomeadamente com entidades públicas como a CCDR, as câmaras e os centros de formação. Essa compatibilidade também parece ser percecionada como evidente com o setor privado (empresas turísticas) e o setor outro/misto (comunicação social) (tabela 6.64). O grau de compatibilidade é menor com o Aeroporto de Beja o que reflete também as constatações anteriores de que há menos contactos com aquela entidade. Esta maior compatibilidade de objetivos e modo de trabalhar, na opinião dos dirigentes do setor público, com a maioria das entidades públicas com as quais há um contacto periódico, pode estar relacionada com o facto de, normalmente, estas organizações serem caracterizadas por uma «homogeneidade», que é usual em matéria de procedimentos burocráticos, enquadrado naquilo que pode ser designado de “*filosofia do setor público*” (Costa, 1996, p.332).

Tabela 6.64 - Percepção dos atores do setor público sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	28	3,64	3,00	3,50
	ERT	26	4,30	5,00	5,00
	CCDR	28	3,75	3,00	4,00
	Câmaras	28	4,04	4,00	
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	28	3,79		
	Associações	28	3,68	3,00	
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	28	3,71		3,50
	Centros de Formação	28	3,61		3,00
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	28	3,61	4,00	4,00
<i>Setor público</i>	EDIA	26	3,38	3,00	3,00
	Aeroporto	26	3,19		
Média global			3,70		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 43).

Já os atores do setor privado têm uma percepção da maior similaridade de objetivos entre a sua organização e entidades do setor público como a ERT, as câmaras e as instituições de ensino superior e profissional e as organizações públicas nacionais, bem como com as outras empresas turísticas (setor privado), e o setor outro/misto, em particular com a comunicação social (tabela 6.65). Esta sintonia entre objetivos, apesar de constituírem entidades diferentes, até porque a filosofia das empresas será o lucro, poderá estar, porém, relacionada com uma maior proximidade informal com os seus respetivos representantes, fruto de estar-se a considerar um território de interior, rural, em que na maioria das vezes as pessoas já se conhecem.

Tabela 6.65. - Percepção dos atores do setor privado sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	40	3,20	5,00	4,00
	ERT	40	3,83		3,50
	CCDR	40	3,80		4,00
	Câmaras	40	3,73		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	40	3,56	4,00	
<i>Setor associativo</i>	Associações	40	2,95	3,00	3,00
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	40	3,20	4,00	4,00
	Centros de Formação	40	3,10		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	40	3,08		
<i>Setor público</i>	EDIA	39	2,49	0,00	3,00
	Aeroporto	40	2,56		
Média global			3,23		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 43).

Por outro lado, os dirigentes do setor associativo consideram haver bastante compatibilidade de objetivos e de modos de trabalhar com as entidades públicas (ERT, CCDR, câmaras, instituições de ensino superior e profissional, e a EDIA), as entidades do setor privado e do setor associativo, o que não é surpreendente já que as associações são constituídas por membros provenientes dessas mesmas entidades e que, portanto, sendo entidades que representam os seus interesses, pressupõe-se uma ideologia / filosofia comum. Com as restantes organizações, o grau de compatibilidade percecionado varia em termos médios entre o *compatível* e o *bastante compatível* (tabela 6.66).

Tabela 6.66. - Perceção dos atores do setor associativo sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades (agrupadas por setores organizacionais)

Setor organizacional	Entidades	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	8	3,25	4,00	4,00
	ERT	8	3,75		
	CCDR	8	3,50		
	Câmaras	8	3,75		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	8	3,50		
<i>Setor associativo</i>	Associações	8	3,63		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	8	3,63		
	Centros de Formação	8	3,63		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	8	3,00	0,00	3,50
<i>Setor público</i>	EDIA	8	3,63	5,00	4,00
	Aeroporto	8	3,13	4,00	3,50
Média global			3,49		

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 43).

Os dados permitiram também observar que os atores do setor outros/misto percecionam que há bastante compatibilidade de objetivos e de filosofias de trabalho com a generalidade das entidades independentemente do setor organizacional (tabela 6.67).

Tabela 6.67 - Percepção dos atores do setor outro/misto sobre a compatibilidade dos objetivos da sua organização com as entidades

Setor organizacional	Entidade	N	Média	Moda	Mediana
<i>Setor público</i>	Organizações públicas de turismo nacionais	5	3,80	4,00	4,00
	ERT	5	3,80		
	CCDR	5	4,00		
	Câmaras	5	4,00		
<i>Setor privado com fins lucrativos</i>	Empresas turísticas	5	3,80		
<i>Setor associativo</i>	Associações	5	3,80		
<i>Setor público</i>	Instituições de ensino	5	3,80		
	Centros de Formação	5	3,80		
<i>Setor outro/misto</i>	Comunicação social	5	3,80		
<i>Setor público</i>	EDIA	5	3,00		
	Aeroporto	5	3,20		
Média global				3,71	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 43).

Apesar de parecer haver a percepção generalizada de uma grande compatibilidade de objetivos e filosofias de atuação entre os atores, continua a ser importante considerar a existência de situações, de necessidades e interesses diferentes e isso deverá ser tido em conta no desenvolvimento turístico.

Em conclusão, pode-se afirmar que o contacto entre a generalidade dos dirigentes das instituições não é muito próximo, é maioritariamente ocasional e baixo. Esta conclusão vai de encontro a alguns estudos sobre esta temática (e.g. Donaire, Silva & Gaspar, 2009, p.113) em que usualmente as relações de cooperação entre agentes (sobretudo entre os atores do setor privado) é “(...) *baixa, ocasional, visto que as suas estratégias privilegiam os interesses individuais e de curto prazo*”.

As relações de cooperação dentro do setor público são relativamente frequentes, ainda que mais regulares (mensais) com as entidades regionais e as câmaras. Já com os outros setores, a maior frequência de contacto é também regular e mais notória com o setor privado (empresas turísticas). As relações de cooperação entre os atores do setor privado destacam-se também com um pouco mais de periodicidade, mas realmente a frequência de contacto deste setor com o setor público é também evidente apesar de algo ocasional, sobretudo, e mais uma vez, destacando-se as relações de cooperação deste setor com ERT e as câmaras. O setor associativo estabelece relações de cooperação um pouco mais frequentes ainda que de carácter ocasional (ao ano) ou mensal com os seus pares (associações), mas também com entidades específicas do setor público de âmbito regional e local (e.g. ERT, CCDR e câmaras) e o setor

privado. Por fim, o setor outro/misto estabelece relações de cooperação majoritariamente com as câmaras e as instituições formativas ainda que com um caráter mais único ou ocasional.

Também se constatou uma elevada percentagem de respostas dos atores denunciando a inexistência ou o baixo grau de contatos com algumas entidades do setor público como a EDIA e o Aeroporto de Beja que poderá ser justificado pelo facto dos dirigentes das entidades inquiridas não perceberem bem, em relação à primeira organização, qual o seu papel na atividade turística. Em relação ao Aeroporto, e dada a situação de uma quase total inoperatividade do mesmo, não será surpreendente a inexistência desses contatos.

Concluiu-se também que as relações de cooperação estabelecidas entre os atores não justificam grandemente a necessidade de uma relação face a face, o que se justifica pela maior parte dos contactos serem estabelecidos via telefone/fax/internet. Quando se estabelecem as relações de cooperação (contactos), estas acontecem por iniciativa de ambos os parceiros, assim como também se define conjuntamente a estrutura e as bases dessa cooperação. As relações de cooperação podem ser mais formais quando se trata de relações em que os envolvidos são atores do setor público e do setor associativo independentemente do agente com quem estabelecem o contacto. Quando se trata do setor privado com fins lucrativos e do setor outros/misto, a opção é pela maior informalidade da relação. Mas a importância da cooperação numa rede de turismo não se deve ficar pela simples “(...) *operação conjunta ocasional, ou ainda, como relações meramente amistosas* (...)” (Donaire, Silva & Gaspar, 2009, p.115) entre atores.

As principais razões para os contactos entre os atores estão, majoritariamente relacionadas com o pedido ou o fornecimento de dados, sobretudo nas relações entre os atores do setor público e privado. Dentro do setor público, é também referida a razão assente no planeamento e concertação de estratégias.

Quando se analisa conjuntamente os atores do turismo que participaram desse estudo, percebe-se que, em termos globais, a eficiência da comunicação e a sua qualidade foi considerada como boa, sobretudo com algumas entidades em particular do setor público (e.g. ERT e as câmaras) e do setor privado (empresas turísticas).

A compatibilidade de objetivos entre os atores é também entendida como facilitadora nas relações de cooperação inter e intrassetoriais. Percebeu-se, desta forma, que a perceção sobre a consonância de objetivos entre setores é reveladora da importância atribuída às relações de cooperação com algumas entidades do setor público em particular (ERT, câmaras,

instituições de ensino e CCDR), com o setor privado (empresas do turismo), setor associativo sem fins lucrativos e do setor outros/misto (comunicação social).

6.5. Práticas e estratégias desenvolvidas pelos atores do turismo para promover a cooperação no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo

De forma a dar resposta ao segundo objetivo que consistiu em identificar as práticas e estratégias desenvolvidas pelas entidades representadas pelos dirigentes e empresários inquiridos de modo a promover a cooperação entre os setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), recorreu-se à análise da perceção desses atores relativamente à importância que atribuem a um conjunto de medidas aplicadas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da sub-região e às áreas de cooperação privilegiadas. A captura dessa perceção foi efetuada através das duas questões a seguir transcritas:

- *“Na sua opinião, qual o grau de importância que atribui às seguintes medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo como destino turístico?”*

- *“Posicione a sua opinião relativamente às principais áreas em que os setores (público, privado, associações) podem cooperar”.*

Para concretizar o objetivo 2 recorreu ao teste não paramétrico de Friedman para hierarquizar as diferentes opções (*atratividade e áreas de cooperação*) consideradas pelos agentes questionados. Em termos das medidas mais valorizadas pela globalidade dos dirigentes para melhorar a competitividade da sub-região do Baixo Alentejo os resultados mostraram através do teste de Friedman ($N=90$; $\chi^2= 72,470$; $p =,000$) que a medida considerada mais importante relaciona-se com a necessidade de *aumentar a oferta de pacotes, circuitos e de visitas organizadas*, seguida da necessidade de *aumentar a oferta de atrações e produtos temáticos* com pouca diferença, em termos médios, da necessidade de *aumentar a promoção turística dos mesmos produtos temáticos* (tabela 6.68). Parece assim, que os dirigentes e empresários consideram ser mais importante a aposta na promoção e formulação de pacotes turísticos para a região, o que confere a necessidade de destino ter uma oferta turística mais organizada e estruturada e centrada nos produtos temáticos. Esta conclusão evidencia a relevância da singularidade única dos recursos do destino tanto naturais como

culturais, que se bem dinamizados poderão constituir fatores de diferenciação relativamente a outros destinos concorrentes.

Tabela 6.68. – Medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região
Teste de Friedman (ranking das médias)

Medidas	Mean Ranks
Aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas	7,81
Aumentar a oferta de atrações / produtos temáticos	7,48
Aumentar a promoção turística de produtos temáticos	7,46
Melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos	6,71
Melhorar a informação turística e os sistemas de reservas <i>on line</i>	6,39
Aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos	6,32
Estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais	6,31
Estabelecer relações de parceria com outras empresas do setor	6,04
Melhorar os transportes e acessibilidades à região	6,04
Estabelecer relações de parceria com associações e organizações de carácter não governamental (turísticas ou não)	6,00
Aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)	5,81
Melhorar a relação qualidade / preço	5,63

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 31).

As medidas menos valorizadas no *ranking* pela globalidade dos atores do turismo da sub-região foram, e por ordem crescente, *melhorar a relação qualidade/preço* e *aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)*.

Por se tratar de uma questão que reflete a perceção dos vários atores do turismo da sub-região tentou-se perceber, se a maior ou menor importância atribuída a cada uma das medidas de atratividade poderia ser diferenciada em função do setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) a que o ator pertence. Da análise efetuada através do teste de Friedman, perceberam-se algumas poucas mudanças, nomeadamente na posição relativa na ordem das medidas que os respondentes consideraram mais importantes. Os resultados mostraram ($\chi^2= 31,795$; $p=,000$) que os atores do setor público valorizam, prioritariamente, um turismo mais organizado e estruturado, com o *aumento da oferta de pacotes e circuitos turísticos*, a *especialização do produto turístico*, mais voltado para temáticas com características próprias da região e o *aumento da oferta de equipamentos e serviços turísticos* melhorando assim, a qualidade e variedade da oferta turística. Por seu turno, a melhoria da *relação qualidade/preço* e o aumento das *medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)* foram consideradas as medidas menos importantes para melhorar a atratividade do destino do Baixo Alentejo (tabela 6.61). No grupo dos empresários (setor privado), os resultados mostraram que ($\chi^2= 51,930$; $p=,000$) e sem grandes diferenças em termos de médias, as três primeiras medidas mais valorizadas pelos mesmos para aumentar a atratividade e competitividade da região, consistem, primeiramente, no *aumento da promoção*

turística, seguida do aumento da oferta de atrações e produtos temáticos e do aumento da oferta de pacotes turísticos organizados. Por seu turno, a relação qualidade/preço e a melhoria dos transportes e acessibilidades constituem as medidas consideradas menos importantes por parte do setor privado em termos da atratividade do destino do Baixo Alentejo (tabela 6.69).

Tabela 6.69 - Medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região - atores por setores - Teste de Friedman (ranking das médias)

Medidas	Setor público <i>Mean Ranks</i>	Setor privado <i>Mean Ranks</i>
Aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas	8,36	7,61
Aumentar a oferta de atrações / produtos temáticos	7,29	7,79
Aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos	7,11	5,99
Melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos	6,96	6,51
Aumentar a promoção turística de produtos temáticos	6,77	7,88
Estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais	6,71	6,14
Melhorar os transportes e acessibilidades à região	6,30	5,80
Estabelecer relações de parceria com associações e organizações de carácter não governamental (turísticas ou não)	6,21	5,87
Melhorar a informação turística e os sistemas de reservas on line	5,89	6,53
Estabelecer relações de parceria com outras empresas do setor	5,84	6,24
Melhorar a relação qualidade / preço	5,52	5,72
Aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)	5,04	5,92

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 31).

Ambos os atores do setor público e do setor privado valorizam a necessidade de apostar numa melhor organização do produto turístico e no desenvolvimento de uma oferta de atrações e de produtos temáticos na região, apesar do posicionamento das medidas ser um pouco diferente. Relativamente à terceira medida mais valorizada parece constatar-se que os dirigentes do setor público consideram ainda ser mais importante para melhorar a competitividade da sub-região, a oferta de equipamentos e serviços turísticos. Por seu turno, para o setor privado a medida prioritária consiste no aumento da promoção turística de produtos turísticos.

A cooperação é valorizada como medida para melhorar a competitividade e atratividade da sub-região por ambos os grupos de atores respondentes, mas de forma mediana, sendo que, e em 6.ª posição nos rankings nos dois grupos, os atores do setor público valorizam a cooperação com as entidades do mesmo setor aos vários níveis territoriais, enquanto os atores do setor empresarial turístico, valorizam a cooperação com as empresas pares (do mesmo subsetor).

Desta análise é possível perceber que as principais preocupações dos atores estão perfeitamente circunscritas ao desenvolvimento do produto turístico e das atrações em si

mesmas. De facto, o desenvolvimento de uma área separadamente identificada e promovida para os turistas (um destino turístico) só é possível com a existência de um produto turístico coordenado por várias entidades (Lazzeretti & Petrillo, 2006). E a valorização das duas medidas por ambos os grupos de dirigentes terá sentido se se considerar que o produto turístico é um conjunto de serviços que só existem por causa de uma atração (Ignarra, 2003). As atrações turísticas são a matéria prima do turismo, ou seja, constituem a principal razão que motiva as pessoas a viajarem até estes espaços, quer para conhecê-los quer para usufruir do consumo de atividades programadas com o objetivo de satisfazer as suas expetativas (Ribeiro & Vareiro, 2007).

A também valorização de medidas relacionadas com os *equipamentos e serviços turísticos*, em especial por parte dos agentes do setor público, tem coerência com a necessidade de apostar nas atrações e o próprio produto turístico, enquanto medidas de atratividade para o destino. Essa conclusão pode ser relacionada com a própria definição do conceito de produto turístico que inclui as atrações turísticas e os serviços turísticos (ou facilidades) (Ignarra, 2003).

Os atores dos dois setores organizacionais valorizaram também como prioritária a medida *aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas* o que de facto, acaba por divergir das evidências empíricas do estudo de Moniz (2006) realizado na região dos Açores (que foi considerada ainda pouco desenvolvida turisticamente), já que na sua investigação a medida de atratividade e competitividade considerada menos importante pelos atores foi precisamente a necessidade de aumentar a oferta de *packages*, circuitos e visitas organizadas.

A valorização daquelas medidas também pode apontar para uma perceção dos atores sobre a falta de organização da própria atividade e a existência de deficiências do lado da oferta turística da sub-região que necessitam de ser alvo de aposta estratégica no desenvolvimento da área, de forma a torná-la mais atrativa e competitiva.

A valorização da medida *aumento da promoção turística de produtos temáticos* que é considerada prioritária por parte dos empresários (setor privado), vai também de encontro às conclusões do estudo da opinião dos Portugueses relativamente às medidas necessárias para reforçar o turismo interno (CESTUR, 2007, p.80) que sugeriram que, depois dos preços, é fundamental uma maior promoção dos destinos e uma melhor divulgação dos mesmos. Extrapolando as conclusões do “*Plano Regional de Promoção Turística no Alentejo para*

2011” (ARPTA, 2011) às condições do Baixo Alentejo, considera o mesmo estudo que um destino embrionário como é o Alentejo, necessita de uma estratégia correta e de diversos tipos de apoios de promoção, mas não só (e.g. financeiros, de formação e de ajustes à procura turística).

A leitura dos dados relativamente às medidas menos valorizadas pelos dois grupos permitem concluir que, na sua perceção, a *relação qualidade/preço* estará equilibrada e será proporcional. Porém, esta evidência empírica não é suportada pelas conclusões do estudo sobre as “*Caraterísticas do Turismo Interno em Portugal*” (CESTUR, 2007, p.144), já que os turistas identificaram precisamente como um dos primeiros pontos fracos do turismo na região (apesar da opinião ter sido para toda a NUT II Alentejo), o nível geral dos preços.

A necessidade de aumentar as *medidas de proteção dos recursos naturais e culturais*, é o segundo aspeto menos valorizado pelos dirigentes do setor público (por ordem crescente) e a razão pressupõe-se que esteja relacionada com o facto da atividade turística na sub-região ainda estar numa fase muito embrionária e, portanto, a eventual exploração dos recursos naturais e culturais estará acautelada pelas próprias entidades responsáveis, dado também o pouco volume de turistas para a sub-região. Para os empresários, o segundo aspeto menos valorizado (por ordem crescente) foi a necessidade de *melhorar os transportes e as acessibilidades* o que poderá significar que os mesmos consideram que a região/sub-região não tem graves problemas a esse nível, ou que, de facto, não serão esses os prioritariamente mais impeditivos para torná-la competitiva face a outras. Mais uma vez esta evidência empírica não vai de encontro às conclusões do estudo das “*Caraterísticas do Turismo Interno em Portugal*” (CESTUR, 2007, p.144) tendo-se verificado que os turistas que visitam a região apontaram como um dos seus principais pontos fracos, as acessibilidades. As conclusões obtidas no presente estudo divergem também dos resultados da investigação de Moniz (2006) que constatou que as medidas mais valorizadas pelos atores da sua amostra de agentes do turismo foram precisamente a melhoria dos serviços e acessibilidades à região e também o aumento da proteção dos recursos turísticos. Com as devidas diferenças, mas comparando com a sub-região Baixo Alentejo, a zona geográfica donde provém a amostra do estudo (Açores) em questão é uma zona com problemáticas sociais, com um índice de desenvolvimento económico baixo e em que a atividade turística está ainda numa fase inicial. No entanto, parece haver um maior investimento na organização do próprio produto turístico, ao contrário daquilo que é a perceção dos atores do turismo do Baixo Alentejo.

Perceção dos atores sociais dos setores sobre as áreas em que se pode cooperar

Em termos da perceção dos agentes do turismo sobre as áreas em que os atores podem cooperar para promover o desenvolvimento turístico da sub-região, os resultados mostraram, através do Teste de Friedman (N=92; $\chi^2= 77,059$; $p =,000$), que as dimensões consideradas mais importantes pela globalidade dos atores consistem, prioritariamente, na *valorização da cultura existente*, seguida do *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto* e da *organização conjunta de atividades promocionais* ao passo que as áreas menos valorizadas foram o *desenvolvimento da indústria de serviços de viagem* e a *coordenação da administração turística* (tabela 6.70).

Tabela 6.70 – Áreas prioritárias de cooperação
Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Áreas de cooperação	Mean ranks
Valorização da cultura existente	5,95
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto	5,78
Organização conjunta de atividades promocionais	5,44
Desenvolvimento da indústria de eventos e convenções	4,91
Desenvolvimento de programas de formação no turismo	4,82
Desenvolvimento da indústria hoteleira	4,76
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	4,59
Desenvolvimento da indústria de serviços de viagem	4,43
Coordenação da administração turística	4,32

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 26).

Por se tratar de uma questão que reflete a perceção dos vários atores do turismo da sub-região tentou-se perceber, se a maior e menor importância atribuída a cada uma das áreas de cooperação entre os atores para o desenvolvimento do turismo no Baixo Alentejo poderia ser diferenciada em função do setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) a que o ator pertence. Da análise efetuada através do teste de Friedman, verificou-se que em três setores organizacionais as diferenças de *rankings* de opinião foram significativas. Em termos das áreas de cooperação mais valorizadas pelos atores do setor público os resultados mostraram que ($\chi^2= 31,162$; $p=,000$) são prioritariamente, a *valorização da cultura existente*, o *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto* e a *organização conjunta das atividades promocionais* e as áreas menos valorizadas são o *desenvolvimento da indústria de serviços de viagem* e o *desenvolvimento da indústria de eventos e convenções*.

Na primeira área de cooperação mais valorizada pelos dirigentes públicos parece claro que estes atores estão conscientes que cultura local e regional é um importante recurso e que, dinamizado, pode-se tornar-se num recurso turístico de forte componente atrativa para a

região. A seguinte área em que os atores consideraram importante cooperar é no *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto*. Este item vem a confirmar, claramente, o item anterior, o que revela a concordância entre as entidades destes setor público de que se deve apostar de forma conjunta, na valorização dos recursos turísticos locais e regionais. A relevância atribuída pelos atores públicos à *organização conjunta das atividades promocionais* vem também a reforçar a conclusão que é necessário apostar na promoção turística (tal como se concluiu relativamente às medidas para melhorar a atratividade da sub-região), e que essa promoção deverá implicar a cooperação entre as entidades (tabela 6.71).

Tabela 6.71 – Áreas prioritárias em que os setores organizacionais podem cooperar
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Áreas de cooperação	Setor público Mean Ranks	Setor privado Mean Ranks	Setor associativo Mean Ranks
Valorização da cultura existente	6,07	5,72	6,94
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto	5,95	5,52	6,56
Organização conjunta de atividades promocionais	5,70	5,05	6,00
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	5,04	4,25	4,94
Desenvolvimento de programas de formação no turismo	4,84	4,96	4,44
Desenvolvimento da indústria hoteleira	4,50	5,05	3,38
Coordenação da administração turística	4,38	4,52	3,50
Desenvolvimento da indústria de serviços de viagem	4,29	4,64	4,31
Desenvolvimento da indústria de eventos e convenções	4,25	5,29	4,94

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 26).

No setor privado os resultados mostraram que, através do teste de Friedman ($\chi^2=30,852$; $p=,000$) os atores percecionam que as áreas prioritárias em que os setores organizacionais podem cooperar são a *valorização da cultura existente*, *o desenvolver os recursos e produtos turísticos em conjunto* e *desenvolvimento da indústria de eventos e convenções*. As áreas menos valorizadas pelos empresários do setor privado foram o *planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental* e a *coordenação da administração turística* (tabela 6.71).

Parece que os dirigentes do setor público e empresários estão de acordo com a necessidade de cooperar numa aposta na valorização dos recursos culturais locais e regionais, já que o Baixo Alentejo (e o Alentejo em geral) possui excelentes recursos desta qualidade que, bem dinamizados, podem constituir um excelente fator de diferenciação relativamente a outras regiões do país. A opinião dos atores do setor privado relativamente à segunda área de cooperação, ou seja, desenvolver os recursos e produtos turísticos em conjunto, é identicamente partilhada com os dirigentes do setor público, valorizando-se assim a

necessidade de as entidades encetarem esforços conjuntos para se «construa» um conjunto de produtos turísticos mais fortes para a sub-região/região. Em terceiro lugar, identificou-se a cooperação para o desenvolvimento da indústria de eventos e convenções. Parece que, entre os empresários respondentes, há uma forte concordância em apostar no desenvolvimento de um produto turístico específico: o turismo de eventos e convenções. Os eventos podem consistir numa forte aposta do turismo no Baixo Alentejo, de forma a minimizar os efeitos da sazonalidade típica da atividade turística permitindo «garantir» uma maior taxa de ocupação na hotelaria sobretudo nas épocas baixas, dando a possibilidade de determinados destinos poderem manter os bons níveis de rentabilidade (Ansarah, 2000). Portanto, essa será também a perceção dos dirigentes do setor privado que veem este tipo de indústria de eventos e de convenções como um gerador de procura turística para o destino trazendo mais dinâmica às cidades, assim como um incentivo ao investimento precisamente dos empresários deste setor organizacional.

Os empresários do setor privado do Baixo Alentejo parecem perceber os eventos como uma forma de impulsionar o desenvolvimento turístico da região. Este facto é confirmado também pelo estudo de Jago e Shaw (1998) autores que defendem que um evento especial deverá atrair turistas ou o desenvolvimento turístico através de alguns atributos que foram identificados: deverá ser limitado no tempo; deverá começar e terminar (*on-off occurrence*) ou ser esporádico; valorizar a imagem ou o perfil da região e oferecer uma experiência social. Os eventos podem ser de vários tipos, mega-eventos, eventos comunitários ou locais; artes com grandes celebrações, ou festivais focalizados numa área temática, ou relacionados com uma área profissional ou grupo social; eventos desportivos; eventos de negócios como as conferências, reuniões, no denominado turismo de negócios (Bodwin *et al*, 2001)¹⁷⁰.

A aposta nos eventos é também uma das estratégias propostas pelo PENT (2007, p.97), documento que defende a promoção, a nível nacional, de um calendário de 10 a 12 eventos de projeção nacional. O documento defende ainda que as regiões com maior peso no Turismo deverão ter mais eventos de referência (e.g. Algarve, Lisboa e Madeira), mas para as restantes regiões propõe a realização de 1 a 2 eventos de referência internacional em cada região e 6 eventos de atração nacional. Os empresários respondentes parecem, então, perceber que é fulcral cooperar com outros atores numa estratégia de aposta na indústria de eventos e

¹⁷⁰ Pode-se relacionar este turismo de negócios com as seguintes siglas: MICE, ou seja, *meetings, incentives, conventions and exhibitions/events* e o MEEC, isto é, *meetings, expositions, events and conventions* (Fenish 2008, como citado por Bodwin *et al*, 2001, p.24).

de convenções, de âmbito nacional e internacional, para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo.

Pela análise dos restantes *rankings* das médias, parece notório que os empresários valorizam mais a especificidade dos produtos turísticos e que os dirigentes dos setor público, consideram mais pertinente a necessidade de cooperação para a gestão do próprio território. Esta conclusão não surpreende porque, de facto, tem muito a ver com as funções e responsabilidades de cada um. De acordo com a OECD (2008) o Estado pode ser considerado um co-autor do turismo tendo como uma das áreas de intervenção o ser co-produtor dos bens no destino e na gestão do território. Por outro lado, os empresários dão maior importância à cooperação na gestão das atrações e dos produtos turísticos e na própria promoção e *marketing*, e tradicionalmente estas são as responsabilidades atribuídas ao setor empresarial no turismo (OMT, 1997).

No setor associativo os resultados mostraram que, através do teste de Friedman ($\chi^2=25,418$; $p=,001$), os atores percecionam que as áreas prioritárias em que os setores organizacionais podem cooperar são, prioritariamente, as mesmas que as identificadas nos atores do setor público, isto é, a *valorização da cultura existente*, o *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto* e a *organização conjunta de atividades promocionais* (tabela 6.71). Constatou-se também, que ente os atores do setor associativo há uma grande concordância na opinião relativamente à 4.^a área de cooperação, ou seja, o *desenvolvimento de eventos e convenções*, partilhando esta perceção com os atores do setor privado (empresários do turismo) de que é necessário cooperar mais no sentido de desenvolver as tipologias de turismo de eventos e de negócios.

No conjunto da análise das perceções dos atores categorizados por setores organizacionais, há que refletir sobre as áreas estratégicas em que deverá haver cooperação entre setores e que passam, essencialmente, pela organização conjunta do produto turístico, ou seja, desenvolver conjuntamente, os pacotes turísticos e viagens organizadas; em valorizar a cultura existente, bastante rica na região de todo o Alentejo e em apostar na promoção turística da sub-região e em áreas específicas do turismo, como é o caso do turismo de eventos e de negócios.

Percepção sobre a importância da cooperação entre os atores sociais dos setores e as medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região

Mas como se considerou que os dados anteriores sobre as medidas para aumentar a atratividade (variável *medidas para melhorar atratividade e competitividade* da sub-região) e as áreas onde se deve investir em termos de cooperação (variável *áreas de cooperação*) não eram suficientes para mostrar a importância que realmente os respondentes davam à cooperação entre setores (variável *importância da cooperação entre setores* - pergunta 21), optou-se por procurar as diferenças de percepção existentes entre os atores dos vários setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) no que diz respeito à importância que atribuem à cooperação. Colocou-se a questão se existiria alguma relação entre as medidas consideradas relevantes para a atratividade e competitividade da sub-região e as áreas privilegiadas pelos mesmos para cooperar para o desenvolvimento e a percepção sobre a importância da cooperação entre setores. Com o objetivo de aprofundar mais claramente este último aspeto, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Verificou-se que a *dimensão importância atribuída pelos atores respondentes à cooperação entre setores organizacionais* está relacionada com algumas *medidas propostas para melhorar a atratividade e competitividade* da sub-região. Observaram-se, assim, correlações significativas e positivas, apesar de apresentarem um grau de intensidade baixo com as dimensões *aumentar a oferta de atrações / produtos temáticos, aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos, aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas, aumentar a promoção turística de produtos temáticos*. As dimensões *estabelecer relações de parceria com outras empresas do setor, estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais e estabelecer relações de parceria com associações e organizações de caráter não governamental (turísticas ou não)* apresentam também uma correlação positiva e estatisticamente significativa, mas com grau de intensidade moderado, com a importância atribuída pelos atores à cooperação entre setores organizacionais. Pela análise de correlação de Spearman constatou-se, igualmente, que as medidas de atratividade menos valorizadas pelos atores respondentes, ou seja, *melhorar a relação qualidade / preço e aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)* não têm qualquer tipo de associação significativa com a importância por eles atribuídos à cooperação intersetorial (tabela 6.72).

Tabela 6.72. – Correlação entre a importância da cooperação entre setores organizacionais e as medidas para melhorar atratividade e competitividade da sub-região

Spearman's rho		Importância atribuída à cooperação / parceria entre organizações do setor público, setor privado e associativo na competitividade e desenvolvimento turístico
Aumentar a oferta de atrações / produtos temáticos	Correlation Coefficient	,302**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	88
Melhorar os transportes e acessibilidades à região	Correlation Coefficient	,126
	Sig. (2-tailed)	,243
	N	87
Aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos	Correlation Coefficient	,245*
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	87
Aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas	Correlation Coefficient	,286**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	88
Melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos	Correlation Coefficient	,152
	Sig. (2-tailed)	,159
	N	87
Aumentar a promoção turística de produtos temáticos	Correlation Coefficient	,321**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	88
Melhorar a informação turística e os sistemas de reservas on line	Correlation Coefficient	,142
	Sig. (2-tailed)	,186
	N	88
Melhorar a relação qualidade / preço	Correlation Coefficient	,011
	Sig. (2-tailed)	,916
	N	88
Aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)	Correlation Coefficient	,058
	Sig. (2-tailed)	,594
	N	87
Estabelecer relações de parceria com outras empresas do setor	Correlation Coefficient	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	87
Estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais	Correlation Coefficient	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	87
Estabelecer relações de parceria com associações e organizações de carácter não governamental (turísticas ou não)	Correlation Coefficient	,442**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	87

As correlações observadas permitem dizer que quanto mais importância os atores respondentes dão à cooperação intersetorial mais valorizam a necessidade de apostar no desenvolvimento e promoção de novos produtos turísticos temáticos e nas atividades promocionais em geral, ao planeamento e gestão do território e à valorização dos recursos culturais da sub-região. Estes resultados implicam ainda alguma reflexão já que significam

que os atores da sub-região consideram que terá de haver uma maior preocupação em melhorar a oferta turística na perspetiva da promoção e do *marketing*, na organização de pacotes e de produtos temáticos. Esta evidência empírica está em sintonia com as propostas para o desenvolvimento do turismo de Firmino (2006) que tendo por base o estudo do tecido empresarial do turismo em Portugal e a proposta de estratégias para as empresas turísticas, considera ser importante a necessidade de inovar através da organização da oferta de produtos turísticos competitivos alternativos ao tradicional produto sol e mar, usualmente comercializado pelas regiões protagonistas do turismo nacional. Também o Plano Regional de Promoção Turística Alentejo 2011 (ARPTA, 2011) considera ser importante em especial para o produto turístico rural e *touring* relacionado com temáticas como o contacto com a natureza e as atividades rurais, a gastronomia e o vinho, o envolvimento de “(...) vários parceiros, que devem apresentar propostas articuladas para que se consiga um estada prolongada e mais atrativa para os vários mercados emissores”. (ARPTA, 2011, p.14)

A insuficiência de pacotes turísticos (*packages*) e a necessidade de apostar num turismo mais organizado revelou-se uma área em que é fulcral cooperar. Esta observação vai de encontro às conclusões sobre os pontos fracos do turismo interno (CESTUR, 2007, p.204) que revelam a falta de articulação na organização e comercialização dos produtos (alojamento, animação e distribuição).

Perceção sobre a importância da cooperação entre os atores sociais dos setores e as áreas em que os setores podem cooperar

Analisando a associação entre a dimensão *importância atribuída pelos atores à cooperação entre organizações do setor público, setor privado e associativo* e as principais áreas em que os setores (*público, privado, associações*) podem cooperar e calculado o coeficiente de correlação de Spearman verificaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas com as dimensões *organização conjunta de atividades promocionais, desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto, planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental e valorização da cultura existente* (tabela 6.73).

Tabela 6.73. – Correlação entre a importância da cooperação entre setores organizacionais e as áreas de cooperação privilegiadas pelos atores

Spearman's rho		Importância atribuída à cooperação / parceria entre organizações do setor público, setor privado e associativo na competitividade e desenvolvimento turístico
Organização conjunta de atividades promocionais	Correlation Coefficient	,360**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	89
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto	Correlation Coefficient	,454**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	89
Coordenação da administração turística	Correlation Coefficient	,113
	Sig. (2-tailed)	,292
	N	89
Desenvolvimento de programas de formação no turismo	Correlation Coefficient	,199
	Sig. (2-tailed)	,062
	N	89
Desenvolvimento da indústria de serviços de viagem	Correlation Coefficient	,079
	Sig. (2-tailed)	,461
	N	89
Desenvolvimento da indústria hoteleira	Correlation Coefficient	,161
	Sig. (2-tailed)	,133
	N	89
Desenvolvimento da indústria de eventos e convenções	Correlation Coefficient	,205
	Sig. (2-tailed)	,054
	N	89
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	Correlation Coefficient	,332**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	89
Valorização da cultura existente	Correlation Coefficient	,324**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	89

A necessidade de valorizar a cultura deverá ser «olhada» pelos agentes já que os recursos culturais (tal como os naturais) constituem um ponto forte da sub-região e essa constatação pode ser atestada no estudo do perfil do turismo interno (CESTUR 2007, p.151) que afirma que, “(...) *salvo raras exceções, a imagem turística de uma região baseia-se fortemente no seu património, sobretudo na sua componente cultural histórico, arquitectónico, monumental e artístico* (...)”. Os atores respondentes parecem estar conscientes da importância dos recursos culturais da região, mas a sua perceção sobre a necessidade de valorizá-los não estará só relacionada com a sua dinamização, mas também com a sua reconstrução e revitalização, o que também pode ser corroborado pelas conclusões do Plano de Desenvolvimento Turístico para o Alentejo (2001, conforme citado pelo Programa Operacional do Alentejo 2007-2012, p.35), em que se afirma que “*na avaliação da atratividade dos recursos turísticos, referenciam-se como fatores menos positivos: o estado*

de conservação e condições de visitação/interpretação de vários monumentos; a insuficiente divulgação do seu artesanato, produtos gastronómicos e tradições culturais”. Em matéria de recursos culturais, o produto turístico *touring* e cultural é o mais desenvolvido do Alentejo e esse facto é também percebido pelos agentes do Baixo Alentejo ao destacarem a necessidade de cooperar para valorizar a cultura local. Esta conclusão é corroborada pela afirmação de que todos os agentes locais encontram-se preparados para trabalhar com este tipo de cliente de forma a corresponder às motivações culturais (ARPTA, 2011).

Em resumo, apesar de se terem detetado correlações significativas e positivas com as várias áreas de cooperação identificadas, essa influência não ficou muito explícita uma vez que apresenta valores baixos para essa correlação. No entanto, parece claro que independentemente dos setores parceiros, as áreas a que atribuem mais importância coincidem, o que parece demonstrar que há uma grande sintonia de áreas em que os atores dos vários setores deverão cooperar.

6.6. Natureza de preocupações dos atores turísticos a considerar nas políticas de desenvolvimento turístico para a sub-região

O terceiro objetivo específico da presente investigação consistiu em *identificar e compreender das preocupações relacionadas com a atividade turística a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para a sub-região*. Para responder a este terceiro objetivo específico, analisou-se as perceções dos agentes questionados no que respeita ao estado atual de desenvolvimento turístico e as atividades económicas com maior potencial de crescimento na sub-região. E porque o objetivo pressupunha a identificação de áreas de intervenção privilegiadas pelos atores respondentes com impacto no desenvolvimento da atividade turística na sub-região, analisou-se, igualmente, a perceção dos atores questionados sobre a importância dos atributos na escolha da sub-região e as medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade do Baixo Alentejo como destino turístico, variável já utilizada no subcapítulo 6.5. A captura dessa perceção foi efetuada através das seguintes perguntas que a seguir se transcrevem:

- *“Relativamente à sua perceção sobre o estado atual de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo, qual é a importância da atividade turística nesta região no futuro?*

-*“Hierarquize as principais atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na região do Baixo Alentejo”*.

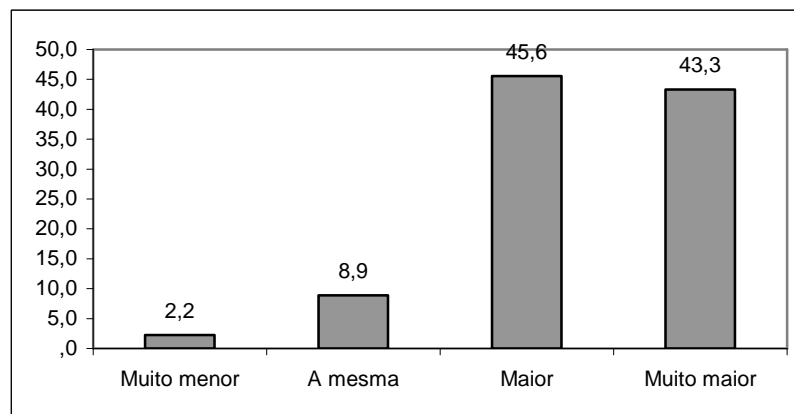
- “Atendendo à sua experiência na atividade, qual é o grau de importância que acha que os turistas atribuem aos seguintes atributos na escolha da sub-região do Baixo Alentejo?”

- “Na sua opinião, qual o grau de importância que atribui às seguintes medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da sub-região do Baixo Alentejo como destino turístico?”

Para o efeito, começou-se por estimar a importância atribuída pelos agentes questionados à atividade turística para o desenvolvimento da sub-região, utilizando a estratégia descritiva, designadamente proporções e medidas de tendência central, seguida pela identificação e hierarquização da importância relativa das atividades económicas com maior potencial de crescimento, dos atributos mais valorizados na escolha da sub-região e das medidas para estimular a atratividade e a competitividade do Baixo Alentejo, com o recurso ao teste não paramétrico de Friedman.

A esmagadora maioria dos atores sociais respondentes (88,9%) tem a perceção que, perante o desenvolvimento turístico atual da sub-região, a atividade turística terá uma *maior* ou *muito maior* importância (média das respostas = 4,28), o que revela uma grande crença dos mesmos atores no potencial que atividade turística tem para o desenvolvimento futuro da sub-região (gráfico 6.14).

Gráfico 6.14 – Importância da atividade turística no futuro



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 27).

Em termos da perceção da globalidade dos atores sobre as atividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na sub-região os resultados mostraram que, através do teste Friedman (N=73; $\chi^2 = 144,132$; p =,000), o *Turismo* é considerado a atividade económica com maior potencial na região, seguido da *Agricultura e Produção Animal* e em

terceiro da *Indústria Transformadora*. As atividades económicas consideradas menos importantes, e por ordem crescente, foram a *Construção* e os *Transportes* (tabela 6.74).

Tabela 6.74. – Atividades económicas com maior potencial
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Atividades económicas	Mean Ranks
Turismo	5,76
Agricultura/Produção	5,41
Indústria Transformadora	4,38
Comércio	3,54
Serviços	3,45
Transportes	3,08
Construção	2,38

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 28)

A conclusão sobre o maior potencial do **Turismo** na sub-região está em sintonia com a opinião maioritária dos atores turísticos respondentes relativamente ao aumento da importância da mesma atividade no futuro do desenvolvimento do Baixo Alentejo. Esta perceção dos agentes vai, igualmente, de encontro às observações do *Plano de Desenvolvimento Estratégico do Alentejo* [(2008-2013) *cf.* capítulo IV] documento cujas conclusões também remetem para a consideração de que o Turismo é uma atividade económica com elevado potencial na região, dado as condições dos recursos naturais e culturais existentes na mesma (gastronómicos, históricos, património edificado etc.).

A **Agricultura e Produção Agrícola** surgem como a segunda atividade económica considerada mais importante pelos atores respondentes, o que estará associado ao facto da mesma ter uma longa tradição e ainda constituir uma atividade com alguma expressão na sub-região (*cf.* capítulo IV). Esta perceção dos atores vai de encontro ao teor do Programa Operacional do Alentejo (POA) de 2007-2013 onde se afirma que o setor primário no Alentejo continua a deter uma importância muito superior à média nacional, pelo que o padrão de especialização regional continua a ser globalmente marcado pela relevância da produção agrícola. No entanto, este posicionamento da atividade primária em segundo lugar por parte dos agentes questionados é revelador da tendência que nos últimos anos se tem verificado na região em que o setor terciário passou a assumir uma posição mais destacada no quadro da economia regional, relegando a agricultura para um plano inferior.

A terceira atividade económica mais valorizada pelos atores do turismo foi a **Indústria Transformadora** (e.g. alimentar) que também está associada às outras duas atividades económicas anteriormente mais valorizadas. A indústria alimentar em particular, tem ganho terreno na sub-região do Baixo Alentejo e no Alentejo em geral, com a produção de queijo já certificado (e.g. Serpa), de azeite (e.g. Moura e Ferreira do Alentejo) e de carnes

como a charcutaria de porco preto (e.g. Barrancos). Esta produção alia o atrativo da gastronomia tradicional e os métodos tradicionais de produção alimentar, facto que é importante para uma parcela de turistas com motivações alternativas ao turismo de massas e que também constitui uma forma de revitalizar a agricultura e a produção animal da sub-região, como fornecedores de matéria-prima para este tipo de indústria.

A atividade económica considerada pelos agentes com menor potencial na região é a da **Construção**, resposta que pode estar relacionada com um índice baixo de construção (civil) na região, resultante de uma baixa densidade populacional, elevado êxodo, e também pelo período de crise imobiliária que, atualmente, se está a viver em todo o país.

Numa análise mais fina e para uma melhor compreensão das perceções dos atores relativamente às atividades económicas com maior potencial na sub-região selecionou-se três das atividades que ocupam as primeiras posições mais valorizadas no teste de Friedman e aplicou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* para verificar a existência de diferenças significativas de perceção, agrupando os dados por tipo de setor organizacional (tabela 6.75).

Tabela 6.75. – Perceção das atividades económicas por tipo de setor
(*Teste Kruskal – Wallis*)

	Turismo	Agricultura/Produção	Indústria transformadora
<i>N valid cases</i>	74	74	74
<i>Chi-square</i>	9,685	9,764	9,132
<i>df</i>	3	3	3
<i>Asump sig.</i>	,021	,021	,028

Grouping variable: setor organizacional (público, privado, associativo, outro)

Os resultados obtidos mostram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as perceções dos atores sociais dos diferentes setores face às três atividades económicas: turismo ($p=0,021$), agricultura/produção ($p=0,021$) e indústria transformadora ($p=0,028$). Conclui-se deste modo, e analisando o *ranking* das médias, que o turismo é percecionado como a atividade com maior potencial para a região pelo setor Outros e o setor empresarial privado. Já atividade agrícola é percecionada com um maior potencial pelo setor público seguido do setor associativo, e a atividade transformadora é entendida com maior potencial para o setor associativo.

Ao comparar-se os resultados obtidos, observou-se que o setor público e o setor associativo valorizam numa posição superior a **Agricultura e a Produção Animal**, ou seja, ambos consideram que as atividades primárias ainda têm muito potencial no crescimento económico e desenvolvimento da sub-região. Por seu turno, os agentes do setor privado e os do setor outros/misto estão de acordo de que o **Turismo** é, de facto, a atividade económica

com maior potencial no desenvolvimento da sub-região. Não é de estranhar que, de facto, o turismo seja a atividade mais valorizada entre os empresários (setor privado) já que os mesmos operam naquele setor económico.

A **Indústria Transformadora**, é considerada, pelos atores do setor associativo numa posição superior comparado com a perceção atribuída pelos restantes setores organizacionais (público, privado e outros/misto). Tal observação pode estar associada ao facto de que aquela categoria agrupa a associação comercial do distrito e a associação de empresários cuja maior fatia dos seus membros associados são os empresários do meio agrícola e da produção animal, aspeto que também poderá explicar que seja, exatamente, a agricultura e produção animal a atividade económica mais valorizada.

Em conclusão, existe uma identificação das mesmas atividades económicas consideradas com maior potencial na região entre os atores respondentes dos quatro setores organizacionais destacando-se o turismo, a agricultura / produção animal e a indústria transformadora, apesar de haver uma atribuição de importância diferente dessas mesmas atividades em função dos atores dos setores organizacionais.

Para dar cumprimento completo ao objetivo específico, procurou-se ainda estimar a perceção dos atores do turismo da sub-região relativamente à importância atribuída pelos turistas a um conjunto de atributos na escolha do Baixo Alentejo como destino turístico, recorrendo a estratégia descritiva designadamente proporções e medidas de tendência central (média e mediana), seguida pela identificação e hierarquização da importância relativa dos atributos, com o recurso ao teste não paramétrico de Friedman.

Uma primeira análise baseada na estatística descritiva (tabela 6.76), mostra que todos os itens apresentam uma média superior a três, apontando para a valorização bastante positiva de todos os atributos considerados, ainda que com um nível de importância variável.

Tabela 6.76 – Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico – estatísticas descritivas

Atributos	Frequência	Média	Mediana
Singularidade do destino (condições naturais e identidade cultural)	90	4,64	5,00
Acessibilidade à região	90	3,87	4,00
Disponibilidade/qualidade dos serviços (ex. alojamento, restaurantes, agências de viagem...)	90	4,12	
Disponibilidade/qualidade dos transportes locais	89	4,07	
Preços	90	4,11	
Eventos culturais	90	3,99	
Oportunidade para a prática de desporto e atividades de lazer e de entretenimento	89	4,10	
Paisagem	89	4,57	5,00
Gastronomia	90	4,76	
Património histórico, monumentos, museus	89	4,38	3,00
Oportunidades para fazer compras	88	3,19	
Manifestações e eventos religiosos	88	3,10	
Hospitalidade dos residentes	88	4,18	4,00
Tranquilidade, ritmo de vida	88	4,47	5,00
Segurança	88	4,48	
Atividades para toda a família	87	3,99	4,00
Média total = 4,19			

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 29).

Em termos dos atributos mais valorizados pela globalidade dos atores, os resultados mostraram que, através do teste de Friedman ($N=86$; $\chi^2= 430,278$; $p=,000$), foram prioritariamente a *gastronomia*, a *singularidade do destino (condições naturais e identidade cultural)* e a *paisagem* e os atributos menos valorizados foram as *manifestações e eventos religiosos* e as *oportunidades para fazer compras* (tabela 6.77).

Tabela 6.77 – Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico

Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico	Mean Ranks
Gastronomia	11,84
Singularidade do destino (condições naturais e identidade cultural)	11,28
Paisagem	11,02
Segurança	10,52
Tranquilidade, ritmo de vida	10,47
Património histórico, monumentos, museus	10,18
Hospitalidade dos residentes	8,76
Disponibilidade/qualidade dos serviços (ex. alojamento, restaurantes, agências de viagem...)	8,60
Preços	8,41
Eventos culturais	7,88
Atividades para toda a família	7,85
Oportunidade para a prática de desporto e atividades de lazer e de entretenimento	7,51
Acessibilidade à região	7,33
Disponibilidade/qualidade dos transportes locais	5,66
Oportunidades para fazer compras	4,36
Manifestações e eventos religiosos	4,34

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 29).

Complementarmente e para melhor identificar e hierarquizar a importância relativa dos atributos do destino, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada um dos itens, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros). Ao comparar-se os resultados obtidos, observaram diferenças significativas nos *rankings* das opiniões nos quatro setores organizacionais.

No setor público os resultados mostraram que, através do teste de Friedman ($\chi^2=175,695$; $p=,000$), os atores percecionam como mais relevantes para o destino turístico do Baixo Alentejo a *gastronomia*, seguida da *singularidade do destino* (condições naturais e identidade cultural) e, em terceiro, a *segurança*, enquanto que os atributos menos valorizados, e por ordem crescente foram as *oportunidades para fazer compras* e as *manifestações e eventos religiosos* (tabela 6.78). Entre os atores do setor privado e através da análise dos resultados do teste de Friedman ($\chi^2=200,554$; $p=,000$), observou-se que os atributos mais relevantes foram, tal como no setor público e com a mesma posição nos *rankings*, a *gastronomia* e a *singularidade do destino*, colocando na terceira posição, a *paisagem*. Já os atributos menos valorizados pelos empresários do turismo foram os mesmos dos atores do setor público, ou seja, as *oportunidades para fazer compras* e as *manifestações e eventos religiosos* (tabela 6.78).

Tabela 6.78 – Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico – atores por setor organizacional - Teste de Friedman

Importância dos atributos na escolha da região do Baixo Alentejo como destino turístico	Setor Público <i>Mean Ranks</i>	Setor empresarial turístico <i>Mean Ranks</i>	Setor Associativo <i>Mean Ranks</i>	Setor outros/misto <i>Mean Ranks</i>
Gastronomia	12,78	11,44	10,67	12,10
Singularidade do destino (condições naturais e identidade cultural)	12,22	10,81	10,67	11,40
Paisagem	11,28	10,59	11,83	12,80
Segurança	11,30	10,42	8,83	9,40
Tranquilidade, ritmo de vida	11,00	10,16	10,83	10,10
Património histórico, monumentos, museus	10,39	9,73	11,83	11,40
Hospitalidade dos residentes	8,69	9,07	7,92	7,10
Disponibilidade/qualidade dos serviços (e.g. alojamento, restaurantes, agências de viagem...)	8,11	8,61	10,67	8,60
Preços	7,70	8,94	6,08	9,90
Eventos culturais	6,96	7,99	10,58	8,60
Atividades para toda a família	7,59	8,30	6,58	6,50
Oportunidade para a prática de desporto e atividades de lazer e de entretenimento	7,72	7,54	7,08	6,50
Acessibilidade à região	7,31	7,24	8,17	7,20
Disponibilidade/qualidade dos transportes locais	4,87	5,90	4,83	8,60
Oportunidades para fazer compras	3,83	4,84	4,00	3,00
Manifestações e eventos religiosos	4,24	4,42	5,42	2,80

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 29).

Já entre os dirigentes do setor associativo e através da análise dos resultados do teste de Friedman ($\chi^2= 34,429$; $p=,003$), concluiu-se por uma maior distribuição dos atributos nos vários *rankings*, sendo que os atributos mais relevantes foram, primeiramente, e com a mesma média, a *paisagem* e o *património histórico, monumentos e museus*. Na segunda posição ressalta a importância atribuída ao item *tranquilidade e ritmo de vida*. Na terceira posição e mais uma vez com a mesma média, a *gastronomia*, a *singularidade do destino* e a *disponibilidade e qualidade dos serviços turísticos*. Para estes atores, os atributos menos relevantes foram, e por ordem crescente, a *oportunidade de fazer compras e disponibilidade e qualidade dos transportes locais* (tabela 6.78).

Por fim, entre os atores do setor outro/misto, e através da análise dos resultados do teste de Friedman ($\chi^2= 41,279$; $p=,000$), apurou-se que os atributos mais valorizados foram os mesmos que entre os atores do setor privado sendo, porém, diferente o seu posicionamento nos *rankings*. Na realidade, para estes dirigentes, a *paisagem* é o atributo mais importante da sub-região, seguido da *gastronomia* e da *singularidade do destino*. Os atributos menos valorizados foram, e novamente, as *manifestações e eventos religiosos* e a *oportunidade de fazer compras* (tabela 6.78).

Em síntese, os atributos que na perceção dos vários atores do turismo em função dos quatro setores organizacionais são mais valorizados pelos turistas que visitam o Baixo Alentejo foram a gastronomia, singularidade do destino quanto aos seus recursos, a paisagem, segurança, a tranquilidade, o património histórico - cultural e a disponibilidade e qualidade dos serviços turísticos. Esta conclusão não diverge das constatações do estudo “*Caraterização do Turismo Interno em Portugal*” (CESTUR, 2007, p.143) cujos resultados revelaram que, os principais pontos fortes do destino Alentejo, na opinião dos turistas nacionais foram, destacadamente, a “*beleza paisagística, sossego e tranquilidade, a gastronomia e a qualidade dos serviços de apoio*”. Parece, então, que os atores respondentes do Baixo Alentejo parecem perceber os atributos que realmente os turistas mais valorizam na sub-região. Também a identificação do património histórico - cultural como um importante atributo vai de encontro ao diagnóstico dos pontos fortes e das oportunidades da sub-região/região já apresentado em alguns documentos já citados. Estas constatações revelam o conhecimento que os atores têm da procura turística e que é corroborado com as conclusões sobre o perfil do turista no Alentejo (relatório do Observatório do Turismo do Alentejo, intitulado “*Caraterização da*

Procura Turística do Alentejo 2011”, p.29)¹⁷¹, que revelaram que tanto o turista como o excursionista do inverno e de verão praticam as mesmas atividades, sendo de destacar o descanso, as visitas culturais (monumento e museus) e as experiências gastronómicas. Como já previsto no Plano Estratégico Nacional (PENT), e no plano estratégico do Alentejo (2011), o *touring* cultural e paisagístico têm vindo a afirmar-se na região aproveitando precisamente os atributos mais valorizados. Neste último, refere-se, em especial, os projetos de reengenharia dos principais produtos turísticos do território, assumindo os denominados Clubes de Produto, com ênfase para a grande Rota Património do Tempo, a Rota de Gastronomia e Vinhos e a requalificação do Alentejo (Turismo de Natureza) e a estruturação no terreno em 2011/12 de duas rotas de grande relevância para o *Touring Cultural e Paisagístico* - a Rota dos Mármore e a Rota Mineira.

A menor valorização de atributos como a *oportunidade para fazer compras* ou *manifestações e eventos religiosos* pode-se explicar pela natureza do turismo que se pratica na região e nas próprias motivações de quem procura o Alentejo. O desenvolvimento do comércio é uma das consequências positivas do turismo, mas essa atividade tem maior protagonismo nas tipologias do turismo de sol e praia, sendo quase natural com a massificação do turismo. Por outro lado, a sub-região não tem muita tradição religiosa, nomeadamente ao nível dos eventos religiosos. Esta menor valorização do atributo é corroborada pela pouca expressividade que esta motivação tem entre quem procura o Alentejo (Observatório do Turismo do Alentejo, 2011).

Para concluir a identificação da natureza das preocupações dos dirigentes e empresários da sub-região e as áreas onde se pode intervir prioritariamente em termos de políticas de desenvolvimento turístico, utilizou-se a variável *medidas para melhorar atratividade e competitividade turística* do Baixo Alentejo de modo a hierarquizar as medidas, recorrendo-se para tal ao teste de Friedman. Tal procedimento estatístico e a respetiva análise e interpretação dos resultados foram já efetuados no subcapítulo 6.5. tendo sido significativo, para a globalidade dos atores ($\chi^2= 72,470$; $p =,000$) e, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto) para o setor público ($\chi^2= 31,795$; $p=,000$) e para o setor privado ($\chi^2= 51,930$; $p=,000$). Da análise dos resultados concluiu-se que as preocupações dos dirigentes do setor público passam pelo *aumento da oferta de pacotes e circuitos turísticos*, numa especialização do produto turístico, mais

¹⁷¹ Cf. http://www.observatorioturismoalentejo.pt/images/files/relatorio_alentejo_perfilvisitante2011.pdf

voltado para os produtos temáticos com características próprias da região e no *aumento da oferta de equipamentos e serviços turísticos* melhorando, assim, a qualidade e variedade da oferta turística. Os empresários do setor privado turístico valorizaram, essencialmente, o *aumento o turismo organizado* na região, com a necessidade de *apostar nos produtos temáticos* e em investir na *promoção turística* dos mesmos produtos. Estas preocupações vão de encontro à necessidade de valorizar mais a atividade turística, tendo em consideração o elevado potencial que os inquiridos defenderam que a mesma tem na sub-região.

A necessidade de apostar nos produtos temáticos, medida de atratividade referida pelos atores respondentes e que deverá ser uma área de investimento nos planos de desenvolvimento turístico para a sub-região, tem por base a grande oferta de recursos agrícolas e animais existentes, dada a importância e o elevado potencial da agricultura percebida pelos atores. Esta conclusão está em consonância com o POA (2007-2013) que destaca a relevância das novas formas de turismo que associam as características próprias da ruralidade e da atividade agrícola tradicional nomeadamente o agroturismo, o enoturismo e o turismo cinegético. Por isso, a necessidade de dinamizar aqueles recursos, transformando-os em recursos turísticos e considerando-os na oferta turística, pode constituir, na percepção dos dirigentes e empresários, uma excelente oportunidade a considerar na política de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo. Recursos como a gastronomia típica da região, as áreas da etnologia e etnografia (e.g. feiras medievais) podem ser, igualmente, vistos como elementos importantes para atrair turistas para a sub-região, numa perspetiva clara de turismo alternativo. De facto, e de acordo também com o Plano de Desenvolvimento Turístico do Alentejo a atratividade turística do Alentejo (incluindo, como é claro, a NUT III Baixo Alentejo) está associada a um potencial alargado de recursos turísticos primários, de entre os quais importa destacar os referentes aos patrimónios construído / monumental e etnológico / cultural.

A percepção dos atores relativamente à necessidade de apostar em medidas que passam pelo desenvolvimento de um turismo organizado de circuitos e visitas é também sustentada pelas conclusões do POA 2007-2013, documento que refere que, do lado da oferta turística regional, têm surgido novos produtos aliados à qualidade ambiental, aos produtos certificados e ao património construído de que são exemplos a Rota dos Frescos, a Rota dos Sabores e a Rota dos Vinhos.

Em jeito de conclusão e perante as respostas obtidas entre os atores do turismo questionados, há que privilegiar, nos planos de desenvolvimento turístico para a sub-região e

em cooperação com os municípios, o *turismo organizado de circuitos e visitas* (desenvolvimento e promoção das rotas); a *promoção turística* (no marketing interno e externo); o *desenvolvimento de produtos temáticos* ligados aos principais recursos naturais e culturais da região, atributos que também foram os mais valorizados no destino; a melhoria e aumento da *oferta de equipamentos e serviços turísticos* (e.g. mais alojamento, em particular em determinados concelhos mais deficitários), o que está em consonância também com a valorização atribuída pelos agentes a este atributo no destino. Estas conclusões entre os atores do turismo da sub-região ganham sustento nas estratégias do POA (2007-2013) que colocam ênfase na valorização e potenciação de recursos e produtos regionais enquanto mecanismos de dinamização da atividade económica do turismo. Daí ser necessária a articulação entre as potencialidades que a região/sub-região oferece para a dinamização de diversas formas de turismo (turismo em espaço rural, cultural e de natureza), e o tornar as «atrações regionais» mais competitivas considerando os principais atributos do destino do Baixo Alentejo valorizados pelos agentes, ou seja, a gastronomia, características singulares do destino, a paisagem, a tranquilidade, a segurança e a disponibilidade e qualidade dos serviços turísticos.

6.7. Fase de desenvolvimento turístico da região

O quarto objetivo específico do presente estudo consistiu em *estimar o grau de desenvolvimento turístico da sub-região* em função da perceção dos atores do turismo do Baixo Alentejo. O estudo das fases de desenvolvimento do destino é importante quando se pretende compreender a natureza dos contactos entre a comunidade recetora e a perceção dos efeitos do desenvolvimento da atividade nas comunidades de acolhimento (Py-Sunier, 1978; Johnson *et al*, 1994). Mas não se pretendeu neste estudo analisar a relação entre residentes e turistas (e.g. Silva, 2007), nem fazer uma previsão económica, ou uma projeção da evolução do destino como acontece na maioria dos estudos (e.g. Alfares & Lourenço, *n.d.*). Apenas se pretendeu perceber se os agentes do turismo tinham uma real perceção da fase de desenvolvimento do Baixo Alentejo enquanto destino turístico e se a mesma era diferenciada em função da categorização daqueles em setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto). Para cumprir o objetivo e para hierarquizar o grau de satisfação dos atores relativamente às componentes da oferta turística na sub-região recorreu-se ao teste de Friedman e optou-se pela utilização da estatística descritiva para estimar as percentagens das alternativas indicadas pelos respondentes [em função da tipologia das fases de

desenvolvimento turístico do destino de Butler (1982)]. A inquirição dos agentes do turismo no Baixo Alentejo baseou-se nas características das fases exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou renovação (Butler, 1982). Em cada uma das fases, apresentou-se uma série de características diferenciadoras, relacionadas com variáveis como: atratividade, oferta e procura turística, equipamentos e serviços turísticos, relação turista – residente, grau de envolvimento da comunidade no planeamento do turismo e promoção e *marketing*. A captura das perceções dos atores face ao descrito foi efetuada através das questões que a seguir se transcrevem:

- “*Como classifica a sua satisfação relativamente à oferta turística atual da região do Baixo Alentejo?*”

- “*Na sua opinião qual é a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a sua sub-região?*”

Complementarmente, e para melhor compreender esta questão, recorreu-se ainda ao teste do Qui-Quadrado para verificar o grau de dependência entre as diferentes tipologias de desenvolvimento turístico consideradas, não só globalmente como dentro de cada setor organizacional (público, associativo, privado, outro/misto). Adicionalmente, com o propósito de verificar se as características sociodemográficas (sexo, idade, estado civil e habilitações literárias) estariam associadas às diferentes tipologias acima referidas, recorreu-se à estratégia do cruzamento das respetivas variáveis.

Considerando que o desenvolvimento do turismo não se consegue sem haver um investimento na oferta turística procurou-se perceber o grau de satisfação dos atores do turismo da sub-região sobre as várias componentes da oferta turística do Baixo Alentejo. Os resultados mostraram através do teste de Friedman ($N=88$; $\chi^2= 263,215$; $p =,000$) que a componente da oferta turística com a qual os agentes residentes estão mais satisfeitos é a *qualidade do ambiente (ar, água e solo)*, seguida dos *recursos naturais (e.g. paisagem, fauna, flora e flora)* e das *infraestruturas e serviços básicos*. As componentes da oferta turística com menor grau de satisfação manifestado pelos atores foram, e por ordem crescente, a *qualificação do emprego no turismo* e os *estabelecimentos comerciais* (tabela 6.79).

Tabela 6.79 – Satisfação com as componentes da oferta turística
Teste de Friedman (ranking das médias)

Satisfação com a oferta turística do concelho/região	Mean Ranks
Qualidade do ambiente (ar, água, solo)	9,81
Recursos naturais (ex. paisagem, fauna, flora, etc.)	9,65
Infraestruturas e serviços básicos	8,75
Recursos históricos, arquitetónicos e culturais (monumentos, folclore, artesanato, etc.)	8,25
Acessibilidade à região	7,88
Equipamentos e serviços turísticos (ex. oferta de alojamento, restaurantes, agências de viagens, etc.)	6,75
Parques e jardins	6,49
Disponibilidade futura de recursos humanos qualificados	6,23
Atrações especiais (equipamentos desportivos, jardins)	6,16
Escolas e cursos de formação na área do turismo	6,06
Postos de informação turística	5,19
Estabelecimentos comerciais	4,90
Qualificação do emprego no turismo	4,87

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 30).

Por se tratar de uma questão que reflete a perceção dos vários atores do turismo da sub-região tentou-se perceber ainda, se a maior ou menor satisfação relativamente às componentes da oferta turística poderia ser diferenciada em função do setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) a que o ator pertence. Da análise efetuada através do teste de Friedman, perceberam-se algumas poucas mudanças, nomeadamente na posição relativa ou na ordem das componentes da oferta turística com as quais os atores respondentes estão mais satisfeitos. Os resultados mostraram ($\chi^2=107,056;p=,000$) que os atores do setor público valorizam, prioritariamente as *componentes ambientais, naturais e culturais*, ou seja, *qualidade do ambiente* (ar, água, solo), seguido dos recursos naturais (ex. paisagem, fauna, flora, etc.) e dos *recursos históricos, arquitetónicos e culturais* (monumentos, folclore, artesanato, etc.). As componentes da oferta turística com as quais estão menos satisfeitos são e por ordem crescente, a *qualificação do emprego no turismo* e os *estabelecimentos comerciais* (tabela 6.80).

Tabela 6.80. - Satisfação com as componentes da oferta turística - atores por setores organizacionais - Teste de Friedman (ranking das médias)

Satisfação com a oferta turística do concelho/região	Setor público	Setor empresarial turístico	Setor associativo	Setor outros/misto
Qualidade do ambiente (ar, água, solo)	10,39	9,18	11,00	11,20
Recursos naturais (ex. paisagem, fauna, flora, etc.)	9,94	9,09	10,93	11,80
Infraestruturas e serviços básicos	9,02	8,78	8,36	7,60
Recursos históricos, arquitetónicos e culturais (monumentos, folclore, artesanato, etc.)	9,04	7,33	9,57	11,20
Acessibilidade à região	7,76	8,43	5,50	6,50
Equipamentos e serviços turísticos (ex. oferta de alojamento, restaurantes, agências de viagens, etc.)	6,07	7,27	6,21	6,10
Parques e jardins	5,78	6,90	5,79	7,30
Disponibilidade futura de recursos humanos qualificados	5,43	6,76	6,43	5,10
Atrações especiais (equipamentos desportivos, jardins)	6,13	5,82	7,57	7,80
Escolas e cursos de formação na área do turismo	6,54	5,95	6,21	4,40
Postos de informação turística	5,31	5,56	3,93	2,70
Estabelecimentos comerciais	4,35	5,19	4,79	5,10
Qualificação do emprego no turismo	5,24	4,76	4,71	4,20

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 30).

Já no grupo dos empresários (setor privado), os resultados mostraram que ($\chi^2=108,707$; $p=,000$) para além dos dois componentes já apontados para os atores do setor público, os primeiros também posicionam numa terceira posição as *infraestruturas e serviços básicos*. As duas componentes cujo grau de satisfação é menor entre os empresários do turismo, são exatamente as mesmas e na mesma posição hierárquica que as já identificadas para o setor público (tabela 6.80).

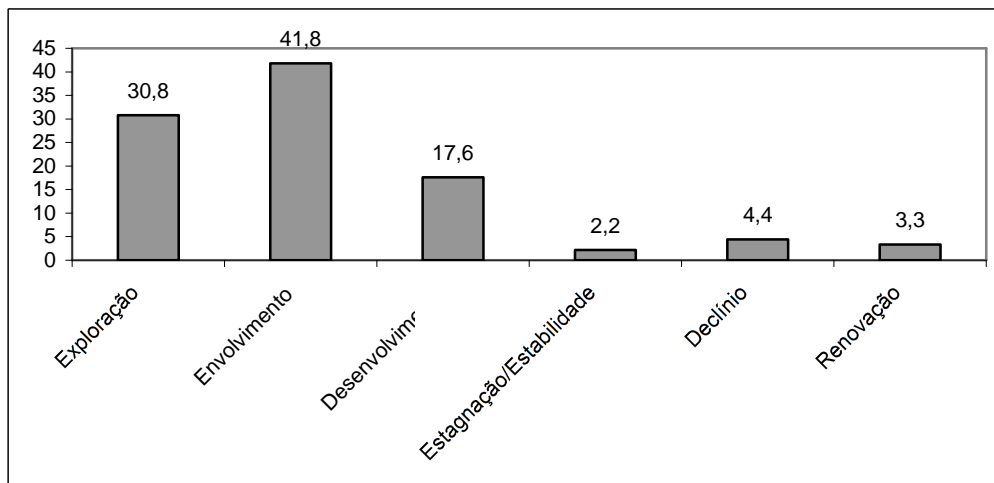
Tanto no setor associativo e no setor outros/misto, os resultados mostraram que as componentes perçecionadas pelos atores respondentes como mais satisfatórias são exatamente as mesmas em ambos os setores organizacionais referidos, apesar de terem posições diferenciadas. Assim, no setor associativo observou-se nos resultados obtidos ($\chi^2=37,250$; $p=,000$) que os seus agentes consideraram como mais satisfatórias, a *qualidade do ambiente*, seguida dos *recursos naturais*, e em terceiro, os *recursos históricos, arquitetónicos e culturais*. Já no setor outro/misto, os resultados mostraram ($\chi^2=38,174$; $p=,000$) que as componentes mais satisfatórias foram, primeiramente, os *recursos naturais*, seguido da *qualidade do ambiente e os recursos históricos, arquitetónicos e culturais*, com igual média. Em terceiro, os agentes referiram ainda as *atrações especiais* (equipamentos desportivos, jardins). As componentes da oferta turística menos valorizadas foram, porém, as mesmas

entre os dois setores organizacionais, considerando os seus representantes estar menos satisfeitos com os *postos de informação turística* e a *qualificação do emprego no turismo* (tabela 6.80).

Parece claro que os atores valorizam, essencialmente, os recursos naturais e culturais da sub-região, opinião que é generalizável à satisfação dos turistas e agentes com a oferta turística da região do Alentejo (CESTUR, 2007; PORA 2007-2013), as infraestruturas básicas e atrações de carácter especial (equipamentos desportivos, jardins). As componentes menos valorizadas relacionam-se com a qualificação dos recursos humanos, a informação turística e o número de estabelecimentos comerciais.

Analisando, agora, a perceção dos atores do turismo do Baixo Alentejo sobre o grau (fase) de desenvolvimento turístico em que se encontra a sub-região, os resultados mostraram que os atores respondentes consideraram que o Baixo Alentejo, em termos turísticos, está numa fase de *envolvimento* (39,2%), mas essa opinião não dista muito da perceção de um número representativo de atores entre os respondentes que consideraram que a sub-região está ainda na fase de *exploração* (28,9%) (gráfico 6.15).

Gráfico 6.15 – Perceção dos atores sobre a fase de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 33).

Após a divisão da amostra em quatro grupos (*split file*) e a partir da análise da relação entre a fase de desenvolvimento percecionada pelos atores e o setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto) que representam, verificou-se, através do teste Qui-quadrado de independência, que a associação entre a fase de desenvolvimento percebida pelos agentes e o setor organizacional a que pertencem não era estatisticamente significativa [$\chi^2 =$

15,865; $p = ,391$], isto é, que a distribuição percentual das respostas não tinha uma prevalência diferente em função dos setores organizacionais a que os atores pertencem. Não obstante, numa análise mais particularizada confinada a cada um dos setores organizacionais verificou-se, através da tabela de contingência, que os atores respondentes agrupados no setor público (18,7%) consideraram que o desenvolvimento turístico da sub-região encontra-se numa segunda fase, a denominada *envolvimento*. Já em relação aos atores dos outros três setores organizacionais, a distribuição das respostas foi praticamente paritária, o que significa que tanto os empresários (setor privado), como os dirigentes associativos (setor associativo) e os dirigentes do setor outros/mistos variam a sua opinião entre a primeira fase (*exploração*) e a segunda fase (*envolvimento*) (tabela 6.81).

Tabela 6.81. – Perceção da fase de desenvolvimento – atores por setores organizacionais

<i>Fases de desenvolvimento turístico</i>	Setor público	Setor empresarial privado	Setor associativo	Setor outro/misto	Total
Exploração	8,8%	16,5%	3,3%	2,2%	30,8%
Envolvimento	18,7%	16,5%	3,3%	3,3%	41,8%
Desenvolvimento	3,3%	13,2%	1,1%	0,0%	17,6%
Estagnação/estabilidade	0%	3,3%	0,0%	0,0%	2,2%
Declínio	0%	4,4%	0,0%	0,0%	4,4%
Renovação	0,0%	2,2%	1,1%	0,0%	3,3%
TOTAL	30,8%	54,9%	8,8%	5,5%	100%

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 33).

Ao fazer uma reflexão sobre a perceção que os atores respondentes têm sobre o grau de desenvolvimento turístico da região, é importante considerar as características apontadas por Butler (1980) para as duas fases mais identificadas. De facto, segundo o autor, a fase do **envolvimento** é considerada a segunda fase do ciclo de vida do destino e caracteriza-se por um envolvimento da comunidade na economia do turismo, ainda que esse envolvimento seja pouco evidente. Essencialmente, nesta fase, a participação da comunidade passa por fornecer alguns dos serviços turísticos aos turistas. No caso do Baixo Alentejo isso revela-se pelo tipo de alojamento, maioritariamente, de turismo rural, e portanto, de pequena dimensão, verificando-se, por isso, uma proximidade e uma grande familiaridade nas relações sociais entre o hospedeiro (residente empresário) e o turista. Esta relação, tal como sugerido por Telfer e Sharpley (2008) é um pouco mais comercial (comparado com a fase da exploração), mas ainda bastante harmoniosa. Nesta fase já existe alguma preocupação em fazer publicidade da região para atrair os turistas, não obstante a divulgação «boca a boca» e a institucional (Pires & Dias, 2009) serem as formas mais habituais para a promoção do destino. Se se comparar esta apreciação com os dados empíricos de estudos em Portugal (e.g.

CESTUR 2007, p.138; ITP, 2011, p.10) conclui-se que a publicidade por sugestão de familiares e amigos é a forma mais habitual de escolher o destino Alentejo (que se pode alargar ao Baixo Alentejo). Porém, esse tipo de publicidade constitui também a forma mais habitual de promover os outros destinos em Portugal. Já se constatou no subcapítulo 6.6. que a promoção turística, é uma das medidas mais valorizadas (e portanto necessárias) pelos atores dos vários setores organizacionais, em especial pelo setor empresarial, para melhorar a atratividade da região. Ora, os atores ao posicionarem o grau de desenvolvimento do Baixo Alentejo numa segunda fase, pode também significar que consideram que a promoção é ainda insuficiente e, portanto, esta constatação está em sintonia com a opinião dos mesmos de que deverá haver um maior investimento na vertente promocional.

Por outro lado, sabendo que na fase de envolvimento a oferta turística é deficitária, isso leva a concluir que os atores ao posicionarem a sub-região nesta fase estão a ser coerentes com a sua opinião relativamente à necessidade de investir na qualidade dos equipamentos e serviços turísticos, que constitui uma das medidas mais valorizadas em especial por parte dos atores do setor público para melhorar a atratividade da sub-região, conforme se pode conferir no subcapítulo 6.6.

Seguidamente, a fase mais assinalada pelos atores respondentes foi a da **exploração**. Nesta fase, e no entendimento dos dirigentes e empresários o desenvolvimento turístico da sub-região está numa fase inicial do processo. Nestas circunstâncias, poucos turistas procuram a região, e estes são, essencialmente, turistas independentes e aventureiros. Nesta fase, os agentes respondentes terão considerado também que a sub-região tem muito para oferecer em termos de atrações naturais e culturais únicas, mas a sua dinamização ainda está muito aquém, o que é coerente com a opinião dos mesmos agentes sobre as medidas de atratividade e de competitividade mais importantes (aumento da oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas, o aumento da oferta de atrações e produtos temáticos e o aumento da promoção turística de produtos temáticos) e as principais áreas em que deverão cooperar (valorização da cultura existente, desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto e organização conjunta de atividades promocionais). Nesta fase, considera-se que os serviços turísticos existentes são ainda poucos (alojamento, restauração, monumentos, parques...), e essa constatação, mais uma vez, é consistente com a valorização atribuída, pelos atores respondentes à necessidade de investir nesta vertente das infraestruturas como medida de melhoria da atratividade e competitividade da sub-região (cf. subcapítulo 6.6.)

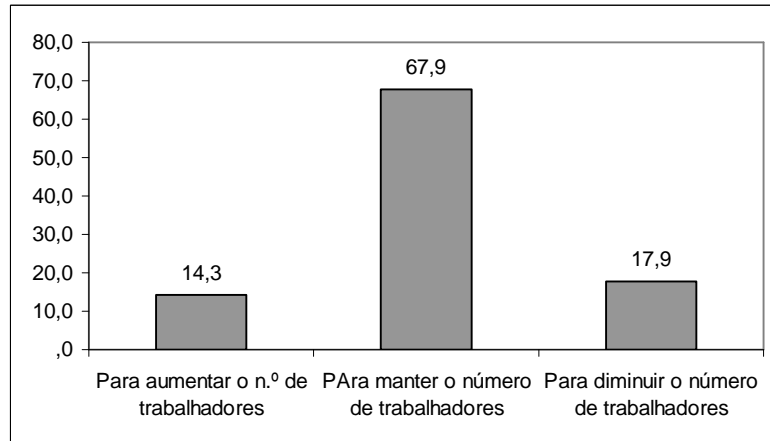
A terceira fase assinalada pelos dirigentes questionados foi a do **desenvolvimento** (17,6% das respostas). Os atores respondentes terão considerado que a sub-região já pode ser perfeitamente delimitada em termos de região turística, sendo fortemente promovida por grandes campanhas de publicidade. Partilham ainda da ideia de que existe uma comercialização dos recursos naturais (e.g. paisagem) e dos recursos culturais (e.g. património), complementados com outras das atrações entretanto criadas. Consideraram ainda os atores respondentes que a região tem um número de visitantes igual ou superior ao número de residentes e que, por esse facto, pode até haver necessidade do recurso a mão de obra imigrante. Nesta fase, já se considera que o destino está bem promovido, e já é bem conhecido e popular (Toh, Khan & Koh, 2001).

A percentagem de respostas que se identifica nas restantes fases foi menos significativa, apurando-se que 2,1% dos dirigentes e empresários considerou que o Baixo Alentejo está na fase de **estagnação**. Uma região estagnada significa que já não tem capacidade de atrair mais turistas, havendo um conjunto de problemas a nível ambiental, económico, e social. Para estes poucos inquiridos, a região está consolidada enquanto destino, com a imagem bastante divulgada e aceite.

Por seu turno, 4,1% dos respondentes considerou que o Baixo Alentejo está numa fase de **declínio** o que significa que, na opinião dos mesmos (identificados como empresários), a região já terá perdido atratividade e, conseqüentemente, terá havido uma redução de procura turística. Para além disso, nesta fase, a região é incapaz de competir com outros destinos. De uma forma reflexiva pode-se dizer que parece que aqueles atores não têm uma real perceção das condições de desenvolvimento da região, já que ao afirmarem que a mesma está numa fase de declínio, e de acordo com a caracterização da fase feita por Butler (e apresentada junto às opções de resposta do inquérito), significaria que o Baixo Alentejo já teria passado por um período áureo de desenvolvimento turístico, com muitos fluxos de turistas o que, de facto, e enquanto observadora, não se verificou (*cf.* estatísticas apresentadas no capítulo IV). Percebe-se que os atores ao dizerem que a região está numa fase de declínio, essa opinião será resultante de uma perceção tipicamente de mercado e que pode ter sido manifestada pela existência de algum receio dos mesmos em relação a uma eventual diminuição de clientes (e.g. alojamento, restauração...), fruto da atual crise económica e financeira que o país vive e que poderá levar a um menor afluxo de turistas à região. Porém, e analisando os resultados obtidos, concluiu-se que entre a classe empresarial privada, principal contratadora de recursos humanos no setor turístico, a opinião mais pessimista relativamente às condições de evolução

do setor económico do turismo não é generalizada a todos os respondentes, o que é sustentado pela observação de que a maioria dos empresários pretende manter os seus atuais colaboradores (67,9%) com pouca diferença daqueles que pretendem até aumentar o número dos seus colaboradores (17,9%) (gráfico 6.16).

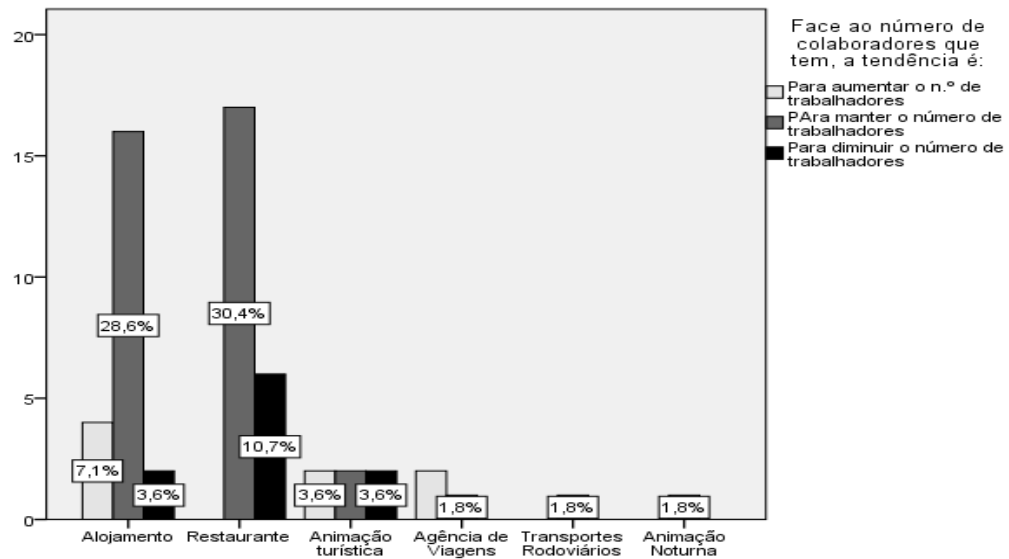
Gráfico 6.16 – Face ao número de colaboradores que tem, a tendência é:
(setor privado com fins lucrativos)



Fonte: Inquérito (pergunta 12.4).

Considerando as tipologias das empresas turísticas, são os empresários de alojamento que mostraram uma maior intenção em aumentar o número de colaboradores (7,1%), seguido dos empresários das agências de viagem (3,6%) e dos empresários de animação turística (3,6%) (gráfico 6.16). Essa conclusão pode relacionar-se com a constatação de que é entre os empresários de estabelecimentos mais recentes, com 2 a 7 anos (9,3%), que há maior intenção de aumentar o número de trabalhadores. Não se tendo dados sobre a lucratividade destas empresas, parece não haver dúvidas, para estes empresários, de que é possível investir no aumento do número de pessoal a trabalhar nas suas empresas (gráfico 6.17).

Gráfico 6.17 – Tendência na gestão do número de colaboradores x Tipos de empresas turísticas
(setor privado com fins lucrativos)



Fonte: Inquérito (pergunta 12.4 e pergunta n.º 8).

Porém, na opinião de alguns empresários do ramo da restauração (10,7%) é necessário dispensar certos colaboradores, o que irá contribuir para o desde já elevado número de desempregados no país, trazendo também mais custos sociais para a região, e tendo um impacto considerável no seu desenvolvimento. Verificou-se, ainda, que é entre os empresários dos estabelecimentos mais antigos que a intenção de despedir é mais notória (13%).

Da análise dos resultados apurou-se que cerca de 3,1% dos atores considerou que o Baixo Alentejo está já numa fase de **renovação**, significando isso que, na opinião dos mesmos (mais uma vez identificados como empresários), já houve um investimento no desenvolvimento de novos produtos e mercados, com o objetivo de revitalizar o destino que já estava em fase de declínio. Esta perceção pode significar que, no entendimento dos mesmos, a região tem hipóteses de redirecionar a sua estratégia de desenvolvimento, procurando novos produtos e novas atrações.

Adicionalmente, e com o propósito de verificar se as características sociodemográficas (sexo, idade, estado civil e habilitações literárias) estariam associadas às diferentes tipologias acima referidas, recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado e à estratégia do cruzamento das respetivas variáveis. Observou-se a existência de uma relação estatisticamente significativa

($\chi^2 = 103,198$; $p = ,000$) entre a percepção dos atores respondentes sobre a fase de desenvolvimento turístico da região e as suas habilitações literárias. Para determinar o grau de relacionamento entre as duas variáveis utilizou-se o coeficiente V de Cramer¹⁷² e o Phi. Da análise dos resultados, concluiu-se por uma associação estatisticamente significativa entre as duas variáveis (*habilitações literárias * fase de desenvolvimento turístico*) apesar da mesma ser baixa (tabela 6.82).

Tabela 6.82. – Testes de associação: fase de desenvolvimento turístico * habilitações literárias

Symmetric Measures		
	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,476	,000
Phi	1,065	,000
N of Valid Cases	91	

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 4 e pergunta n.º 33).

A diferença de proporções é significativa entre atores com habilitações literárias diferentes. Numa análise mais fina, observou-se que os atores com habilitações literárias mais elevadas (licenciatura) foram os que mais consideraram a fase 2 portanto, do envolvimento (26,4%). Face ao observado, parece que os resultados permitem constatar que, de facto, apenas a variável habilitações literárias é relevante para a percepção dos atores sobre a fase de desenvolvimento do destino Baixo Alentejo e, portanto, pode-se concluir que aquela observação vai de encontro aos estudos existentes sobre a percepção da comunidade acerca dos efeitos do desenvolvimento do turismo na região (Perdue, Long & Allen, 1990; King, McKercher & Waryszak, 2003; Silva, 2007). Esses estudos revelam também que as características demográficas e sociais não interferem verdadeiramente nas percepções que os membros da comunidade têm sobre o grau de desenvolvimento turístico de um destino, independentemente da existência, ou não, de um vínculo com a atividade turística (Silva, 2007).

Os resultados obtidos, permitem concluir também que a opinião dos atores não estará muito desfasada daquilo que é a realidade da sub-região em termos da fase de *envolvimento*, em que o “(...) sector tem efectivamente um papel preponderante no emprego e na economia

172 Os coeficientes de associação baseados no χ^2 , variam entre 0 (pouca associação) e valores próximos de 1 (elevada associação). “Estas medidas de associação variam entre 0 e 1, em que o 0 significa que o conhecimento de uma variável em nada ajuda a prever a outra variável, e 1 significa que o conhecimento de uma variável identifica perfeitamente as categorias da outra” (Gageiro & Pestana, 2000, p.108). Não se incluiu o teste Phi porque apesar de ser muito semelhante ao teste de Cramer, este foi proposto, inicialmente, apenas para tabelas de contingência 2 x 2.

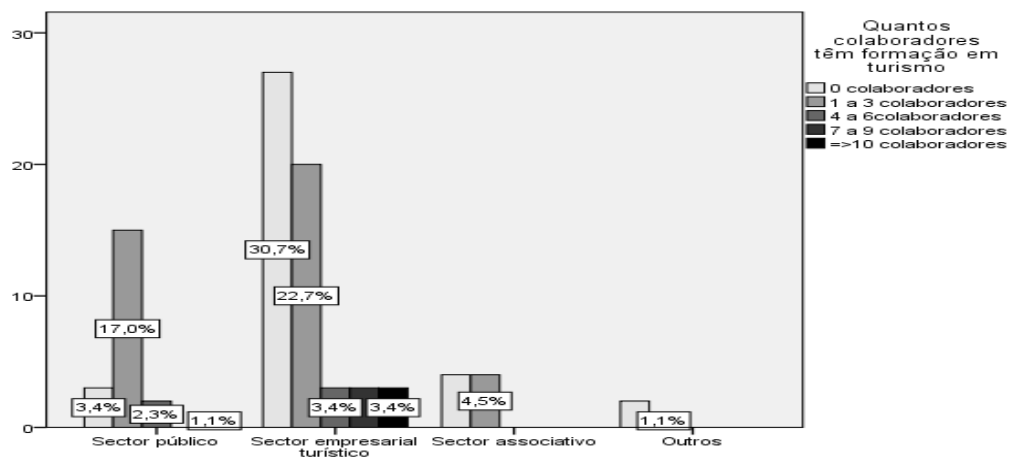
das povoações, permitindo a emergência de uma classe de serviços crescentemente homogênea em termos sociais, económicos e culturais.” (Silva, 2007, p.868).

Neste subcapítulo ficou patente a grande satisfação dos atores do turismo respondentes com a oferta turística do Baixo Alentejo em termos dos seus recursos naturais. Esta satisfação manifestada é, aliás, coerente com as observações obtidas relativamente à perceção dos agentes sobre os atributos considerados mais importantes pelos turistas que visitam a sub-região e que assentam na singularidade do destino (e.g. em termos naturais) e na paisagem (*cf.* subcapítulo 6.6.). Estas conclusões estão, igualmente, de acordo com a opinião do turismo interno sobre os pontos fortes do destino Alentejo, e que podem ser extrapoladas à sub-região do Baixo Alentejo (CESTUR, 2007, p.143) apontando, prioritariamente, a “*beleza paisagística*” e o “*clima*” da região, portanto os aspetos naturais. Quanto aos recursos culturais, os agentes respondentes tendem a considerá-los como bons, mas consideraram ainda ser importante valorizar da cultura existente tal como é demonstrado pela importância que lhe atribuem como área privilegiada de cooperação (*cf.* subcapítulo 6.6.).

Os atores respondentes também mostraram estar de acordo quanto às componentes menos satisfatórias da oferta turística da sub-região, nomeadamente, em relação à qualificação do emprego no setor. E isso realmente acaba por ser confirmado quando se analisa a média de colaboradores com formação em turismo nas organizações [1,79 (N=86)], o que representa um número muito reduzido de trabalhadores com esta formação específica (formação superior e profissional). Por se considerar ser relevante a existência de especialistas na área turística para a competitividade das organizações turísticas, considerou-se a análise dos resultados a esta questão em função do setor organizacional em que os atores estão integrados (setor público, setor privado com fins lucrativos, setor associativo e setor outros/misto). Na tabela de contingência, apurou-se que 17% dos dirigentes das instituições públicas (setor público) dizem ter entre 2 a 4 colaboradores com formação em turismo, com uma maior expressão na ERT que apresenta 20 colaboradores com essa formação, o que não parece ser surpreendente, dado ser uma entidade diretamente relacionada com a promoção do turismo na região do Alentejo. As câmaras, apesar de não serem entidades exclusivamente voltadas para o desenvolvimento do turismo, empregam uma média de 3,4 colaboradores com formação específica para a atividade. No setor privado com fins lucrativos, a distribuição de colaboradores com formação em turismo é mais representativa comparativamente com algumas instituições do setor público, sendo que é no subsistema do alojamento que ela tem mais expressão. Cerca de 30,7% das empresas de alojamento tem uma média de 2,2

colaboradores com formação em turismo. No subsistema de restauração, a diferença também não é muito significativa face à constatação anterior, concluindo-se que 54,5% dos empresários da restauração dizem não ter qualquer colaborador com formação na área. Porém, na restauração a média de colaboradores com formação em turismo é de 2,2, constatando-se que num dos três restaurantes com mais de 10 colaboradores, todos os empregados têm formação na área. Nas agências de viagens e nas empresas de animação turística, verificou-se também uma tendência para contratar colaboradores com formação na área do turismo. No caso particular da animação turística, por ser uma área mais multifacetada, muito associada ao desporto e atividades mais lúdicas, permite justificar a existência de duas empresas sem colaboradores com formação no turismo (gráfico 6.18).

Gráfico 6.18 – N.º de colaboradores com formação em turismo X Setor organizacional



Fonte: Inquérito (pergunta 12.1.).

No setor associativo, os seus dirigentes também têm uma preocupação em seus colaboradores terem, de facto, formação em turismo, o que se comprova com o facto de 3,5% dos dirigentes respondentes das associações de desenvolvimento local, terem até 3 colaboradores formados na área do turismo. No setor outros/misto, apenas os dirigentes do sindicato revelam ter um colaborador com formação na área, o que não será surpreendente porque é uma organização que representa os interesses dos recursos humanos do setor.

Em resumo, apesar da qualificação do emprego no setor ser uma das componentes da oferta turística menos valorizada pelos atores respondentes há, particularmente, entre os agentes dos vários setores organizacionais uma preocupação em contratar ou formar os colaboradores na área do turismo. No setor privado com fins lucrativos essa preocupação é ainda mais relevante, já que um dos grandes problemas das profissões do setor resulta da

constante desvalorização e do baixo estatuto social das mesmas, e esse facto é, usualmente, mais notório no subsistema da restauração e alojamento. São clássicas e bem conhecidas as afirmações de quem procura emprego: «*se não arranjar nada, vou servir à mesa ou lavar pratos*» (Amaral, 2002), sendo que o estigma do servilismo marca ainda largamente o setor (Joaquim, 1998; Gageiro, 1999). Da análise dos resultados foi possível verificar alguma preocupação dos atores em contratar colaboradores com preparação na área específica do turismo e isso pode indiciar a vontade dos mesmos em credibilizar as profissões do turismo, usualmente conotadas negativamente.

É verdade que ainda há um grande défice de qualificação e de formação especializada para a atividade do turismo em particular entre os empresários, pelo que, caso as organizações do turismo e os seus dirigentes não se adaptem aos novos conhecimentos e tecnologias, poderão ficar marginalizadas do mercado turístico visto que, do lado da procura turística, a disponibilização de novos meios de acesso direto aos produtos viabiliza novos comportamentos e exigências por parte do consumidor e novas formas de comercialização (Pólo de Competitividade e Tecnologia, Turismo 2015, QREN 2007-2013.). A formação dos colaboradores parece ser também um fator importante primeiramente por uma questão de capacitação e de competitividade das organizações e depois, inseridas na comunidade, como um fator importante no desenvolvimento regional e local. Segundo Aref *et al* (2010) o conhecimento e as competências são considerados como ferramentas para o desenvolvimento do turismo e no próprio desenvolvimento da comunidade local.

A menor satisfação dos atores respondentes relativamente às componentes da oferta relacionadas com a informação turística e a oferta comercial está em consonância com a sua perceção sobre os atributos menos valorizados pelos turistas que visitam a região (*cf.* subcapítulo 6.6.) o que significa que esta menor satisfação pode também indiciar que os atores, na verdade, consideram que essa componente não é realmente importante (independentemente do grau de satisfação atribuído à mesma). Esta conclusão não é diferente da perceção dos agentes noutras regiões também numa fase primária do seu desenvolvimento (Moniz, 2006) que também consideraram como menos satisfatórios a qualificação e os postos de informação turística.

Em relação à perceção dos atores respondentes sobre a fase de desenvolvimento turístico em que a sub-região do Baixo Alentejo, parece difícil situá-la apenas numa fase, havendo uma grande proximidade entre a perceção relativamente à fase 2, do envolvimento, e a fase 1, a da exploração. Não se denotou grandes diferenças de opinião entre os atores dos

diferentes setores organizacionais sendo, porém, mais consensual para a fase 2 no setor público, e mais paritária entre os restantes setores, distribuindo-se entre a fase 1 e a 2. O facto da percepção sobre a segunda fase não distar muito da opinião de um grande número de outros atores, relativamente à sua percepção sobre a primeira fase da exploração leva a concluir pela dificuldade em posicionar um destino numa única fase de desenvolvimento. Essa também é a conclusão do estudo de Silva (2007) que afirma que todos os destinos turísticos têm estágios caraterísticos ao longo do seu desenvolvimento, mas as fases não ocorrem de forma absolutamente linear e podem apresentar pequenas oscilações ou microciclos em cada estágio que podem ser causados por diversos fatores internos e externos à destinação. Perante isso, torna-se difícil e complexa a tarefa de estabelecer com precisão as fases do ciclo de desenvolvimento turístico de um dado destino.

6.8. Estabelecimento e implementação de alianças estratégicas/parcerias na forma de uma rede de cooperação

Para dar resposta ao objetivo 5, isto é, *avaliar a possibilidade de estabelecimento de redes de cooperação*, estimou-se a importância e benefícios de trabalhar e cooperar em rede, utilizando a estatística descritiva, designadamente proporções e medidas de tendências central. Adicionalmente, realizou-se com o recurso ao Teste de Friedman, à identificação e hierarquização das vantagens de trabalhar e cooperar em rede. Complementarmente e para melhor compreender estas problemáticas inerentes ao objetivo procedeu-se à mesma estratégia de análise baseada no teste de Friedman, mas desta feita, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros/associativo). Desta forma, foi possível examinar a eventual influência das caraterísticas específicas de cada setor. Adicionalmente, considerou-se adequado para melhor compreender a percepção dos atores sociais (setores público, privado, associativo e outros/misto) acerca da importância de trabalhar em rede de cooperação no turismo medida através da dimensão *receptividade em aderir a uma organização em rede* (pergunta 47), verificar se a receptividade dos atores respondentes em trabalhar em rede estaria associada a um conjunto de dimensões que incluíam as *entidades consideradas mais importantes para estabelecer relações de cooperação para a competitividade na sub-região* (pergunta 22) cuja análise foi efetuada no subcapítulo 6.3, a percepção sobre as *vantagens das redes de cooperação* (pergunta 48), *áreas em que os setores podem cooperar* (pergunta 26) e as *medidas de aumentar a atratividade e competitividade do*

destino (pergunta 31), considerando sempre eventuais diferenças em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto). Para cumprir este objetivo, recorreu-se ao Coeficiente de Spearman.

Em termos da opinião dos atores respondentes sobre as vantagens das organizações pertencerem a estruturas em rede (redes formais) os resultados do Teste de Friedman mostraram ($N=85$; $\chi^2= 67,224$; $p =,000$) que a vantagem mais valorizada consistiu no facto de as organizações, ao trabalharem em rede, obterem assim mais *poder e influência no mercado turístico*. Este item relaciona-se também com a segunda vantagem mais valorizada pelos dirigentes, ou seja, de que as organizações turísticas ao trabalharem em rede, *reforçam a sua capacidade competitiva no meio turístico*, e em terceiro que podem chegar a *soluções mais ricas para enfrentar as dificuldades do setor turístico* e na quarta posição desenvolver *melhores políticas e estratégias de desenvolvimento*. A dimensão menos valorizada é, exatamente, a de que *no futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje* (tabela 6.83).

Tabela 6.83 – Vantagens das organizações pertencerem a uma estrutura em rede
Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Itens	Mean Ranks
As organizações a trabalharem em rede são mais poderosas do que as organizações a trabalharem sozinhas	5,96
As organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo do que a trabalharem individualmente	5,83
As organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo	5,61
As organizações em rede facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo.	5,47
As organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região.	5,43
As organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente	5,42
As organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais	5,33
No futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje	4,24

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 48).

Complementarmente e para melhor identificar e hierarquizar o grau de concordância relativamente a algumas das vantagens das organizações pertencerem a uma estrutura em rede, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman no quadro de cada uma delas, em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, e outros/misto). Ao

comparar-se os resultados obtidos, observou-se que o setor público ($\chi^2= 115,221$; $p=,000$) valorizou, primeiramente, as *organizações são mais poderosas*, seguido da *capacidade de competição no mercado* e as *organizações podem chegar a soluções mais ricas e construir políticas e estratégias melhores* (tabela 6.84).

Tabela 6.84. – Vantagens das organizações pertencerem a uma estrutura em rede – atores por setor organizacional
 Teste de Friedman (*ranking* das médias)

Atividades económicas	Setor público Mean Ranks	Setor privado Mean Ranks	Setor associativo Mean Ranks
As organizações a trabalharem em rede são mais poderosas do que as organizações a trabalharem sozinhas	6,37	5,78	5,56
As organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo do que a trabalharem individualmente	6,07	5,63	6,06
As organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo	6,06	5,32	5,56
As organizações em rede facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo.	5,59	5,30	5,63
As organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região.	4,96	5,61	5,63
As organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente	5,44	5,49	5,13
As organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais	5,39	5,09	6,13
No futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje	3,94	4,66	3,75

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 48).

No setor privado com fins lucrativos, verifica-se pelos resultados obtidos ($\chi^2=136,085$; $p=,000$) que as dimensões mais valorizadas foram, tal como entre os atores do setor público, e em primeiro lugar, *as organizações a trabalharem em rede são mais poderosas*, seguido também da dimensão *as organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo*, acrescentando, na terceira posição, que *as organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região* (tabela 6.84).

No setor associativo e perante os resultados significativos obtidos ($\chi^2=30,743$; $p=,000$), concluiu-se que o posicionamento das dimensões é bastante diferente comparativamente à perceção dos atores dos setores anteriormente referidos, observando-se que as dimensões mais valorizadas foram, em primeiro lugar, *as organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais*, e em

seguida, as *organizações em rede* possuem uma maior capacidade de competição no mercado e, em terceiro lugar, com o mesmo valor médio, as *organizações em rede* facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo e as *organizações em rede* permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região (tabela 6.84).

Apesar de apresentarem médias diferentes, as dimensões menos valorizadas foram idênticas entre os três grupos de setores organizacionais em que o teste apresentou um resultado estatisticamente significativo, e consistiram em as *organizações em rede* não trazerem nenhum benefício e no futuro, as *organizações ligadas ao turismo* comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje.

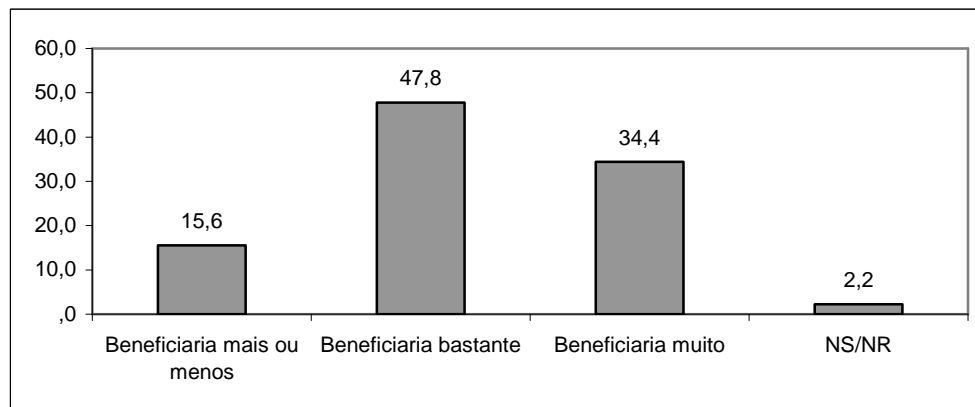
Os atores dos três setores organizacionais (público, privado e associativo) manifestaram concordar que as estruturas em rede trazem vantagens para o turismo, em particular porque dão mais poder e capacidade competitiva às organizações, permitem tornar as soluções mais ricas e, por isso, também permitem definir estratégias e políticas de desenvolvimento turístico mais adequadas, facilitam o processo de comunicação entre os atores no turismo, permitem gerir melhor os recursos que estão geograficamente distribuídos e, por fim, mas não menos importante, permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região.

Pode-se concluir, deste modo, que os dirigentes valorizam o trabalho em rede por considerarem que essa é uma forma das organizações por si representadas terem mais poder e se tornarem mais competitivas no mercado, com maior capacidade de resposta e de planearem mais adequadamente as estratégias e políticas para o desenvolvimento do turismo na sub-região. Esta conclusão pode ser corroborada com a perspetiva teórica sobre as vantagens das redes interorganizacionais que defende que a organização em rede possibilita o reforço das capacidades competitivas, e perante as exigências que o turismo tem de enfrentar enquanto setor económico e social, esta pode ser a forma de melhor ultrapassar os obstáculos inerentes (Thorelli, 1986 conforme citado por Breda, *et al.*, 2006).

Perante a positividade apontada pelos atores relativamente ao facto das organizações no setor do turismo trabalharem em rede, procurou-se compreender qual a sua opinião sobre os benefícios de pertencer à mesma. De acordo com os resultados apurou-se que, em média (4,23) a opinião dos atores respondentes variou entre o *beneficiária bastante* e o *beneficiária muito*. Face aos resultados observou-se que 47,8% dos atores afirmou que o trabalhar numa

organização em rede iria *beneficiar bastante* a sua própria organização, e 34,4% é da opinião de que *beneficiaria muito*. Apenas 15,6% dos dirigentes e empresários optaram por opinar numa posição intermédia, considerando que o pertencer em rede iria beneficiar mais ou menos a sua organização (gráfico 6.19). É de referir, que todas as respostas revelam a positividade e o destacar dos bons benefícios que as organizações, que operam no turismo, poderão ter, se trabalharem numa rede de cooperação, conclusão que se pode, eventualmente, depreender do facto de nenhum dos atores respondentes ter identificado o grau 1 ou 2 da escala utilizada no inquérito.

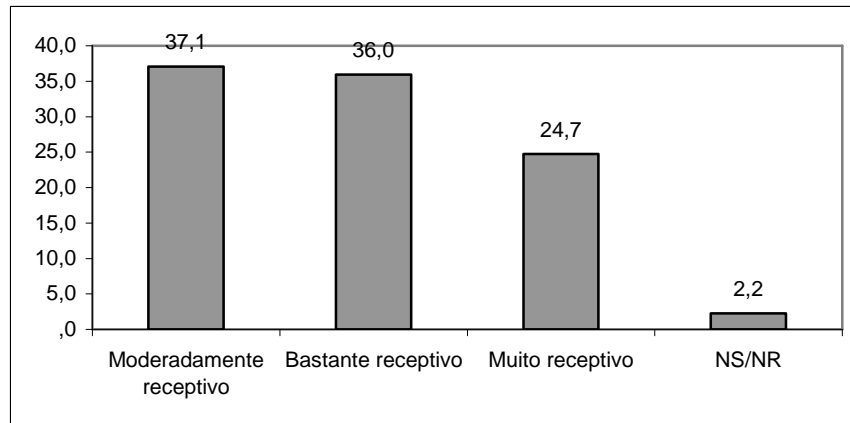
Gráfico 6.19 – Perceção dos atores sobre os benefícios da sua organização pertencer a uma rede de cooperação no turismo



Fonte: Inquérito (perguntada n.º 45).

Os atores respondentes da sub-região parecem também estar, em média (3,92) *moderadamente recetivo a bastante recetivo* em alterar as formas de funcionamento da sua organização para permitir a compatibilização com outras organizações, se participarem numa estrutura de rede de cooperação no turismo. Da observação dos dados, concluiu-se que 37,1% dos dirigentes e empresários afirma ter uma moderada recetividade em mudar algumas das formas de funcionamento da sua organização, o que não se afasta muito dos 36% dos respondentes que afirmaram estar bastante recetivos a essa mudança. É, também, de referir que todos os atores que responderam no inquérito a esta questão mostraram uma grande positividade em termos da sua recetividade em mudar os seus procedimentos de trabalho, posição que é reforçada pelos 24,7% dos respondentes que se mostraram muito recetivos (gráfico n.º 6.20).

Gráfico 6.20 – Recetividade dos atores em alterar modos de funcionamento da sua organização

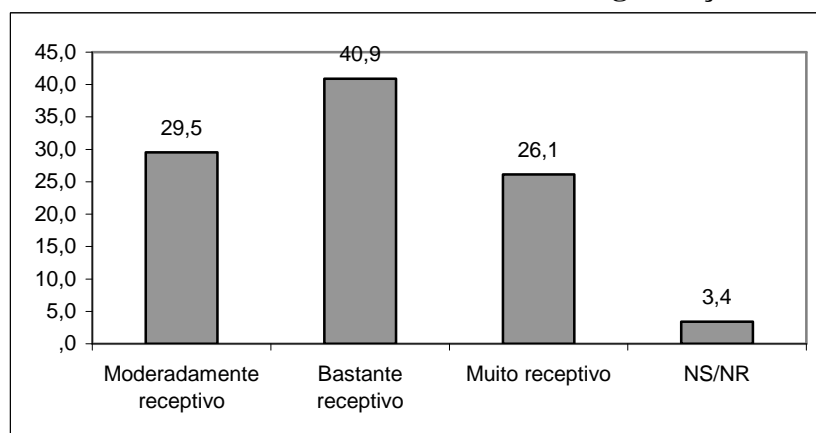


Fonte: Inquérito (pergunta n.º 46).

Os atores respondentes parecem determinados em admitir a necessidade de alterar os objetivos e os modos de funcionar das suas organizações. Porém, e já numa estrutura em rede essa situação pode não ser tão pacífica. De facto, as redes podem originar conflitos, devido a uma cultura ainda bastante individualista na forma de funcionamento da maioria das organizações (Costa, 1996).

Perante a análise da recetividade dos atores em aderir a uma organização em rede constituída pelo conjunto de entidades referidas ao longo deste trabalho observou-se que, em média (4,03), a opinião dos agentes oscila entre o *bastante recetivo* e o *muito recetivo*. Os resultados obtidos permitem apurar que 40,9% dos dirigentes estão bastante recetivos em aderir a uma rede (gráfico 6.21).

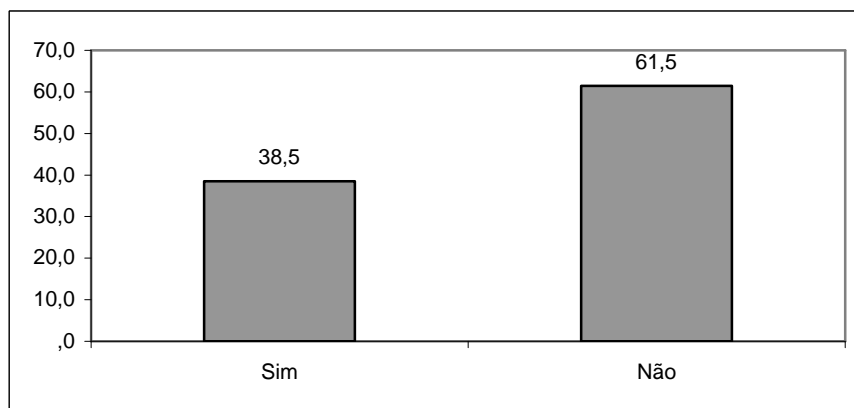
Gráfico 6.21 – Recetividade dos atores em aderir a uma organização em rede no turismo



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 47).

Apesar dos atores respondentes mostrarem-se muito receptivos em aderir a uma rede de cooperação no turismo, parece que ainda há uma tendência para as organizações estarem fechadas e a operarem isoladamente o que é sustentado pela observação dos dados em que se conclui por uma reduzida participação das mesmas em associações. Da observação dos resultados, apurou-se que a maioria das organizações que os dirigentes representam, não é membro de alguma associação do setor turístico (61,5%). Esta conclusão aponta para a ideia de que o associativismo não tem muita relevância como parte da estratégia organizacional da maioria dos dirigentes e dos empresários respondentes a operar no setor (gráfico 6.22).

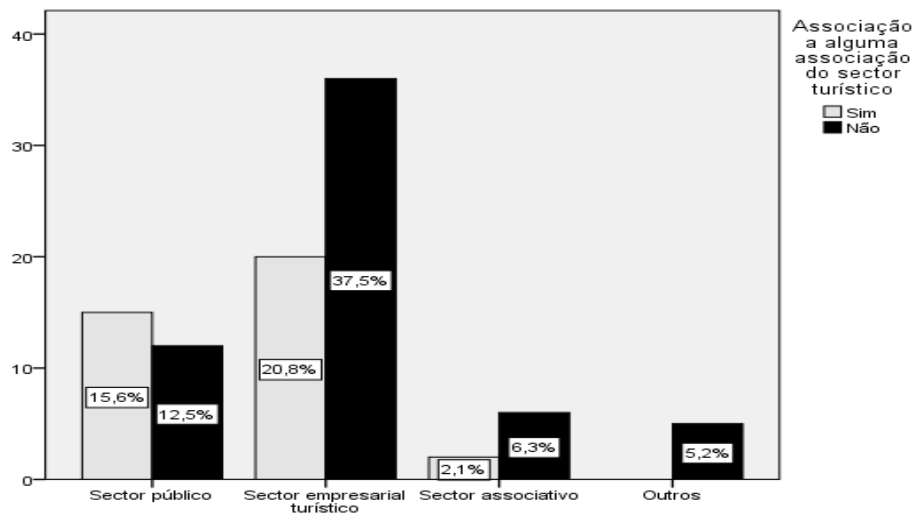
Gráfico 6.22 – Membro de uma associação de turismo



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 13).

Analisando a prática do associativismo em função dos setores organizacionais (público, privado com fins lucrativos, associativo e outros/misto), concluiu-se que, no setor público, há um maior número de dirigentes respondentes que afirma que a sua organização é membro de uma associação turística (15,6%). Entre a classe empresarial (setor privado com fins lucrativos), apurou-se exatamente o inverso, o que significa que 37,5% dos empresários do setor privado não é membro de qualquer associação do turismo, demonstrando, claramente, alguma falta de interesse em encetar estratégias formuladas coletivamente e com o apoio associativo, representado usualmente pelos seus pares (gráfico 6.23).

Gráfico 6.23 – Associativismo no setor turístico X Setor organizacional



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 13).

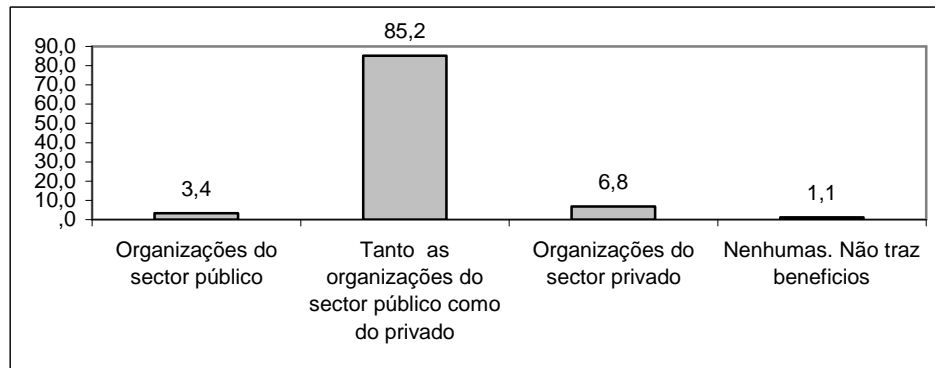
Em relação ao setor associativo concluiu-se, da análise dos resultados que apenas uma minoria de dirigentes de associações de desenvolvimento local (1,0%) e da associação de municípios (1,0%) é membro de alguma associação do setor turístico. No caso do setor outros/mistos, não se identificou nenhuma organização associada.

Parece então que o associativismo ainda tem pouca expressão entre os dirigentes e empresários. De facto, apurou-se dos dados que a maioria dos atores representantes das entidades da sub-região não é membro de nenhuma associação do setor turístico, o que já indicia alguma dificuldade, da parte dos atores, em assumir que a partilha de recursos e o trabalho em parceria podem trazer muitas vantagens para a competitividade do setor, da organização que gerem, para a comunidade e para o destino. Para além disso, revela que de uma forma em geral, os dirigentes têm dificuldade em perceber, e em particular os empresários, como poderiam aprender através dos seus pares e através da ampliação da sua rede de relacionamentos; por isso, tendem a se isolar (Teixeira & Morrison, 2004 como citado por Teixeira, 2012).

Neste estudo e perante o objetivo de avaliar a possibilidade de estabelecimento e implementação de alianças estratégicas e parcerias na forma de uma rede de cooperação, houve ainda necessidade de estudar a opinião dos atores sobre quais são as *organizações mais beneficiadas com a constituição de uma estrutura formal em rede*, para o desenvolvimento do turismo na sub-região. Da análise descritiva dos dados apurou-se que esmagadora maioria dos atores respondentes (85,2%) considerou que uma estrutura formal deste tipo é benéfica, tanto

para as organizações do setor público, como do setor privado. Da amostra de respondentes, apenas 6,8% dos dirigentes e empresários referiu que a estrutura só iria beneficiar um único setor, isto é, o setor privado (gráfico 6.24).

Gráfico 6.24- Organizações beneficiadas com a constituição de uma organização em rede para o desenvolvimento do turismo na região



Fonte: Inquérito (pergunta n.º 49).

Recetividade em aderir a uma organização em rede e importância da cooperação com as organizações

Tendo como intenção conhecer um pouco melhor a possibilidade e vontade dos atores do turismo em aderirem a uma rede de cooperação de turismo e considerando as entidades que os mesmos percecionaram ser mais importantes para estabelecer relações de cooperação para melhorar a competitividade (e que portanto poderiam fazer parte da estrutura em rede), optou-se por analisar a associação e o grau de intensidade entre a *recetividade em aderir a uma organização em rede* e a variável *importância atribuída à cooperação com as organizações para melhorar a competitividade da sub-região*. Procurou-se observar se a intenção positiva manifestada pelos atores em aderir a uma estrutura constituída pelas instituições referidas repetidamente neste estudo estava associada às instituições a que dão maior importância para estabelecer relações de cooperação, de modo a contribuir para a competitividade da sub-região. Com o objetivo de aprofundar mais claramente este último aspeto, ou seja, analisar a eventual relação entre a recetividade dos atores em aderirem a uma rede de cooperação e as entidades que consideram ser mais importantes para estabelecer relações de cooperação para melhorar a competitividade da sub-região e assim, eventualmente, verificar a integração das mesmas na rede, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Verificou-se que os dirigentes que mostraram estar mais recetivos em pertencerem a uma rede de cooperação em turismo, tendem a considerar as organizações

públicas nacionais, os órgãos regionais de turismo, as organizações públicas locais, as empresas, as associações, o ensino superior/investigadores e as escolas/centros de formação como as entidades mais importantes com quem cooperar para melhorar a competitividade do Baixo Alentejo (tabela 6.85). Isto poderá indicar que os atores consideram ser importante incluir representantes daquelas mesmas entidades numa estrutura formal de cooperação turística para a sub-região e região.

Tabela 6.85. – Correlação entre a recetividade em aderir a uma estrutura em rede e a importância atribuída à cooperação com algumas das organizações para a competitividade das organizações turísticas da sub-região

Spearman's rho		Recetividade em aderir a uma organização em rede	
	Recetividade em aderir a uma organização em rede	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	88
	Organizações públicas nacionais	Correlation Coefficient	,338**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	88
	ERT	Correlation Coefficient	,377**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	87
	CCDR	Correlation Coefficient	,196
		Sig. (2-tailed)	,067
		N	88
	Organizações públicas locais	Correlation Coefficient	,280**
		Sig. (2-tailed)	,008
		N	88
	Empresas	Correlation Coefficient	,331**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	88

Spearman's rho		Recetividade em aderir a uma organização em rede
Associações	Correlation Coefficient	,331**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	88
Instituição de ensino superior	Correlation Coefficient	,387**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	88
Escolas / Centros de Formação	Correlation Coefficient	,335**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	85
Comunicação social	Correlation Coefficient	,134
	Sig. (2-tailed)	,213
	N	88
EDIA	Correlation Coefficient	,032
	Sig. (2-tailed)	,771
	N	86
Aeroporto de Beja	Correlation Coefficient	,193
	Sig. (2-tailed)	,074
	N	87

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)
 * Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

De modo a analisar a eventual relação entre a recetividade em participar numa estrutura em rede e a perceção sobre as entidades importantes com quem colaborar para melhorar a competitividade da sub-região em função dos atores agrupados por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto), utilizou-se novamente o coeficiente de correlação de Spearman. Da análise efetuada concluiu-se que os dirigentes públicos que se mostraram estar mais recetivos em pertencer a uma rede de cooperação de turismo, tendem a considerar os *órgãos públicos nacionais* ($R=,384$, $p=,048$) e as *empresas* ($R=,404$, $p=,033$) como as entidades mais importantes com quem cooperar para melhorar a competitividade do Baixo Alentejo. Esta conclusão pode significar que a maior recetividade dos dirigentes públicos em aderir a uma estrutura em rede no turismo poderá implicar a participação de representantes das entidades identificadas (organizações nacionais de turismo e as empresas do turismo) nessa mesma estrutura, contribuindo mais eficazmente para a competitividade turística da sub-região.

Os atores do setor privado que estão mais recetivos em aderir a uma rede de cooperação tendem a considerar como mais relevantes para a competitividade da sub-região, as mesmas entidades já referidas para os atores do setor público [(*órgãos públicos nacionais* de turismo ($R=,353$, $p=,015$) e as *empresas* ($R=,324$, $p=,027$)], a que se juntam os *órgãos regionais de turismo* ($R=,396$, $p=,006$) e as *organizações públicas locais* ($R=,361$, $p=,013$). Esta observação poderá pressupor que os empresários recetivos ao trabalho em rede poderão considerar relevante que a mesma seja constituída por representantes das quatro entidades identificadas, ou seja, os órgãos nacionais, regionais e locais de turismo e as empresas, de forma a aumentar a competitividade turística do Baixo Alentejo.

Estes resultados ganham, em parte, sustento noutros estudos efetuados em termos das entidades com quem os atores estudados cooperam (e.g. Semercioz *et al*, 2008) em que se concluiu que as três entidades consideradas mais importantes foram precisamente as *governamentais, regionais e municipais*, as quais se vem acrescentar também as *empresas*. As evidências empíricas das opiniões dos atores do setor público e dos empresários da presente investigação também são corroboradas pelo estudo de Costa (1996) que afirma que o turismo envolve um espectro abrangente de organizações e interesses que vão desde as organizações privadas às organizações públicas, governamentais e não governamentais, lucrativas e não lucrativas, sendo estes os principais grupos de beneficiários do estabelecimento das redes de cooperação em turismo. Aquilo que se constatou foi que as redes são percecionadas

positivamente independentemente da natureza da organização e das estruturas organizacionais, com a capacidade de trazer múltiplos benefícios para todos os grupos envolvidos no setor turístico.

No setor associativo, constatou-se que os dirigentes associativos que mostraram estar recetivos a aderir a uma rede de cooperação tendem a dar mais relevância ao estabelecimento de relações de cooperação com as *organizações públicas nacionais* ($R=,864$, $p=,006$), as *empresas* ($R=,717$, $p=,045$), e as *entidades associativas* ($R=,783$, $p=,021$), que são organizações pares, de forma a melhorar a competitividade turística da sub-região. Isto pode indiciar que a maior recetividade dos dirigentes associativos em aderir a uma estrutura em rede no turismo poderá implicar a participação, para além dos representantes das organizações públicas nacionais e das empresas, dos representantes das próprias associações reforçando, eventualmente, assim a sua posição e contribuindo mais eficazmente para a competitividade turística da sub-região. Esta conclusão também é reforçada pela perspectiva de que em situações em que a competitividade é mais notória, as organizações consideradas mais fracas podem ver a sua importância decrescer na própria rede (Costa, 1996). Este pode ser o caso das organizações sem fins lucrativos na perceção dos seus dirigentes.

No setor outros/misto, não se identificou qualquer correlação estatisticamente significativa, pelo que se pode concluir que não existe qualquer relação entre a recetividade dos atores deste setor organizacional em pertencer a uma rede de cooperação e a importância atribuída ao estabelecimento de relações de cooperação com as entidades consideradas relevantes para o aumento da competitividade do Baixo Alentejo.

Recetividade em fazer parte de uma estrutura em rede e vantagens das redes de cooperação

Por que se verificou um alto grau de concordância de opinião entre os dirigentes questionados, em relação às vantagens do estabelecimento de organizações em rede de cooperação para o desenvolvimento do turismo, nomeadamente ao nível do poder, capacidade de competição no mercado, e na definição de estratégias para o turismo, considerou-se igualmente, pertinente analisar o grau de associação entre a dimensão *recetividade dos atores em fazer parte de uma estrutura em rede* e a dimensão *perceção sobre as vantagens das redes de cooperação*, recorrendo-se ao coeficiente de correlação de Spearman. Verificou-se que a dimensão *recetividade em pertencer à rede* está relacionada positivamente com a quase totalidade dos itens da dimensão *perceção das vantagens de pertencer à rede*. As correlações obtidas, estatisticamente positivas, são apresentadas no quadro seguinte (tabela 6.86).

Tabela 6.86. – Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as vantagens do estabelecimento de organizações em rede de cooperação

Correlations Spearman rho		Vantagens do estabelecimento de organizações em rede de cooperação
Vantagens do estabelecimento de organizações em rede de cooperação	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	
	N	88
As organizações a trabalharem em rede são mais poderosas do que as organizações a trabalharem sozinhas	Correlation Coefficient	0,421*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
As organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo do que a trabalharem individualmente.	Correlation Coefficient	0,376*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
As organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente.	Correlation Coefficient	0,497*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
As organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo.	Correlation Coefficient	0,536*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	87
As organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais.	Correlation Coefficient	0,452*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
As organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região.	Correlation Coefficient	0,413*
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
As organizações em rede facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo.	Correlation Coefficient	0,299*
	Sig. (2-tailed)	0,005
	N	88
No futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje.	Correlation Coefficient	0,169
	Sig. (2-tailed)	0,115
	N	88

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 48 e pergunta n.º 26).

Observou-se, então, um conjunto de correlações estatisticamente positivas e significativas entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação no turismo e a quase totalidade das dimensões das vantagens das redes de cooperação, concluindo-se, deste modo, que os atores que estão bastante recetivos em aderir a uma rede de cooperação tendem a considerar que as redes dão mais poder e capacidade de competição às organizações, ajudam na resolução de problemas financeiros e a superar melhor as situações de recessão, facilitam o processo de comunicação, a tomada de decisão e definição de estratégias e políticas de turismo, na gestão e distribuição de recursos regionais e locais, e, em traços gerais, ajudam no próprio desenvolvimento de turismo na sub-região.

Também com base no coeficiente de correlação de Spearman e considerando os setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), procurou-se analisar a correlação entre a dimensão *recetividade dos atores em pertencer à rede* e a *perceção dos*

atores sobre as vantagens de pertencer à rede. Da análise concluiu-se, através do coeficiente de correlação de Spearman, que a recetividade dos atores do setor público em aderir a uma rede de cooperação no turismo está relacionada com as seguintes dimensões das vantagens das redes de cooperação: *as organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente* ($R=,376$; $p=,048$), *as organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo* ($R=,419$; $p=,026$), *as organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região* ($R=,513$; $p=,005$). Este facto parece significar que a forte recetividade dos atores respondentes aderirem a uma rede de cooperação relaciona-se com a vantagem que essa estrutura em rede pode trazer para o processo de desenvolvimento turístico da sub-região, podendo as organizações superar mais eficazmente as dificuldades inerentes à atual crise dos mercados que também afetam o turismo e ajudando na tomada de decisões importantes para a definição das estratégias para o turismo.

No setor privado com fins lucrativos observou-se, através do coeficiente de correlação de Spearman, que a recetividade dos mesmos em aderir a uma rede de cooperação no turismo está relacionada com a totalidade das dimensões das vantagens das redes de cooperação¹⁷³. Daí se pode concluir que a grande recetividade dos empresários em aderirem a uma rede de cooperação no turismo, está relacionada com uma perceção muito positiva das várias vantagens da cooperação em rede.

No setor associativo não se identificou qualquer correlação estatisticamente significativa, pelo que se pode concluir que não existe qualquer relação entre a recetividade dos atores deste setor organizacional em pertencer a uma rede de cooperação e a sua perceção sobre as vantagens que as organizações daí podem obter.

¹⁷³ As dimensões e os coeficientes são: “*as organizações a trabalharem em rede são mais poderosas do que as organizações a trabalharem sozinhas*” ($R=0,441$; $p=,002$); “*as organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo do que a trabalharem individualmente*” ($R=0,407$; $p=,005$); “*as organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente*” ($R=0,527$; $p=,000$); “*as organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo*” ($R=0,492$; $p=,001$); “*as organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais*” ($R=0,413$; $p=,004$), “*as organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região*” ($R=0,290$; $p=0,048$), “*as organizações em rede facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo*” ($R=0,296$; $p=0,043$) e “*no futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje*” ($R=0,330$; $p=0,023$)

Por fim, no setor outro/misto, identificou-se uma correlação estatisticamente significativa de intensidade elevada mas negativa ($R=-,968$; $p=,007$) com a dimensão *no futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje* o que poderá significar que apesar de haver uma forte recetividade do dirigentes em aderir à rede, estes atores não acreditam que haja uma tendência para as organizações começarem a trabalhar em rede.

Recetividade dos atores em fazer parte de uma estrutura em rede e as áreas de cooperação privilegiadas em que os setores podem cooperar

Depois de se ter identificado a organização de atividades promocionais, a valorização da cultura, o desenvolvimento de produtos turísticos e a aposta no turismo de eventos e convenções como áreas privilegiadas para os atores cooperarem, considerou-se igualmente pertinente analisar o grau de associação entre a dimensão *recetividade dos atores em fazer parte de uma estrutura em rede* e a dimensão *áreas de cooperação privilegiadas em que os setores podem cooperar* recorrendo-se ao teste de Spearman. No fundo, o objetivo consistiu em testar a possibilidade de estabelecer alianças entre os atores dos vários setores organizacionais, na promoção da cooperação para o desenvolvimento do turismo no Baixo Alentejo. Verificou-se, deste modo, que a dimensão *recetividade em pertencer à rede* está relacionada com a totalidade dos itens da dimensão *perceção das áreas de cooperação em que os setores podem cooperar* observando-se correlações significativas e positivas com todas dimensões, com um grau de intensidade fraco a médio (tabela 6.87).

Tabela 6.87. – Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as áreas de cooperação privilegiadas em que os setores podem cooperar

<i>Correlations Spearman rho</i>		<i>Recetividade em aderir a uma organização em rede</i>
Recetividade em aderir a uma organização em rede	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	
	N	88
Organização conjunta de atividades promocionais	Correlation Coefficient	0,351**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	88
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto	Correlation Coefficient	0,423**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
Coordenação da administração turística	Correlation Coefficient	0,273**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
Desenvolvimento de programas de formação no turismo	Correlation Coefficient	0,281*
	Sig. (2-tailed)	0,010
	N	88
Desenvolvimento da indústria de serviços de viagem	Correlation Coefficient	0,248*
	Sig. (2-tailed)	0,008
	N	88
Desenvolvimento da indústria hoteleira	Correlation Coefficient	0,202
	Sig. (2-tailed)	0,059
	N	88
Desenvolvimento da indústria de eventos e convenções	Correlation Coefficient	0,301**
	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	88
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental	Correlation Coefficient	0,380**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88
Valorização da cultura existente	Correlation Coefficient	0,371**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	88

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 26 e pergunta n.º 47).

De modo a analisar a eventual relação entre *dimensão recetividade em pertencer à rede* e a *dimensão áreas de cooperação privilegiadas em que os setores podem cooperar*, e considerando o agrupamento dos atores por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto), apurou-se que os dirigentes públicos que mostraram estar mais recetivos em aderir a uma rede de cooperação no turismo tendem a dar maior relevância à cooperação entre atores para *coordenar a administração turística* (R=0,441; p=,019); para o *desenvolvimento de programas de formação no turismo* (R=0,378; p=,047); para o *desenvolvimento da indústria de serviços de viagem* (R=0,548; p=,003); para o *desenvolvimento da indústria hoteleira* (R=0,508; p=,006); e para o *desenvolvimento da indústria de eventos e convenções* (R=0,472; p=,011). Concluiu-se, deste modo, que os atores que estão bastante recetivos em aderir a uma rede de cooperação tendem a considerar que as redes podem ajudar em determinadas áreas de intervenção prioritária para o desenvolvimento do turismo, nomeadamente ao nível da coordenação administrativa, da formação e

qualificação dos recursos humanos, no desenvolvimento do alojamento, e de determinados produtos turísticos considerados relevantes como é o caso do turismo de eventos e convenções.

Já os dirigentes do setor privado que mostraram mais receptividade em aderir a uma rede de cooperação tendem em considerar como mais relevante a cooperação entre atores para a *organização conjunta de actividades promocionais* ($R=,321$; $p=,028$); o *desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto* ($R=,534$; $p=,000$); a *coordenação da administração turística* ($R=,330$; $p=,023$); o *desenvolvimento de programas de formação no turismo* ($R=,331$; $p=,023$); o *desenvolvimento da indústria de eventos e convenções* ($R=,333$; $p=,022$); o *planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental* ($R=,427$; $p=,003$) e a *valorização da cultura existente* ($R=,405$; $p=,005$). No setor associativo verificou-se da análise dos resultados, através do teste de Spearman, que não existiam correlações estatisticamente significativas entre as duas dimensões. No setor outros/misto apurou-se uma associação estatisticamente significativa com a dimensão *planeamento territorial e espacial, ecológico e ambiental* ($R=,884$; $p=,047$), o que significa que a maior receptividade dos atores deste setor organizacional em pertencer a uma rede de cooperação em turismo relaciona-se com a necessidade de uma maior cooperação para o planeamento do território.

Parece claro que a receptividade dos atores do setor público, setor privado com fins lucrativos e o setor outros/misto está em muito associada a aspetos menos consolidados na sub-região e cuja atenção pode contribuir para o desenvolvimento do turismo, destacando-se a promoção do produto turístico, o desenvolvimento de determinados produtos nomeadamente a indústria hoteleira e de eventos e a aposta na educação e formação para o turismo. Estas observações, em particular no que concerne a promoção e valorização dos recursos, podem ser corroboradas pelas afirmação de Rodrigues & Rodrigues (2007, p.4) de que “*uma das grandes fraquezas dos negócios turísticos desenvolvidos no meio rural centra-se na incapacidade de os empresários promoverem as suas actividades de uma forma apropriada*” pelo que não é de surpreender que os atores respondentes tenham considerado a necessidade de uma estrutura em rede a fim de mais facilmente promoverem a atividade turística na região. Esta observação ganha também força na ideia de que, em particular em termos do empresariado turístico, é necessário cooperar entre si visando o alcance de objetivos como a promoção de um destino turístico, o lançamento de um novo produto turístico ou a captação de eventos para a localidade (Massukado & Teixeira, 2007 como citado por Teixeira, 2012). No fundo, todos estes objetivos têm em comum a necessidade de organizações com

finalidades distintas unirem-se para trabalhar estratégias de procura e/ou oferta orientadas para o desenvolvimento do turismo (Teixeira, 2012). No turismo rural, e no interior, o esforço conjunto e estruturado é importante na gestão eficaz dos recursos trazendo benefícios em termos de desenvolvimento do setor. Esta conclusão pode ser sustentada pela afirmação de Moutinho (1990 como citado por Rodrigues & Rodrigues, 2007, p.4) que defende que “*a construção de parcerias e a aplicação de ações e estratégias de marketing em conjunto podem reduzir o isolamento dos pequenos negócios permitindo o uso dos recursos de uma forma mais eficaz (...). Este factor pode ser a chave para o sucesso do desenvolvimento do turismo rural*”.

O mesmo procedimento anteriormente já descrito foi efetuado para analisar a correlação entre a dimensão *recetividade em pertencer a uma rede de cooperação* e a dimensão *medidas para aumentar a atratividade e a competitividade do destino*. Calculado o coeficiente de correlação de Spearman verificaram-se correlações significativas positivas, de intensidade fraca a moderada com as seguintes dimensões: *aumento de atrações e produtos temáticos*; *o aumento da oferta de pacotes, circuitos e visitas organizadas*; *a melhoria da informação turística e dos sistemas de reservas on line*; *o estabelecimento de relações de parceria com empresas do setor*; *com as instituições públicas e associativas*. Apesar de os coeficientes serem baixos, concluiu-se que quanto maior é a recetividade dos atores em pertencer a uma rede, maior é a importância que os atores atribuem a medidas para aumentar a atratividade e competitividade do destino em termos do aumento das atrações, produtos temáticos, turismo organizado, informação turística e cooperação inter setorial (tabela 6.88). O interesse e a perceção dos agentes da importância das medidas identificadas e que podem ser facilitadas pela participação dos atores numa estrutura em rede vai de encontro às observações de Rodrigues e Rodrigues (2007) que defendem que a pequena escala e a grande fragmentação dos negócios turísticos desenvolvidos no meio rural apelam para a necessidade de se desenvolver atividades de gestão (e.g. oferta de novos produtos, melhoria da comunicação e informação) e planeamento (e.g. proteção de recursos) que recorram à metodologia das redes.

Tabela 6.88. – Correlação entre a recetividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação e as importâncias das medidas para para estimular a atratividade e aumentar a competitividade do Baixo Alentejo como destino turístico

Correlations Spearman rho		<i>Recetividade em aderir a uma organização em rede</i>
Recetividade em aderir a uma organização em rede	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	
	N	88
Aumentar a oferta de atrações / produtos temáticos	Correlation Coefficient	0,228*
	Sig. (2-tailed)	0,033
	N	88
Melhorar os transportes e acessibilidades à região	Correlation Coefficient	0,048
	Sig. (2-tailed)	0,658
	N	87
Aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos	Correlation Coefficient	0,153
	Sig. (2-tailed)	0,156
	N	88
Aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas	Correlation Coefficient	0,253*
	Sig. (2-tailed)	0,017
	N	88
Melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos	Correlation Coefficient	0,168
	Sig. (2-tailed)	0,120
	N	87
Aumentar a promoção turística de produtos temáticos	Correlation Coefficient	0,184
	Sig. (2-tailed)	0,086
	N	88
Melhorar a informação turística e os sistemas de reservas on line	Correlation Coefficient	0,272*
	Sig. (2-tailed)	0,010
	N	88
Melhorar a relação qualidade / preço	Correlation Coefficient	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,272
	N	88
Aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)	Correlation Coefficient	0,174
	Sig. (2-tailed)	0,107
	N	87
Estabelecer relações de parceria com outras empresas do setor	Correlation Coefficient	0,287*
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	87
Estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais (e.g. outras autarquias, Entidade Regional de Turismo, etc.)	Correlation Coefficient	0,325*
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	87
Estabelecer relações de parceria com associações e organizações de carácter não governamental (turísticas ou não)	Correlation Coefficient	0,241*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	87

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito (pergunta n.º 31 e pergunta n.º 47).

De modo a analisar a eventual relação entre a dimensão *recetividade em pertencer a uma rede* e a dimensão *medidas para estimular a atratividade e aumentar a competitividade da sub-região*, considerando os atores agrupados por setor organizacional (público, privado, associativo e outro/misto), utilizou-se novamente o coeficiente de correlação de Spearman. Concluiu-se que quanto maior é a recetividade dos dirigentes públicos em pertencer a uma rede, maior é a importância que os atores atribuem à medidas *melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos* (R=0,398; p=,036) para aumentar a atratividade e competitividade do destino. Já os atores do setor privado e pela análise dos resultados,

concluiu-se pela existência de uma associação estatisticamente significativa positiva com a dimensão *aumentar as medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais)* ($R=0,329$; $p=,026$), o que pode significar que a receptividade dos mesmos em aderir a uma rede de cooperação poderá estar relacionada com o facto da estrutura ajudar a aplicar medidas de proteção dos recursos da sub-região.

Tanto no setor associativo como no setor outro/misto e ao analisar-se o coeficiente de correlação de Spearman, não se observou qualquer associação estatisticamente significativa.

As observações efetuadas permitem concluir que os atores públicos e privados estão bastante receptivos em aderir a uma estrutura em rede no turismo porque percebem isso como positivo em termos da competitividade do destino já que pode melhorar a qualidade dos serviços turísticos e aumentar também as medidas de proteção dos recursos, o que se relacionará também com uma perspetiva de sustentabilidade para o destino. Esta conclusão reforça, de facto, a ideia de que no turismo, o modelo de desenvolvimento fomenta esforços de cooperação para uma maior competitividade e sustentabilidade dos destinos turísticos (Teixeira, 2012). Em particular para os agentes privados (empresas turísticas) é impraticável atuar de forma isolada e conseguir atender com qualidade às necessidades dos clientes que compõem o produto turístico (Silva, 2007) o que significa que os atores respondentes estão conscientes que a qualidade do serviço vai depender do envolvimento e da coordenação dos esforços dos diversos agentes do destino turístico.

Efetuuou-se, ainda, o mesmo tipo de procedimentos para verificar se a receptividade dos atores respondentes em aderir a uma rede de cooperação estaria também mais associada a um tipo de setor organizacional (público, associativo, privado, outros). Calculado o coeficiente de correlação de Spearman não se verificou qualquer correlação significativa com o setor organizacional do qual os dirigentes fazem parte ($R=0,038$; $p=,722$), o que significa que a receptividade dos atores respondentes em aderir a uma estrutura formal em rede em nada se relaciona com o setor organizacional de que fazem parte.

Das várias análises efetuadas é fácil perceber que há muita receptividade por parte dos atores respondentes em aderirem a uma estrutura formalizada em rede, porque a mesma é vista como benéfica para as organizações que representam, em termos de ganhos de poder, competitividade e de gestão dos próprios recursos. Parece que os atores, por estarem numa zona rural, do interior, têm bem consciência das vantagens em trabalhar associados a uma rede, apesar de ainda não terem o associativismo como prática corrente.

Também parece claro que os atores partilham da opinião de que a estrutura é benéfica para todos e que a aliança estratégica dentro dessa estrutura deverá ser constituída por representantes de vários órgãos, principalmente aqueles que têm vínculo no turismo, em particular os nacionais e regionais, as empresas e as instituições de ensino.

Tornou-se também evidente que a recetividade dos atores em pertencerem a uma estrutura em rede formal, implica uma maior valorização de áreas em que as várias entidades podem cooperar, nomeadamente, em termos de promoção do produto turístico, do desenvolvimento de determinados produtos temáticos, e na aposta na educação e formação para o turismo; e com uma associação clara às medidas de melhoria da competitividade, em particular com a promoção, oferta de *packages*, proteção de recursos, aposta na informação turística e dos sistemas de reserva e a cooperação efetiva com outras entidades. Esta constatação permite concluir pela necessidade de estruturar a rede em função destas necessidades e preocupações, manifestadas pelos atores do Baixo Alentejo. O caso da Rede Europeia de Turismo de Aldeia é um bom exemplo das vantagens e do sucesso das redes formais de cooperação no turismo. Esta rede resultou de uma parceria de âmbito internacional tendo por base uma visão de sustentabilidade do desenvolvimento turístico regional assente na promoção de uma oferta turística de qualidade ao meio rural (Rodrigues & Rodrigues, 2007). A rede de turismo de aldeia é constituída por empresários direta e indiretamente ligados ao turismo, associações, pessoas da comunidade, poder local e regional em torno do desenvolvimento destas comunidades com a integração de esforços para um mesmo objetivo. Ora os elementos daquela rede são precisamente as instituições que, na opinião dos atores respondentes, deverão constituir uma potencial rede forma de cooperação, reforçando a sua eficácia.

6.9. Nota conclusiva

A compreensão do fenómeno de cooperação entre os atores é importante, mas parece que os atores do turismo têm alguma dificuldade em definir claramente a cooperação. O envolvimento em ações similares, o estatuto semelhante, a partilha de conhecimento e de experiências, a negociação mútua de metas, e a interação social continuada são as dimensões que na opinião dos atores melhor definem o conceito de cooperação, não havendo diferenças de opinião significativas em função dos setores organizacionais (público, privado, associativo, outros/misto).

A valorização da importância do fenómeno da cooperação é evidente entre os atores respondentes, já que a mesma pode proporcionar meios mais eficazes e eficientes para o desenvolvimento do turismo, uma maior capacidade de competição das organizações no mercado e uma partilha mais eficaz dos recursos.

O estudo mostrou que, na perceção dos agentes do turismo, o sucesso da cooperação entre os atores no Baixo Alentejo resulta de um trabalho em equipa, em que a confiança e o compromisso estejam bem presentes.

Na perspectiva dos atores a cooperação pode ser muito vantajosa para o turismo no Baixo Alentejo, em especial porque aumenta a competitividade empresarial, permite as trocas de recursos onde se inclui o capital, o conhecimento e reforça a legitimidade das políticas de turismo. Porém, existem algumas dificuldades no processo de cooperação que na opinião da generalidade dos atores passam pelo excesso de burocracia que torna morosa a execução das tarefas, pela falta de estratégia comum e, ainda, pelas condições financeiras usualmente deficitárias.

O estudo permitiu concluir que os fatores que explicam a perceção da importância atribuída pelos agentes ao desenvolvimento turístico da sub-região estão relacionados com a importância atribuída à cooperação entre os empresários, as dificuldades em cooperar resultantes do excesso de burocracia e da falta de capacidade financeira, de alguma inércia e morosidade dos processos, a necessidade de envolver a comunidade e a possibilidade de aumentar a competitividade e a partilha de recursos enquanto vantagens da cooperação entre os atores.

A frequência de contactos entre a globalidade dos atores apresenta pouca regularidade com a maioria das organizações, ainda que se tenha verificado que os contactos são mais frequentes, em especial, com as entidades regionais de turismo e as câmaras. Usualmente, o contacto entre os dirigentes questionados visa a troca de informações e estatísticas ao nível intersectorial (e.g. setor público e setor privado), sendo que a segunda razão que justifica o contacto entre os agentes relaciona-se com o planeamento e concertação de estratégias que é mais evidente nas relações intra governamentais. Grande parte dos contatos não implica uma relação presencial pelo que o meio mais frequentemente utilizado é o fax/internet/telefone. As estruturas de cooperação são mais formalizadas no setor público e associativo e verifica-se uma tendência para a informalidade no setor privado e outros/misto.

Na promoção da cooperação entre setores ficou também evidente que os atores defendem a necessidade das relações interorganizacionais irem no sentido de apostar no aumento da promoção turística da sub-região, no aumento da oferta de atrações e produtos temáticos, no aumento da oferta de pacotes turísticos organizados, no aumento da oferta da qualidade de equipamentos e serviços turísticos, constituindo medidas relevantes para aumentar o poder de atratividade e de competitividade da sub-região. As principais áreas que os atores defendem em que devem cooperar, baseam-se na valorização da cultura existente, no aproveitamento dos recursos turísticos e nas atividades promocionais, e numa aposta clara no turismo de eventos e convenções. Mas estas conclusões estão em consonância com as grandes preocupações dos atores relativamente aos elementos a integrar nas políticas de desenvolvimento turístico para o Baixo Alentejo. De facto, fica evidente na análise de dados, que é preciso considerar a necessidade de organizar o turismo em termos de circuitos e visitas, de haver um investimento claro na promoção, no desenvolvimento de produtos temáticos, e no aumento da oferta de equipamentos e serviços turísticos.

A qualidade do ambiente, os recursos naturais de que o território dispõe, as infraestruturas e serviços básicos e os recursos históricos constituem os elementos da oferta turística com os quais a generalidade dos atores revela maior satisfação. Porém, e apesar daqueles elementos favoráveis, os atores revelaram alguma dificuldade em posicionar, em exclusivo, a fase de desenvolvimento turístico da sub-região, tendo as opiniões oscilado entre a fase 2 (envolvimento) e a fase 1 (exploração).

O estudo também permite evidenciar a grande receptividade dos atores em aderir a uma rede formal de cooperação no turismo, e em alterar os modos de funcionamento da sua própria organização em prol dessa rede formal. Este facto pode ser relacionado com a perceção dos mesmos de que essa rede pode trazer muitas vantagens ao nível do poder e influência das organizações e do próprio destino no mercado turístico, por reforçar a capacidade competitiva, facilitar a resolução de problemas e a definição de políticas de desenvolvimento para o turismo.

CAPÍTULO VIII – Considerações finais

7.1. Conclusões

Um dos aspetos centrais da presente investigação consistiu em demonstrar a grande importância da cooperação entre os atores sociais nos processos mais modernos de desenvolvimento e planeamento do território. Essa perspetiva é ainda mais real quando se trata do setor turístico, que por muitos é considerado como uma das ferramentas com elevado potencial para o crescimento económico e o desenvolvimento regional, bem como uma arma poderosa para evitar a desertificação e a estagnação económica das regiões, sobretudo as rurais (Opperman, 1993; Telfer & Sharpley, 2008; Jackson & Murphy, 2006; Sharpley & Telfer, 2002; Fotiadis, 2009) (*cf.* subcapítulo 2.5.). O trabalho individualizado, sem um espírito cooperante entre os atores de vários setores organizacionais (público, privado ou associativo) não se compadece com um ambiente tão mutável, dinâmico e turbulento, em que a própria atividade turística também se enquadra. A escolha da sub-região do Baixo Alentejo revelou-se também bastante motivadora para esta investigação, pelo facto de ser uma área com uma oferta e procura turística incipientes, ainda não consolidada como destino turístico, mas com um elevado potencial turístico (tal como o resto do Alentejo), fruto da singularidade dos seus recursos, naturais, culturais e rurais. O desenvolvimento desta sub-região e região do Alentejo deverá pressupor um conjunto de estratégias e políticas em que o envolvimento de todos os atores sociais locais, regionais, nacionais e transfronteiriços, na perspetiva de um planeamento integrado e interativo, deverá ser uma condição fundamental. Por esse facto, no presente estudo considerou-se que a abordagem da cooperação no turismo para o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo, pressupõe a inter e a intrasetorialidade dos setores organizacionais (público, privado e associativo).

Com a presente investigação procurou-se compreender como a importância do fenómeno da cooperação e a sua relação com o desenvolvimento turístico é percecionada pelos atores do turismo do Baixo Alentejo. Para concretizar esse propósito teve-se em ponderação as práticas, o tipo de envolvimento e o tipo de relações estabelecidas entre os vários atores do turismo, agrupados por setores organizacionais (público, privado, associativo e outros/misto¹⁷⁴). O estudo das várias práticas e estratégias encetadas pelos agentes dos

¹⁷⁴ As restantes entidades como comunicação social, sindicato, escola profissional, e, em certas ocasiões, também a população local, clientes e os turistas foram reclassificados num «novo» setor organizacional a que se denominou de «outro/misto».

vários setores organizacionais referidos para estimular a cooperação inter e intra setorial, permitiu observar as áreas privilegiadas do turismo em que, na perspetiva dos atores questionados, a cooperação setorial deverá ocorrer, bem como as principais medidas que os mesmos acham ser importantes aplicar para melhorar a competitividade turística do Baixo Alentejo. A investigação sobre as principais preocupações dos atores da sub-região considerando o elevado potencial do turismo, atual e futuro, permitiu contribuir para identificar as áreas de intervenção privilegiadas a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico para o Baixo Alentejo. O estudo permitiu, igualmente, compreender a perceção dos atores quanto ao grau de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo através da análise das perceções sobre a sua satisfação face às características da oferta turística e dos principais atributos turísticos da sub-região, bem como a perceção sobre a fase de desenvolvimento turístico em que a mesma se encontra, tendo por base as tipologias das fases do desenvolvimento turístico de Butler (1980). As características apontadas na teoria para cada uma das fases definidas pressupõem a assunção de funções e responsabilidades para cada um dos elementos do sistema turístico. Por fim, o estudo contribuiu também para determinar a receptividade dos atores do turismo quanto à necessidade de estabelecer relações de cooperação dentro de uma estrutura formalmente criada para o efeito, cujos resultados se considera ser relevantes e podem constituir uma boa pista para uma análise mais aprofundada sobre o seu impacto no desenvolvimento turístico da sub-região.

Com o propósito de estudar a problemática da importância da cooperação para o desenvolvimento do turismo, a pesquisa desenvolveu-se dentro de um quadro teórico que resultou da análise de uma série de teorias (e.g. Inskip, 1991; Minca & Getz, 1995 como citado por Timothy, 1998; Wood & Gray, 1991; Bramwell & Lane, 2000) acerca do envolvimento de vários atores/*stakeholders* no processo de desenvolvimento e planeamento estratégico do turismo. A revisão da literatura efetuada refere-se às mais recentes abordagens e estudos empíricos sobre os conceitos de cooperação e de colaboração e a revisão teórica sobre as perspetivas da cooperação inter e intraorganizacional (Jamal & Getz, 1995; Getz & Jamal, 1994 como citado por Bramwell & Lane, 2000; Parker, 2000; Bramwell & Sharman, 1999; Palmer & Bejou, 1995) revelou-se importante dentro da problemática da cooperação entre atores ao se defender que a mesma ocorre quando o problema é complexo e uma organização sozinha não consegue solucionar. No estudo, foi também bastante relevante para compreender o fenómeno da cooperação para o planeamento e desenvolvimento turístico, as abordagens do planeamento turístico dos últimos 20 anos que valorizam, essencialmente, a

definição de objetivos ao nível local e o incentivo ao envolvimento de toda a comunidade (*community based planning*), a flexibilidade e a previsibilidade (*incremental planning*), o apelo à participação dos *stakeholders* no processo de tomada de decisão no planeamento e desenvolvimento e a integração do planeamento na estratégia de desenvolvimento geral (*integrative planning*). O estudo da cooperação tendo por base a relação entre e dentro de setores organizacionais categorizados em setor público, setor privado, e setor associativo, constituiu o principal objetivo desta investigação, enquadrando-se esse objetivo no paradigma do planeamento cooperativo (*cooperative planning*). Por fim, a investigação considerou ainda o conceito de desenvolvimento, analisado em função da sua evolução concetual e teórica e depois delimitado à relação, clara e inequívoca, entre o desenvolvimento e o turismo, particularmente, na visão sustentável do desenvolvimento turístico.

Esta parte é, pois, dedicada à apreciação crítica dos resultados da investigação empírica, em que se faz uma análise das principais conclusões de cada objetivo, comparam-se as perceções dos atores categorizados em setores organizacionais (público, privado, associativo) podendo assim tirar ilações colocando em evidência algumas recomendações para promover a cooperação e o desenvolvimento do destino Baixo Alentejo (e Alentejo).

7.1.1. Papel da cooperação entre atores no desenvolvimento turístico

Com o propósito de analisar a problemática central do presente estudo e responder à pergunta de partida colocada, ou seja, “*que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais dos setores público, privado e associativo no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo?*”, tomou-se por base a perceção dos agentes inquiridos relativamente à importância da cooperação e os seus impactos no desenvolvimento do turismo.

O estudo permite concluir que entre os atores do turismo do Baixo Alentejo a definição do conceito de cooperação não é muito clara (Fyall *et al*, 2000; Fyall & Garrod 2005a,2005b; Camarinha Matos *et al*, 2009; Arcidiacono, 2007; Jamal & Getz 1995). O facto de identificarem dimensões como envolvimento em ações similares, estatuto semelhante, partilha de conhecimento e de experiências, negociação mútua de metas, e interação social continuada para definir o conceito de cooperação, isso só demonstra que, na prática, persiste alguma dificuldade em precisar o termo, colocando-o mais próximo do conceito de colaboração. Essa dificuldade já tinha sido abordada no subcapítulo 3.1., precisamente no sentido de entender que apesar de serem dois conceitos muito próximos e por vezes serem

usados indiscriminadamente na literatura, as noções não são equivalentes (Arcidiacono, 2007; Hall, 2008; Gray, 1989 como citado por Selin & Chavez, 1995a). Contudo, os atores inquiridos optam, várias vezes, pela resposta associada à necessidade de haver partilha e de se defender o coletivo mas, na verdade, a cooperação distingue-se da colaboração precisamente nesses aspetos. A perspetiva da individualidade está presente nos atos cooperativos, na divisão das tarefas e no cumprimento individual das mesmas, nos próprios objetivos (Arcidiacono, 2007), e até na decisão conjunta sobre um determinado problema (Gray, 1989 como citado por Selin & Chavez, 1995a). Há comunicação e troca de informação, complementaridade e compatibilidade de objetivos, mas as identidades permanecem individuais e únicas (Morgan & Hunt, 1994) e cada participante desempenha o seu papel no trabalho, de uma forma quase que individual, apesar de estarem coordenados entre si (Savrina, Grundey & Berzina, 2010).

O estudo mostrou também que os atores do turismo da sub-região têm uma noção clara da importância do fenómeno cooperativo e das suas vantagens destacando, primordialmente, a possibilidade do mesmo proporcionar meios mais eficazes e eficientes, uma maior capacidade de competição das organizações no mercado, uma partilha mais eficaz dos recursos e o reforço da legitimidade das políticas. Para que essa cooperação seja bem sucedida¹⁷⁵, os agentes têm consciência que é essencial, um trabalho em equipa, com uma boa dose de confiança e de compromisso. O trabalho em equipa é um excelente meio para minimizar a tendência para uma competição individualizada, que retira a capacidade de poder das organizações. A relevância atribuída às outras duas dimensões referidas já era expectável, uma vez que a constituição de equipas de trabalho implica uma alta dose de confiança, de compromisso e empenhamento dos seus membros, em busca da concretização de um ou mais objetivos que são comuns. Porém, alguns obstáculos podem impedir ou dificultar as relações de cooperação e que, na opinião da generalidade dos atores assentam no excesso de burocracia que torna morosa a execução das tarefas; na falta de uma estratégia comum entre os parceiros e, ainda, nas condições financeiras, usualmente deficitárias. Porém, a hierarquização das dificuldades de cooperação diferencia-se nos setores organizacionais

¹⁷⁵ Pela revisão efetuada à literatura concluiu-se que os princípios da cooperação estão associados à confiança, ao compromisso e à comunicação (Witmann *et al*, 2009), ao conhecimento, à liderança, às políticas públicas, às metas comuns e à experiência (Lackey, 2002); ao trabalho em equipa e à importância estratégica das pessoas (Barlow *et al*, 1997; Savrina *et al*, 2010); o apoio da administração, comunicação aberta, coordenação efetiva e confiança mútua em termos gerais e em cada fase da parceria associada à cooperação identificam os fatores críticos como construção de equipa, consenso, capacidade de resolver os problemas em conjunto, recursos adequados, cumprimento de objetivos, experiência, melhoria constante, clima de aprendizagem, e compromisso a longo prazo (Cheng & Li, 2002).

(público, privado, associativo e outro/misto) destacando-se, como fatores obstaculizantes ao processo de cooperação, a falta de comunicação (atores do setor público), a falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores – chave e a existência de uma cultura individualista (atores do setor associativo) e o favorecimento de «alguns» em desfavor de «outros» (atores do setor privado).

O estudo vem ainda confirmar uma influência significativa da perceção dos atores sobre a importância das relações de cooperação no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo, respondendo-se positivamente à questão de partida. Dos resultados obtidos, fica patente que a grande importância que os agentes atribuem à cooperação entre os atores da comunidade local (empresários, população) tem um impacto positivo no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo. Ao longo do estudo ficou clara uma tendência para algum individualismo entre os empresários do setor turístico, que não é, de todo, compatível, com um ambiente concorrencial tão turbulento, como é o mercado turístico. A cooperação permite obter um grande «ganho de poder» («*empowerment*») e de capacidade competitiva para as organizações, em especial as do setor privado, já que estas estão mais sujeitas à pressão do mercado, às oscilações da procura e ao fenómeno da sazonalidade, às crises financeiras e económicas. A cooperação pode, por exemplo, acontecer ao nível da promoção do destino e no desenvolvimento de estratégias de *marketing*, mas também ao nível da organização de pacotes turísticos para a sub-região, que constituem áreas percecionadas como importantes para cooperar na sub-região.

Também poderá ser por esse facto que os atores respondentes consideraram que a competitividade e a partilha de recursos têm um impacto positivo no desenvolvimento do turismo. Porém, haverá algum ceticismo da parte dos mesmos relativamente às práticas de cooperação o que justifica que os atores considerassem que há perda de controlo e alguma inércia aspetos que podem ser negativos para o desenvolvimento do turismo. O estudo vem então demonstrar que, de facto, e apesar da cooperação ser perspectivada, pelas respostas dos atores, como extremamente relevante para o desenvolvimento do destino por aumentar a competitividade das empresas e do próprio destino, facilitada pela inerente partilha de recursos, algumas das organizações e dos seus dirigentes, ainda continuam a ter uma atitude mais individualista para operar no mercado turístico, indiciando um receio de perder o poder e o controlo da sua atividade (atores do setor privado), um medo de perder o controlo das decisões ou ainda devido há centralização do poder, factos que dificultam e limitam essa partilha de recursos (atores do setor público). Esta tendência, sobretudo entre os empresários,

é documentada em alguns estudos empíricos (e.g. Silva, 2004) e, usualmente, constitui um entrave à competitividade empresarial no mercado turístico e um problema acrescido de gestão do negócio. Esta influência negativa pode ainda explicar-se por alguma desconfiança na relação entre parceiros. Uma relação de cooperação implica confiança e compromisso, assim como uma atitude ética e de respeito para com os parceiros. A falta da prática de cooperação também pode acabar por gerar algum descrédito e até algum stress (Semlinger, 2008), por no fundo se estar a associar dois elementos que, tradicionalmente, e no âmbito do senso comum, são vistos como contraditórios.

O facto do excesso de burocracia e da falta de capacidade financeira, que constituem duas dificuldades da cooperação enunciadas pelos atores respondentes, terem um impacto negativo no desenvolvimento turístico, não é, de todo, surpreendente. Na cultura institucional portuguesa ainda há uma tendência para complexificar os processos de cooperação/parceria pelo que dimensões como a burocratização, a morosidade na tomada de decisão pela necessidade de se realizarem muitas reuniões, a necessidade de formalizar os atos e a centralização do poder de decisão constituem fatores obstaculizantes à eficácia das relações de cooperação (Wall & Mathieson, 2006; Neves, 2007; Araújo & Bramwell, 2002) com forte impacto no processo de desenvolvimento turístico da sub-região. Por seu turno, a falta de capacidade financeira e a falta de recursos (capital) associada às atuais características económico-financeiras da sociedade portuguesa (e europeia) são também perspetivadas como fortes obstaculizantes à cooperação entre os atores do turismo, e com uma influência negativa no desenvolvimento turístico da sub-região.

7.1.2. Relações de cooperação entre os atores: envolvimento e tipo de relações

Um dos primeiros objetivos da investigação era entender se os atores do turismo na sub-região do Baixo Alentejo estabelecem relações de cooperação e de parceria com um conjunto de entidades do turismo agrupadas por setores organizacionais (público, privado e associativo e outros/misto). As relações de cooperação foram medidas através do conceito de contactos definido como o conjunto de relações formais ou informais estabelecidas entre as organizações, com o objetivo de trocar ideias ou, do outro extremo, definirem estratégias concertadas de atuação no setor turístico.

O estudo permitiu identificar uma frequência de contactos pouco regular, ocasional, numa periodicidade que pode ir de *algumas vezes ao ano* ao *contacto mensal* entre os atores do turismo agrupados por setor organizacional (público, privado e associativo, e outro/misto). Ficou também claro que não há muitas diferenças na frequência de contactos entre as entidades em função do setor organizacional, sendo possível constatar que a maioria dos dirigentes das entidades agrupadas no setor público contacta mais frequentemente as suas organizações pares regionais e locais (e.g. ERT e câmaras), confirmando a existência de uma cooperação entre os vários níveis de administração nacional, regional e local condição importante para se obter um desenvolvimento turístico integrado (Timothy, 1998; Sharma, 2004). Parece evidente a existência de uma cooperação mais frequente ao nível intrassetorial (entre dirigentes das entidades do turismo dentro do setor público) o que se pode justificar pela necessidade de haver uma concertação institucional sobre as decisões a tomar e a incluir nas políticas de desenvolvimento turístico. O contacto estabelecido com os órgãos públicos locais (e.g. câmaras) justifica-se pela responsabilidade dos dirigentes dessas organizações na tomada de decisão ao nível do licenciamento e da fiscalização dos serviços turísticos, e da gestão do território. Mas também é certo que devido à inexistência ou insuficiente descentralização administrativa e orçamental, os representantes dos órgãos locais têm de contactar (e portanto cooperar) com outros órgãos públicos regionais e locais em áreas como planeamento, ambiente, promoção turística etc., reforçando assim, a coordenação vertical e horizontal.

No que se refere à interação pública - privada (cooperação entre os atores das entidades do setor público e do setor privado) a frequência varia também entre o ocasional e o mensal. O estudo permitiu constatar que os atores do setor privado cooperam, ainda que ocasionalmente, com as entidades públicas regionais de turismo (ERT) e locais (câmaras), e também as organizações pares, ou seja, as empresas turísticas (setor público). Significa isto, que o estudo permitiu verificar que a frequência de contacto com os agentes das restantes entidades, independentemente do setor organizacional a que pertencem, é extremamente raro, ou até inexistente. Esta análise permite concluir que os empresários têm, em primeira análise, um contacto muito cingido às entidades oficiais locais e regionais, o que se poderá justificar pelo facto das mesmas serem as principais responsáveis pelas ações de planeamento e de promoção da sub-região/região e, para além disso, por serem da mesma área geográfica, muitas das vezes as pessoas conhecem-se informalmente, tornando também mais fácil a própria comunicação entre os atores. Esse facto revela a existência de uma cooperação

público - privada (Timothy, 1998; Sharma, 2004) e vertical (Fyall & Garrod, 2005b). O contacto dos atores do setor privado (as empresas turísticas), com outras organizações do mesmo setor organizacional é revelador de uma cooperação do tipo setor privado - privado (Timothy, 1998; Sharma, 2004), ou uma cooperação interempresarial do tipo horizontal ou vertical (Amato, 1999) apesar de esta ser esporádica, não se tendo conseguido precisar em que tipo de subsectores se estabelecia tal contacto/cooperação, o que pode constituir uma excelente pista de reflexão para estudos futuros. Porém os dados do estudo permitiram também confirmar que ainda existe uma grande percentagem de empresários que não tem qualquer contacto com outras empresas turísticas, o que é revelador da existência de alguma «desconfiança» e descrédito em relação à importância das relações de cooperação interempresariais, para reforçar a competitividade do destino turístico. Estas relações de cooperação pouco frequentes entre e com os principais grupos de organizações do turismo indicia ainda algum individualismo na forma de trabalhar dos agentes no setor turístico e algum desconhecimento sobre as políticas e estratégias decididas por outras organizações (sobretudo por parte dos empresários do setor privado relativamente às entidades do setor público), o que trará consigo uma perda de competitividade pela não partilha dos recursos.

O estudo da frequência de contactos entre os atores permitiu concluir ainda que os dirigentes das associações da sub-região/região (setor associativo) são as que estabelecem contactos mais frequentes (mensais) sobretudo com os órgãos públicos locais e regionais (câmaras e CCDR) o que não é, de todo, surpreendente, já que estes são, tradicionalmente, os órgãos catalisadores dos processos de desenvolvimento do território. A ideologia de trabalho das associações baseia-se no princípio da cooperação sob a forma de parcerias, pelo que o contacto mais frequente com as entidades públicas referidas acaba por ser coerente. É preciso também referir que as associações representam os empresários (associações de comércio, associações de empresários – NERBE) e os municípios (associação de municípios) da região, pelo que, evidentemente, a sua representação implica um contacto mais assíduo. Por fim, constatou-se também um contacto, igualmente, assíduo com as organizações associativas pares, o que parece evidenciar uma ideologia de trabalho cooperante na necessidade de unir sinergias para o desenvolvimento de projetos comuns no desenvolvimento do território local/regional. No entanto, esta observação não vai de todo ao encontro das conclusões de alguns estudos (e.g. Costa 1996, p.393) em que se afirma que quando as estruturas de cooperação turística têm de decidir que organizações se deve incluir na direção, na maioria

dos casos a prioridade é dada aos representantes dos departamentos governamentais e às organizações privadas, sendo que pouca atenção se dá às organizações não lucrativas.

Os atores do setor outro/misto (e.g. comunicação social e ensino profissional) estabelecem contactos esporádicos com a maioria dos atores dos setores organizacionais, sendo mais evidentes os contactos da comunicação social e das instituições de ensino profissional com os dirigentes das organizações do setor público, em particular, com os órgãos públicos locais. Esta cooperação compreende-se pelo facto da comunicação social ter como missão reportar as atividades da sub-região muitas das vezes subjacentes aos projetos desenvolvidos pelas câmaras. O ensino profissional, porque depende muitas das vezes da troca de recursos e do estabelecimento de sinergias na elaboração de programas de formação, ou na mobilização de recursos humanos e logísticos.

Considerando a tipologia das relações de cooperação de Dev e Klein (1993) que classifica o tipo de relações de cooperação comparadas quase às relações conjugais, em única (*one night stand*), ocasional (*affairs*) e contínua e permanente (*marriage*) (cf. capítulo IV, subcapítulo 3.1.), concluiu-se que o conjunto de contactos que se verificaram no estudo, caracterizados por contactos ocasionais e esporádicos, estarão entre o *one night stand*, ou seja, que se caracterizam por relações a curto prazo, oportunas, com um enfoque estrito e limitado e os *affairs*, que têm por base uma frequência de contactos mais evidente, caracterizando-se por serem relações mais duradouras que as anteriores, por serem táticas, e serem entendidas como envolvendo um forte sentido de autoproteção o que não acrescenta muito em termos das potenciais vantagens dos atores poderem obter coletivamente, pelo simples facto de concertarem esforços no sentido do desenvolvimento turístico.

Os resultados do estudo permitem verificar globalmente uma iniciativa mútua no estabelecimento das relações de cooperação entre os atores do turismo da sub-região. A iniciativa individual revelou-se ser pouco frequente, verificando-se que são os atores do setor privado (empresas turísticas) os que menos incentivam aos contactos, sendo que, neste caso, a cooperação é o resultado da iniciativa do outro lado da parceria. Este facto pode indiciar, mais uma vez, uma tendência para o individualismo e algum receio entre os atores privados, o que os torna mais renitentes em tomarem a iniciativa de estabelecerem o contacto com os outros atores do turismo. Esta mutualidade no estabelecimento das relações de cooperação entre os atores, independentemente do setor organizacional em que estão enquadrados (público, privado, associativo e outro/misto) acaba por ser uma prática habitual resultando, em parte, de

«arranjos» para satisfazer necessidades particulares, ou resolver mais eficaz e eficientemente os problemas prementes (Costa, 1996).

Concluiu-se, igualmente, que a base de cooperação é sempre estabelecida mutuamente, entre todos os atores incluídos na parceria, e o tipo de cooperação mais frequente entre os atores é a *joint venture*, portanto, uma cooperação de carácter formal (cf. classificação de OMT, 2003). Porém, a diferença relativamente ao recurso a estruturas mais informais (conversações informais) é, realmente reduzida, traduzindo-se em contactos ocasionais, sem uma estrutura clara e definida. O estudo permite também verificar que os atores do setor público e do setor associativo optam mais por uma estrutura formal de cooperação, o que é revelador da tendência mais burocratizada de funcionar das instituições desses dois setores organizacionais, exigindo uma maior oficialização dos processos e das relações entre os parceiros. Tal situação já não se verifica tão frequentemente por parte da classe empresarial (setor privado com fins lucrativos), tipicamente mais informal nas relações de parceria, o que se pode justificar também pela existência de um conhecimento pessoal e próximo entre as pessoas envolvidas na parceria, o que retira a exigência de formalizar os procedimentos, até porque tal é visto como um acréscimo de morosidade ao processo.

O estudo permite concluir que os atores optam, maioritariamente, e independentemente do setor organizacional de que fazem parte (público, privado, associativo e outro/misto) por um contacto não presencial, à distância e com base nas novas tecnologias (e.g. internet, fax, telefone). Parece evidente que os atores valorizam prioritariamente a utilização destes meios porque têm consciência das principais vantagens da sua utilização, reduzindo os custos na distribuição de informações, já que rapidamente chega a todos os parceiros, o que reduz a morosidade (Kinicki, 2006) dos processos cooperativos, dificuldade usualmente manifestada pelos atores do turismo. Porém, os atores do setor público e também do setor associativo, optam por utilizar o contacto mais presencial (e.g. reuniões) em determinadas atividades, o que faz denotar a necessidade dos mesmos em dar uma maior formalidade ao processo cooperativo. Não deixa também de ter algum sentido a necessidade do contacto físico e presencial com os parceiros quando se trata de processos de tomada de decisão, ou que impliquem uma maior complexidade e um maior número de pessoas envolvidas e que tenha subjacente uma troca de recursos de conhecimento. Não obstante, as reuniões e os encontros presenciais implicam maior disponibilidade dos seus participantes, podendo atrasar o decurso dos trabalhos o que, por vezes, pode descredibilizar e desmotivar a relação de cooperação.

As razões que levam os atores a contactarem e a cooperarem variam entre o fornecimento de dados e o planeamento e concertação de estratégias, consoante o tipo de setor organizacional de que se está a falar. Se se tratar das relações de cooperação entre os atores do setor público, é mais usual o contacto tenha por base a necessidade de concertar estratégias; quando se trata das relações de cooperação intersetoriais, a razão para o contacto já relaciona mais com o pedido e fornecimento de dados. Os resultados acabam por não surpreender, já que o planeamento e a concertação de estratégias constituem atividades habituais entre os parceiros do setor público e as decisões tomadas ao nível local e regional têm de estar em perfeita coordenação com as estratégias e decisões de outras entidades verticalmente superiores (Costa, 1996). Esta conclusão permite também evidenciar uma cooperação de carácter intrassetorial e vertical.

Entre os atores dos vários setores organizacionais e numa perspetiva intersetorial, a cooperação estabelece-se, maioritariamente, pela necessidade de obter ou dar informação (e.g. estatística). Veja-se o caso das entidades do setor público (e.g. ERT e as câmaras), que têm necessidade de obter dados sobre os empresários para ter uma informação atualizada sobre a rede empresarial. Essa informação poderá ser útil na definição das suas estratégias de promoção e de planeamento do desenvolvimento do turismo. Os dados solicitados podem ser úteis em termos de atualização estatística da sub-região, mas podem também ser subjacentes a processos burocráticos próprios do funcionamento institucional. Não obstante, os dados podem também servir para fundamentar as estratégias. Isto pode indiciar que os atores do turismo do setor privado são apenas convidados a dar informações, tendo um papel pouco ativo nos processos de decisão, assumidos claramente pelos órgãos públicos de decisão locais e regionais. Ora este facto retira uma das grandes vantagens da cooperação e que consiste na possibilidade de haver trocas de conhecimento, e de experiências com outros parceiros. Nas relações de cooperação as trocas de informação são inerentes às vantagens da própria cooperação na perspetiva da teoria da colaboração interorganizacional (isto é, a partilha de recursos). Para além disso, a cooperação implica necessariamente um processo comunicacional próprio do processo entre os parceiros. Considerando a importância e o papel da comunicação no processo de cooperação, o estudo também permitiu concluir que os atores do turismo da sub-região têm uma perceção bastante positiva da relação comunicacional com os outros agentes da sub-região e região, sendo essa relação de maior qualidade em particular com o dirigente da ERT (setor público). Estas observações revelam uma característica bastante vantajosa e facilitadora no estabelecimento das relações de cooperação entre os atores do

turismo do Baixo Alentejo. A boa comunicação entre parceiros é uma fator minimizador do risco de conflito, facilitando claramente as relações interorganizacionais (Mohr & Nevin, 1990; Etgar, 1979 como citado por Muñoz & Fálcon, 2000), Uma comunicação pouco eficiente pode gerar más interpretações e despoletar o conflito e pode conduzir a estratégias interorganizacionais erradas e por em causa o processo de desenvolvimento (Muñoz & Fálcon, 2000). Contudo, os resultados do inquérito não permitem concluir, com certeza, se será esta a verdadeira realidade, ou seja, que a comunicação entre parceiros tem muita qualidade, uma vez que, e por razões claramente culturais, ainda há alguma renitência em as pessoas revelarem as suas eventuais dificuldades de comunicação e até falarem sobre a forma como as mesmas dificuldades podem condicionar as relações e proporcionar o conflito.

Os atores consideraram as entidades públicas locais (câmaras) e regionais (ERT) como bastante relevantes para o funcionamento das organizações que representam o que só vem a confirmar a tendência, já anteriormente demonstrada, da importância das mesmas considerando aspetos como a frequência de contacto e a qualidade da comunicação com estas mesmas entidades. Este facto pode estar relacionado com o seu maior protagonismo no desenvolvimento do território, o grau de ligação que estabelecem com outras organizações e a grande influência que usualmente possuem. A ERT tem desempenhado um papel importante fazendo com que a região Alentejo se promova, sem que cada concelho perca a sua própria identidade. As entidades vieram a atenuar as ações individualizadas no turismo, mas todos os atores devem convergir nas suas ações, tendo como objetivo uma ao invés de trabalharem individualmente e apenas numa lógica concorrencial individual¹⁷⁶.

O outro grupo de entidades considerado importante para o funcionamento das organizações é o das empresas turísticas (setor privado), que são as que, no fundo, operam no terreno, investem e geram lucro, emprego e riqueza. Esta constatação permite confirmar que usualmente e no planeamento e desenvolvimento turístico, as empresas do turismo e os seus empresários assumem mais relevância do que outros órgão públicos nacionais apesar de sucederem os órgãos locais e regionais (Costa, 1996). É interessante observar também, que o setor privado considerou que as empresas turísticas, suas pares, são importantes para o funcionamento da sua empresa, o que pode também indicar a relevância atribuída à cooperação entre as mesmas mas, na prática, os contatos estabelecidos com as mesmas, não são muito regulares.

¹⁷⁶ Baseado nas respostas dos autarcas de Cuba e Aljustrel à ultima pergunta do inquérito: “Estratégias para o desenvolvimento turístico da sub-região “.

As ideologias semelhantes e a partilha dos mesmos objetivos constituem fatores facilitadores das relações de cooperação, justificando a forma como as organizações se relacionam e interagem. Resultante dessa perspectiva, parece que as relações de cooperação que se estabelecem entre os atores questionados têm todas as condições para serem bem sucedidas, facilitando os processos. O estudo permitiu, de facto, concluir e mais uma vez confirmando a tendência das respostas dos itens anteriores, que existem uma grande compatibilidade de objetivos em especial com as mesmas entidades já referidas: ERT e as câmaras. Essa compatibilidade de objetivos em especial entre as organizações do setor público e as organizações pares ao nível regional e local, pode-se justificar pela grande homogeneidade que usualmente se verifica em termos de procedimentos institucionais, enquadrando-se numa espécie de «filosofia do serviço público» (Costa, 1996). No caso dos atores de outros setores organizacionais, a compatibilidade de objetivos sobretudo com entidades públicas locais (câmaras), as entidades privadas (empresas turísticas) e algumas instituições de ensino, pode também ser justificada pela proximidade de contatos informais por se tratar de uma sub-região de interior. A compatibilidade de objetivos e de filosofias, entre os atores do setor associativo e as entidades já referidas, não é surpreendente já que as associações são constituídas por membros provenientes dessas mesmas entidades e que, portanto, sendo instituições que representam a interesses, pressupõe-se uma ideologias/filosofia comum.

Não obstante, e apesar se ter concluído pela existência de perceção generalizada de uma grande compatibilidade de objetivos e filosofias de atuação entre os atores, é importante ressaltar que continua a ser importante considerar a existência, de necessidades e interesses diferentes, e isso deverá ser tido em conta no planeamento e desenvolvimento turístico.

Do estudo é permitido concluir-se pelo envolvimento pouco próximo entre as instituições, por este ser ocasional, e não se verificar a necessidade de uma relação face a face para se concretizar a cooperação. Portanto, a duração da cooperação sob a forma de parceria parece ser limitada ao objetivo que a justifica, parecendo terminar essa relação quando o objetivo é cumprido. Esta característica parece assentar na tipologia de Savrina *et al* (2010) denominada de parceria de projeto (*partnership project*). Quando as relações de cooperação se estabelecem, essas acontecem por iniciativa de ambos os parceiros, tal como também a definição da estrutura e das bases da cooperação que é feita de forma conjunta. Neste caso, também se pode enquadrar na tipologia de parceria de Selin (2000 conforme citado por Araújo & Bramwell, 2002), que, em função da complexidade organizacional e dimensão da

parceria, considera-a como podendo envolver poucos grupos de um só setor. No tipo de relações estabelecidas, parece que a ação cooperativa pode existir, mas não parece haver propriamente um plano de ação conjunta, enquadrando-se também na tipologia de Tuomela (2005).

As principais razões para o contacto relacionam-se com o pedido de informações e a necessidade de coordenar estratégias para o desenvolvimento do turismo na sub-região. Se se associar esta conclusão com os tipos de cooperação de Romig (1996) e Hawranek (2000) (como citados por Zrilic & Perk, 2001) pode-se considerar que as razões relacionam-se com uma cooperação baseada nos mesmos objetivos e no mesmo tipo de atividades. Considerando as tipologias de cooperação de Toplak (1999, como citado por Vodeb, 2006) e extrapolando-as para a situação em análise, pode-se concluir que a natureza das relações de cooperação identificadas assentam, basicamente, na troca de informação e numa colaboração de modo a chegar a soluções comuns em relação a questões comuns, que é considerada a resposta mais eficaz para o desenvolvimento das regiões.

Em suma, e perante os resultados do estudo, parece que se está a falar mais de uma colaboração, de acordo com a visão de Wood e Gray (1991) em que os atores são perspetivados como membros voluntários com interesses/objetivos em comum; consideram os vários aspetos distintos do problema e assumem como tendo diferenças; agem / decidem / gerem / exploram de forma construtiva e partilham instituições / regras / normas; a estrutura é temporária; o processo é interativo e relaciona-se com um problema ou aspeto específico, tendo como objetivo a procura de soluções e de modo a produzir mudanças; e os atores estão sujeitos às suas limitações em termos de visão e capacidades para decidir sobre o futuro em relação a um domínio que é partilhado por todos os membros.

7.1.3. Promoção da cooperação para o desenvolvimento turístico: práticas e estratégias

O segundo objetivo desta investigação consistiu em identificar e analisar as práticas e estratégias desenvolvidas pelos atores, para promover a cooperação entre os setores organizacionais (público, privado, associativo e outros/misto) para o desenvolvimento do turismo da sub-região do Baixo Alentejo.

Pelo estudo é permitido concluir-se que, em termos gerais, os dirigentes dos vários setores organizacionais (público, privado, associativo e outros/misto) do setor turístico valorizaram a importância de desenvolverem práticas de cooperação para estimular a atratividade e a competitividade da sub-região e identificaram áreas privilegiadas em que os vários atores podem cooperar. A partir dos resultados obtidos é fácil perceber que os atores questionados valorizam as medidas impulsionadoras da competitividade da sub-região que estejam relacionadas com o desenvolvimento do produto turístico e das atrações em si mesmas. O desenvolvimento de um destino turístico depende de uma aposta clara nos produtos turísticos e isso dependerá da existência de uma coordenação entre várias entidades (Lazzeretti & Petrillo, 2006). Para além disso, o próprio produto turístico é definido como um conjunto de serviços que só existem por causa de uma atração, e daí não ser surpresa que haja uma valorização das duas medidas de atratividade por ambos os grupos de dirigentes. Verificou-se, ainda, que os dirigentes em particular do setor público, consideram ser importante uma aposta na melhoria da qualidade dos equipamentos e serviços turísticos, algo que acaba por ser coerente com a necessidade de apostar nas atrações e no desenvolvimento do produto turístico na sub-região, se se considerar que a própria definição de produto turístico inclui, precisamente, as atrações turísticas e os serviços turísticos (ou facilidades) (Ignarra, 2003). Os atores, sobretudo do setor público e setor privado, não deixaram também de considerar como prioritário, o desenvolvimento de turismo organizado para o Baixo Alentejo, com a necessidade de aumentar a oferta de pacotes, circuitos e visitas organizadas para a sub-região. A valorização destas medidas parece indicar uma perceção negativa sobre a organização da atividade turística na sub-região e aponta ainda para a perceção da existência de deficiências do lado da oferta turística da sub-região, que necessitam de ser alvo de aposta estratégica no desenvolvimento da área, de forma a torná-la mais atrativa e competitiva. Tal como em outros estudos (CESTUR, 2007; ARPTA, 2011), os resultados permitiram verificar a grande necessidade de apostar no aumento da promoção turística dos produtos turísticos. Esta também foi a medida considerada prioritária, em particular pelos empresários, em termos das condições de atratividade e competitividade da sub-região. Considerando que o Baixo Alentejo (e o próprio Alentejo) é ainda uma zona embrionária em termos de desenvolvimento turístico, é preciso definir uma estratégia adequada para a divulgação dos recursos da mesma.

O estudo permitiu identificar as principais áreas em que os atores do turismo da sub-região podem cooperar, o que será importante para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo. Pode-se concluir que os dirigentes privilegiam a necessidade de cooperar na

valorização dos recursos culturais locais e regionais, e no desenvolvimento dos recursos e produtos turísticos e na organização conjunta de atividades de promoção. Esta conclusão tem sentido quando o Baixo Alentejo (e o Alentejo em geral) possui uma grande variedade de recursos de qualidade que podem oferecer um excelente fator de diferenciação relativamente a outras regiões do país (e fora do país). Fica também clara a necessidade das entidades desenvolverem esforços conjuntos para o desenvolvimento de produtos turísticos mais fortes para a sub-região/região e na necessidade de os promover conjuntamente. Da análise dos dados ficou também patente a relevância atribuída pelos empresários (setor privado), à importância de cooperar para o desenvolvimento da indústria de eventos e convenções. O turismo de eventos e de convenções pode constituir uma importante área de investimento por ajudar a «combater» a sazonalidade, garantindo taxas de ocupação de alojamento mais distribuídas ao longo do ano (Ansarah, 2000), gerando mais riqueza, mais investimento e mais dinâmica no território. O turismo de eventos¹⁷⁷ pode ser uma grande oportunidade para o desenvolvimento do turismo na sub-região, e parece que os empresários têm essa consciência. Segundo Batista (2008, p.16), este segmento é de grande importância “(...) *como um movimentador do mercado promocional, fomentando uma participação de um número sem fim de atividades correlatas proporcionando, assim, a conquista do mercado do turismo, especificamente, do Turismo de Negócios e Eventos*”. Esse evento, ao ser captado, pode trazer, de uma só vez para o país/região, muitas pessoas que ajudarão também na promoção nacional e no exterior (Villela, 2000 como citado por Batista, 2008). Esta será, provavelmente, a expectativa dos empresários quando destacam a necessidade de apostar neste segmento, já que o mesmo pode ser um excelente captador de fluxos de turistas, de mais receitas e conseqüentemente, constituir um potenciador do desenvolvimento socioeconómico da sub-região e da própria região (Batista, 2008). No entanto, os dirigentes públicos regionais e locais desvalorizam aquela área em que se pode cooperar, colocando-a na última posição, o que vai, totalmente, contra a ideia de Britto e Fontes (2002 como citado por Batista, 2008) que afirmam que, em virtude do crescente desenvolvimento do turismo de eventos a nível mundial, despertou-se a consciência dos governos para a necessidade de investimentos na construção e/ou modernização de aeroportos, de centros de convenções e de hotéis de categoria superior. Não é de facto o caso da sub-região do Baixo Alentejo, que apesar de até ter um aeroporto, esta infraestrutura ainda está bastante subaproveitada. Em relação ao

¹⁷⁷ Este segmento tem como característica o facto de cuidar dos vários tipos de eventos que se realizam dentro de um universo amplo e diversificado. Dentre esses eventos destacam-se os congressos, conferências, cursos, exposições, feiras, entre outros (Britto & Fontes, 2002 como citado por Batista, 2008).

alojamento, a maioria do mesmo resulta da iniciativa privada e da capacidade empreendedora de alguns dos empresários portugueses e estrangeiros que têm vindo a apostar nas tipologias de alojamento em espaço rural, aproveitando os recursos endógenos da região.

O estudo mostrou, igualmente, que os atores valorizam a cooperação intersectorial sobretudo na necessidade de apostar no desenvolvimento e promoção de novos produtos turísticos temáticos e nas atividades promocionais em geral, na organização de pacotes e de produtos temáticos, na oferta de equipamentos e serviços turísticos, no planeamento e gestão do território, na valorização dos recursos culturais da sub-região e nas relações de cooperação entre setores. A competitividade do destino implica uma forte aposta na organização do turismo, e na definição de uma estratégia bem estruturada para a sua divulgação e promoção. Pelos resultados parece evidente que os atores têm consciência da necessidade de inovar em turismo passar pela organização da oferta de produtos turísticos competitivos alternativos (Firmino, 2006) com uma forte aposta na diferença em termos de uma oferta turística baseada em produtos temáticos, que a sub-região tem claramente para oferecer e, que para que isso seja conseguido, é necessário o envolvimento de vários atores. Na opinião dos dirigentes a cooperação entre setores é uma peça fundamental para reforçar as ações de promoção e o desenvolvimento dos produtos turísticos confirmando-se a tipologia de Selin e Chavez (1995), que identifica que as parcerias de cooperação no turismo podem estar relacionadas com iniciativas de cooperação no *marketing*. Para além disso, fica claro que a insuficiência de pacotes turísticos (*packages*) e a necessidade de apostar num turismo mais organizado revelou-se uma área em que é fulcral cooperar. A valorização da cultura como área a apostar na sub-região denuncia uma perceção positiva sobre o potencial dos recursos culturais de que a sub-região dispõe destacando-se o património edificado, o etnográfico e o antropológico. Este facto pode-se associar a uma aposta no produto turístico *touring* e cultural que já tem alguma dimensão competitiva na região do Alentejo. A articulação entre os atores em áreas com elevado potencial no Alentejo (ARPTA, 2011) como o produto turístico rural e *touring* relacionado com temáticas como o contacto com a natureza e as atividades rurais, a gastronomia e o vinho implica de facto um envolvimento de vários parceiros com propostas articuladas de forma a promover um estada mais duradoura e tornar a região mais atrativa para os vários mercados emissores.

Parece claro que, independentemente, dos setores organizacionais parceiros, as áreas e medidas a que os atores atribuem mais importância coincidem, o que parece demonstrar que

há uma grande sintonia de perceções sobre aquilo que é importante para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo.

Conclui-se, deste modo, que os dirigentes e empresários valorizam a importância da cooperação, sob a forma de parcerias intersetoriais, o que é demonstrado pela valorização da implementação de medidas associadas à necessidade de estimular o estabelecimento de relações de cooperação entre setores, o aumento da promoção turística, os investimentos no desenvolvimento de uma oferta de pacotes turísticos, de circuitos e visitas organizadas, o aumento da oferta de atrações e de produtos temáticos e a oferta de equipamentos e serviços turísticos para melhorar a competitividade e o desenvolvimento da sub-região do Baixo Alentejo. Estas medidas não se afastam muito das áreas de cooperação privilegiadas pelos agentes tendo-se concluído pela similaridade das respostas, particularmente, em relação à cooperação para a organização de atividades promocionais (promoção turística) e o desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto (aumento da oferta de atrações e produtos turísticos), como relevantes para o desenvolvimento turístico da sub-região.

7.1.4. Principais áreas de intervenção para o desenvolvimento turístico

A análise das preocupações das diferentes entidades relacionadas com a atividade turística e que deverão ser incluídas nas políticas de desenvolvimento turístico foi outro dos objetivos do estudo. No fundo, pretendeu-se identificar algumas áreas de intervenção prioritárias em termos de desenvolvimento turístico para o Baixo Alentejo.

O turismo é perspectivado pelos agentes como uma atividade económica que tem evoluído muito nos últimos tempos e que terá muito potencial para o desenvolvimento da sub-região no futuro. Verificou-se uma identificação das mesmas atividades económicas consideradas com maior potencial na região entre os atores respondentes dos quatro setores organizacionais destacando-se o turismo, a agricultura/produção animal e indústria transformadora agroalimentar, apesar de haver uma atribuição de importância diferente dessas mesmas.

As atividades económicas mais valorizadas podem ser relacionadas e, numa visão sistémica, o investimento no desenvolvimento de uma atividade pode impulsionar o desenvolvimento de outra. Os atores questionados referem-se ao potencial da agricultura e produção animal no desenvolvimento do Baixo Alentejo. De facto, agricultura continua a ser

uma atividade económica com grande peso na economia regional¹⁷⁸. A sub-região apresenta uma especialização relevante do setor agrícola, desenvolvendo as suas atividades em torno da silvicultura, da exploração das espécies cinegéticas, da agropecuária, pastorícia e produtos derivados, podendo tomar-se como exemplo a cortiça, o azeite (e.g. zona demarcada de Moura), os queijos (e.g. queijo de Serpa), os enchidos e presuntos (e.g. porco preto de Barrancos), os vinhos (e.g. Vidigueira), a aguardente de medronho e o mel (AMBAAL, *n.d.*). Porém, estes recursos agrícolas podem ter um grande potencial para a oferta turística em termos de gastronomia, produtos temáticos e para o turismo de eventos, contribuindo assim para o desenvolvimento turístico da sub-região.

As atividades do turismo em si próprias, têm vindo a revelar também um potencial de crescimento económico para a sub-região. Essas atividades podem estar associadas à atividade turística nas vertentes do Turismo em Espaço Rural e na modalidade de Agroturismo. Por seu turno, o desenvolvimento daquelas modalidades de turismo, pode ser um importante instrumento para a valorização dos produtos agrícolas de base local e para a inovação em termos de animação ligada às atividades agrícolas. Existe também um potencial de desenvolvimento de algumas atividades turísticas relacionadas com a produção agrícola, nas vertentes do vinho e do azeite, com uma influência clara em novas tipologias como o enoturismo, o turismo equestre, e com o desenvolvimento de rotas do azeite¹⁷⁹ e na aposta em feiras com oferta de produtos agrícolas locais. Em relação a este último caso, existem já algumas feiras baseadas nos recursos endógenos da sub-região em termos agrícolas, produção alimentar, e indústria agroalimentar nomeadamente a OVIBEJA em Beja, a feira do queijo de Serpa, e a feira medieval de Mértola e de Almodôvar.

A indústria agroalimentar tem, também, uma grande relevância no Alentejo, e também em particular no Baixo Alentejo, e portanto não surpreende que a mesma seja considerada de elevado potencial económico para o desenvolvimento da sub-região. Para além disso, a relação dinâmica com as atividades económicas anteriores pode justificar a necessidade de intervencionar mais na sua inovação. A indústria agroalimentar na região do Baixo Alentejo inclui indústrias de laticínios, de produção de óleos e gorduras animais, de vegetais e fruta, e de abate de animais, de preparação e conservação de carne e produtos à base de carne (CCDR, 2004).

¹⁷⁸ Segundo o Anuário Estatístico da Região Alentejo (2010,) ainda representa 13% do VAB *per capita*.

¹⁷⁹ Nestas rotas do azeite leva-se os turistas a visitar e a participar no processo de fabrico artesanal do azeite, desde a apanha da azeitona transporte, seleção, até à prensagem num lagar de varas movido a água.

Perante o potencial da atividade turística na sub-região, as perceções dos atores foram unânimes relativamente aos atributos turísticos que a sub-região tem e que podem mais facilmente atrair os turistas para o Baixo Alentejo. Atributos como a gastronomia, a singularidade do destino quanto aos seus recursos, a paisagem, a segurança, a tranquilidade, o património histórico-cultural e a disponibilidade e qualidade dos serviços turísticos foram considerados como os mais relevantes da sub-região, o que está claramente em consonância com alguns dos estudos sobre esta problemática (CESTUR, 2007).

O estudo permite concluir que as áreas de intervenção em termos de políticas de desenvolvimento turístico para a sub-região pressupõem uma forte aposta no turismo organizado, na organização de *packages* e na definição de circuitos turísticos para a região, bem como uma melhoria da qualidade e dos serviços turísticos. Na definição de políticas de turismo, a promoção do destino com a grande preocupação na valorização dos produtos temáticos, associando aos atributos mais relevantes da própria sub-região (e.g. património natural e cultural e a gastronomia), são também aspetos importantes. As novas formas de turismo que associam as características próprias da ruralidade e da atividade agrícola tradicional nomeadamente o agro-turismo, o enoturismo e o turismo cinegético podem constituir, na perceção dos dirigentes e empresários, uma excelente oportunidade a considerar na política de desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo (POA 2007-2013). É evidente, portanto, a perceção dos atores sobre a necessidade de haver articulação entre as potencialidades que a região/sub-região oferece para a dinamização de diversas formas de turismo (e.g. turismo em espaço rural, turismo cultural e turismo de natureza), e o tornar as «atrações regionais» mais competitivas, considerando os principais atributos do destino do Baixo Alentejo mais valorizados pelos agentes da sub-região.

7.1.5. Perceção da fase de desenvolvimento turístico

O quarto objetivo específico do presente estudo consistiu em *estimar o grau de desenvolvimento turístico da sub-região* em função da perceção dos atores do turismo do Baixo Alentejo. Da literatura revisitada ficou claro que para compreender a natureza dos contactos entre os atores e a perceção dos efeitos do desenvolvimento da atividade na comunidade de acolhimento é importante estudar as fases de desenvolvimento do destino (Py-Sunier, 1978; Johnson *et al*, 1994 como citados em Silva, 2007). A base da análise da fase de

desenvolvimento turístico da região foi a teoria do ciclo de vida do destino de Butler¹⁸⁰ (1980) que identificou várias fases da evolução do destino turístico¹⁸¹ (cf. capítulo II, subcapítulo 2.4. e capítulo V, subcapítulo 5.5.) tendo como «pano de fundo» dimensões como as infraestruturas existentes, a intervenção do estado e do privado na atividade, o desenvolvimento da oferta e evolução dos fluxos de procura turística, a relação turista e visitantes, a promoção e *marketing* e o grau de envolvimento da comunidade no planeamento e gestão do turismo. Estas dimensões relacionam-se com a oferta turística da sub-região e o estudo veio mostrar a grande satisfação dos atores do turismo respondentes com a oferta turística do Baixo Alentejo, essencialmente, em termos dos seus recursos naturais (e.g. clima, beleza paisagística) e culturais. Esta satisfação manifestada mostrou estar em consonância com as observações obtidas relativamente à perceção dos agentes sobre os atributos considerados mais importantes pelos turistas que visitam a sub-região e que assentam na singularidade do destino (atributos naturais), na gastronomia e património cultural e arquitetónico (atributos culturais). A menor relevância atribuída pelos atores respondentes relativamente a componentes da oferta turística como a informação turística e a oferta comercial está em consonância com a sua perceção sobre os atributos menos valorizados pelos turistas que visitam a região o que significa que esta menor satisfação pode também indiciar que os atores, na verdade, consideram que essa componente não é realmente importante (independentemente do grau de satisfação que têm com a mesma).

A concretização deste objetivo e a determinação da fase do ciclo de vida em que se encontra um destino turístico é importante para apurar com rigor as estratégias de desenvolvimento a implementar na sub-região (Coelho, 2010). Na realidade, a identificação da perceção dos dirigentes pode ser importante para o desenvolvimento da sub-região, porque com uma ampla visão dos fatores que influenciam o desenvolvimento do destino, é possível identificar as deficiências e atuar em pontos específicos que podem gerar um declive da atividade. Por outro lado, a identificação dos indicadores pode ajudar na definição de dados importantes na recompilação, para que sejam realizados estudos que ofereçam dados úteis em termos de planeamento para a mesma sub-região (Soares & Gandara, 2010). O estudo

¹⁸⁰ A escolha deste modelo foi justificada pelo facto de ser um modelo integrado, universal e facilmente aplicado a diferentes realidades, sendo por isso muito flexível, o que permite analisar um destino turístico de forma global, utilizando diferentes indicadores que permitem identificar várias fases (Weaver 2006 como citado por Almeida, 2009).

¹⁸¹ Estas fases são caracterizadas pela incidência quantitativa de determinados elementos de oferta turística (e.g. hotéis, serviços especializados, variedade de atrações e atividades dirigidas aos turistas), pela crescente resposta do mercado turístico a tais elementos, em termos do aumento da procura turística e pelas repercussões dessa atividade, em termos de impactos, no domínio social, económico, cultural e ecológico nas regiões receptoras (Pires & Dias, 2009).

permitiu mostrar que na opinião dos atores, o Baixo Alentejo está na fase 2 do desenvolvimento turístico (o envolvimento). O estudo torna claro que para os agentes questionados, independentemente do setor organizacional a que pertencem (público, privado, associativo e outro/misto) o turismo na sub-região apresenta as características de um desenvolvimento turístico ainda muito dependente do envolvimento da comunidade recetora, com unidades de alojamento de baixa dimensão, rurais, com pouca atividade comercial, e em que há uma grande familiaridade e informalidade nas relações entre os recetores e os visitantes. A pouca promoção do destino, ainda muito dependente dos métodos tradicionais «boca a boca» e que constitui uma das características desta fase do desenvolvimento turístico e da forma de promover o próprio destino Alentejo (CESTUR, 2007 e ITP, 2011) podem justificar a preocupação dos atores em apostar mais nas campanhas de promoção dos produtos turísticos da região. Sabendo que na fase de envolvimento a oferta turística é ainda deficitária, isso leva a concluir que os atores ao posicionarem a sub-região nesta fase estão a ser coerentes com a sua opinião relativamente à necessidade de investir no aumento da qualidade dos equipamentos e serviços turísticos, que constitui uma das medidas mais valorizadas para melhorar a atratividade da sub-região em especial por parte dos atores do setor público.

No entanto, e apesar de grande parte dos dirigentes classificar a atual fase de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo como a do envolvimento, denota-se que, de facto, não é fácil as classificações das fases e nos vários estudos identificados no capítulo II (*cf.* Hoviden 1981 e 2002; Choy, 1992 e Weaver, 1990 como citados por Latkova, 2008), podem-se identificar várias fases para o mesmo destino. Parece ter sido esse o caso da presente investigação, já que muitos dos dirigentes também afirmaram que a atual fase de desenvolvimento turístico da sub-região é a primeira, ou seja, a da exploração. Esta primeira fase é a mais embrionária de todas, está-se a dar os primeiros passos na atividade. As características que fizeram com que os respondentes optassem por esta fase assentam nos reduzidos fluxos turísticos, no tipo de turistas mais próximos de autonomia e aventura. São turistas que fogem da massificação, e dos pacotes turísticos. A região tem atrações naturais e culturais únicas, mas são ainda poucos os serviços turísticos existentes (alojamento, restauração, monumentos, parques...). Segundo Tooman (1997), nesta fase as visitas são limitadas, esporádicas por parte de alguns visitantes, há um elevado grau de contacto com a população local e uso das suas comodidades, mas com um baixo impacto económico e social. De facto, esta situação confirma-se pelo baixo tempo de permanência na sub-região (a mais baixa entre as sub-regiões do Alentejo e até do próprio país), com um fluxo ainda insuficiente

de turistas, mas com uma forte capacidade hospitaleira da própria comunidade local. Um aspeto interessante que se pode concluir e refletir é que tipo de turistas se pretende para a sub-região. De facto, os atores sociais entre dos setores organizacionais (público, privado, associativo e outros/misto) valorizam a necessidade de organizar itinerários, programas, engendrar pacotes turísticos e circuitos, mas parece que numa fase de exploração é exatamente isso que os turistas não pretendem, já que o turista que mais procura o destino em questão é o turista alocêntrico, portanto aventureiro e à procura de locais ainda pouco explorados (*cf.* subcapítulo 2.4.).

O estudo revela também que um número mais reduzido de atores considera que a sub-região assume as características da terceira fase de desenvolvimento turístico, ou seja, a do desenvolvimento. Os atores respondentes terão considerado que a sub-região já pode ser perfeitamente delimitada em termos de região turística, sendo fortemente promovida por grandes campanhas de publicidade. Partilham ainda da ideia de que existe uma comercialização dos recursos naturais (e.g. paisagem) e dos recursos culturais (e.g. património), complementados com outras das atrações entretanto criadas. Consideraram ainda os atores respondentes que a região tem um número de visitantes igual ou superior ao número de residentes e que, por esse facto, pode até haver necessidade do recurso a mão de obra imigrante.

Desta análise fica bem patente que o posicionamento do grau de desenvolvimento turístico da sub-região numa única fase é difícil. Essa dificuldade até é retratada em muitos estudos empíricos, como aliás já foi referido anteriormente (Silva, 2007). Por outro lado, parece não haver uma perceção adequada do fenómeno turístico e dos seus impactos nas comunidades recetoras, motivo que pode estar associado a um fraco delineamento de estratégias de desenvolvimento e de planeamento de vários destinos turísticos e também a uma baixa escolaridade de alguns dos atores (em especial os empresários). Outro aspeto importante que se pode concluir do estudo, é que algumas características que são enunciadas teoricamente para cada uma das fases não se conseguem identificar, na sua totalidade, na sub-região e a própria região poderá até assumir algumas das características, pontualmente, entre as três das fases mais percecionadas. Então veja-se:

- Na fase da exploração, constata-se algumas das características apontadas, como por exemplo, fluxos reduzidos de turistas à procura de atrações culturais e naturais, um tempo de estada inferior à média nacional e um relacionamento muito próximo com a comunidade recetora. Mas, ao contrário daquilo que se defende teoricamente nesta fase, a sub-região já

apresenta facilidades turísticas com alguma expressão (em alguns concelhos, mais do que outros) e portanto não é um fator limitador aos turistas em termos de acesso às mesmas. Apesar do turista procurar a típica calma e pacatez da área rural, alguns já procuram organizar a viagem, até porque muitas das unidades de alojamento estão nos sites de reservas *on line* (e.g. *Booking*), ou são comercializadas em qualquer agências de viagem. Também se confirma a existência de empresas de cariz turístico (e.g. boa oferta de alojamento, empresas de animação turísticas, agências de viagem e até um operador turístico), ao contrário do que é defendido na fase.

- A sub-região apresenta algumas das características da fase do envolvimento, nomeadamente, o facto de as empresas locais serem de carácter familiar e de pequena dimensão. Os contactos entre o turista e a comunidade recetora são próximos e bastante frequentes. A publicidade da sub-região parece evidente, sobretudo aquela que é feita de boca em boca, entre amigos e familiares. Existe também a consciência da importância do turismo no desenvolvimento do destino, que é revelado pela intervenção de um órgão de gestão do destino de âmbito regional (ERT). No entanto, a característica de que o desenvolvimento económico das áreas de maior procura turística onde se localizam as atrações naturais ou construídas origina um movimento de residentes provenientes do interior ou de outras áreas menos procuradas pelos turistas com o objetivo de obterem melhores rendimentos e uma melhor qualidade de vida, não se confirma. Uma outra característica é o facto de as comunidades apresentarem um índice reduzido de escolaridade da população local, mas pela observação empírica constatou-se uma maior fatia de respondentes com habilitação superior, não constituindo motivo para um fraco delineamento de estratégias de desenvolvimento e de planeamento de vários destinos turísticos.

- Na fase de desenvolvimento, diz-se que a área turística está perfeitamente delineada e demarcada. Não parece ser esse o caso da sub-região ainda muito deficitária em termos de fluxos turísticos. Nesta fase, há já uma estratégia bem delineada em matéria de promoção dos destinos mas, e apesar de alguns órgãos regionais do turismo (ERT) estarem a promover a região através de algumas campanhas, a sua visibilidade e impacto atrativo em termos nacionais e internacionais ainda não é muito evidente. Em relação à comercialização dos recursos naturais e culturais, essa também será a base do turismo na sub-região, com uma aposta na ruralidade, nos produtos agrícolas e animais, na gastronomia típica e caseira, e na produção cultural através do património edificado, e produção artesanal (e.g. artesanato). No entanto, a sua comercialização está longe do nível identificado teoricamente nesta fase, sendo

ainda muito informal e pouco estruturada e aliás ainda pouco valorizada pelos atores respondentes como um atributo relevante da sub-região. Não parece nada adequada a classificação da fase de associada ao controlo do desenvolvimento turístico em termos externos porque, de facto, na sub-região o controlo do alojamento em especial, não assenta em investidores externos de índole internacional, nem em *franchisings*, mas sim é oriunda da capacidade investidora local/regional.

Perante o descrito e o levantamento bibliográfico, estatístico, empírico e observacional é permitido concluir que não se deverá fazer uma classificação da fase em termos tão abrangentes ao se considerar a totalidade da sub-região e optar por considerar a análise por concelhos. Pode-se concluir que, e considerando o indicador do número de turistas, que provavelmente, alguns concelhos estarão ainda enquadrados na fase de exploração (e.g. Ourique, com um expressão tão pouco significativa de fluxos turísticos, e com uma oferta turística tão limitada) e outros concelhos que estarão já na fase do envolvimento como é o caso de Beja, Mértola e Serpa com um fluxo significativo de turistas, com uma oferta diversificada de alojamento e restauração e de atrações naturais e culturais (*cf.* capítulo IV).

7.1.6. Implementação de uma rede de cooperação

Neste estudo a cooperação sob a forma de parcerias, destacando-se em particular, as parcerias público - privadas é considerada uma condição fundamental para o desenvolvimento da sub-região (Selin, 1999; Araújo & Bramwell, 2002; Stokes, 2006; e Franco & Xchang., 2010. Assumiu-se de primordial importância a organização em redes de cooperação como forma de reforçar as capacidades competitivas dos destinos turísticos (e.g. Costa, 1996; Bramwell, 2006). Perante as perspetivas teóricas descritas a propósito da importância da constituição de redes de cooperação no desenvolvimento do turismo, estabeleceu-se como objetivo avaliar, entre os atores do grupo alvo, a importância atribuída pelos mesmos ao estabelecimento e implementação de parcerias, na tentativa de constituir uma rede de cooperação entre os agentes, para se promover o desenvolvimento do turismo no Baixo Alentejo. No fundo, procurou-se avaliar, entre os atores do turismo, a possibilidade de estabelecimento de alianças estratégicas e parcerias¹⁸² entre os mesmos, no sentido de constituir uma rede de cooperação.

¹⁸² O trabalho em parceria é importante para os *stakeholders* do destino, pelo facto de trabalharem em conjunto e aproveitarem as sinergias criadas entre si, quer em termos de promoção dos produtos e serviços, como na

Os resultados do estudo permitiram concluir que há uma grande receptividade em os atores do turismo da sub-região aderirem a uma eventual rede de cooperação para o turismo na sub-região do Baixo Alentejo, ou até na região do Alentejo, considerando os agentes bastantes benefícios de pertencer à mesma e estando até dispostos a alterar alguns dos procedimentos de trabalho da sua organização para aderir a essa mesma estrutura formal de cooperação. A capacidade competitiva, o poder (*empowerment*) adquirido pelas organizações, a resolução de problemas de forma inovadora (opinião mais partilhada pelos atores do setor público), e ainda o controlo do processo de desenvolvimento de turismo na sub-região (opinião mais partilhada pelos atores do setor privado) e por fim, a facilitação em termos de comunicação e uma gestão mais eficaz dos recursos pelo território (atores do setor associativo) constituem as principais vantagens percebidas pelos dirigentes perante a possibilidade de aderirem a uma rede formal de cooperação no turismo. Relacionando esta observação com as redes interorganizacionais, evidencia-se que a organização em rede possibilita o reforço das capacidades competitivas, e perante as exigências que o turismo tem de enfrentar enquanto setor económico e social, esta pode ser a forma de melhor ultrapassar os obstáculos inerentes (Thorelli, 1986).

Do estudo resultou também que os atores respondentes apesar de se mostrarem muito receptivos em aderir a uma rede de cooperação no turismo, muitas das organizações que representam, em particular entre os atores do setor privado, operam individualmente, verificando-se uma reduzida taxa de organizações a recorrerem à prática do associativismo.

O estudo mostrou uma grande relevância atribuída pelos atores às entidades nacionais e regionais de turismo (ERT), às organizações locais (câmaras), empresas, associações, e instituições de ensino superior e profissional, como as organizações mais importantes para a competitividade da sub-região, pelo que considerando a grande receptividade manifestada pelos atores em aderir a uma rede de cooperação e a correlação significativa identificada com as mesmas entidades, pode indiciar o interesse dos mesmos em incluir representantes das designadas organizações na rede¹⁸³. Para além da necessidade do envolvimento de várias entidades numa rede de cooperação, as entidades mais relevantes para os atores do Baixo Alentejo são as governamentais, regionais e municipais o que está em consonância com os

criação de uma imagem coesa e de serviços interligados no destino. As alianças que se têm criado entre o setor público e privado têm demonstrado uma grande atractividade no marketing dos destinos, pelo facto de aliarem objectivos dos dois setores, ou seja, captar mais turistas sem esquecer os objectivos sociais do setor público (Palmer, 1995 como citado por Almeida, 2009).

¹⁸³ As redes de cooperação envolvem um conjunto de organizações que se relacionam de forma interativa em torno de um ponto comum, o que pela sua complexidade ou custo, requer uma resposta multi-organizacional, nela intervindo atores a diferentes escalas (Tremblay, 1998).

resultados de outros estudos (e.g. Semercioz *et al*, 2008), sem esquecer, porém, a relevância atribuída às empresas e ao ensino superior e profissional para a formação dos recursos humanos do setor.

Os resultados do estudo permitem ainda verificar que a grande receptividade dos atores em aderir a uma rede de cooperação está relacionada com algumas das suas principais vantagens como a resolução de problemas financeiros, a facilidade de comunicação e a tomada de decisão e definição de estratégias e políticas de turismo, a gestão e distribuição de recursos regionais e locais, e, em traços gerais, o ajudar no próprio desenvolvimento de turismo na sub-região. Para além disso, parece claro que a receptividade dos atores de três dos setores organizacionais (setor público, setor privado com fins lucrativos e o setor outros/misto) mostrou estar relacionada significativamente com algumas áreas em que a cooperação intersetorial é privilegiada e cuja atenção pode contribuir para o desenvolvimento do turismo, destacando-se a promoção do produto turístico, o desenvolvimento de determinados produtos nomeadamente a indústria hoteleira e de eventos e a necessidade de uma aposta na educação e formação para o turismo. As medidas identificadas como prioritárias para estimular a competitividade da sub-região como o aumento da oferta de atrações e de produtos temáticos, o aumento da oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas, a melhoria da informação turística e dos sistemas de reservas on line, o estabelecimento de relações de parceria intersetorial, e a melhoria da qualidade dos equipamentos e serviços turístico e o aumento das medidas de proteção dos recursos turísticos (naturais e culturais) apresentaram uma correlação significativa com a receptividade dos atores em aderir a uma rede de cooperar. Tal constatação indicia a relevância atribuída ao trabalho em rede para mais eficazmente pôr em prática tais medidas.

É importante ressaltar e perante as conclusões obtidas com o estudo que, na prática, já existe da parte de alguns dirigentes e empresários do turismo do Baixo Alentejo, uma atitude proativa relativamente às redes de cooperação, como é o caso da aldeia de Pias (município de Serpa) que integra a Rede Europeia de Turismo de Aldeia¹⁸⁴.

¹⁸⁴ A Rede Europeia de Turismo de Aldeia procura dinamizar o Alentejo tendo por base um conjunto de aldeias típicas maioritariamente do Alentejo Central, mas que também incluem uma do concelho de Serpa (a aldeia de Pias) e outras do Alto Alentejo. constitui um projeto financiado pelos fundos da UE. É dinamizada pela região de turismo e integra 14 aldeias do Alentejo¹⁸⁴ e associa aldeias turísticas de cinco regiões da Europa (o projecto associa localidades rurais das regiões de Trentino (Itália), Lapónia (Finlândia), Arad (Roménia) e Lomza (Polónia). O projeto desenvolve o conceito de Turismo de Aldeia, onde predomina uma visão global da comunidade, com a integração dos serviços turísticos com as atividades indirectamente ligadas ao turismo e onde se promove a cooperação na organização e gestão deste produto. A cooperação é um elemento importante e abrange entidades públicas, empresários, residentes e associações.

Em síntese, o estudo mostrou a existência de práticas de cooperação entre setores organizacionais apesar de não serem muito regulares. Os atores mostraram-se conscientes das necessidades de cooperação intra e intersetoriais para se intervencionar em áreas prioritárias no desenvolvimento do turismo da sub-região, como é a promoção do destino, valorização da cultura, o turismo organizado, produtos temáticos e os serviços turísticos.

7.2. Limitações do estudo

Como resultado não só das opções metodológicas tomadas, mas também das condicionantes do próprio contexto, reconhece-se que o estudo aqui apresentado apresenta um conjunto de limitações que importa agora esclarecer.

Uma das grandes limitações prende-se com a seleção do grupo alvo, ou seja, com o facto de não se ter estudado os atores do turismo do setor privado (empresários do turismo) de todos os concelhos do Baixo Alentejo, o que é uma limitação clara para a representatividade do universo dos agentes do turismo e que impede a generalização dos dados. O critério metodológico da seleção de uma amostra dos empresários de apenas três concelhos da sub-região (maior, médio e menor em termos de procura turística) revelou-se, de facto, uma grande dificuldade do estudo, em grande parte devido à falta de dados estatísticos atualizados e completos nos principais organismos (e.g. estatísticas das dormidas, do número de alojamentos, e do número de visitantes do concelho) e à própria falta de cooperação dos empresários no fornecimento desses dados. Se a investigadora tivesse optado por estudar a totalidade dos empresários dos 13 concelhos, ou optado por analisar todos os atores do turismo do Alentejo agrupados primeiramente nas 4 sub-regiões e, posteriormente, por concelhos, recorrendo-se a um estudo comparativo, ter-se-ia chegado possivelmente a um conhecimento mais alargado das diferenças de perceção dos agentes sobre o fenómeno da cooperação como potenciador do desenvolvimento turístico da região. Tem-se assim plena consciência que, por esse facto, se pode ter perdido uma eventual diferenciação de práticas de cooperação e de perceções sobre o fenómeno, e se a opção tivesse sido outra, ter-se-ia atingido uma maior riqueza para um conhecimento mais profundo da problemática em questão.

O recurso à estatística do número de visitantes ao concelho registados nos postos de turismo (única completa e atualizada) para selecionar o grupo alvo revelou-se uma grande limitação já que não comprova que os mesmos pernoitem no concelho/cidade e usufruam dos serviços turísticos. Apesar de não estar ao alcance da investigadora, considera-se que a opção

pelo número de dormidas registadas em cada concelho seria muito mais credível para o estudo.

Outra limitação ainda relacionada com a seleção do grupo alvo passa pelo facto de não se ter incluído no mesmo a população residente, ator considerado primário no processo de planeamento, indo de encontro ao paradigma do planeamento abrangente (*comprehensive planning*) e portanto a perceção sobre a problemática da cooperação e o seu impacto no desenvolvimento turístico, poderia dar também uma dimensão mais alargada sobre o fenómeno.

A insuficiência de estudos nacionais sobre a temática da cooperação no desenvolvimento turístico e os existentes ao nível internacional estarem muito relacionados com a política de sustentabilidade e de natureza, o que não se compadecia, na totalidade, com os objetivos e as características da sub-região estudada., tornou mais difícil a concretização do estudo, sobretudo em termos de fundamentação teórica.

A dimensão do instrumento de recolha de dados utilizado, algo extenso e fechado, e o seu modo de aplicação via *e-mail*, que porém tem a vantagem de chegar ao destino mais rapidamente, também se revelaram limitações do estudo, sobretudo pelo menor grau de profundidade dos dados obtidos e pelo risco acrescido de uma não devolução ou devolução tardia, ou pela existência de um número elevado de questões por preencher que, apesar de tudo, não se revelou gravoso na representatividade da amostra. Apesar de extenso, denotou-se a necessidade de ainda particularizar as relações de cooperação em função dos subsetores (por ex. será que um alojamento coopera com outro e em que áreas? Será que um restaurante coopera com um alojamento? Em que situações?) e que podem constituir excelentes propostas para futuros estudos na tentativa de aprofundar a problemática.

A forma de aplicação do instrumento de recolha de dados também constituiu uma grande limitação do estudo, pela dificuldade de controlo no preenchimento, pelo esclarecimento de eventuais dúvidas associadas a alguma terminologia utilizada sobretudo entre determinados subsetores (em especial o de alojamento e restauração) e pela própria morosidade na devolução do mesmo.

Em suma, reconhece-se que algumas das limitações aqui expostas podem também ser consideradas como propostas de pistas para eventuais trabalhos futuros de investigação e que se descrevem no subcapítulo seguinte.

7.3. Recomendações e implicações para futuros estudos

A premissa do presente estudo é de que o desenvolvimento do turismo pode ser conseguido através do reconhecimento de que o setor público, o setor privado, o terceiro setor, as comunidades receptoras e o próprio ambiente natural são atores interdependentes num complexo domínio turístico, em que nenhum indivíduo, agência ou grupo podem resolver aspetos estratégicos do turismo, trabalhando individualmente (Getz & Jamal, 1994 como citado por Bramwell & Lane, 2000). Para o planeamento e a gestão do turismo é necessário passar das perspetivas tradicionais para uma colaboração dinâmica entre os vários atores envolvidos no desenvolvimento do turismo (*ibid*). Perante o descrito, o que fica patente neste estudo é a necessidade de desenvolver um modelo de planeamento e desenvolvimento do turismo concertado, consensual, negociado e partilhado entre as agências governamentais aos vários níveis administrativos (setor público), as empresas (setor privado) e o setor associativo e sem fins lucrativos (Timothy, 1998).

Em função do que foi analisado ao longo dos capítulos teóricos e após a análise empírica das perceções dos atores do turismo na sub-região, é importante mudar o modelo de planeamento do turismo utilizado, dando mais autonomia (financeira e de decisão) às entidades regionais e locais e procurando concertar relações de cooperação cada vez mais interdependentes, numa perspetiva intergovernamental, intersetorial e interempresarial, num caminho cada vez mais do planeamento participativo, integrado e até comunitário. O grande fundamento dos modelos em questão é de que é importante fazer com a participação de todos os interessados e beneficiários dos resultados (Hall, 2001), não devendo haver imposições de cima de baixo.

Neste caminho, o estabelecimento de parcerias é, realmente, a melhor forma de proceder se se pretende um desenvolvimento do turismo com preocupações de sustentabilidade. O desenvolvimento não será, verdadeiramente, satisfatório se houver uma parcialização das funções, permanecendo apenas nas mãos do setor público aquilo que são as suas tradicionais responsabilidades (definição de políticas estratégicas, construção de infraestruturas) e, nas mãos do setor privado, apenas a disponibilização dos serviços turísticos. É importante um ponto de equilíbrio, em que seja possível uma participação de todos os atores no planeamento da atividade turística sem qualquer sobreposição de interesses de setores organizacionais (Alfares, 2008).

Perante o que foi analisado e afirmado, também este estudo teve como objetivo trazer algum contributo para a comunidade, quer científica quer operacional, e no fundo envolver e sensibilizar os atores do turismo da sub-região e região (e país), bem como a própria comunidade científica para a necessidade de estudar estratégias de tornar a cooperação uma prática aceite e regularmente utilizada.

Apesar dos dados do estudo responderem positivamente à pergunta de partida da presente investigação: “*que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais dos setores (privado, público e associativo) no desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo?*”o que revela que os atores consideram que a cooperação entre os atores dos vários setores organizacionais traz um contributo importante para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo, algumas questões podem ainda ser colocadas: como incentivar à prática generalizada da cooperação multisetorial? Como evitar algumas das dificuldades da cooperação? Como aumentar a regularidade da frequência de parcerias entre as organizações? Que outras áreas se podem abranger em termos de atividade cooperativa, para além da partilha de dados e a definição de estratégias?¹⁸⁵

Tendo em consideração as medidas de estimular a atratividade mais valorizadas pelos vários atores, e como resultado de relações de parceria, há que haver uma maior preocupação e investimento no desenvolvimento de um turismo mais organizado para a sub-região, apostando no fator de diferenciação, tendo por base os produtos temáticos como, por exemplo, a gastronomia, a ruralidade, o contacto com natureza, numa ação conjunta assente na parceria entre os empresários da sub-região. Dando, ainda, destaque à necessidade de apostar num turismo mais organizado para a região e na definição de itinerários com maior projeção (implicando a promoção interna e externa), é importante também trabalhar em conjunto com pequenos operadores, vocacionados para os itinerários turísticos, específicos, integrados e temáticos, e apostar na formação de guias especializados na sub-região. A promoção do turismo, deverá assentar, também, numa relação público privada entre as entidades regionais e nacionais responsáveis pelo financiamento da promoção, que apesar de já existir ao nível regional (Alentejo), deverá também dirigir-se mais particularmente à sub-região (tradicionalmente mais embrionária nesse investimento), desenvolvendo programas e itinerários turísticos específicos, mas na continuidade daqueles que já existem para a região.

¹⁸⁵ Cooperando mais de perto com outros atores, é mais fácil aceder à informação, utilizar o conhecimento proveniente de outros agentes, acelerar a preparação dos planos e reduzir custos.

Do que foi observado neste estudo, parece evidente que já há um investimento na realização de projetos e na melhoria de equipamentos para a região, mas esse investimento deverá ser acompanhado por uma adequada e atempada promoção das iniciativas existentes e do próprio território em que ocorrem¹⁸⁶. É preciso «chegar ao público alvo», o potencial turista e motivá-lo a visitar e a ficar na sub-região. Isso não significa, necessariamente um aumento dos custos com a publicidade, mas pode, isso sim, constituir uma forma de rentabilizar os investimentos efetuados. O setor público tem uma grande responsabilidade na promoção dos destinos, em particular através das representantes regionais do turismo e, em particular, a ERT do Alentejo tem, nos últimos anos, apostado numa forte campanha promocional do destino Alentejo. Porém, estas campanhas não deverão ser isoladas, e deverá haver uma cooperação mais efetiva com as empresas (setor privado), as associações (setor associativo) e a própria comunicação social (setor outro/misto) numa estratégia concertada para o *marketing* e promoção do turismo para a região e sub-região.

Considerando ainda a grande preocupação dos atores da sub-região com a necessidade de aumentar a promoção do turismo e a necessidade de organizar melhor o turismo aproveitando os excelentes recursos naturais, culturais da sub-região; com a melhoria da qualidade das infraestruturas e serviços turísticos; com a necessidade de apostar na valorização da cultura existente, e com o aumento da oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas, é necessário que os agentes reflitam sobre um conjunto de ações:

a) Aproveitar as potencialidades do aeroporto, dando-lhe maior protagonismo, procurando captar mais operadores aéreos, através de uma promoção externa entre os principais mercados emissores existentes e potenciais e também através de uma promoção interna junto dos meios urbanos, com o desenvolvimento de programas organizados complementares baseados em fatores claros de diferenciação da sub-região: gastronomia, ruralidade, biodiversidade (fauna e flora), água, património edificado e religioso, etnografia (e.g. cantares alentejanos, feiras medievais), vinho, azeite, mel.

b) É importante uma tendência em direção a novas formas de parceria entre o setor privado e setor público na gestão do turismo e *marketing* não se concretizarem só a nível nacional, mas também aos níveis regionais e municipais. Em alguns países, denota-se já uma

¹⁸⁶ Autarca de Mértola.

preocupação do governo central em incentivar estrategicamente as parcerias público privadas, sendo influenciados por aquilo que acontece a nível local (WTO, 1996; WTO, 2001)¹⁸⁷.

c) Na definição deste turismo organizado e dos pacotes turísticos de índole temática, é absolutamente, imprescindível a cooperação de todos os segmentos do setor privado. Considerando as características da sub-região e os atributos mais valorizados pelos atores sobre a mesma (singularidade do destino, recursos naturais, recursos culturais, tranquilidade, etc.) fica clara a necessidade de apostar em itinerários direcionados ou mais dinamizados, para práticas como o enoturismo, atividades aquáticas, passeios pedestres e de bicicleta, golfe, turismo religioso, turismo cultural¹⁸⁸, turismo etnográfico, *birdwatching*¹⁸⁹ e turismo de natureza¹⁹⁰, turismo cinegético etc. Dando destaque à necessidade de apostar num turismo mais organizado para a região e na definição de itinerários com maior projeção (implicando a promoção interna e externa), é importante também trabalhar em conjunto com pequenos operadores, vocacionados para os itinerários turísticos, específicos, integrados e temáticos, e apostar na formação de guias especializados na sub-região.

d) Considerando a relevância atribuída pelos à necessidade de valorizar a cultura existente na sub-região, e apesar de, nos últimos anos, ter havido um investimento na renovação e restauração de muito do património cultural e religioso da sub-região, os processos, ainda que financiados, são bastante morosos, em grande parte pela dificuldade de concertação entre o grande número de entidades envolvidas, pelo que é importante agilizar os processos de forma a apostar na renovação do património e, posteriormente, dinamizá-lo incluindo-o nos itinerários necessariamente organizados na e para a sub-região. No Baixo Alentejo, já há algumas atividades planeadas neste sentido. Uma das ações propostas pelo

¹⁸⁷ Como exemplos desta realidade, pode-se dizer que 60% do total do orçamento para a promoção do Estado de Penang da Malásia é constituído pelo setor privado. E a cidade de Amesterdão, geram cerca de 50% das suas receitas fruto das suas actividades comerciais que envolvem o setor privado (WTO, 1996).

¹⁸⁸ O turismo cultural pode ser uma excelente forma de permitir também a reabilitação dos centros históricos das cidades/vilas/aldeias tal como é defendido por Ferreira (2004, p.20) que afirma que “o turismo cultural é considerado um importante contributo para a regeneração dos centros históricos (...) e as parcerias para o desenvolvimento do turismo nos bairros tradicionais (...) demonstram esta percepção por parte de instituições, empresas e associações”.

¹⁸⁹ “O turismo de natureza corresponde a um dos dez produtos turísticos estratégicos adoptados pelo Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), tendo o caso específico de Castro Verde merecido especial destaque num seminário promovido no âmbito desse instrumento de política que foi integralmente dedicado ao subsegmento de *birdwatching* em Portugal” (vereador da câmara de Castro Verde).

¹⁹⁰ “75% da superfície do concelho na designada Zona de Protecção Especial (ZPE) de Castro Verde”, está enquadrado na Rede Natura 2000. “Com efeito, os sistemas cerealíferos extensivos tradicionais e as pastagens semi-naturais que dominam o território do concelho congregam uma assinalável riqueza biológica, configurando um nicho ecológico de inegável valor que forma um habitat de referência para espécies ornitológicas protegidas como a abetarda, o sisão, o cortiçol e o peneireiro das torres, entre outras” (vereador da câmara de Castro Verde).

Plano de Desenvolvimento de Serpa assenta na articulação das múltiplas atividades culturais da sua câmara municipal com os operadores locais, através da definição de um programa organizado, que inclui a estada numa unidade de TER, um itinerário histórico, uma prova de vinho, uma refeição típica e uma noite de cante, articulando entidades e espaços diferenciados. Esta constitui uma boa estratégia para o desenvolvimento turístico da sub-região que poderia ser alargado, de forma concertada e procurando a competitividade do destino subregional, envolvendo, não só Serpa mas todos os atores numa parceria interregional e intersetorial. Como se afirma no mesmo documento, *“para todos os segmentos e nichos a questão da comercialização é vital, e ultrapassa claramente o nível local e regional”*.

e) Tal como já acontece no Norte Alentejano em que há uma forte aposta nos itinerários turísticos associados à produção de mármore, também o Baixo Alentejo tem fortes potencialidades turísticas associadas à produção mineira, atividade económica com forte expressão no concelho de Castro Verde e no concelho de Aljustrel. A aposta num produto turístico e o desenvolvimento de roteiros turísticos associados à indústria mineira (e.g. visitas às minas, museus do mineiro), implicam um conjunto de parcerias intersetoriais, incluindo-se a indústria extrativa (setor privado), os autarcas (setor público), os empresários turísticos (setor privado), para a definição das estratégias de atuação. Ao nível do concelho de Castro Verde onde se localiza uma das maiores empresas extrativas empregadoras da região, já existem algumas atividades nesse sentido, podendo-se alargar os benefícios resultantes do seu investimento, a outros concelhos. Esta já é a perspetiva de ação da câmara de Castro Verde,

“O surgimento de novas perspetivas de desenvolvimento para as áreas mineiras no seu período de pós-exploração, associadas à valorização ambiental e arqueo-museológica dos sítios mineiros, podem vir a assumir-se não só como um positivo alargamento do ciclo de vida da atividade mineira nos territórios onde tem lugar mas, também, como valência diferenciadora e capaz de suportar lógicas específicas de desenvolvimento territorial. Estes locais podem funcionar como parques de recreio, onde a componente histórica da extração mineira deve ser explorada e valorizada recorrendo a todo o tipo de elementos informativos, assim como à musealização dos elementos mais interessantes” (autarca de Castro Verde).

Do estudo resultou também a perceção, em particular entre os empresários do turismo (setor privado), da necessidade em apostar no produto turístico dos eventos e convenções. De facto, a sub-região tem também boas condições, quer em termos de algumas salas e auditórios para a realização de convenções, como para a realização de eventos. A boa oferta de transportes (onde a infraestrutura do aeroporto de Beja pode constituir um importante trunfo),

bem como o atual investimento em termos de acessibilidades deverão ser aspetos a serem potenciados, como uma forma de atrair fluxos de turistas e visitantes com motivações profissionais para participarem em seminários e convenções, numa perspetiva académica e de negócios. O investimento no mercado jovem também pode ser uma estratégia a incluir no desenvolvimento do turismo da região, associado a produtos como os eventos e eventos musicais. Mais uma vez, no desenvolvimento destes produtos, podem-se associar vários sub-setores, como por exemplo, a animação turística e o alojamento. O estudo mostra também o elevado potencial económico do turismo na sub-região percecionado pelos agentes e a sua relação, interativa e sinérgica, com outros setores económicos igualmente relevantes, ou seja, agricultura e a indústria agroalimentar. Esta relação sinérgica pode ser estimulada através da realização de eventos que promovam esta relação sinérgica entre os três setores económicos. Já existem alguns exemplos na sub-região como os festivais gastronómicos (e.g. carne de borrego, porco preto); os festivais de doçaria conventual e os festivais de ervas aromáticas e chás.

A aposta no turismo de eventos e convenções deverá implicar uma cooperação entre todos os setores organizacionais ou seja, e no setor público, as câmaras, a ERT e as instituições de ensino; no setor privado, as empresas turísticas; no setor associativo, as associações de empresários e as de desenvolvimento; e no setor outro/misto, é incondicional o papel da comunicação social na divulgação dos eventos.

Do estudo resultou também a conclusão que aspetos como o excesso de burocracia, a morosidade dos processos, a falta de estratégia conjunta e a falta de capacidade financeira são algumas das dificuldades apontadas para o estabelecimento de relações de cooperação entre os atores no turismo. Porém, a hierarquização das dificuldades de cooperação diferencia-se nos setores organizacionais (público, privado, associativo e outro/misto), valorizando os agentes a falta de comunicação (setor público), a falta ou diferenças de competência organizacional e de gestão entre os atores – chave, a existência de uma cultura individualista (setor associativo) e o favorecimento de «alguns» em desfavor de «outros» (setor privado). Tendo em consideração estas dificuldades na cooperação no turismo do Baixo Alentejo, é importante investir na formação dos atores, em especial os empresários, em termos de gestão e empreendedorismo e na informação dos mesmos em termos do mercado existente e

potencial, contribuindo para a promoção de condições de competitividade dos agentes económicos e a capacidade de resposta aos desafios do mercado e destinos concorrenciais.¹⁹¹

O estudo permitiu concluir que a cooperação no setor turístico existe no Baixo Alentejo, mas a sua regularidade e as razões por que acontece não garantem a sua eficácia. Por isso, é crucial apostar na sensibilização dos atores para as parcerias e para o trabalho em conjunto, numa perspetiva local, intermunicipal, inter-regional e até nacional, englobando uma multivariada de atores do turismo da sub-região, mas também da região do Alentejo, no desenvolvimento de uma verdadeira estratégia integrada do turismo. O Observatório do Turismo do Alentejo recentemente constituído, tem realizado uma série de ações de sensibilização de forma a tornar mais próximo e concertado o trabalho entre todos os agentes, para promover o desenvolvimento do turismo na sub-região/região. Nesse observatório estão envolvidos muitos desses atores, em grande parte por representantes, que nessa estrutura acompanham o diagnóstico evolutivo e até projetivo do turismo para a região do Alentejo, pelo que a sub-região e os seus respetivos parceiros também irão beneficiar dessa informação, de forma a incluírem nas suas ações estratégicas.

Considerando a relevância atribuída à necessidade de haver uma cooperação inter e intrasetorial, e apesar de algumas autarquias terem já desenvolvido os seus próprios planos de desenvolvimento turístico (os recentes planos de desenvolvimento turístico de Serpa e o plano de desenvolvimento turístico de Almodôvar são disso exemplo), isso revela alguma individualidade no desenvolvimento do turismo da sub-região pelo que essa ação deverá ser generalizada aos restantes concelhos. Mas é importante que os mesmos reflitam a preocupação pelo coletivo e não pela individualidade. É fulcral que os planos sejam formulados com a participação de todos os atores da sub-região, e que tenham uma perspetiva integrada, para que o desenvolvimento não atraia apenas fluxos de turistas para cada e apenas um dos concelhos, mas que seja uma forma concertada de conseguir atrair turistas e visitantes para toda a sub-região e também para o próprio Alentejo. É importante apostar numa intervenção articulada no turismo, numa visão mais alargada do próprio desenvolvimento para além dos limites da área geográfica de cada concelho, numa promoção cuidada sem esquecer a identidade de cada concelho e evitar a individualização do processo, apostando bem mais na dinamização cultural. Um planeamento mais integrado e participativo poderá servir para organizar melhor a oferta turística da sub-região, em especial da oferta de Turismo em Espaço Rural, sendo importante os empresários interiorizarem que cooperando efetivamente com

¹⁹¹ Plano de Desenvolvimento de Serpa.

outros seus pares (do mesmo subsetor ou não), pode ser uma forma de tornar a sua área de negócio mais competitiva. Considerando a ainda deficiente prática de associativismo nas organizações turísticas, e mais notória entre os empresários do turismo, é também absolutamente fundamental promover o associativismo e a colaboração entre as diversas entidades e agentes do setor.

O estudo demonstrou também a grande receptividade dos atores em aderir a redes formais de cooperação. A atuação em redes deve ser, pois, operacionalizada, a partir de parcerias entre os atores sociais e potencialização dos talentos dos mesmos (Alfares, 2008). É preciso que os atores ganhem consciência que trabalhar em rede potenciando os recursos e potencialidades de cada concelho, mas agregando todo esse potencial ao dos concelhos limítrofes, ganhando escala, permite captar, não apenas mais visitantes, mas sobretudo mais investimento no setor. As redes de cooperação, por exemplo, ao nível do turismo em espaço rural¹⁹², poderão ser transfronteiriças (como é o caso das redes de aldeia), agregando os recursos de vários territórios (regionais, nacionais e transnacionais). Essas redes também podem passar por uma aposta na recuperação de algumas localidades (e.g. vilas e aldeias) da sub-região, constituindo-as como uma excelente atração turística¹⁹³. No país já existem alguns exemplos de programas de revitalização de vilas e aldeias (e.g. Programa de Recuperação das Aldeias Históricas) que são coordenadas pelas CCDR e que procuram “*recuperar, reanimar e reorganizar espaços ricos em património, cultura e tradição para retardar as tendências de envelhecimento das populações e o abandono das povoações*” (Nascimento, Nogueiro, Paulo & Bastos, 2008, p.2072), dando resposta aos problemas do mundo rural do interior do país. Para além disso, estes programas têm na sua essência uma prática de cooperação intersectorial, reunindo dimensões como a animação socioeconómica, envolvendo atores locais através, por exemplo, de associações de desenvolvimento local existentes, e a promoção turística no mercado nacional e internacional.

As conclusões do estudo podem também ajudar a sensibilizar os vários atores para se envolverem, mais de perto, no estabelecimento de relações de cooperação, contratualizadas ou não, de forma a aproximar todos os interessados no processo de desenvolvimento turístico,

¹⁹² O desenvolvimento do turismo rural e o próprio empresariado não podem ser bem sucedidos sem a participação e a colaboração dos empresários e atores que, direta e indiretamente, estão envolvidos no turismo (Wilson *et al*, 2001).

¹⁹³ Um dos exemplos propostos pelo autarca de Barrancos consiste na “*recuperação e revitalização da Vila Medieval de Noudar, visando um desenvolvimento sustentável ligada ao Turismo, ao Património e à Natureza*”. Mas na sub-região já existem algumas outras vilas candidatas (ou com intenção de se candidatar) ao Programa de Revitalização de Aldeias e Vilas Históricas da região do Alentejo promovido pela CCDR do Alentejo sendo elas: Mértola, Vila Alva e Vila Ruiva, Sto Aleixo de Restauração e Alvito (Alves, 2002 e 2004).

identificando-se as suas necessidades e objetivos mais particulares, de forma a se harmonizar em satisfação de necessidades coletivas e na tentativa da compatibilização dos objetivos comuns.

A investigação demonstrou, por fim, a necessidade de se aprofundar mais a problemática da relação da cooperação entre atores com o desenvolvimento turístico promovendo-se a necessidade de um estudo mais acompanhado em termos das verdadeiras práticas de cooperação (da frequência efetiva em que se verificam, das fases desses processos cooperativos e da morosidade dos mesmos, das dificuldades encontradas e dos conflitos); bem como analisar a interdependência entre os segmentos turísticos e avaliar a eficácia da cooperação e o seu impacto real na competitividade dos destinos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAS, C.; LADKIN, A. & FLETCHER, J. (2005), Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32 (1), 28-48.

AAVV. (2006). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades* (5.^a ed), Vol.5, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Rio de Janeiro: Peirópolis.

AGÊNCIA REGIONAL DE PROMOÇÃO TURÍSTICA. (2011). *Plano regional de promoção turística do Alentejo*.

AKAMA, J. (1996). Western environmental values and nature-based tourism in Kenya. *Tourism Management*, 17(8), 567-574.

ALFARES, D & LOURENÇO, J. (n.d.), Modelo de ciclo de vida do turismo: uma ferramenta para a gestão do turismo rural aplicada à ilha da Madeira. In Atas 6.º Congresso Brasileiro de Turismo Rural, *Cultura no Turismo Rural*, (1-6). Acedido em 29 de Maio 2011, 13:45 em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8035/1/Turismo%20RuralAlvares%26Lourenco.pdf>.

ALFORD, P. (2008). Open space – a collaborative process for facilitating tourism IT partnerships. In P. O’Connor; W. Höpken & U. Gretzel (Eds.). *Information and communication technologies in Tourism 2008: Proceedings of the International Conference in Innsbruck*, (430-440), Berlin, Heidelberg: Springer, Acedido em 10 de outubro 2010, 3:45 em:http://eprints.bournemouth.ac.uk/15693/1/Open_Space_%E2%80%94_a_Collaborative_Process_for_Facilitating_Tourism_IT_Partnerships.pdf.

ALMEIDA, C. (2009). *Aeroportos e turismo residencial: do conhecimento às estratégias*. Tese de Doutoramento em Turismo, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro, Aveiro.

ALMEIDA, C.; FERREIRA, A. & COSTA, C. (2009). Gestão integrada do conhecimento no sector turístico. Proposta de matriz de análise. *Revista PASOS - Revista de Turismo Y Património Cultural* [versão eletrónica], 10 (3) 407-416. Acedido em 23 de setembro 2011, 11h55, 13:45 em:http://www.pasosonline.org/Publicados/7309special/PS0309_11.pdf.

ALVARES, D. (2008). *Avaliação de planos – processo em áreas de desenvolvimento turístico*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho, Braga.

ALVES, J. (2002), *Património rural e desenvolvimento: do discurso institucional às dinâmicas locais. O programa Revitalização de Aldeias e Vilas Históricas da Região Alentejo*. Tese de Mestrado em Cidade, Território e Requalificação, Departamento de Sociologia, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

ALVES, J. (2004), As «aldeias históricas» entendidas como «património rural»: relação entre o discurso institucional e as dinâmicas locais a propósito de uma experiência no Alentejo. *In Atas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia, “Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação, Atelier: Cidades, Campos e Territórios, (59-67)*, Universidade do Minho, Braga. Acedido em 3 de abril 2011, 18:25 em: http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR460f8f31ecd21_1.pdf.

ALVES, S. (2001). *Planeamento colaborativo em contextos de regeneração urbana*. Tese de Mestrado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano, Universidade do Porto, Porto.

AMARAL, M. (2002), *A qualificação dos recursos humanos no sector turístico para o século XXI: o caso dos subsectores de Alojamento e Restauração do Baixo Alentejo*. Tese de Mestrado. Universidade de Évora, Évora.

AMARO, R. (coord.). (1992). *Iniciativas de desenvolvimento local – Caracterização de alguns exemplos*. Lisboa: ISCTE/IEFP.

AMATO NETO, J. (1999). *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*, Tese Título de Professor Livre-Docente, Acedido em 29 de Maio 2013, 9:46 em: http://portal.vanzolini-ead.org.br/siteBuilder/upload/br/site_160/arquivos/secao_947/io%C3%A3o%20Amato%20-%20tese%20dez%202006.PDF.

ANDERSON, J. & NARUS, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*. 54(1), 42-58.

ANDERSON, J. & O'DOWD, L. (1999). Borders, border regions and territoriality: contradictory meanings, changing significance, *Regional Studies*, 33 (7), 593-604.

ANDERSON, H. & TAYLOR, H. (2009). *Sociology – the essentials*. (6th edition), Belmont: Wadsworth.

- ANDRIGHI, F. (2007). *A destinação turística de Urubici/SC a partir da ótica das redes interorganizacionais*. Tese de Mestrado em Hotelaria e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI. Acedido em 15 de setembro 2010, 11:08 em: http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=369.
- ANDRIGHI, F. & HOFFMANN, V. (2008). Aglomeração territorial no turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de URUBICI/SC, CULTUR. *Revista de Cultura e Turismo*, 2, (2), 1-16 Julho. Acedido em 14 de abril 2011, 23:45 em: www.uesc.br/revistas/culturaeturismo.
- ANDRIGHI, F. e HOFFMANN, V. (2010). Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. *Turismo em Análise*, 21 (1), Abril, 149-164. Acedido em 14 de abril 2011, 7:40 em: <http://www.turismoemanalise.org.br/index.php/turismoemanalise/article/viewFile/76/76>.
- ANDRIOF J.; WADDOCK, S. & HUSTED, B. (2003). *Unfolding stakeholder thinking 2 – relationships, communication, reporting and performance*, Sheffield: Greenleaf Published.
- ANSARAH, M. (Coord.). (2000). *Como aprender turismo – como ensinar - vol.2*. (3ª Ed). S.Paulo: Senac.
- APOSTOLOPOULOS, Y. & GAYLE, D. (2002), *Island tourism and sustainable development: Caribbean, Pacific and Mediterranean experiences*, Westport: Praeger Publishers.
- APOSTOLOPOULOS, Y.; LOUKISSAS, P. & LEONTIDOU, L. (2001). *Mediterranean tourism: facets of socioeconomic development and cultural change*. Oxon: Routledge.
- ARABSHEIBANI, G.R. (2011). *Economics of development*, London: School of Economics and Political Science.
- ARAÚJO, L. (2004). *Geografia: espaço, tempo e planejamento*. (1.º Ed.), Alagoas: EDUFAL – Editora da Universidade de Alagoas.
- ARAÚJO, M. & BRAMWELL, B. (1999). Stakeholder assessment and collaborative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3/4), 356-378.
- ARAÚJO, M. & BRAMWELL, B. (2002). Partnerships and Regional Tourism in Brazil. *Annals Tourism Research*, 29 (4), 1138-1164.

ARAÚJO, S. (2007). A competição inter-comunitária como factor de diferenciação da oferta turística. In *Atas do Congresso Internacional de Turismo de Leiria e do Oeste*, 1-12, Acedido em 26 de julho 2010, 00:12 em: http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel_eventos/files/2106_Sergio_Araujo_4756da801ff8b.pdf.

ARCHIBUGI, F. (2008). *Planning theory – from the political debate to the methodological reconstruction*, Milan: Springer

ARCIDIACONO, F.(2007). Studying the practice of cooperation and collaboration within an international research project on the everyday lives of families, *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 41(2), 139-53.

ARNABOLDI, M. & SPILLER, N. (2011), Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of cultural districts. *Tourism Management*, 32 (3), 641-654.

ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO BAIXO ALENTEJO E ALENTEJO LITORAL (n.d.), *Baixo Alentejo – rumo ao futuro* [Relatório de Pesquisa]. Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico do Baixo Alentejo. Acedido em 27 de abril 2012, 8:45 em: http://www.mourainvestimento.pt/GADES/Caderno%20Promocional-Baixo%20Alentejo_Rumo%20ao%20Futuro.pdf.

ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DO BAIXO ALENTEJO E ALENTEJO LITORAL (2008), *Programa Territorial de Desenvolvimento* [Relatório de Pesquisa]. Acedido em 26 de fevereiro 2013, 17:45 em: <http://www.ambaal.pt/Anexos/Programa%20Territorial%20de%20Desenvolvimento%20do%20Baixo%20Alentejo.pdf>.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE VIAGENS E DE TURISMO. Acedido em 26 de abril 2012, 13:45 em: <http://www.apavt.net.pt/editor.php?id=20&menu=1>.

ATELJEVIC, I. & DOORNE, S. (2004). Diseconomies of scale: a study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand. *Tourism and Hospitality Research*. 5(1), 5-24.

ATTELL, C. & COTTERILL, F. (2000). Postmodernism and African conservation science. *Biodiversity and Conservation*, 9, 559-577.

AXELROD, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: American Association for the Advancement of Science.

- AXELROD, R. (1997). *The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration*, Chichester: Princeton University Press.
- AZEVEDO, D. (2010). *Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do instituto do agronegócio responsável – ARES*, Tese de Doutorado, Universidade Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- BAHAT, S. (2008). *Inter-organisational cooperation and network influences in destination marketing: the case of www.purenz.com*, Doctoral dissertation, New Zeland: AUT University. Acedido em 15 de setembro 2010, 14:15 em: <http://aut.researchgateway.ac.nz/bitstream/10292/448/3/BhatS.pdf>.
- BAKER, J. & PEDERSEN, P. (1992). *The rural – urban interface in Africa: expansion and adaptation*. Seminar Proceedings N.º27, The Scandinavian Institute of African Studies, Centre for Development Research, Copenhagen, Acedido em 29 de Maio 2013, 18:23 em: <http://oru.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:2777421&rvn=2>.
- BAKER, M. & CAMERON, E. (2008). Critical success factor in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (2), 79-87.
- BAILEY, N.; BERKER, A.; & MacDONALD, K. (1995). *Partnership agencies in british urban policy*. London: UCL Press.
- BALAGUER, J. & CANTAVELLA – JORDÁ, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case, *Applied Economis*, 34, 877-884.
- BAPTISTA, M. (2003). *Turismo - Gestão Estratégica*, Lisboa: Verbo.
- BARBOSA, M. & ZAMBONI, R. (2000). *Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito*, Texto para discussão n.º772, Brasília. Acedido em 13 de abril 2011, 11:23 em: http://getinternet.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0772.pdf.
- BARLOW, J.; COHEN, M.; JASHAPARA, M. & SIMPSON, Y. (1997). *Towards positive partnering*, Bristol: The Policy Press.
- BARLOW, J. & JASHAPARA, A. (1998). Organisational learning and inter-firm “partnering” in the UK construction industry. *The Learning Organization*. 5(2), 86-98.
- BARRETO, M. (2000). *Manual de iniciação ao estudo do Turismo*, S. Paulo: Papirus Editora.

- BARROS, A.; SILVA, N. & SPINOLA, N. (2006). Desenvolvimento local e desenvolvimento endógeno: questões conceituais, *Revista de Desenvolvimento Económico*, VIII, (14), 90-98.
- BARROS, P. (2005). *Indicadores necessários para a formulação de políticas públicas locais para o turismo sob a óptica dos stakeholders institucionais estratégicos*. Tese de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Acedido em 10 de março 2010, 5:11 em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7867.pdf>.
- BARTEZZAGHI, E. (2007). Qualitative versus quantitative: putting the question in the right perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13 (3), 193-195.
- BASTAKIS, C.; BUHALIS, D. & BUTLER, R. (2004). The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operator's power in eastern mediterranean, *Tourism Management*, 25, 151-170.
- BATOUXAS, M. (2001). Turismo, ambiente e desenvolvimento regional. In *Atas 1º Congresso de Estudos Rurais, Ambiente e Usos do Território*. Acedido em 23 de setembro 2011, 13:45 em: <http://www.utad.pt/~des/cer/CER/CONTEUDO/05B.htm>.
- BATISTA, A. (2008). *Turismo de eventos: desafios prementes da cidade de João Pessoa*. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Turismo, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- BAUD-BOVY, M.(1982). New concepts in planning for tourism and recreation. *Tourism Management*. 3 (4), 308-313.
- BAUD-BOVY, M. & LAWSON, F. (2002). *Tourism and recreation. Handbook of Planning and Design*, Oxford: Elsevier Science Lda.
- BAUM, T. (1998). Taking the exit route: extending the tourism area cycle model, *Current Issues in Tourism*, 1 (2), 167-175.
- BEETON, S.(2005). The case study in Tourism Research: a multi-method case study approach. In B. Ritchie; P. Burns & C. Palmer (Eds). *Tourism Research Methods – integrating theory with practice* (37-48). Oxfordshire: CABI Publishing.
- BEETON, S. (2006). *Community development through tourism*, Collingwood: Landlinks Press.

- BELL, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa: Gradiva.
- BENI, M. (1997). *Análise estrutural do turismo*, S. Paulo: Senac.
- BERMAN, S.; WICKS, A.; KOTHA, S. & JONES, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management*. 42(5), 488-506.
- BEZERRA, D. (2003). *Planejamento e gestão em turismo*, S. Paulo: Roca.
- BHAGWATI, J. (1966). *The economics of underdeveloped countries*, New York: Cabidiret.
- BLAIKIE, N. (2010). *Design social research*, Cambridge: Polity Press.
- BLAKELY, E.& LEIGH, N. (2009). *Planning local economic development: theory and practice*. London : Sage Publications.
- BLAKELY, E. & LEIGH, N. (2010). *Planning local economic development*, (4th Ed.). California: Sage Publications.
- BODWIN, G.; ALLEN, J.; O'TOOLE, W. & HARRIS, R. (2011). *Events Management*, (3rd ed.). London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- BORRINI-FEYERABEND & BORRINI (1996). *Collaboration management of protected areas: tailoring the approach to the context, Issues in social policy*, Gland (Switzerland).
- BOTTI, L.; PEYPOCH, N. & SOLONANDRASANA, B. (2008). Time and tourism attraction, *Tourism Management*, 29 (3), 594-596.
- BOULLÓN, R. (1985). *Planificación del espacio turístico*, México: Editorial Trillas.
- BRAMWELL, B. (1998). User satisfaction and product development in urban tourism. *Tourism Management*. 19(1), 35-47.
- BRAMWELL, B. (2004). *Coastal mass tourism: diversification and sustainable development in Southern Europe*, Channel View Publications, Great Britain: Cromwell Press Ltd.
- BRAMWELL, B. (2006). Actors, networks and tourism policies, In D. BUHALIS & C. COSTA (Orgs.) *Tourism Management Dynamics: trends, management and tools* (155-163), Oxford: Elsevier.
- BRAMWELL, B. & ALLETORP, L. (2001). Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism, *International Journal of Tourism Research*, 3, 91-103.

- BRAMWELL, B.; HENRY, I.; JACKSON, G. & van der STRAATEN (1996). A framework for understanding sustainable tourism management. In B. Bramwell; I. Henry; G. Jackson; A. Prat; G. Richards & J. Straaten. *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*, Netherlands: Tilburg University Press.
- BRAMWELL, B. & LANE, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*. 1(1), 1-5.
- BRAMWELL, B. & LANE, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*, Clevedon: Channel View Publications.
- BRAMWELL, B. & SHARMAN, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415.
- BREDA, Z. (2010). *Network relationships and the internationalisation of the tourism economy – the case of Portuguese overseas investment in the hotel sector*, Tese de Doutoramento em Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- BREDA, Z.; COSTA, R. & COSTA, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal), In L. Lazerretti & C. Petrillo, *Tourism, Local Systems and Networking* (Coords) (67-82), Oxford: Elsevier.
- BRITO, B. (2004). *Turismo ecológico: uma via para o desenvolvimento sustentável em S. Tomé e Príncipe*. Tese de Doutoramento em Estudos Africanos Interdisciplinares em Ciências Sociais, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- BRITO, S. (2010). *Sustentabilidade, ordenamento do território e ambiente*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- BRITTON, S. (1982). The political economy of tourism in the third world. *Annals of Tourism Research*. 9(3), 331-358.
- BROHMAN, J. (1996a). *Popular development: rethinking the theory and practice of development*, London: Oxford.
- BROHMAN, J. (1996b). New directions in tourism for third world development, *Annals of Tourism Research*. 23(1), 48-70.
- BROWN, K. (2002). Innovations for conservation and development. *The Geographical Journal*. 168 (1), 6-17.

- BRYMAN, A. & CRAMER, D. (1992). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta Editora.
- BUARQUE, S. (2002). *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento*, Rio de Janeiro: Editora Garamond Lda.
- BUCHHOLZ, R. & ROSENTHAL, S. (2004). Stakeholder theory and public policy: how governments matter. *Journal of Business Ethics*. 51(2). 143-153.
- BUCKLES, D. (1999). *Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource*. Ottawa: International Development Research Centre.
- BUHALIS, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.
- BUHALIS, D. & COSTA, C. (2006). *Tourism management dynamics: trends, management and tools*, Burlington: Elsevier.
- BUHALIS, D. & MICHOPLOU, E. (2011). Stakeholder analysis of accessible tourism, In D. Buhalis & S. Darcy (eds) *Accessible Tourism: concepts and issues*, Bristol: Chanel View Publications.
- BULL, A. (1992). *The economics of travel and tourism*, s.l.: Pitman.
- BUNCH, M. (2000). *An adaptive ecosystem approach to rehabilitation and management of the Cooum river environmental system in Chennai, India*. Doctoral Thesis. University of Waterloo, Ontário. Acedido em 5 de julho 2012, 1:00 em: <http://etd.uwaterloo.ca/etd/mjbunch2000.pdf>.
- BUTLER, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*. XXIV (1), 1-12.
- BUTLER, R. (1982). *The relevance of the tourism area life cycle to sustainable destinations*, Department of Hospitality and Tourism Management, Glasgow: Strathclyde University.
- BUTLER, R. (1999). Sustainable tourism – a state-of-the art-review. *Tourism Geographies*. 1(1), 7-25.
- BUTLER, R. (2006), *The tourism area life cycle: conceptual and theoretical Issues*, Clevedon: Channel View Publications.

- BYRD, E. & GUSTKE, L. (2006). Using decision trees to identify tourism stakeholders: the case of two Eastern North Carolina Counties. *Tourism and Hospitality Research*. 7 (3 /4), 176-193.
- CABRAL, M. (1975). Crescimento económico e progresso tecnológico: pesquisa bibliográfica para servir à sociologia histórica do desenvolvimento. *Revista Análise Social*, XI (4.º- 44), 538-575.
- CABUGUEIRA, A. (2000). *Do desenvolvimento regional ao desenvolvimento local. Análise de alguns aspectos de política económica regional*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- CAIDEN, G. & CARAVANTES, G. (2001). Reconsideração do conceito de desenvolvimento, *Revista de Administração*, Paris: OCDE, Strategies du Development Durable.
- CAFFYN, A. (2000), Is there a tourism partnership life cycle? In B. Bramwell & B. Lane (eds). *Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability*. (200 – 229), Clevedon: Chanel View Publications.
- CAFFYN, A. & JOBBINS, G. (2003). Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: examples from Marocco and Tunisia. *Journal of Sustainable Tourism*. 11 (2/3), 224-245.
- CAMEIRINHA-MATOS, L. & AFSARMANESH, H. (2006). Collaborative networks. Value creation in a knowledge society. In K. Wang; G. Kovács; M. Wozny & M. Fang (Eds). *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing and Management, International Federation for Information Processing*, Vol. 207, 26-40.
- CAMEIRINHA - MATOS, L.; AFSARMANESH, H.; GALEANO, N. & MOLINA, A. (2009). Collaborative networked organizations – concepts and practice in manufacturing enterprises, *Computers & Industrial Engineering*, 57, 46-60.
- CAMPANHOLA, C. & SILVA, J. (1999). *Tourism in the rural área as a new opportunity for small farmers*. Texto para Discussão. N.º 72, IE/UNICAMP.
- CARDOSO, A. (1996). *Do desenvolvimento do planeamento ao planeamento do desenvolvimento*. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.
- CARNEIRO, A. (2000). Turismo. *Publituris, Jornal da Indústria do Turismo*, XXXIII (769).

- CARROLL, A. & BUCHHOLTZ, A. (2008). *Business and society ethics and stakeholder management*. (7th ed.), Mason: Cengage Learning.
- CARROLL, A. & NASI, J. (1997). Understanding stakeholder tinhing themes from a Finninsh Conference. *Business Ethics: a European Review*. 6(1), 46-51.
- CARVALHO, P. (2006). Questões chave em estratégias para o turismo. *Revista Encontros Científicos – Tourism & Management Studies*, 2, 139-150.
- CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. (1999). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*, Atlas: S. Paulo.
- CASTRO, C. (2002). *Sociologia aplicada ao turismo*, S. Paulo: Editora Atlas.
- CATER, E. (1995). Environmental contradictions in sustainable tourism. *The Geographical Journal*. 161(1), 21-28.
- CAVALCANTI, C. (2012). Sustentabilidade: mantra ou escolha moral? Uma abordagem ecológico-económica, *Estudos Avançados*. 26, (74), 35-50.
- CAVALCANTI, L. (2006). *Geografia, escola e construção de conhecimentos*. S.Paulo: Papirus Editora.
- C.E.D.R.U. (1997). *Uma reflexão para o desenvolvimento turístico da zona de intervenção do EFMA*, Documento de Apoio ao *Workshop* de 18 de Abril de 1997, Acedido em 29 de Maio 2010, 20:06 em: <http://www.cedru.com/pt/o-que-fazemos/desenvolvimento-e-ordenamento-do-territorio/74-plano-de-desenvolvimento-turistico-do-alentejo>.
- CERVERA-TAULET, A. & RUIZ-MOLINA, M. (2008). Tourism education: a strategic analysis model. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*. 7 (2), 59-70.
- CESO (1997). *Estudo para a Definição das Linhas Estratégicas de Desenvolvimento da Escola de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Beja (IPB)*, (Vol. I), Beja, CESO.
- CESTUR (2007). *Características do turismo interno em Portugal*. Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril. Acedido em 12 de janeiro 2012, 3:05 em: http://www.observatorioturismoalentejo.pt/images/files/cestur_caracterizacao_turismo_interno_portugal

- CHAMBERS, R. (1986). *Sustainable rural livelihoods: an approach to poverty*. Institute of Development Studies. Brighton: University of Sussex.
- CHENG, E.; LI, H. (2002). Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation, *Journal of Management in Engineering*, 18 (4), 202-303.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. & TALLMAN, S. (2005). *Cooperative Strategy – managing alliances, networks, and joint ventures*. (2nd edition). New York: Oxford University Press.
- CHOI, H. & SIRAKAYA, E. (2006). Sustainable indicators for managing community tourism. *Tourism Management*. 27 (6), 1274-1289.
- CHOY, D. (1992). Life cycle models for Pacific Island destinations. *Journal of Travel Research*. 30 (3), 26-31.
- CHRISLIP, D. & LARSON, C. (1994). *Collaborative leadership: how citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco: Josse.
- CHRISTALLER, W. (1963). Some considerations of tourism location in Europe: the peripheral regions - underdeveloped countries - recreation areas. *Regional Science Association*, 12 (1), 95-105.
- CIGLER, B. (1999). Pre-conditions for the emergence of multicomunity collaborative organizations. *Review of Policy Research*, 16 (1), 86-102.
- CLAIBORNE, P. (2010). *Community Participations in Tourism Development and the value of Social Capital – the case of Bastimentos, Bocas del Toro, Panamá*, Master of Science in Tourism and Hospitality Management, University of Gothenburg.
- CLARKSON, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- CLAVÉ, S. & GONZALÉZ, F. (2005). *Planificación Territorial del Turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- COHEN, E. (1972). Toward a sociology of international tourism. *Social Research*. 39 (1), 164-182.
- COHEN, E. (1984). The sociology of tourism: approaches, issues and findings. *Annual Review of Sociology*, 10, 373-392.
- COHEN, E. (2008). The changing faces of contemporary tourism, *Society*, 45 (4), 330-333.

- COELHO, J. (2010). *Un Índice de Desarrollo Turístico basado en el Ciclo de Vida de un Destino*, Volumen I, Tesis doctoral, Badajoz, Universidad de Extremadura.
- COLE, D. (2004). Carrying capacity and visitor management: facts, values, and the role of science, In D. Harmon; B. Kilgore, Bruce & G. Vietzke (eds.), *Protecting our diverse heritage: the role of parks, protected areas, and cultural sites* (43-46), George Wright Society, Hancock.
- COLE, S. (2006). Information and empowerment: the keys to achieving sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 14 (6), 626-644.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO (1994). *Programa Operacional do Alentejo*, QCA 1994/1999, Évora: CCRA.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO (1996), *Estudo para Definição de uma Base Económica para a região do Alentejo – Abordagens Sectoriais e Domínios de Equipamento*, (Vol. II), Évora: CCRA.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO (1998). *Programa de desenvolvimento económico e social do Alentejo 2000/2006 – diagnóstico prospectivo*, Évora: CCRA.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO (2003). *Avaliação das oportunidades de desenvolvimento regional do Alentejo*, [Relatório de Pesquisa], CCRA.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO DO ALENTEJO (2004). *Plano regional de inovação do Alentejo, - Relatório Final da Fase 2* [Relatório de Pesquisa], Ministério das Cidades, Administração Local, Habitação e Desenvolvimento Regional.
- COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE PLANEAMENTO E INTEGRAÇÃO ECONÓMICA (1968-1973). *Trabalhos preparatórios do III Plano de Fomento*, Relatório do Grupo de Trabalho n.º9 «Turismo e Hotelaria», [Relatório de Pesquisa], Presidência do Conselho.
- COOPER, C. (2006). Knowledge management and tourism, *Annals of Tourism Research*, 33 (1), 47-64.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D. & SHEPHERD, R. (1998). *Tourism – Principles and Practice*. (2nd.). Harlow: Prentice Hall.

- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D. & SHEPHERD, R. (2005). *Turismo – princípios e práticas*, (3ª ed.), S. Paulo: Bookman.
- COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D. & SHEPHERD, R. (2007). *Turismo – princípios e práticas*. (4ª ed.). S. Paulo: Bookman.
- COOPER, C. & JACKSON, S. (1989). Destination life cycle: the isle of man case study. *Annals of Tourism Research*. 16 (3), 377-398.
- COOPER, C.; SCOTT, N.; MARCH, R.; WILKINSON, I.; PFORR, C. & THOMPSON, G. (2006). *The network structure of tourism operators in three regions of Australia*, Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.
- COOPER, D.; SCHILDLER, P. (2001). *Métodos de pesquisa em administração*, (7ª Ed.), Porto Alegre: Bookman.
- CORBETTA, P. (2003). *Social research theory, methods, and techniques*, London: Sage Publication.
- CORDEIRO, I.; PARTIDÁRIO, M.; & LEITE, N. (2009). Considerações sobre o escopo de um processo de avaliação da sustentabilidade do turismo, *Turismo em Análise*, 20 (3), 525-540.
- CORIOLANO, L. (2003). Os limites do desenvolvimento e do turismo, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1 (2), 161-171.
- CORNELISSEN, S. (2005). *The global tourism system: governance, development and lessons from South Africa*, London: Ashgate Publishing Limited.
- CORNELL, B. & SHAPIRO, A. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*. 16 (1), 5-14.
- COSTA, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at a regional level: planning, organizations and networks. The case of Portugal*, Doctoral Dissertation, Surrey University.
- COSTA, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3, 425-441.
- COSTA, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Revista Análise Social*, XL (175), 279-295.

- COSTA, C., SANTOS, M. & FERREIRA, A. (2007), Relações interorganizacionais no turismo – parceria entre operadores turísticos alemães e os agentes da oferta algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 3, Universidade do Algarve.
- COSTA, C.; SILVA, F. & FAZENDA, N. (2006). Política e planeamento turístico à escala regional – o caso da Agenda Regional de Turismo para o Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, APDR, 18, 77-100.
- COSTA, H. (2005). *Análise das relações de rede e do perfil da competitividade turística – estudo comparativo entre S. Francisco do Sul e Laguna – SC*. Tese de Mestrado em Hotelaria e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Acedido em 15 setembro 2010, 4:34 em: http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=70.
- COSTA, H. (2009). *Mosaico da sustentabilidade em destinos turísticos – cooperação e conflito de micro e pequenas empresas no roteiro integrado Jeriocoacora*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- COSTA, J.; RITA, P.& ÁGUAS, P. (2001). *Tendências internacionais em turismo*, Mafra: Lidel, Edições Técnicas Lda.
- COSTA, R.(2005). *Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do Turismo*. Tese de Mestrado em Inovação e Políticas de Desenvolvimento. Departamento de Ambiente e Ordenamento, Universidade de Aveiro, Aveiro. Acedido em 29 março 2010, 4:04 em: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2007000128>.
- COUTO, H. (2008). *Turismo e política de turismo no concelho de Espinho*. Tese de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro. Acedido em 29 março 2010, 2:24 em: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2009000004>.
- CRAIG, R. (2003). *British Columbia land use planning: backcountry tourism perspectives*, Master thesis on Resource Management, Simon Fraser University, Canadá.
- CRESWELL, J. (2003). *Research design – qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. (2nd ed.), London: Sage Publications.
- CROSBY, L. ; EVANS, K. & COWLES, D. (1990). Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.

- CROTTS, J.; BUHALIS, D. & MARCH, R. (2000). *Global alliances in tourism and hospitality management*. Binghamton: Haworth Hospitality Press.
- CROUCH, G. & RITCHIE, J.R. (1995). *Destination competitiveness and the role of the tourism enterprise*, [Working Paper 95-19], 1-10. Acedido em 17 maio 2011, 12:24 em: <http://www.ucalgary.ca/files/haskaynefaculty/95.19.pdf>.
- CROUCH, G. & RITCHIE, J.R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity, *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.
- CROUCH, G. & RITCHIE, J.R. (2003). *The competitive destination – a sustainable tourism perspective*. Oxon: Cabi Publishing.
- CRUZ, A. & PINTO, H. (2008). *A cidade e o turismo: o urbano como produto turístico*, Comunicação apresentada no X Seminário Hispano-Luso de Economia Empresarial, Huelva. Acedido em 17 junho 2010, 1:44 em: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13477/1/A_Cidade_e_o_Turismo.pdf.
- CUNHA, L. (2003). *Perspectivas e tendências do turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- CUNHA, L. (2010). O desenvolvimento do turismo em Portugal: os primórdios. *Revista Fluxos & Riscos*, Revista de Estudos Sociais da Universidade Lusófona, 1(1), 127-149.
- CUNHA, M. (2007). *Modelos rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*, Tese de Mestrado em Probabilidade e Estatística. Universidade de Lisboa, Lisboa.
- CUNHA, S. & CUNHA, J. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistémico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (2), 63-79.
- CURRY, L. (2006), *Required elements of environmental scans for strategic planning*, s.l.:s.e.
- CURTIN, S. & BUSBY, G. (1999). Sustainable destination development. The tour operator perspective. *International Journal of Tourism Research*. 1 (2), 135-147.
- CUVELIER, P. (1998), *Anciennes et nouvelles formes de tourisme. An approche socio-economique*. Paris: L'Harmattan.
- DANIEL, A. (2010). Caracterização do sector turístico em Portugal, *Revista de Estudos Politécnicos*, VIII (14), 255-276. Acedido em 14 março 2012, 15:29 em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n14/n14a16.pdf>.

- DANN, G. (1999). Writing out the tourist in space and time. *Annals of Tourism Research*, 26 (1), 159-187.
- DANN, G. & PHILLIPS, J. (2001). Qualitative tourism research in the late twentieth century and beyond, In B. Faulkner, G. Moscardo e E. Laws (eds). *Tourism in the twenty-first century: reflections on experience* (247-265). London: Continuum.
- DASGUPTA, D. (2011). *Tourism marketing*, New Deli: Pearson.
- DAVIES, B. (2006). The Role of quantitative and qualitative research in industrial studies of tourism. *International Journal of Tourism Research*, (5), 97-111.
- DECRETO-LEI n.º 39 de 7 de março (2008). Regime jurídico de Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos. *Diário da República* 48/2008. Ministério da Economia e da Inovação.
- DECRETO-LEI n.º 67 de 10 de abril (2008). Regime jurídico do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. *Diário da República* 71/2008. Ministério da Economia e da Inovação.
- DECRETO-LEI n.º234 de 19 junho (2007). Regime jurídico de Instalação e Funcionamento dos Estabelecimentos de Restauração ou de Bebidas. *Diário da República*, 1.a série, 116/2007. Ministério da Economia e da Inovação.
- DECRETO-LEI n.º 141 de 27 de Abril (2007), Regime jurídico da estrutura orgânica das atividades do turismo, *Diário da República*, 1.a série, 82/2007. Ministério da Economia e da Inovação.
- DECRETO-LEI n.º 168/97 de 4 de Julho (1997), Regime jurídico de instalação e do funcionamento dos estabelecimentos de restauração e de bebidas, *Diário da República* 152/97, Ministério da Economia.
- DECRETO-LEI n.º 327/95 de 5 de Dezembro (1995), Regime jurídico dos empreendimentos turísticos, *Diário da República* 280/95, Ministério do Comércio e Turismo.
- DELMAS, M. & TOFFEL, M. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and Environment*, 13, 209-222.
- DEV, C. & KLEIN, S. (1993). Strategic alliances in the hotel industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 34 (1), 42-45.

- DEVINE, A.; BOYLE, E. & BOYD, S. (2011). Towards a theory of collaborative advantage for the sports tourism policy arena. *International Journal of Public Sector Management*. 24 (1), 23-41.
- DIEKE, P. (1993). Tourism in the Gambia: some issues in development policy. *World Development*, 21 (2), 277-289.
- DINIS, A. (2011). Tourism, niche strategy and networks as factors for both entrepreneurship and rural sustainability. *IX Rural Entrepreneurship Conference: a sustainable rural*. pp.21-29.
- DIKSHIT, R.D. (2006). *Geographical thought – a contextual history of ideas*, New Delhi: Prentice Hall.
- DILLMAN, D. (2007). *Mail and internet surveys: the tailored design method*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- DONAIRE, D. & SILVA, M. & GASPAR, M. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 11 (1), 112-134, Acedido em 29 maio 2013, 3:12 em: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/989/844>.
- DONALSON, T. & PRESTON, (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- DONALSON, T. & PRESTON, L. (1999). Stakeholders management and organizational Wealth. *Academy of Management Review*. 24(4), 619-620.
- DODDS, R. & BUTLER, R. (2010). Barriers to implementing sustainable tourism policy in mass tourism destinations. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5 (1), 35-53.
- DOXEY, G. (1975). A causation theory of visitor-resident irritants methodology and research inferences. Sixth Annual Conference, *Proceedings of Travel Research Association*.
- DRAKE, S. (1991). Local participation in ecotourism projects. In T. Whelan (ed). *Nature tourism: managing for the environment*. Washington D.C.: Island Press.
- DREDGE, D. & JENKINS, J. (2003). Destination place identity and regional tourism policy. *Tourism Geographies: an International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 5 (4), 383-407.

- DREDGE, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280.
- DUSSAUGE, P.; GARETTE, B. (1999). *Cooperative strategy – competing successfully through strategic alliances*. Wiley: Chichester.
- DWYER F.; SCHURR, P. & OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. 51(2), 11-27.
- DWYER, L. & KIM, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369 – 414.
- DYMOND, S. (1997). Indicators of sustainable tourism in New Zealand: a local government perspective. *Journal of Sustainable Tourism*. 5 (4), 279-293.
- EBER, S. (1992). *Beyond the green horizon: principles for sustainable tourism*. Oxford: Cabi Publishing.
- ECHTNER, C. & RITCHIE, J. (1993). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*. 31 (4), 3-13.
- EDGEELL, D. (1990). *International tourism policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- EDGEELL, D.; ALLEN, M.; SMITH, G. & SWANSON, J. (2007). *Tourism Policy and Planning: yesterday, today and tomorrow*. London: Butterworth-Heinemann.
- EDGINGTON, D. & FERNANDEZ, A. (2001). The changing context of regional development. In A. Kumssa & T. McGee (eds). *New regional development paradigms: new regions* (3-20). United Nations Centre for Regional Development.
- EDGINGTON, D.; FERNANDEZ, A. & HOSHINO, C. (eds) (2001). *New regional development paradigms – new regions – concepts, issues and practices*. Vol.2. United Nations Centre for Regional Development. London: Greenwood Press.
- EGLER, C. & PIRES DO RIO, G. (2004). Turismo e desenvolvimento local no estado do Rio de Janeiro, VIII ENTBL – Encontro Nacional de Turismo de Base Local, Planejamento do Turismo para o Desenvolvimento Local, Curitiba.
- ELLIOTT, J. (1997). *Tourism: politics and public sector management*, London: Routledge.

- ENDRES, A. (2003). Redes Políticas como novo Instrumento de Condução Política do Estado: contextualização frente à complexidade social e possibilidades para o planejamento turístico, *Turismo – Visão e Acção*, 5 (3), 217-238. Acedido em 20 maio 2011, 16:14 em: <https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/1078/885>.
- ENOKI, C.; YAMAMOTO, E.; MARIETTO, M. & MEIRELES, M. (n.d.). Convergência e concordância, *Associação Educacional D. Bosco*, Centro de Pesquisa de Pós-Graduação e Extensão, 352-361. Acedido em 26 dezembro 2011, 16:23 em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/294_convergencia&concordancia.pdf.
- ENRIGHT, M. & NEWTON, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25 (6), 777-788.
- ENRIGHT, M. & NEWTON, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality. *Journal of Tourism Research*. 43, 339-350..
- ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO (2012). *Caracterização do perfil do visitante do Alentejo* [Relatório de Pesquisa], Turismo do Alentejo, ERT. Acedido em 2 junho 2012, 2:40 em: <http://www.observatorioturismoalentejo.pt/images/files/perfil-visitante-alentejoinverno2011.pdf>.
- ENZ, C. (2010). *Hospitality strategic management – concepts and cases*. 2nd edition, New Jersey: John Wiley & Sons.
- EUROPEAN COMMISSION (2000). *Towards quality rural tourism – Integrated quality management of rural tourist destinations*. Office for Official Publications of the European Communities.
- EVAN, W. & FREEMAN, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: a kantian analysis. In T. Beauchamp & N. Bowie (eds), *Ethical theory and business* (337-359). 4th ed., N. J.: Prentice Hall.
- FAINSTEIN, S. (2000). New directions in planning theory. *Urban Affairs Review*. 35(4), 451-478.
- FAINSTEIN, S. (2005). Planning theory and the city. *Journal of Planning Education and Research*. 25(2), 121-130.

- FAINSTAIN, S. & FAINSTAIN, N. (1996). City planning and political values: an updated view. In S. Campbell & S. Fainstain (eds) *Readings in planning theory*. (265-287). Cambridge: s.e.
- FALUDI, A. (1986). *Critical rationalism and planning methodology*, Great Britain: Pion Limited.
- FAO (2003). *Water and people: whose right is it?* Acedido em 29 março 2013, 5:24 em: <http://www.fao.org>.
- FAYOS-SOLÁ, E. (1996). Tourism policy: a midsummer night's dream?. *Tourism Management*. 17 (6), 405-412.
- FELGG, A.T. (1982). Inequality of income, illiteracy and medical care as determinants of infant mortality in underdeveloped countries, *Population Studies: a Journal of Demography*. 36 (3), 441-455.
- FERNANDES, E. (2007). Análise conceptual e abordagem teórica do desenvolvimento. *Revista da Ciência da Administração* 1, 1-21.
- FERREIRA, A. (2003). *O Turismo como propiciador da regeneração dos centros históricos. O caso de Faro*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- FERREIRA, A. (2004). Gestão de fluxos turísticos em centros históricos. O caso de Faro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1 (2), 11-21.
- FERREIRA, J. & ESTEVÃO, C. (2009), *Regional competitiveness of tourism cluster: a conceptual model proposal*, [Working Paper n.º 14853]. University of Beira Interior, Munich Personal RePEc Archive. Acedido em 5 maio 2011, 12:24 em: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14853/1/MPRA_paper_14853.pdf.
- FERREIRA, L. (2005). Estudo analítico das variáveis da macro envolvente de um destino turístico. *Revista de Estudos Politécnicos*, II (4), 135-147.
- FERREIRA, M. (2000). Estratégia e planeamento regional do turismo, In *Atas Investigação em Turismo - Ciclo de Debates 2001*. Acedido em 4 março 2011, 2:26 em: <http://www.iturismo.pt/resources/download/Seminario2001.PDF>.
- FERRINHO, H. (1978). *Cooperativas e desenvolvimento rural, s.l:* Livraria Clássica Editora.
- FERRELL, O.; FRAEDRICH, J. & FERRELL, L. (2009). *Business ethics – ethical decision making and cases*, (7th ed), USA: Cengage learning.

- FIGUEIRA, A. (1998). *A oferta de alojamento de turismo em espaço rural no Baixo Alentejo*. (1ª ed.), Beja: Gráfica.
- FIGUEIRA, E. (1987). *Communication in the cooperative extensio on service – a coorientation approach to study rules and satisfaction on the communication interaction in the first line leadership dyads*, s.l., University of Wisconsin-Madison.
- FIGUEIRA, V. (2001). O Turismo no Baixo Alentejo: equilibrar ou desmoronar?, *1º Congresso de Estudos Rurais - Ambiente e Usos do Território*, 1-16. Acedido em 3 outubro 2010, 12:24 em: <http://www.sper.pt/ICER/DOWNLOAD/2019.PDF>.
- FINN, M.; WHITE, M. & WALTON, M. (2000). *Tourism and leisure research methods – data collection, analysis and interpretation*. Harlow: Pearson Longman.
- FIRMINO, M. (2006). *As estratégias empresariais face à política de turismo em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- FIRMINO, M. (2007). *Turismo – organização e gestão*, Aveiro: Escolar Editora.
- FIRMINO, M. (2008). A oferta das empresas e a competitividade dos destinos turísticos. *Economia Global e Gestão*, 13 (1), 85-102.
- FLEISCHER, A. & FELSENSTEIN, D. (2000). Support for rural tourism: does it make a difference? *Annals of Tourism Research*. 27 (4), 1007-1024.
- FLEISCHER, A. & PIZAM, A. (1997). Rural tourism in Israel. *Tourism Management*. 18 (6), 367-372.
- FLEURY, S. (2006). Democracia, descentralização e desenvolvimento *In S. Fleury (Org). Democracia, descentralização e desenvolvimento: Brasil & Espanha (23-76)*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- FLORES, M. (2006). O ciclo de vida do destino turístico – o estudo de caso do balneário de Búzios *In C. Carvalho & L. Barbosa (Orgs), Discussões e Propostas para o turismo no Brasil – o Observatório de Inovação do Brasil (157-196)*. Senac Nacional, Rio de Janeiro.
- FONSECA FILHO, A. (2007). Educação e turismo: reflexões para elaboração de uma educação turística. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 1 (1), 5-33.
- FONT, X. & AHJEM, T. (1999). Searching for a balance in tourism development strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11 (2/3), 73-77.

- FORMICA, S. (2000). *Destination attractiveness as a function of supply and demand interaction.*, Doctoral Dissertation. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, USA. Acedido em 4 abril 2012, 16:23 em: <http://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/11273/FrontMatterDissertationDefense.pdf?sequence=1>.
- FORMICA, S. (2002). Measuring destination attractiveness: a proposed framework. *Journal of American of Business*. 1(2), 350-355.
- FORMICA, S. & KOTHARI, T. (2008). Strategic destination planning: analysing the future of tourism, *Journal of Travel Research*. 46, 355-367.
- FORSYTH, T. (1995). Business attitudes to sustainable tourism: self-regulation in the UK outgoing tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*. 3 (4), 210-231.
- FOTIADIS, A. (2009). *The role of tourism in rural development through a comparative analysis of a Greek and a Hungarian rural tourism area*. Tese de Doutoramento (PhD Thesis). University of Pécs.
- FOURNEAU, F. (1998). El turismo en espacio rural en Francia. *Cuadernos de Turismo*, 1, 41-53.
- FRAGOSO, A. (2004). *Investigando em rede o desenvolvimento local: um estudo de casos*, Atas dos Ateliers do V Congresso Português de Sociologia, pp. 13-19.
- FRANCO, M. & ESTEVÃO, C. (2010). O papel das parcerias público – privadas de turismo no desenvolvimento regional: proposta de um modelo conceptual [versão eletrónica]. *Cadernos EBAPE.BR*, 8 (4), artigo 2, 1-3. Acedido em 6 fevereiro 2011, 16:24 em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/01.pdf>.
- FRANGIALLI, F. (1999). *Observations on international tourism*, Madrid: World Tourism Organization.
- FREDERICO, N. (2006). *Planeamento e desenvolvimento turístico – uma análise da Chapada Diamantina*. Tese de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- FREEMAN, E. & McVEA, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. [Working Paper 01-02], University of Virginia, Virginia.

- FREEMAN, E. & REED, D. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*. XXV (3), 88-106, Acedido em 29 junho 2013, 2:45 em: <http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Stock&stakeholders.pdf>.
- FREEMAN, H. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*. 24(2), 233-236.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. (1994). The Politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- FREEMAN, R (2000). Business Ethics at the Millenium. *Business Ethics Quarterly*. 10(1), 169-180.
- FREEMAN, R. & PHILLIPS, R. (2002). Stakeholders theory; a libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*. 12(3), 331-349.
- FREUND, J. (2004). *Estatística aplicada*. (11^a Ed.), Porto Alegre: Bookman,
- FRIDGEN, J. (1984). Environmental Psychology and Tourism, *Annals of Tourism Research*, 11 (1), 19-39.
- FRIEDMANN, J. (2005). Globalization and the emerging culture of planning. *Progress in Planning*, 64, 183-234.
- FRIEDMAN, A. & MILES, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*, New York: Oxford University Press.
- FRIEDMANN, J. & WEAVER, C. (1979) *Territory and function: the evolution of regional planning*, Los Angeles: University of California Press.
- FYALL, A. & GARROD, B. (2005a), From competition to collaboration in the tourism Industry In W. Theobald (eds). *Global Tourism* (52-73). Burlington: Elsevier,
- FYALL, A. & GARROD, B. (2005b), *Tourism marketing: a collaborative approach*, Clevedon: Channel View Publications.
- FYALL, A.; OAKLEY, B. & WEISS, A. (2000). Theoretical Perspectives Applied to Inter-Organisational Collaboration on Britain's Inland Waterways. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1 (1), 89 –112.
- GAGEIRO, J. (1999). Formação turística – importância da inovação e da qualidade. *Correio do Turismo*. 6, abr/maio/jun, INFT, 28-32.

- GAGEIRO, J; PESTANA, M. (2000). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- GAL, Y.; GAL, A. & HADAS, E. (2010). Coupling tourism development and agricultural processes in a dynamic environment. *Current Issues in Tourism*, 13 (3), 279-295.
- GANNON, A. (1994). Rural tourism as a factor in rural community economic development for economies in transition. *Journal of Sustainable Tourism*. 2 (1-2-). 51-60.
- GARTNER, W. (1996). *Tourism development: principles, processes and policies*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- GAZONI, J.; MOTA, J.; BRASILEIRO, I. & CARVALHO, A. (2006). *Valoração económica do Parque Estadual de Itaúnas (ES)*, [Texto para discussão n.º 1238], Brasília. Acedido em 3 abril 2012, 12:54 em: http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1238.pdf.
- GEE, C. & FAYOS-SOLÁ, E. (Org). (2003). *Turismo internacional – uma perspectiva global*. OMT, Porto Alegre: Bookman.
- GETZ, D. (1986). Models in tourism planning: towards integration of theory and practice. *Tourism Management*. 7(1), 21-32.
- GETZ, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*. 19(4), 752-770.
- GHALLAB, M. & MILANI, A. (1996). *New direction in planning*. Amsterdam: IOS Press.
- GHIGLIONE, R.& MATALON, B. (1993). *O Inquérito – teoria e prática*. Oeiras: Editora Celta.
- GIBSON, L.; LYNCH, P. & MORRISON, A. (2005). The local destination tourism network: development issues. *Tourism and Hospitality Planning & Development*. 2(2), 87-99.
- GIL, A.(1991). *Métodos e técnicas em pesquisa social*. S. Paulo: Editora Atlas.
- GILL, A. & WILLIAMS, P. (1994). *Managing growth in mountain tourism communities*. *Tourism Management*. 15(3), 212-220.
- GUIMARÃES, R. & CABRAL, J. (1998). *Estatística*. (2ª edição). Lisboa: McGraw-Hill.

- GINDL, M. & WUKOVITSCH, F. (2002), *Partnerships contributing to sustainable urban tourism*. 43rd European Congress of the Regional Science Association. Department of Environmental Economics and Management, Áustria: Vienna University of Economics and Business Administration 1-22. Acedido em 17 abril 2011, 11:54 em: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa03/cdrom/papers/299.pdf>.
- GODFREY, K. (1998). Attitudes towards 'sustainable tourism' in the UK: a view from local government. *Tourism Management*. 19 (3), 213-224.
- GODFREY, K. & CLARKE, J. (2000). *The tourism development handbook – a practical approach to planning and marketing*. London: Thompson.
- GOELDNER, C. & RITCHIE, J. (2009). *Tourism – principles, practices and philosophies*. (11th ed.). Oxford: Wiley and Sons.
- GOELDNER, C.; RITCHIE, J. & McINTOSH (2002). *Turismo – princípios, práticas e filosofias*. (8^a Ed). Porto Alegre: Bookman.
- GOLLO, G. (2004). *Segurança & turismo – percepções quanto ao aspecto “segurança” de um destino turístico, como forma de torná-lo atractivo e competitivo*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Universidade de Caxias do Sul, RS.
- GOMEZELJ, D. & MIHALIC, T. (2008). Destination competitiveness – applying different models. The case of Slovenia. *Tourism Management*. 29 (2), 294-307.
- GONÇALVES, E. (2001). O desenvolvimento dos territórios turísticos: o caso das áreas balneares, *Investigação em turismo*. Ciclo de Debates, Livro de Atas. Ministério da Economia, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.
- GOODE, W. & HATT, P. (1979). *Métodos de Pesquisa Social*. 7^a ed.), S. Paulo: Companhia Editorial Nacional.
- GOODPASTER, K. (1991). Business ethics and stakeholders analysis. *Business Ethics Quarterly*. 1, 53-73.
- GOSSY, G. (2008). *A stakeholder rationale for risk management: implications for corporate finance decisions*. Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- GOULD, N. (2007). *Formulating a contract that enhances your working arrangements*. Fenwick Elliot.

- GRACI, S. (2013). Collaboration and partnership development for sustainable tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. 15 (1), 25-42.
- GRAY, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*. 38 (10), 911-936.
- GRAY, B. (2007). The process of partnership construction: anticipating obstacles and enhancing the likelihood of successful partnerships for sustainable development *In* P. Glasbergen; F. Biermann & A. Mol (Eds). *Partnerships, Governance and Sustainable Development – Reflections on Theory and Practice*. (29-48). Glos: Edward Elgar Publishing Ltd.
- GRIMBLE, R., & WELLARD, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural Systems*. 55, (2), 173-193.
- GULATI, R. (1995a). Does familiarity breed trust? The implications of repeated tied for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. 38 (1), 85-112.
- GULATI, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*. 40(4), 619-652.
- GUNDLACH, G. ; ACHROL, R. & MENTZER J. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*. 59 (1), 78-92.
- GUNN, C. A. (1988). *Tourism planning*, New York: Taylor&Francis.
- GUNN, C. (1994). *Tourism planning – basics, concepts, cases*, (4th ed), Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- GUNN, C. (2002). *Tourism planning – basics, concepts, cases*, Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- GUNN, C. A. & VAR, T. (2002). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. (4th ed.), London: Routledge.
- HADDAD, P. (1973). Resenha bibliográfica (II) Aménagement du territoire et polarisation. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. 3 (2), 515-520.
- HADDAD, L. & SMITH, L. (2000). *Explaining child malnutrition in developing countries*, Washington: International Food Policy Research Institute.

- HAKANSSON, H. & JOHANSON, J. (1992). A Model of Industrial Networks. In B. Axelsson & G. Easton (eds), *Industrial Networks – A new view of reality*, New York: Routledge.
- HAIR, J. E. ; ANDERSON, R.; TAHAM, R. L. & BLACK, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- HALL, D. (2004). *Tourism and transition: governance, transformation, and development*.. London: CABI Publishing.
- HALL, D. & RICHARDS, G. (2000). *Tourism and sustainable: community development*., London: Routledge.
- HALL, M. (1992). *Hallmark tourist events: impacts, management and planning*. CABI Direct.
- HALL, M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 6 (3-4), 274-289.
- HALL, M. (2005). *Tourism: rethinking the social science mobility*, Essex: Pearson Education Ltd.
- HALL, M. (2008). *Tourism Planning – policies, processes and relationships*. (2nd Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- HALL, M. & JENKINS, J. (2004). Turismo e política pública, In A. Lew; M. Hall & A. Williams. *Compêndio de Turismo*, Coleção Ciência e Técnica, Lisboa: Instituto Piaget.
- HALL, M. & PAGE, S. (2006). *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*. (3rd ed), New York: Routledge.
- HALL, M. & PAGE, S. (2009). Progress in tourism Management: from the geography of tourism to geographies of tourism – a review. *Tourism Management*. 30(1), 3-16.
- HALL, M. & PAGE, S. (2010). The contribution of Neil Leiper to tourism studies. *Current Issues in Tourism*, 13 (4), 299-309.
- HALL, P. & TEWDWR-JONES, M. (2011). *Urban and regional planning*, (5th Ed), New-York: Routledge.
- HARDY, A. L. & BEETON, R.J.S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 9 (3), 168-192.

- HARRISON, D. (1988). *The sociology of modernization & development*. New York: Taylor & Francis.
- HARTMAN, C.; HOFMAN, P. & STAFFORD, E. (1999). Partnership: a path to sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 8, 255-266.
- HASSAN, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*. 38(3), 239-245.
- HATTORI, R. & LAPIDUS, T. (2007). Collaboration, trust and innovative change. *Journal of Change Management*. 4 (2), 97-104.
- HAUGLAND, S.; NESS, H.; GRONSETH, B. & AARSTAD, J. (2011). Development of tourism destinations – an integrated multilevel perspective, *Annals of Tourism Research*, 38 (1), 268-290.
- HAWKINS, S.; MONTEIRO, L.; ALVES, M. & ISIDRO, E. (1995). Marine research, resources and conservation in the Azores. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, 5 (4), 311-354.
- HAYWOOD, K. (1988). Responsible and responsive tourism planning in the community. *Tourism Management*. 9 (2), 105-118.
- HEALEY, P. (1997). *Collaborative planning – shaping places in fragmented societies*. Vancouver: UBC Press.
- HEALEY, P. (1998). Collaborative planning in a stakeholder society. *The Town Planning Review*. 69 (1), 1-21.
- HENRIQUES, J.M. (1990). *Municípios e desenvolvimento*, Lisboa: Escher.
- HERNÁNDEZ, I. (2009). *Redes transfronterizas en turismo*. Tesis Doctoral, Universitat de Girona, Girona.
- HIGGINS, B.; LIGGINS, B. & SAVOIE, D. (2009). *Regional development theories & their application*, New Jersey: Transaction Publishers.
- HILL, C. & JONES, T. (1992). Stakeholder – agency theory. *Journal of Management Studies*. 29(2), 131-154.
- HILL, M. & HILL, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2.^a Ed), Lisboa: Edição Sílabo.
- HILL, T. SHAW, R. (1995). Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances. *Journal of Travel Research*. 34 (1), 25-32.

- HILLMAN, A. & KEIM, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the Bottom Line?, *Strategic Management Journal*, John Wiley & Sons, 22 (2), 125-139.
- HITT, M.; FREEMAN, E. & HARRISON, J. (2001). *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers: Oxford.
- HJALAGER, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*. 23 (5), 465-474.
- HOBSON, K. & ESSEX, S. (2001). Sustainable tourism: a view from accommodation business. *The Service Industries Journal*. 21(4), 133-146.
- HOFFMANN, V.; MOLINA-MORAES, F. & MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. (2007). Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento. *Revista da Administração Contemporânea*. 11, 103-127.
- HOLDEN, A. & KEALY, H. (1996). A profile of UK outbound 'environmentally friendly' tour operators. *Tourism Management*. 17 (1), 60-64.
- HOLLANDER, H. (1990). A social exchange approach to voluntary cooperation. *The American Economic Review*. 80 (5), 1157-1167.
- HOLLOWAY, C. (1994). *The business of tourism*. (4th Ed.), London: Pitman Publishing.
- HOLLOWAY, C. (2004). *Marketing for Tourism*. (4th Ed.), Essex: Prentice Hall.
- HOLTBRUGGE, D. (2004). Management of international strategic business cooperation: situational conditions, performance criteria, and success factors. *International Business Review*. 46 (3), 255-274.
- HOROBIN, H. & LONG, J. (1996). Sustainable tourism: the role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 8 (5), 15-19.
- HOSTOVSKY, C. (2006). The paradox of the rational comprehensive model of planning. *Journal of Planning Education and Research*. 25(4), 382-395.
- HOSTOVSKY, C. (2007). *Varaint planning models – rational Scientific Paradigm*. Acedido em 5 julho 2012, 12:54 em: <http://ryerson.ca/~chostovs/variant>.
- HOVINEN, G. (1982). Visitor cycles: outlook for tourism in Lancaster County. *Annals of Tourism Research*. 9 (4), 565-583.

- HUDSON, B. & GALLOWAY, T. (1979). Comparison of current planning theories: counterparts and contradictions. *Journal of American Planning Association*. 45 (4), 387-398.
- HUDSON, S.; RITCHIE, B. & TIMUR, S. (2004). Measuring destination competitiveness: an empirical study of Canadian Ski Resorts. *Tourism Planning & Development*, 1 (1), 79-94.
- HUNT, L. & HAIDER, W. (2001). Fair and effective decision making in forest management planning. *Society & Resources: an International Journal*. 14 (10), 873-887.
- HUYBERS, T. (2007). *Tourism in developing countries. Economics and Management of Tourism*, Glos: Edward Elgar Publishing Limited.
- HWANG, W. (2001). Conceptualizing inter-regional partnership for tourism promotion: in case of the East Asia Inter-Regional Tourism Forum (EATOF). *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 6 (1), 26-36.
- IGNARRA, L. (2003). *Fundamentos do turismo*. (2ª Ed), São Paulo:Thompson.
- INNES, J. (1995). Planning theory's emerging paradigm: communicative action and interactive practice. *Journal of Planning Education and Research*, 14 (3), 183-190.
- INOSTROZA, V. (2000). La experiencia de desarrollo turístico de dos organizaciones campesinas de la comuna de Chonchi, Província de Chile. *Gestion turistica (Valdivia)*, 5, 91-103. Acedido em 12 abril 2011, 4:54 em: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n5sEspecial/art08.pdf>.
- INSKEEP, E. (1988). Tourism planning: an emerging specialization. *Journal of the American Planning Association*. 54 (3), 360-372.
- INSKEEP, E. (1991). *Tourism Planning – an integrated and sustainable development approach*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- INSKEEP, E. (1994). *National and regional planning: methodologies and case studies*. London: Routledge.
- INSTITUTO DE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA (n.d.). *Programa de Visitação e Comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas*. ICN, Acedido em 10 agosto 2012, 11:21 em: http://portal.icn.pt/NR/rdonlyres/922AD3DC-0D51-4AEA-8ECD-1C0016EB8D1D/0/PVC_RNAP_Sum_Executivo.pdf.

- INSTITUTO DO TURISMO DE PORTUGAL (2011). *O Turismo na Economia. Evolução do Contributo do Turismo para a Economia Portuguesa*, Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico/ Departamento de Informação, ITP, Estatística, ProTurismo.
- INSTITUTO DO TURISMO DE PORTUGAL. (2009). *Plano Estratégico Nacional para o Turismo*. Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico/ Departamento de Informação. Acedido em 15 março 2012, 12:54 em: <http://www.iturismo.pt/resources/download/PENT.pdf>, 3/11/06.
- INSTITUTO DO TURISMO DE PORTUGAL. (2009). *Tendências do Mercado Turístico Europeu*, Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico/ Departamento de Informação.
- INSTITUTO DO TURISMO DE PORTUGAL. (2010). *O Turismo em 2010*, Ministério da Economia e do Emprego, Dir. de Estudos e Planeamento Estratégico/ Departamento de Informação Estatística, ProTurismo.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2010). *Estatísticas de Turismo*, INE. Acedido em 9 março 2012, 15:43 em: <http://www.ine.pt/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2011a), *Anuário estatístico de Portugal – 2010*. Acedido em 9 março 2012, 15:47 em: <http://www.ine.pt/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2011b). *Anuário estatístico da Região Alentejo – 2010*. Acedido em 9 março 2012, 15:49 em: <http://www.ine.pt/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2011c). *Destaque Anuários estatísticos regionais – 2010*. Acedido em 9 março 2012, 15:48 em: <http://www.ine.pt/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2011d). *Anuário Estatístico Regional 2010*. Acedido em 9 março 2012, 15:46 em: <http://www.ine.pt/>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2012). *Destaque Anuário Estatístico de Portugal*. Acedido em 9 março 2012, 15:46 em: <http://www.ine.pt/>.
- IOANNIDES, D. (1995). Strengthening the ties between tourism and economic geography: a theoretical agenda. *The Professional Geographer*. 47(1), 49-60.
- IOANNIDES, D. & DEBBAGE, K. (1997). Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot. *Tourism Management*. 18 (4), 229-241.
- JACKSON, J. & MURPHY, P. (2006). Clusters in regional tourism – an Australian case, *Annals of Tourism Research*. 33 (4), 1018-1035.

JAFARI, J. (1990). Research and scholaship: the basis of tourism education. *Journal of Tourism Studies*. 1 (1), 33-41.

JAFARI, J. (2005). Em turismo como disciplina científica. *Política Y Sociedad*, 42 (1), 39-56

JAFARI, J. & RITCHIE, J. (1981). Toward a framework for tourism education: problems and prospects. *Annals of Tourism Research*. 8 (1), 13-34.

JAGO, L. & SHAW, R. (1998). Special events: a conceptual and definitional framework. *Festival Management and Event Tourism*. 5 (1/2), 21-32.

JAMAL, T.; GETZ, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.

JAMAL, T. & ROBINSON, M. (Eds). (2009). *The sage handbook of tourism studies*. London: Sage Publications.

JAMAL, T.; STEIN S. M. & HARPER, T. L. (2002). Beyond labels pragmatic planning in multistakeholder tourism-environmental conflicts. *Journal of Planning Education and Research*. 22, 164-177.

JARDIM, G. (2006). Políticas públicas e turismo em nível local: o caso de Porto Murinho – MS. *Revista Global Tourism*. 1, 1-13.

JARILLO, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*. 9, 31-41.

JEFFRIES, D. (2001). *Governments and tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

JENEI, G.; KUTI, É.; HORVATH, Á. & PALOTAI, Z. (2005). Local governments, civil society organizations and private enterprises – partnerships in providing social services: the case of Eger, Hungary. *Journal of Comparative Policy Analysis Research and Practice*. 7 (1), 73-94.

JENSEN, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*. 14 (3), 1-21.

JENSEN, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*. 12(2), 235-256.

- JESUS, L.; KASTENHOLZ, E. & FIGUEIREDO, Elisabete (2008), A oferta do turismo no espaço rural – estudo de caso da região Dão – Lafões. *Colóquio Ibérico de Estudos Rurais, Cultura, Inovação e Território*, Outubro 23-25, Coimbra, Acedido em 26 fevereiro 2013, 5:43 em:http://www.academia.edu/184052/Oferta_do_Turismo_no_Espaço_Rural_-_Estudo_de_Caso_da_Região_Dao-Lafoes.
- JOAQUIM, G. (1997). Da identidade à sustentabilidade ou a emergência do «turismo responsável». *Sociologia – Problemas e Práticas*, 23, 71-100.
- JOAQUIM, G. (1998). Turismo e recursos humanos: a inevitabilidade da investigação e da criatividade. *Correio do Turismo*. 1, jan/fev/mar, Instituto de Emprego e Formação Profissional, 5-8.
- JOHNSON, J.; SNEPENGGER, D. & AKIS, S. (1994). Residents' perceptions of tourism development. *Annals of Tourism Research*. 21(3), 629-642.
- JOHNSTON, R. J. & TYRRELL, T. J. (2005). A dynamic model of sustainable tourism. *Journal of Travel Research*. 44, 124-134.
- JONES, T. (1995), Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 20 (2), 404-437.
- JOPPE, M. (1996). Sustainable community tourism development. *Tourism Management*. 17 (87), 475-479.
- JORDAN, L. (2007). Interorganisational relationships in small twin-island developing states in the Caribbean – the role of the internal core-periphery model: the case of Trinidad and Tobago. *Current Issues in Tourism*. 10 (1), 1-32.
- JÚNIOR, J. (2008). Análise de stakeholders: um estudo exploratório. *Revista Electrónica de Educação e Tecnologia do SENAI – SP*, 2(4), 2-10. Acedido em 4 abril 2010, 12:20 em: http://revista_electronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/viewFile/30/41.
- KADT, E. (1991). Turismo: pasaporte al desarrollo?. *Turismo y Society*. Madrid: Endymion.
- KADT, E. (1992). Making the alternative sustainable: lessons from development for tourism. In V. Smith & W. Eadington (Eds). *Tourism Alternatives – Potentials and Problems in the Development of Tourism* (47-75). University of Pennsylvania Press: International Academy for the Study of Tourism.

- KASTENHOLZ, E. (2002). *The role and marketing implications of destination images on tourist behaviour: the case of Northern Portugal*. Tese de Doutorado, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- KASTENHOLZ, E. (2004). Management of demand as a tool in sustainable tourist destination development. *Journal of Sustainable Tourism*. 12 (5), 388-408.
- KAY, R. & ALDER, J. (2005). *Coastal planning and management*. (2nd edition). Oxon: Taylor & Francis.
- KEANE, M. (1992). Rural tourism and rural development. *Tourism and the Environment*. 2, 43-55.
- KELLER, P. (2008), Tourism challenges and change management tasks. In C. Kronenberg; Muller; M. Peters, Pikkemaa & Weiermair (Eds). *Change Management in Tourism – from “old” to “new” tourism*. (31-40), Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- KENT, R. (2001). *Data construction and data analysis for survey research*. New York: Palgrave Publishers.
- KEOGH, B. (1990). Public participation in community tourism planning. *Annals of Tourism Research*. 17, 449-465.
- KERNAGHAN, K. (1993). Partnerships and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*. 36 (1), 57-76.
- KIDOKORO, T.; MURAYAMA, A.; KATAYAMA, K. & SHIMA, N. (2008). New directions in urban regeneration and the governance of city regions In S. Ohgaki (ed.) *Library for Sustainable Urban Regeneration* (3-22), Japan: Springer.
- KIM, C. (1998). Cross-cultural perspectives on motivation, *Annals Tourism Research*. 25 (4), 202-248.
- KIM, H. & KIM, W. (2005). The relationship between brand equity and firm's performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*. 26 (4), 549-560.
- KING, B.; McKERCHER, B. & WARYSZAK, R. (2003). A comparative study of hospitality and tourism graduates in Australia and Hong Kong. *International Journal of Tourism Research*. 5 (6), 409-420.
- KINICKI, Ângelo. (2006). *Comportamento Organizacional*. S.Paulo: McGrawHill.

- KINYASHI, G. (2006). *Towards genuine participation for the poor: criticam analysis of village travel and transport project*. Morogoro Tanzania. Institute of Rural Development Planning Dodorna, Tanzania.
- KIRK, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh. *International Journal of Hospitality Management*. 17 (1), 33-47.
- KLEIN, M. & HADJIMICHAEL, B. (2003). *The private sector in development – entrepreneurship, regulation and competitive disciplines*. Washington: The World Bank.
- KOFMAN, F. & SENGE, P. (2001). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organization Learning Centre*, 1-33.
- KÖPPINGER, P. (2006). *Local governments in development cooperation*, Brussels, European Office of the Konrad – Adenauer – Stiftung. Acedido em 16 janeiro 2007, 10:30 em: http://www.kas.de/db_files/dokumente/7_dokument_dok_pdf_9638_2.pdf.
- KOTLER, P. (1994). Reconceptualizing marketing: an interview with Philip Kotler. *European Management Journal*. 12 (4), 353-361.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. & REIN, I. (1993). *Marketing places. Attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*. USA: Simon & Schuster Inc.
- KRONENBERG (Eds). *Change Management in Tourism – from “old” to “new” tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- KUMAR, R. (2005). *Research Methodology – a step by step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- KYE-SUNG, C. & SPARROWE, R. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. S. Paulo: Thomson Learning Ltda.
- LACKEY, S.; FRESHWATER, D. & RUPASIHGHA, A. (2002). Factors influencing local government cooperation in rural areas: evidence from the Tennessee Valley. *Economic Development Quarterly*. 16 (2), 138-154.
- LADKIN, A. & BERTRAMINI, A. (2002). Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*. 5 (2), 71-93.
- LAGIEWSKI, R. (2006). The application of the TALC Model: a literature survey. In R. Butler (ed), *The Tourism Area Life Cycle: Applications and Modification* (chapter 3) Clevedon: Chanel View Publications.

- LAKATOS, E. & MARCONI, M. (1990). *Sociologia geral*. (6ªed). S. Paulo: Editora Atlas.
- LAL, D. (1985). The misconceptions of «development economics». *Finance and Development*. 22 (2), 10-13.
- LANÇA, D. (1997). *O turismo como factor de desenvolvimento – o triângulo turístico de Beja/Mértola/Serpa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora.
- LANCASTRE, A. & LAGES, L. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*. 35 (6), 774-789.
- LANE, B. (1994). Rural tourism and sustainable rural development. *Journal of Sustainable Tourism*. 2 (1-2), 7-21.
- LANE, J. (2000). *The public sector – concepts, models and approaches*. (3rd ed). London: Sage Publications.
- LARSEN, K. A. & VALENTINE, P. S. (2007). The role of organizational culture in the on-ground implementation of tourism partnerships in protected areas, *Organization & Environment*, 20 (4), 460-479.
- LARSEN, T. (2003). *ITC in urban planning*. Acedido em 5 julho 2012, 10:11 em: http://www.audrep.auc.dk/publications/Torbe_Larsen.pdf.
- LARSSON, G. (2006). *Spatial planning systems in Western Europe – an overview*. Amsterdam: Delphi University Press.
- LASHLEY, C. (2002). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- LATKOVA, P. (2008). *An examination of factors predicting residents' support for tourism development*. Ann Arbor: Proquest.
- LAZZERETTI, L. & CAPONE, F. (2006). Identification and analysis of tourist local system: an application to Italy (1996-2001). In L. Lazzeretti & C. Petrillo. *Tourism, local systems and networking* (Chapter 2). Oxford: Elsevier.
- LAZZERETTI, L. & PETRILLO, C. (2006). *Tourism, local systems and networking*. Oxford: Elsevier.
- LEA, J. (1988). *Tourism and development in the Third World*. London: Routledge.

- LEIPER, N. (1979). The Framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. 6(4), 390-407.
- LEIPER, N. (1990). Tourism, attraction systems. *Annals of Tourism Research*. 77 (3), 367-384.
- LEIPER, N. (2007). Why ‘the tourism industry’ is misleading as a generic expression: the case for the plural variation, ‘tourism industries’. *Tourism Management*. 29, 237-251.
- LEMMETYINEN, A. (2009). The coordination of cooperation in strategic business networks – the Cruise Baltic Case. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 9 (4), 366-386.
- LEMOS, I. (2004). *Estratégias competitivo-cooperativas para o desenvolvimento regional sustentável via turismo – o caso de treze tílias – SC*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Católica do Paraná, Curitiba.
- LENCION, S. (2006). Da cidade e sua região à cidade-região, In J. da Silva; L. Lima & D. Elias (Org), *Panorama de geografia brasileira*, S. Paulo: Annablume Editora.
- LENNON, J. J. (2006). *Benchmarking national tourism organisations and agencies: understanding best practice*, Oxford: Elsevier.
- LESTER, J. & WEEDEN, C. (2004). Stakeholders, the Natural Environment and the Future of Caribbean Cruise Tourism. *International Journal of Tourism Research*. 6, 39-50.
- LEVINE, G. (1991). *A Guide to SPSS for Analysis of Variance*. Broadway: Lawrence Erlbaum Associates.
- LEVINE, S. & WHITE, P. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*. 5, 583-601.
- LEVITA, J. (1996). *Desenvolvimento local segundo três perspectivas – administração local, administração central e população*.
- LEW, A.; HALL, C. & WILLIAMS, A. (2004). *Compêndio de turismo*. Coleção Ciência e Técnica. Lisboa: Instituto Piaget.
- LICKORISH, L.; JEFFERSON, A.; BODLENDER, J. & JENKINS, C. (1991). *Development tourism destinations: policies and perspectives*. UK: Longman.
- LIM, G.; HYUNCHUL, A. & LEE, H. (2005). Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach. *Expert Systems with Applications*. 28 (4), 831-840.

- LIMA, A. & SIMÕES, R. (2009), *Teorias do desenvolvimento regional e suas implicações de política económica no pós-guerra: o caso do Brasil*, Texto para discussão n.º 358, Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, pp. 1-33. Acedido em 20 março 2013, 08:30 em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20358.pdf>.
- LIMA, S. & PARTIDÁRIO, M. (2002). *Novos turistas e a procura de sustentabilidade – um novo segmento de mercado turístico*, Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia. Acedido em 18 março 2013, 17:03 em: <http://www.netcentro.pt/upl/%7B21CD7A75-3CBA-4875-BE86-9A8C5CAEC50C%7D.pdf>.
- LIU, Z. (1994). Tourism development – a system analysis. In A.V. Seaton (Ed), *Tourism: the state of art*. Chichester: John Wiley.
- LIU, Z. (2003). Sustainable tourism development: a critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11, (6), 459-475.
- LODOVICI, E. & FINGERMAN, H. (Orgs). (1993). *Parceria publico privado – cooperação financeira e organizacional entre o sector privado e as administrações públicas locais*, Vol.II – Teoria e Prática, São Paulo: Summus Editorial Lda.
- LOHMANN, G. & NETTO, A. (2008). *Teoria do Turismo – conceitos, modelos e sistemas*. Editora ALEPH.
- LONG, N. (1992). From paradigm lost to paradigm regained. In N. Long & A. Long (Eds). *Battlefields of knowledge – the interlocking of theory and practice in social research and development*. London: Routledge.
- LONG, P. (2000). Tourism development regimes in the Inner City Frindge: the case of discover Islington, London In B. Bramwell & B. Lane (Eds). *Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability (183-199)*, Clevedon: Chanel View Publications.
- LOPES, A. S. (1984). *Perspectivas de desenvolvimento –problemática, teoria, modelos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- LOPES, A. S. (1995). *Desenvolvimento regional: problemática, teoria, modelos*. Lisboa: F.C.G.
- LOPES, A. S. (2006). Encruzilhadas do desenvolvimento: falácias, dilemas, heresias. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 5, 41-61.

- LOPES, Í.; SILVA, J. A.; Rebelo, E. & Castela, G. (2010). A Evolução da investigação em turismo: uma nova plataforma de conhecimento?, *In Spatial and Organizacional Dynamics* [Discussion Papers n.º3]. Quantitative Methods Applied to Social Sciences. Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, Universidade do Algarve. Acedido em 3 novembro 2011, 7:20 em:<http://www.cieo.ualg.pt/discussionpapers/discussionpapers3.pdf#page=49>.
- LOUSTAUNAU, R. (2007). *An analysis of stakeholder engagement in tourism development in Mexico's Chiapas region*. Master in International Business, Nottingham University Business School, UK.
- LUCCHESI, T. (2002). Rede de cooperação turística – instrumento de desenvolvimento do Turismo Rural Local, *Revista Retur*. 1 (2), 1-24. Acedido em 8 maio 2011, 17:00 em: <http://www.presidentekennedy.br/retur/edicao04/artigo02.pdf>.
- LUHMANN, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- LUHMANN, N. (2002). *Introduction to systems theory*. Cambridge: Polity Press.
- LYNCH, P. & MORRISON, A. (2007). The role of networks, *In E. Michael (Eds). Micro-clusters and networks: the growth of tourism*, Oxford: Elsevier Science & Technology Books.
- MACAGNAN, C. (2007). *As relações interorganizacionais no processo de formação da imagem turística regional – um estudo na microrregião Rota das Terras – Rio Grande do Sul*, Tese de Mestrado em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Acedido em 15 setembro 2010, 15:43 em: http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=393.
- MAGGI, R. & PADUREAN, L. (2009). Higher tourism education in english – where and why?. *Tourism Review*. 64 (1), 48-56.
- MAGNESS, V. (2007). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*. 83, 177–192.
- MALHOTRA, N. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- MALHOTRA, R.K. (1997). *Encyclopedia of hotel management and tourism*. New Delhi: Anmol Publications PVT Ltd.

- MANDELL, M. (1999). The impact of collaborative efforts: changing the face of public policy through networks and network structures. *Policy Studies Review*. 16 (1), 4-17.
- MANENTE, M. (2004). A Forecasting model of international tourist flows by region, *Estudios Turísticos*. 161/162, 233-248.
- MANKIW, N. (2008). *Principles of economics*. (5th ed.). Mason: Cengage Learning.
- MARCOUILLER, D. (1997). Toward integrative tourism planning in rural America. *Journal of Planning Literature*. 11 (3), 337-357.
- MAROCO, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- MARSDEN, T. & MURDOCH, J. (1998). Editorial: the shifting nature of rural governance and community participation. *Journal of Rural Studies*. 14, 1-4.
- MARSH, N. & HENSHALL, B. (1987). Planning better tourism: the strategic importance of tourist-residence expectations and interactions. *Tourism Recreation Research*. 12, 47-54.
- MARTINS, C. (2011). *Globalização, dependência e neoliberalismo na América Latina*. (1.^a edição). S.Paulo: Boitempo Editorial.
- MARTINS, L. (1994). Humanismo, massificação e turismo exclusivo. *Revista Geografia*. I série, X/XI, 127-139.
- MARWICK, M. (2000). Golf tourism development, stakeholders, differing discourses and alternative agendas: the case of Malta. *Tourism Management*. 21, 515-524.
- MASON, P. (2003). *Tourism Impacts, planning and management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MASSEY, D. (2006). La conceptualización del espacio y la cuestión de la política en un mundo globalizado. In J. da Silva; L. Lima & D. Elias (Org). *Panorama de geografia brasileira*. S. Paulo: Annablume Editora.
- MASSUKADO, M. (2006). *Políticas públicas: estratégias governamentais de intervenção no turismo*, *Revista Global Tourism*, 1, 1-14. Acedido em 21 julho 2010, 14:40 em: <http://www.periodicodeturismo.com.br/site/artigo/pdf/Políticas%20Públicas%20estratégias%20governamentais.pdf>.
- MATHIESON, A. & WALL, G. (1993). *Tourism, economic, physical and social impacts*. New York: Longman Scientific & Technical.

- MAULET, G. (2006). A framework to identify a localised tourism system. In L. Lazzeretti & C. Petrillo (43-56). *Tourism, local systems and networking*, Oxford: Elsevier.
- McCOOL, S.& LIME, D. (2001). Tourism carrying capacity: tempting fantasy or useful reality?. *Journal of Sustainable Tourism*. 9 (5), 372-388.
- McGEHEE, N. & MENG, F., (2006). The politics of perception: legislative images of the tourism industry in Virginia and North Carolina. *Journal of Travel Research*, 44, 368-378.
- McINTOSH, R., GOELDNER, C.& RITCHIE, J. (1995). *Tourism – principles, practices, philosophies*. (7th Edition). Oxford: Wiley & Sons.
- McINTOSH, R., GOELDNER, C & RITCHIE, J. (2004). *Turismo – planeación, administración y perspectivas*. (2.^a Ed.), Balderas: Editorial Limusa S.A..
- McLEOD, M. (2010). *Inter-organisational knowledge sharing by owners and managers of tourism and hospitality businesses of the Bournemouth, Poole and Christchurch Conurbation, United Kingdom: an analysis of the motives, information content and networking*. Doctoral dissertation of Philosophy. Bournemouth University.
- McLEOD, M. & AIREY, D. (2007). The politics of tourism development: a case of a dual governance in Tobago, *International Journal Tourism Policy*, X, 1 (3), 217-231.
- MEARDON, S. (2001). Modeling agglomeration and dispersion in city and country – Gunnar Myrdal, François Perroux and the new economic geography. *American Journal of Economics and Sociology*, 60 (1), 25-57.
- MEDINA-MUÑOZ, D. & GARCIA-FALCÓN, J. (2000). Successful relationships between hotels and agencies. *Annals of Tourism Research*, 27 (3), 737-762.
- MEHMET, O. (1995). *Westernising the third world: the ethnocentricity of economic development theories*, London: Routledge.
- MERETA, A., (2003). Desarrollo turístico-recreativo basado en la comunidad local, *Revista Retur*, 2, (2).
- MEYER, J. & ALLEN, N. (1997). *Commitment in the workplace – theory, research and application*. Oaks: Sage Publications
- MICHAEL, E. (2008). Tourism clusters. In C. Karlsson (eds). *Handbook of research on cluster theory*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

- MIGUÉNS, J. (2009). *Networked tourism: from world destinations to inter-organizations*, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- MILES, M. & HUBERMAN, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, California. Sage Publications.
- MILL & MORRISON (1985). *The tourism system*, New Jersey: Prentice Hall.
- MILLER, G. & TWINING-WARD, L. (2005). *Monitoring for a sustainable tourism transition: the challenge of developing and using indicators*. Oxfordshire: Cabi Publishing.
- MINGUZZI, A. (2006). Destination competitiveness and the role of destination management organization (DMO): an Italian Experience, In L. Lazzeretti & C. Petrillo (Eds). *Tourism Local Systems and Networking* (197-208). Amsterdam: Elsevier.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo – para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Ministério da Economia e da Inovação.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2013). *PENT – Horizonte 2013-2015*. Ministério da Economia e do Emprego. Acedido em 9 junho 2013, 12:20 em: <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>.
- MINTZBERG. H. (1987). The strategy concept I – Five Ps for strategy. *California Management Review*. 11-24
- MINTZBERG. H.; QUINN, J. & VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- MITCHELL, B. (2002). *Resource and environmental management*. (2nd ed.). Prentice-Hall, Harlow, Essex.
- MITCHELL, R. & REID, D. (2001). Community integration: Island tourism in Peru. *Annals of Tourism Research*. 28 (1), 113-139.
- MITCHELL, R.; AGLE, B. & WOOD, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*. 22(4), 853-886.
- MOHR, J. & NEVIN, J. (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*. 54 (4), 36-51.

- MOHR, J. & SPEKMAN, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. 15(2), 135-152.
- MONIZ, A. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores*, Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Açores.
- MONTEIRO, I. & DEVILLE, E. (2007). *A necessidade do trabalho em rede no desenvolvimento turístico das regiões: o modelo das Aldeias de Xisto*, Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste. Acedido em 17 março 2010, 15:40 em: http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel_eventos/files/2106_Ivania_Monteiro_4756daa9eb01c.pdf
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. & DESPANDE, R. (1992). Relationship between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. 29, 314-328.
- MORENO, L. & MORENO, M.R. (1999). *Orientações recentes de uma geografia social: o desenvolvimento local em questão*, Lisboa: Associação Portuguesa de Geógrafos, 141-152.
- MORGAN, R. e HUNT, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*. 58, 20-38.
- MORRINSON, A.; LYNCH, P.; JOHNS, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of contemporary Hospitality Management*. 16 (3), 197-202.
- MOSCARDO, G. (2008). *Building community capacity for tourism development*. Oxford: Cabi Publishing.
- MOTTIAR, Z. & RYAN, T.(2007). The role of SMEs in tourism development: an industrial district approach applied to Killarney, Ireland In R. Thomas (eds). *Tourism in the New Europe – perspectives on SMEs policies and practices* (chapter 5),, Oxford: Elsevier.
- MOWFORTH, M. & MUNT, I. (2003). *Tourism and sustainability. Development and new tourism in the Third World*. 2nd edition. New York: Routledge.
- MUNOZ, A. & ORTIZ, J. (2007). Reflexiones en torno a la imlementacion de la Agenda 21 en Cozumel. *Gestión Turística (Valdivia)*, 7, 103-128. Acedido em 21 julho 2010, 14:00 em: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art07.pdf>.
- MURPHY, P. (1985). *Tourism: a community approach*. Cambridge: University Press.

- MURPHY, P. (1997). *Quality management in urban tourism*. Chichester: John Wiley and Sons Lda.
- MUTHUSAMY, S.; WHITE, M. & CARR, A. (2007). An empirical examination of the role of social exchanges in alliance performance. *Journal of Managerial Issues*. 19 (1), 53-75.
- NASCIMENTO, S.; NOGUEIRO, J.; PAULO, L. & BASTOS, J. (2008). A Aldeia histórica de Castelo Mendo e Marialva – contributos de arquitetura e urbanismo, *Atas do 14.º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional*, O turismo no desenvolvimento local e regional – parte II, 2071-2102. Acedido em 28 julho 2012, 15:40 em: http://www.apdr.pt/congresso/2008/pdf/N_tudo_2.pdf.
- NEILSEN, R. (1987). Cooperative strategy in marketing. *Business Horizons*. 30(4), 61-68.
- NETO, J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e cluster regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- NETO, V.(1998). Pensar Turismo em termos de futuro. *Economia e Prospectiva*. I (4), 1-15.
- Network of Regional Governments for Sustainable Development - NRG4SD (2004), *Sustainable Tourism- a policy paper*, Interim Secretariat.
- NEVES, A. (2002). A competitividade das áreas rurais – uma abordagem na perspectiva das estratégias de marketing. *1º Congresso de Estudos Rurais – Ambiente e Usos do Território*. Acedido em 4 maio 2010, 15:40 em: <http://www.utad.pt/~des/cer/CER/DOWNLOAD/2002.pdf>.
- NEVES, A.(2007). *Promoção turística: o impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*, Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro. Acedido em 29 março 2010, 15:40 em: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2007001018>.
- NEVES, J. (1999). O futuro do milénio, *Revista Dirigir*. 59, 3-10.
- NEVILLE, B.; MENGUC, B. & BELL, S. (2003). *Stakeholder salience reloaded: operationalising Corporate Social Responsibility*, *ANZMAC Conference Proceedings Adelaide, 1883-1889*. Acedido em 17 novembro 2011, 16:10 em: http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2003/papers/POL02_nevilleb.pdf.
- NEWLANDS, D. (2003). Competition and cooperation in industrial clusters: the implications for public policy. *European Planning Studies*. 11 (5), 521-532.

- NOVELLI, M. ; SCHMITZ, B. & SPENCER, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*. 27, 1141-1152.
- NUNES, E. (2011). *Turismo em portugal espera duplicar na próxima década*. Jornal de Notícias. 21/01/2011.
- NUNEZ, T. (1963). Tourism, tradition and acculturation: weekendismo in a mexican village. *Ethnology*. 2 (3). 347-352.
- NUNN, S. & ROSENTRAUB, M. (1997). Dimensions of interjurisdictional cooperation. *Journal of American Planning Association*. 63 (2), 205-219.
- OECD (1993), *What future for our countryside? A rural development society*. Paris: OECD.
- OECD (1994). *Tourism strategies and rural development*. Paris: OECD.
- OECD (2001). *Local partnerships for better governance*. Paris: OECD Publications.
- OECD (2008). *Tourism in OECD Countries 2008: trends and Policies*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Publishing OECD Publishing.
- OLIVEIRA, A. (2002). *Turismo e desenvolvimento – planejamento e organização*. (4.^a edição). S. Paulo: Editora Atlas.
- OLIVEIRA, J. (2004). Desenvolvimento sustentável: um desafio intergeracional, *Revista RETUR - Revista Revista Electrónica de Turismo*, Núcleo de Estudos Pedagógicos e Administrativos. Acedido em 21 julho 2010, 15:40 em: <http://www.presidenteKennedy.br/Retur/edicao04/artigo03.pdf>.
- OLIVEIRA, L. (2006). As políticas públicas do turismo e a questão da participação: ferramentas indispensáveis na construção do desenvolvimento sustentável. *Revista Global Tourism*, 1.
- OLIVEIRA, S.; FLECHA, A. ; KNUPP, M.; PINHEIRO, C. & BERNARDES, A. (2006). *Redes complexas: interações dos actores do sector do turismo na cidade de Ouro Preto*, XIII SIMPED – Bauru, Brasil, Acedido em 3 maio 2010, 12:00 em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/560.pdf.
- OLIVER, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. 16 (1), 145-179.
- OPPERMAN, M. (1993). Tourism space in developing countries. *Annals Tourism Research*. 20 (4), 535-556.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. (2003). *Guia de desenvolvimento do turismo sustentável*. Porto Alegre: Bookman.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (2011), *Turismo Internacional 2010: recuperación a diferentes velocidades*, Comunicado de prensa, Madrid: OMT, 17/1/2011. Acedido em 14 março 2012, 10:00 em: http://85.62.13.114/media/news/sp/press_det.php?id=7331&idioma=E.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. (2011). *UNWTO – Tourism Highlights, 2011 edition*. Madrid: WTO.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1997). *Turismo : panorama 2020*. Madrid : OMT.

OSTROM, E. (1990). *Governing the commons: the political economy of institutions and decisions*. Cambridge: Cambridge University Press.

PAGE, S. & GETZ, D. (1997). The business of rural tourism: international perspectives *In* S. Page & D. Getz. *The Business of Rural Tourism: International Perspectives* (3-37). Oxford: Thomson Business Press.

PAGE, S. & THORN, K. (1997). Towards sustainable tourism planning in New Zealand: public sector planning responses. *Journal of Sustainable Tourism*. 5 (1), 59-77.

PAGE, S.; YEOMAN, I.; CONNELL & GREENWOOD, C. (2010). Scenario planning as a tool to understand in tourism: the example of transport and tourism in Scotland in 2025. *Current Issues in Tourism*. 13 (2), 99-137.

PAIVA, M. (1995). *Sociologia do turismo*. (9.^a ed.), Campinas S.P.: Papirus.

PALMER, A. (1996). Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organisations: a case study. *International Journal of Public Sector Management*, 9 (3), 51-60.

PALMER, A. & BEJOU, D. (1995), Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*. 22(3). 616-629.

PANYIK, E. (2012). *A governance approach to integrated rural tourism*. Aveiro, Universidade de Aveiro.

- PARKER, S. (2000). Collaboration on tourism policy making: environmental and commercial sustainability on Bonaire, NA. In B. Bramwell, Bill & B. Lane (Eds). *Tourism collaboration and partnerships – politics, practice and sustainability* (78-97). Clevedon: Chanel View Publications.
- PARLAMENTO EUROPEU. (2003). *Regulamento Europeu relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas* (NUTS), 26 de maio 2003. Acedido em 20 maio 2012, 14:00 em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:154:0001:0001:PT:PDF>.
- PAVLOVICH, K. (2003), The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, 203-216
- PEARCE, D. (1989). *Tourism Development*, London: Longman.
- PEARCE, D. (1992). Alternative tourism: concepts, classifications and questions. In V. Smith & W. Eadington. (Eds). *Tourism alternatives – potentials and problems in the development of tourism*. (15-30). USA: International Academy for the Study of Tourism.
- PEARCE, D. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*. 35(4), 16-24.
- PEARCE, D. (2003). *Frameworks for tourism research*, Cambridge: Cabi Publishing.
- PEARCE, D. & BUTLER, R. (1999). *Contemporary issues in Tourism Development*, Oxon: Routledge.
- PEET, R. & HATWICK. E (2009). *Theories of development – contentions, arguments, alternatives*. (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- PELLIN, V. (2005). O turismo no espaço rural como alternativa para o desenvolvimento local sustentável: o caso do Município de Rio dos Cedros, *Caderno Virtual de Turismo*, 5 (1). Acedido em 2 março 2010, 10:40 em: http://www.inclusaodejovens.org.br/Documentos/BIBLIOTECA/Desenvolvimento/turismo_omom_alternativa.pdf.
- PENDER, L. & SHARPLEY, R. (2005). *The management of tourism*. London: Sage Publication Ltd.
- PERDUE, R.; LONG, P. & ALLEN, L. (1990). Resident support for tourism development. *Annals of Tourism Research*. 17 (4), 586-599.

- PEREIRA, A. (2008). *SPSS – guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. (7ª ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- PERESTRELO, M., (1999). *Prospectiva: planeamento estratégico e avaliação*, IV Congresso de Sociologia. Acedido em 2 abril 2010, 15:40 em: http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462e0a77b4aca_1.PDF.
- PERÉZ, X. (2009). Turismo cultural – uma visão antropológica. Colección PASOS. *Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*. 2, 1-324.
- PERRET, J. (2000). Os objectivos do turismo sustentável. *Investigação em Turismo*, Ciclo de Debates 2000, Livro de Actas, Ministério da Economia, Instituto de Financiamento e de Apoio ao Turismo, 47-62.
- PERROUX, F. (1966). Définitions, Blocages, Freinages. In J. Gazeneuve & D. Victoroff (orgs.) & A. Akoun (colab.) (1982) *Dicionário de Sociologia*, Lisboa: Verbo.
- PETERS, M.; FREHSE, J. & BUHALIS, D. (2009). *The importance os lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry*, PASOS Revista de Turismo e Patrimonio Cultural, 7 (2), 393-405. Acedido em 10 outubro 2010, 19:00 em: http://www.pasosonline.org/Publicados/7309special/PS0309_5.pdf.
- PETRÍĆ, L. (2003). *Constraints and possibilities of the rural tourism development with the special stress on the case of Croatia* ERSA 2003 Congress.
- PETROCCHI, M. (1998). *Turismo – planeamento e gestão*. S.Paulo: Futura.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective (1978), In M. Hendel (2003) *The sociology of organisations- classic, contemporary and critical readings*, London: Sage Publications.
- PFORR, C. (2002). The ‘makers and shapers’ of tourism policy in the northern territory of Australia – a policy network analysis of actors and their relational constellations. *CAUTHE 2002: Tourism and Hospitality on the Edge*. Edith Cowan University Press.
- PIKE, A.; RODRIGUEZ-POSE, A. & TOMANEY, J. (2006). *Local and regional development*. Oxon: Routledge.
- PINA, P. (1988). *Portugal: o turismo no Século XX*. Lisboa: Lucidus.
- PINTO, C. (1970). *Desenvolvimento económico e transição social*. (2ª ed), Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

- PIRES, E. & DIAS, R. (2009). Aplicações do modelo de ciclo de vida da destinação ao caso de Monte Verde, sul de Minas Gerais, Brasil. *Observatório de Inovação e Turismo Revista Acadêmica* [versão electrónica], IV (2), 1-12. Acedido em 29 julho 2012, 12:07 em: www.ebape.fgv.br/reistaoit.
- PIZAM, A.& SMITH, G. (2000). Tourism and terrorism: a quantitative analysis of major terrorists acts and their impact on tourism destinations. *Tourism Economics*. 6 (21), 123-138.
- PIZAM, A.; URIELY, N. & REICHEL, A. (2000). The intensity of tourist-host social relationship and its effects on satisfaction and change of attitudes: the case of working tourist in Israel. *Tourism Management*. 21 (4), 395-406.
- POLÈSE, M. (1999). *Economia urbana y regional – introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Cartago: Libro Universitario Regional.
- POON, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon: CAB International.
- PORTER, M. (1993), A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus
- PORTER, M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business Review.
- POWELL, W. (1990). Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research of Organizational Behaviour*. 12, 295-336.
- POWERS, J. (2001). *The formation of interorganizational relationships and the development of trust*. Thesis Doctor of Philosophy, New York, University of Albany.
- PRESENZA A.& CIPOLLINA, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*. 65 (4), 17–30.
- PRETTY, J. (1999). *Can sustainable agriculture feed Africa? New evidence on progress, processes and impacts*. Environment Development and Sustainability. Springler.
- PRETTY, J. & SHAH, P. (1997). Making soil and water conservation: from coercion and control to partnerships and participation. *Land Degradation & Development*. 8 (1), 39-58.
- PROKKOLA, E. (2010). Borders in tourism: the transformation of the Swedish-Finnish border landscape. *Current Issues in Tourism*. 13 (3), 223-238.
- PRZECLAWKI, K. (1993). Tourism as a subject of interdisciplinary research. In D. Pearce, Douglas & R. Butler(Eds), *Tourism Research: critiques and challenges* (9-19). London: Routledge.

- PUTMAN, R. (1993). The prosperous community – social capital and public life. *The American prospect*. 13, 35-42.
- PY-SUNYER, O. (1978). Through native eyes: tourist and tourism in a Catalan maritime community, pp. 149-156, In V. Smith (Ed.), *Host and Guests. The Anthropology of Tourism* (187-200). Filadélfia: University of Pennsylvania Press.
- QUEVEDA, M. (2007). *Turismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Pandion.
- QUIN, X. (2006). On the changes and innovation of the regional cooperation model of tourism: a case study of «Pan – Zhujiang Delta area» and «Large – Zhujiang Delat Area». *Journal of Yunnan Nationalities University*, 23(1), 98-102.
- RAJ, R. & MUSGRAVE, J. (2009). *Event Management and Sustainability*. Oxford: CABI.
- RANDO, B.; SILVA, M. & ANJOS, C. (2011). *Igualdade de género nos cargos de direcção da administração pública central - 14 anos de políticas de igualdade*. Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Acedido em 8 março 2011, 15:20 em: http://repa.ina.pt/bitstream/10782/638/1/Igualdade_genero_cargos_direcao_APcentral.pdf.
- REBOLLO, J.; SANTO, D. & BAÍDAL, J. (2009). El turismo interior en la comunitat valenciana: la percepción desde las entidades municipales y asociaciones turísticas. *Serie Geográfica.*, 15, 27-38.
- REDCLIFT, M. (2000). *Sustainability: life changes and livelihoods*. London: Routledge.
- REED, M. (1997). Power relations and community – based tourism planned. *Annals Tourism Research*. 4 (3), 566-591.
- REED, M. (1999). Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings. *Journal of Sustainable Tourism*. 7 (3-4), 331-355.
- REGIÃO DE TURISMO (2008). *Revista da Região de Turismo Planície Dourada - Editorial*, n.º45, maio 2008.
- REGULAMENTO (CE) N.º1059/2003 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO (2003). *Instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas, DE 23 de Maio*. Acedido em 24 março 2012, 10:00 em: http://www.igeo.pt/produtos/cadastro/caop/download%5CReg_1059_2003_NUT.pdf.
- REID, R. & BOJANIC, D. (2006). *Hospitality marketing management*. (5th Edition). Hoboken: John Wiley and Sons, Inc. .

- REIGADO, F. (2000). *Desenvolvimento e planeamento regional – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editorial Estampa.
- REIS, E. (1997). *Estatística multivariada aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- REIS, L. (2000). *Estratégia empresarial – análise, formulação e implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- RESOLUÇÃO DE CONSELHO DE MINISTROS (1986). *Bases Essenciais ao Plano Nacional de Turismo*, Anexo III-6, Anexo à Resolução de Conselho de Ministros, n.º17-B/86 de 14 de Fevereiro.
- RHODES, R. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*. XLIV, 652-667.
- RIBEIRO, J.; VAREIRO, L. (2007). Turismo e desenvolvimento regional: o espaço rural como destino turístico. In *Atas do 1.º Congresso Internacional Casa Nobre*, Universidade do Minho, (470-486). Acedido em 29 julho 2012, 15:50 em: http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/Publicacoes_Actas_conferencias/2007/Ribeiro_Laurentina_2007_AV.pdf.
- RICHARDS, G. & HALL, D.(Eds) (2000). *Tourism and sustainable community development*. London: Routledge.
- RIEGE, A.; CHAD, P. & GO, F. (2002). Partnerships in international travel and tourism marketing: A systems-oriented approach between australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 11(1), 59-77.
- RILEY, R. & LOVE, L. (2000), The state of qualitative research. *Annals of Tourism Research*. 27 (1), 164-187.
- RITA, J. P. & MERGULHÃO, Luís Filipe (1997). Inovação organizacional e desenvolvimento nas regiões pobres. *Sociologia – Problemas e Práticas*. 25, 103-123.
- RITCHIE, J. (1993). Crafting a destination vision: putting the concept of resident responsive tourism into practice. *Tourism Management*. 14 (5), 379-389.
- RITCHIE, J. & CROUNCH, G. (2000). The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*. 21, 1-7.
- RITCHIE, J. & CROUCH, G. (2003). *The competitive destination – a sustainable tourism perspective*. Oxon: Cabi Publishing.

- ROBERTS, L. & SIMPSON, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*. 7(3/4), 314-330.
- ROBERTS, R. & MAHONEY, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation. *Business Ethics Quarterly*. 14(3), 399-431.
- ROBSON, C. (1993). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford UK & Cambridge, USA: Blackwell Publishers.
- ROBSON, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, 17 (7), 533-540.
- ROBSON, J. & ROBSON, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*. 17 (7), 533-540.
- ROCHER, G.(1968). *Introduction to Sociology*. Calcuta: B.K. Dhur Academic Publishers.
- RODRIGUES, A. & RODRIGUES, A. (2007). Rede Europeia de Turismo de Aldeia – um caso de inovação em Turismo Rural, *In Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste*. Acedido em 17 março 2010, 10:00 em: http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel_eventos/files/2106_Aurea_Rodrigues_4756ddb4270c3.pdf.
- RODRIGUES, A. (2003). Património, território Y empreendedorismop del desarrollo del turismo en base local. *Revista Aportes Y transferências*. 7 (Vol. II), Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- RODRIGUES, A. (2006). *Turismo e territorialidades plurais – lógicas excludentes ou solidariedade organizacional*. S. Paulo: Consejo Latinoamericano de Ciências Sociales Acedido em 4 abril 2013, 15:00 em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/coediciones/20100729092010/17rodrige.pdf>.
- RODRIGUEZ, M. & GUISADO, M. (2003). Competitividade e análise estratégica do sector turístico en Galicia: consideracións para a mellora competitiva. *Revista Galega de Economía*. 12 (1), 145-166.
- RODRIGUEZ, R.; ACOSTA, E. (2009). La colaboración entre los actores turisticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. *PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (2), 219-238. Acedido em 8 junho 2011, 13:00 em: http://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_6.pdf.

- ROGERS, P.; JALAL, K. & BOYD, J. (2008). *An introduction to sustainable development*. London: Earthscan.
- ROGERSON, C. (2010). *In Search of public sector – Private Sector Partnerships for Local Economic Development in South África*, Urban Fórum, 441-456.
- ROJEK, C. (1999), *Decentring Leisure – rethinking leisure theory*. London: Sage Publications.
- ROJEK, C. (2005). *Leisure and Tourism*. In C. Calhou; C. Rojek & B. Turner. *The Sage Handbook of Sociology* (Chapter 17). London: Sage publications.
- ROMEIRO, P. (n.d.), Redes de gestão para a competitividade do sector turístico: uma análise a partir do turismo rural, 2.º Congresso Lusófono de Ciência Regional, 4158-4183.
- ROMEIRO, P. & COSTA, C. (2010), The potencial of management networks in the Innovation and competitiveness of rural tourism: a case study on a Valle del Jerte (Spain). *Current Issues in Tourism*. 13 (1), 75-91.
- ROSADO, J. (1998). *Turismo no Alentejo: oportunidades e riscos*, In J. Pintassilgo & M. Teixeira (Coord.), *Turismo - Horizontes Alternativos*, Atas do Encontro realizado na E.S.E de Portalegre, Lisboa: Edições Colibri.
- ROSHELLE, J. & TEASLEY, S. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C.E, O'Malley (Eds), *Computer Supported Collaborative Learning*. (69-97), Heidelberg: Springer-Verlag.
- ROSENFELD, S. (2001). *Networks and Clusters: the yin and yang of rural development*. Report Federal Reserve Bank of Kansas City. pp.103-120. Acedido em 10 maio 2013, 15:40 em: <http://rtsinc.org/publications/pdf/KCFed.pdf>.
- ROWLEY, T. (2000). Does relational context matter?: An empirical test of a network theory of stakeholder Influences. In J. Logsdon; D. Wood; & L. Benson (Eds). *Research in stakeholder theory, 1997-1998: The Sloan Foundation Minigrant Project* (21-35), Clarkson Centre for Business Ethics, School of Management, University of Toronto.
- RUSCHMANN, D. (2008). *Turismo e Planejamento Sustentável: a protecção do meio ambiente*. (14.ª ed.), Campinas S.P.: Papirus editora.

- SABINO, B. & HOFFMANN, V. (2005). A importância dos stakeholders na tomada de decisão das Pousadas de Bombinhas. *Turismo Visão e Ação*, 7 (2), 341-354. Acedido em 5 março 2010, 12:30 em: <https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/530>.
- SACHS, I., (1982). Le Tiers Monde, In J. Gazeneuve & D. Victoroff (Org.); A. Akoun (Colab.). *Dicionário de Sociologia*, Lisboa: Verbo.
- SACHS, I. (1997). Desenvolvimento numa economia mundial liberalizada e globalizante: um desafio impossível?. *Estudos Avançados*. 11 (30), 213-242.
- SACHS, W. (1992). *Dicionário do desenvolvimento*, S.Paulo: Editora Vozes.
- SAKATA, M. (2002). *Tendências metodológicas da pesquisa acadêmica em turismo*, Dissertação Mestrado em Ciências da Comunicação, Turismo e Lazer, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, S. Paulo.
- SALTO, M. (1998). *El impacto del turismo sobre el desarrollo económico: el caso de Argentina*, Universidad Complutense de Madrid. Acedido em 8 março 2010, 15:40 em: <http://eprints.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2025501.pdf>.
- SAMPAIO, C. (2003). Turismo: uma busca de outra racionalidade. *Ambiente e Educação*. 8, 131-141.
- SANCHÉZ, A. (2003). O Algarve, a província de Huelva. *Revista Dos Algarves*. junho, 43-49.
- SANTOS, M. (2003). *Economia espacial*. 2.^a edição, S. Paulo: Edusp.
- SATO, M. (1996). *Educação ambiental*, S. Carlos: EDUFSCAR.
- SAUTER, E. & LEISEN, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*. 26(2), 312-328.
- SAVAGE, G.; BUNN, M. & HOLLOWAY, B. (1991). Stakeholder analysis for multi-sector innovations. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 17 (2/3), 181-203.
- SAVRINA, B.; GRUNDEY, D. & BERZINA, K. (2010). Cooperation – the form of sustainable tourism industry in Latvia, Technological and Economic Development of Economy, *Baltic Journal of Sustainability*, 14 (2), 151-161.

- SAXENA, G.; CLARK G.; OLIVER T. & ILBERY, B. (2007). *Conceptualising integrated rural tourism*. [Working Paper]. Programme of research funded under EU's Quality of Life and Management of Living Resources programme. Acedido em 23 março 2010, 16:00 em: <http://eprints.lancs.ac.uk/464/1/conceptsfinal2.pdf>.
- SCARPATI, F. (2002). *O Papel da Cooperação no Desenvolvimento do Turismo*. Acedido em 3 maio 2010, 13:00 em: http://www.mercotur.org/pdfs/artigos/cooperacao_turismo.pdf.
- SCHATZ, C.; McAVOY, L. & LIME, D. (1991). Cooperation in resource Management: a model planning process for promoting partnerships between resource managers and private service providers. *Journal of Park and Recreation Administration*. 9 (4), 42-58.
- SCHERMERHON, J.; HUNT, J. & OSBORN, R. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional*. (2.^a ed.). S. Paulo: Bookman.
- SCHEYVENS, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities, *Tourism Management*. 20, 245-249.
- SCHONWANDT, W. (2008). *Planning in crisis? Theoretical orientations for architecture and planning*. England : Ashgate Publishing,
- SCOTT, N.; BAGGIO, R. & COOPER, C. (2008). *Network analysis and tourism: from theory to practice*. Chanel View Publications, New York.
- SEBEN, R. & SILVA, T. (2002). *Rede de cooperação entre pequenas empresas do setor turístico*. Campo Grande.
- SELIN, S.(1999), Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7 (3), 260-283.
- SELIN, S. & BEASON, K. (1991). Inter-organizational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*. 18 (4), 639-652,
- SELIN, S. & CHAVEZ, D. (1995a). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental Management*. 19 (2), 189-195.
- SELIN, S. & CHAVEZ, D.(1995b). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals Tourism Research*. 22 (4), 884-856.

- SEMERCIOZ, F.; DONMEZ, D & DURSUN, M. (2008). Relationships between destination management organizations and destination stakeholders. A research in regions of Marmara, Aegean and Mediterranean in Turkey, *Journal of Commerce and Tourism Education Faculty*. 1 (1), 87-101.
- SEMLINGER, K. (2008). Cooperation and competition in Network Governance: regional networks in a globalised economy. *Entrepreneurship & Regional Development*. 20 (6), 547-560.
- SERRANO, C.; BRUHNS, H & LUCHIARI, M.(2004), *Olhares contemporâneos sobre o turismo*. (3ª Ed.). S. Paulo: Papirus Editora.
- SHARMA, K. (2004a). *Tourism and Socio-Cultural Development*. (1st ed.), New Delhi: Sarup & Sons.
- SHARMA, K. (2004b), *Tourism and Economic Development*. New Delhi: Sarup and Sons.
- SHARPLEY, R. (2000), Tourism and sustainable development: exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*. 8 (1), 1-19.
- SHARPLEY, R. (2005). Managing the countryside for tourism: a governance perspective. In L. Pender, & R. Sharpley (Eds.). *The Management of Tourism* (175-187). London: Sage Publications.
- SHARPLEY, R. & TELFER, D. (2002). *Tourism and development – concepts and issues*. Channel View Publication. Clevedon: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- SHARPLEY, R. & TELFER, D. (2008). *Tourism and development in the developing world*. Oxon: Roulledge.
- SHAW, G. & WILLIAMS, A. (2004). *Tourism and tourism spaces*. London: Sage Publications, Ltd.
- SHEEHAN, L. & RITCHIE, J. R. (2005). Destination stakeholders exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*. 32 (3), 711-734.
- SHEEHAN, L.; RITCHIE, J. R. & HUDSON, S. (2007). The destination promotion triad: understanding asymmetric stakeholder interdependence among the city, hotels and DMO. *Journal Travel Research*. 46, 64-64.
- SHUMACHER, M. (2008). *Networking within the tourism industry – can mega Sports events facilitate regional cooperation?*. Germany: Grin.

- SIEGEL, A. (2000). *Statistics and Data Analysis: An Introduction* (6th Ed.). Oxford: Elsevier.
- SILVA, A. & FLORES, A.(2008). *A sustentabilidade dos destinos turísticos – dos modelos à sua gestão*, Peniche: Instituto Politécnico de Leiria. Acedido em 11 fevereiro 2011, 15:50 em: http://cassiopeia.ipleiria.pt/esel_eventos/files/3901_09_JoaoAlbinoSilva_4bf3fc22e514d.pdf.
- SILVA, A. & PINTO, J. (1986). *Metodologia das ciências sociais*, Porto: Edições Afrontamento.
- SILVA, C. (2004a). Public-private partnerships and urban governance: towards a new concept of local government?. In M. Barlow & D. Wastl-Walter (Eds). *New Challenges in Local and Regional Administration* (73-84). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- SILVA, C. (2004b). *Redes de cooperação de micro e pequenas Empresas – um estudo das actividades de logística no sector metalúrgico de Sertãozinho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de S. Paulo, S. Paulo.
- SILVA, J.(2004). *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de S. Paulo. S.Paulo.
- SILVA, J. (2006). A dimensão territorial no planeamento do desenvolvimento turístico no Brasil: modelo do pólo de crescimento x modelo territorialista e endógeno. *Revista Turismo em Análise*, São Paulo, 17 (n.º especial). 5-23.
- SILVA, J. (2009). Cluster, competitividade territorial e o desenvolvimento turístico, *Revista Desenharia*, 10, 73-96. Acedido em 2 maio 2011, 14:00 em: <http://www.desenharia.ba.gov.br/uploads/2508201111340781Cap4.pdf>.
- SILVA, J. & PERNA, F. (2002). Turismo e desenvolvimento auto-sustentado. In J. Costa, (Coord.). *Compêndio de Economia Regional* (451-474). APDR: Coimbra.
- SILVA, J. & REIS, A. (1991). A oferta turística regional – uma metodologia para a sua determinação. *31º Congresso Europeu da Regional Science Association*. Lisboa: CIDEC (policopiado).
- SILVA, J. & SILVA, J. (2003). Inserção territorial das actividades turísticas em Portugal: uma tipologia de caracterização. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*. 1, 53-73.

- SILVA, L. (2003), *Plano estratégico para o desenvolvimento económico local: um instrumento para a melhoria da qualidade de vida*, Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campina. Acedido em 2 maio 2010, 15:40 em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=vtls000310619>.
- SILVA, L. (2007). Sortelha e Monsaraz: um estudo de caso de dois lugares turísticos no interior de Portugal. *Análise Social*. XLII (184), 853-874.
- SILVA, T. (2004). Rede de Cooperação entre pequenas empresas do sector turístico, *Pasos Revista de Turismo e Património Cultural*. 2 (2), 267-279. Disponível on-line em: <http://www.pasosonline.org/Publicados/2204/PS090204.pdf>. Acedido em 2 fevereiro 2011.
- SILVA, Y. (2008). Sobre riscos e segurança turística: algumas reflexões. V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL. *Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina*, Universidade de Caxias do Sul, 1-20. Acedido em 2 novembro 2010, 14:00 em: http://www.uces.br/ucs/tpIVSeminTur%20/posgraduacao/strictosensu/turismo/seminarios/semin_tur/arquivos/gt04-10.pdf.
- SILVEIRA, A.; DREHER, M. & ULLRICH, D. (2005). *Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local em Turismo Sustentável: entendimento dos empreendedores sobre a nova Rússia*, Blumenau, S.C. Acedido em 2 outubro 2011, 4:06 em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/243/218>.
- SIMÃO, J. (2008). *O sector público e o desenvolvimento turístico sustentável*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Aberta, Lisboa.
- SIMARD, M. (1998). Les théories de développement régional et la contribution des ressources dans le démarrage des petites localités en voie de dépeuplement: le cas du Bas Saint-Laurent. *Canadian Journal of Regional Science*, 1-25.
- SIMMONS, D. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism Management*. 15 (2), 98-108.
- SINGH, K. (2007). *Quantitative social research methods*. London: Sage Publications Ltd.
- SINGH, L. (2008). *Ecology, environment and tourism*. Delhi: ISHA Books.
- SINGH, S.; TIMOTHY, D. & DOWLING, R. (2003). *Tourism in Destination Communities*. Oxon: CABI Publishing.

- SIRGADO, J. (1992). Turismos nas regiões portuguesas. Contributo para a modelação de um cenário de desenvolvimento e inovação para o final do século. *Inforgeo – Revista de Informação Geográfica - «Geografia do Turismo»*. Associação Portuguesa de Geógrafos, VI, 21-36.
- SLUSSER, L. (2007). *Planning theory and demographics*. Americal Planning Association.
- SMITH, J.; BARCLAY, D. (1999). Selling partner relationships: the role of interdependence and relative influence. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 19 (4), 21-40.
- SMITH, S. (2011). Tourism place: a discussion forum becoming a tourism scholar. *Tourism Geographies*. 13 (3), 480-494.
- SMITH, S. (2010). *Practical tourism research*. Oxford: CAB International.
- SMITH, V. (Eds) (1989). *Hosts and guests. The anthropology of tourism*. (2nd edition). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- SO, A. (1990). *Social change and development – modernization, dependency and world system theories*. Newbury: Sage Library of Social Research 178.
- SOARES, J. & GANDARA, J. (2010). Indicadores para analisar a evolução do ciclo de vida dos destinos turísticos litorais. *VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul - SeminTur saberes e fazeres no turismo: interfaces*, Universidade de Caxias do Sul, Brasil. Acedido em 27 abril 2012, 17:21 em: http://blogs.ua.es/renovestur/files/2010/03/apresentacao-de-caxias_final_Jennifer_Gandara.pdf.
- SOARES, J. & MOURÃO, L. (n.d.). O Ensino pós-Graduado em turismo e Desenvolvimento, *Cabo Verde, Redes e Desenvolvimento Regional, 1.º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde*, 2495-2509. Acedido em 3 maio 2011, 10:00 em: <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sess%C3%A3o%2025/67A.pdf>.
- SOFIELD, T. (2003). *Empowerment for sustainable tourism development*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- SONMEZ, S. & APOSTOLOPOULOS, Y. (2000). Conflict resolution through tourism cooperation? The Case of the Partitioned Island - State of Cyprus. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 9 (3), 35-48.

- SOUSA, G. (1998). *Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- SOUSA, L. (2006). *Turismo e desenvolvimento local sustentável*. Paraíba: EUMED.
- SOUZA, T. & BRAGA, T. (2005). Desenvolvimento via turismo: um enfoque sobre mitos e possibilidades a partir dos modelos adoptados em Búzios, Guarapari, e Mata de S. João, RDE – *Revista de Desenvolvimento Económico*. VII (12), 59-68.
- SPENCELEY, A. (2008). *Responsible tourism: critical issues for conservation and development*. London: Cromwell Press.
- SPIEGEL, M.; SCHILLER, J. & SRINIVASAN, R. (2000). *Probabilidade e estatística*. (2ª Ed.), Porto Alegre: Bookman.
- SPINK, L. & MERRILL-SANDS, D. (1999). Successful collaborative partnerships: key elements and a self assessment inventory. *Organizational Change Briefing Note*. Simmons Institute for Leadership and Change. 5, 1-17.
- SPOSITO, E. (2003). *Geografia e filosofia – contribuição para o ensino do pensamento geográfico*. S.Paulo: Editora UNESP.
- STAMBOULIS, Y. & SKAYANNIS, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*. 24 (1), 35-43.
- STEELE, P. (1995). Ecotourism: an economic analysis. *Journal of Sustainable Tourism*. 3, 29-44.
- STEWART, D.; SHAMDANASI, P. & ROOK, D. (2007). *Focus group: theory and practice*. California: Sage Publications.
- STIMSON, R.; STOUGH, R. & NIJKAMP, P. (2011). Endogenous regional development, In R. Stimson; R. Stough & P. Nikamp (Eds). *Endogenous Regional Development – perspectives, measurement and empirical investigation* (1-19). Glos: Edward Elgar Publishing, Lda.
- STOKES, R. (2003). *Inter-organizational relationships for events tourism strategy making in Australian States and Territories*. Doctoral Dissertation, Griffith University, School of Tourism and Hotel Management.
- STOKES, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing*. 40 (5/6), 682-695.

- STONE, M. & McCARTHY, D. (2000). *Planning process: thirty years of JAPA an Plan Canada*. Freie Universitat Berlin. Disponível on line: <http://www.3.sympatico.ca/dkmccarthy/documents/PlanningProcess.pdf>. Acedido em 5 julho 2012
- SUBANU, L.P.; JESSEN, J.; MOTTE, A. & SELTZER, E.P. (Eds). *Sustainable city regions – space, place and governance*. Tokyo: Springer.
- SVENDSEN, A. (1998). *The stakeholder strategy profiting from collaborative business relationships*. S. Francisco: Berrett - Koehler Publishers, Inc.
- SVENSSON, B.; NORDIN, S. & FLAGESTAD, A. (2006). Destination governance and contemporary development models. In L. Lazeretti & C. Petrillo. *Tourism local systems and networking* (83-96). Amesterdam: Elsevier.
- SWARBROOKE, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. London: CABI Publishing.
- SWARBROOKE, J. (2002). *The development and anagement of visitor attractions*. (2nd editions). Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, Lda.
- SZARKA, J. (1990). Networking and small firms. *International Small Business Journal*. 8(2), 10-22.
- TAYLOR, G. (1995). The community approach: does it really work?. *Tourism Management*. 16 (7), 487-489.
- TAYLOR, N. (1998). *Urban planning theory since 1945*. London: Sage Publications.
- TEIXEIRA, R. (2012). Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. *Revista PASOS - Revista de Turismo Y Património Cultural* [versão eletrónica]. 10 (3), 407-416. Acedido em 8 março 2011, 4:00 em: http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_15.pdf.
- TELFER, D. & SHARPLEY, R. (2008). *Tourism and development in the developing world*. Oxon: Routledge.
- THEOBALD, W. (Org.) (2002). *Turismo global*. (2^a Ed.). S.Paulo: Senac.
- THIMMAIAH, G. (1996). Regional development – some issues, In A. Aziz & S. Krishna (Eds), *Regional development – problems and policy measures* (25-34). Bangalore: Institute for Social and Economic Change.

- THIRLWALL, A. (1995). *The economics of growth and development*. Hants: Edward Elgar Publishing Limited.
- THORELLI, H. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*. 7(1), 37-51.
- TIGILIA, C.(2001). Social capital and local development. *European Journal of Social Theory*. 4, 427-442.
- TIMOTHY, D. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*. 6 (1), 52-68.
- TIMOTHY, D. (1999). Cross-border partnership in tourism resource management international parks along the US-Canada border. *Journal of Sustainable Tourism*. 7(3/4), 182-205.
- TIMOTHY, D. (2001). *Tourism and political boundaries*. London: Routledge.
- TIMOTHY, D. & TOSUN, C. (2003). Appropriate planning for tourism in destination communities: participation, incremental growth and collaboration, In S. Singh; D. Timothy & R. Dowling (Eds). *Tourism in destination communities* (181-204). Oxon, Cabi Publishing.
- TINSLEY, R. & LYNCH, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*. (20) 4, 367-378.
- TISSIER, M.; ROTH, D.; BAVINCK, M. & VISSER, L. (2011). *Integrated Coastal Management – From post-graduate to professional coastal manager*. Delft: Eburon Academic Publishers.
- TODARO, M. (1994). *Economic development*, 5th edition. New York: Longman.
- TODARO, M. & SMITH, S. (2003). *Economic development*. (11st Edition). New York: Pearson.
- TODARO, M. & SMITH, S. (2009). *Economic development*. (10th Edition). Essex: Pearson Education Ltd.
- TOH, R. ; KHAN, H. & KOH, A. (2001). A travel balance approach for examining tourism area life cycles: the case of Singapore. *Journal of Travel Research*. 39 (4), 426-432.

- TOMSETT, P. (2008). Stakeholder theory or concept: application to the tourism environment. In S. Richardson; L. Fredline; A. Patiar & M. Ternel (Eds). *CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice; "Where the 'Bloody Hell' Are We?"*. Gold Coast, Qld.: Griffith University.
- TOOMAN, L. (1997). Applications of the life-cycle model in tourism. *Annals of Tourism Research*. 24 (1), 214-234.
- TOSUN, C. & JENKINS, C. (1998). The evolution of tourism planning in third-world countries: a critique. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. 4, 101-114.
- TOSUN, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, *Tourism Management*. 21, 613-633.
- TREMBLAY, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals Tourism Research*. 25 (4), 837-859.
- TRIBE, J. (1999). *The economics of leisure and tourism*. (2nd Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- TRIBE, J. & AIREY, D.(Eds) (2007). *Developments in tourism research*. Oxford: Elsevier.
- TRIGO, L. (1998), *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. (7.^a ed.), S. Paulo: Papirus Editora.
- TRIST, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*. 36 (3), 269-284.
- TUOMELA, R. (2005). Two basic kinds of cooperation. In D. Vanderveken (Eds), *Logic, Thought & Action*. (79-107). Netherlands: Springer,.
- TURÉGANO, M. (2003). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo . El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Tese de Doutoramento, Universidade Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociologia, Bellaterra.
- TUSON (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*., 21 (6), 613-633.
- TYLER, D. & DINAN, C. (2001) The role of interested groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*. 4 (2-4), 210-252.

UNITED NATIONS (1987) *Report of The World Commission on Environment and Development*, Report A/RES/42/187. Acedido em 17 março 2011, 12:43 em: <http://www.un-documents.net/a42r187.htm>.

UNITED NATIONS (1992) *Report of the united Nations Conference on Environment and Development – Rio Declaration of Environment and Development*, Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. Acedido em 17 março 2011, 19:43 em: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>.

UNITED NATIONS (1992), *Agenda 21 – The united nations programme of action from Rio*, Rio de Janeiro – December 1992. Acedido em 17 março 2011, 15:23 em: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>.

UNITED NATIONS (1997). *Regional development planning and management of urbanizations – experiences for developing countries*. Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements.

URRY, J. (2001). *O olhar do turista. Lazer e viagens nas sociedades contemporâneas*. (3.^a Edição). S. Paulo: Studio Nobel.

UYSAL, M. (1998). The determinants of tourism demand: a theoretical perspective. In D. Ioannides & K. Debbage (Eds). *The economic geography of the tourist industry: a supply side analysis* (79-95), London: Roulledge.

UYSAL, M. & HAGAN, A. (1993). *Motivation of pleasure travel and tourism*. Encyclopedia of Hospitality and Tourism, NewYork: s.e.

UYSAL, M.; PERDUE, R. & SIRGY, M. (2012). The missing links and future research directions, In M. Uysal; R. Perdue & M. Sirgy (Eds). *Handbook of tourism and quality-of-life, research – enhancing the lives of tourists and residents of host communities* (669-684), New York: Springer.

UZZI, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*. 61 (4), 674-698.

VACHON, B. (1991). *Le développement local: théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville: Gaétan Morin éditeur,

VANHOVE, N. (2005). *The economics of tourism destinations*. Oxford: Elsevier.

- VAREIRO, L. (2007). *Turismo como estratégia integradora dos recursos locais: o caso da NUT III Minho – Lima*. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas. Universidade do Minho - Braga.
- VÁZQUEZ-BARQUERO, António (1995). A evolução recente da política regional: a experiência europeia. *Notas Económicas*. 6, 24-39.
- VEAL, A.(2006). *Research methods for leisure and tourism: a practical guide*. (3rd ed.), Harlow: Pearson Education.
- VEAL, A.J. (2002). *Leisure and tourism policy and planning*. (2nd ed.), Oxon: Cabi Publishing.
- VEIGA, J. (2005). *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond Universitária.
- VERHEUGEN, G. (2005). A renewed EU tourism policy: towards a stronger partnership for European Tourism, *4th European Tourism Forum*, Malta. Acedido em 3 maio 2011, 17:43 em: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/communications/commission-communication-2006/index_en.htm.
- VERMAAK, J. (2009). Reassessing the concept of ‘social capital’ considering resources for satisfying the needs of rural communities. *Development Southern Africa*. 26 (3), 399–412
- VIEIRA, J. (1997). *A economia do turismo em Portugal*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- VIGNATI, F. (2008). *Gestão de destinos turísticos – como atrair pessoas para pólos, cidades e países*. Rio de Janeiro: Senac Editora.
- VODEB, K. (2006). Cross-border tourism cooperation of Slovenia and Croatia. *Tourism and Hospitality Management*. 12 (2), 19-22.
- WACHOWIAK, H. (2006). *Tourism and borders: contemporary issues, policies, and international research*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- WADDOCK, S. (1989). Understanding social partnerships. An evolutionary model of partnership organizations. *Administration & Society*. 21, (1), 78-100.
- WADDOCK, S. (1991). A typology of social partnership organizations. *Administration & Society*. 22(4), 480-515.

- WAGAR, J. (1964). *The carrying capacity of wild lands for recreation*. USA: Society of American Foresters. Acedido em 4 abril 2013, 15:40 em: <http://ebookbrownse.com/carrying-capacity-of-wild-lands-for-recreation-wagar-1964-pdf-d73859993>.
- WAHAB, S. & PIGRAM, J. (2005). *Tourism, development and growth – the challenge of sustainability*. London: Taylor & Francis E-Library.
- WALIGO, V.; CLARKE, J. & HAWKINS, R. (2012). Implementing sustainable tourism: a multi-stakeholders involvement management framework. *Tourism Management*. XXX, 1-12.
- WALKER, S. & MARR, J. (2001). *Stakeholder power: a winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. London: Basic Books.
- WALL, G. (2006). The nature of urban and community tourism. In W. Jamieson (Eds.) *Community destination management in developing economies* (37-52). New York: Haworth Press.
- WALL, G. & MATHIESON, A. (2006). *Tourism change impacts and opportunities*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- WANG, Y.; KRAKOVER, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or cooptation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (2), 126-141.
- WARNER, M. (1997). 'Consensus' participation: na example for protected areas planning. *Public Administration and Development*. 17(4), 413-432.
- WARNER, M. (1997). «Consensus» participation: an example for protected areas planning. *Public Administration and Development*. 17 (4), 413-432.
- WARTICK, S. & WOOD, D.(1998). *International business & society*. Oxford: Blackwell Business.
- WATES, N. (2008). *The community planning event manual. How to use collaborative planning and urban design events to improve your environment*. London: Earthscan.
- WATKINS, M. & BELL, B. (2002). The experience of forming business relationships in tourism. *International Journal of Tourism Research*. 4, 15-28.
- WAUGH, D. (2002), *Geography: an integrated approach*. (3rd ed.). Cheltenham: Nelson Thornes.

- WEAVER, D. (1990). Grand Cayman Island and the resort cycle concept. *Journal of Travel Research*. 29 (2), 9-15.
- WEAVER, D. & LAWTON, L. (2006). *Tourism Management*. (3.^a ed.). Wiley Australia Tourism Series, 307-325.
- WEIERMAIR, K.; PETERS, M. & FREHSE, J. (2008). Success factors for public private partnerships: cases in Alpine Tourism Development. *Journal of Services Research*. Special Issue, 8.
- WHEELER, M. (1995). Tourism marketing ethics: an introduction. *International Marketing Review*. 12 (4), 38-49.
- WICKS, A.; BERMAN, S. & JONES, T. (1999). The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*. 24(1), 99-116.
- WILLIAMS, C. & BUSWELL, J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. Oxon: CABI Publishing.
- WILLIAMS, P.; PENROSE, R. & HAWKES, S. (1998). Shared decision-making in tourism land use planning. *Annals Tourism Research*. 25(4), 860-889.
- WILSON, D. (1993). Time and tides in the anthropology of tourism. In M. Hitchcock; V. King & M. Parnwell. *Tourism in South- East Asia* (32-47). London: Routledge.
- WILSON, E.; NIELSEN, N. & BUULTJENS, J. (2009). From lessees to partners: exploring tourism public-private partnerships within the New South Wales national parks and wildlife service. *Journal of Sustainable Tourism*. 17 (2), 269-285.
- WILSON, S.; FESENMAIER, D.; FESENMAIER, J.; van ES, J. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Tourism Research*. 40, 132-138.
- WINN, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business Society*. 40(2), 133-166.
- WITTMANN, M.; HUNT, S. & ARNETT, D. (2009). Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource theory. *Industrial Marketing Management*. 38 (7), 743-756.
- WITTMANN, M.; NEGRINI, F. & VENTURINI, T. (2003). As redes empresariais como uma alternativa para aumentar a competitividade de empresas do setor de comércio varejista. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*. Curitiba: PR.

- WOBBER, K. (2002). *City tourism 2002 Springer Economics*. Austria: Spring Verlang.
- WOLFE, R. & PUTLER, D. (2002). How tight are the ties that blind stakeholder groups? *Organization Science*. 13 (1), 64-80.
- WOOD, D. (1990). *Business and society*. Foreman Litle Brown Higher Education.
- WOOD, D. & GRAY, B. (1991). Towards a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 27, 139-162.
- WOODSIDE, A. (2009). Applying systems thinking to sustainable golf tourism. *Journal of Travel Research*. 48 (2), 205-215.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (1996). *Towards new forms of public-private sector partnerships – the changing role, structure, and activities of national tourism administrations*. Special Report for World Tourism Organization. 1-9.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (1997). *International Tourism :Global Perspective*. Madrid: WTO.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2001). *Tourism partnerships in Asia.*, Madrid: World Tourism Organization.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2002). *Public-private sector cooperation*. Madrid: World Tourism Organization, Business Council.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (2003). *Co-operation and partnerships in tourism – a global perspective*. Madrid: World Tourism Organization, Business Council.
- XIAO, H & SMITH, S. (2006). The making of tourism research: insights from a social sciences journal. *Annals Tourism Research*. 33 (2), 490-507.
- XIAO, H. & SMITH, S. (2006). Case studies in tourism research: a state-of-arts analysis, *Tourism Management*. 27, 738-749.
- YIN, R. (2003). *Applications of case study research*. (2nd ed.), *Applied Social Research Methods Series*. 34, California: Sage Publications.
- YOON, Y. (2002). *Development of a structural model for tourism destination competitiveness from stakeholders' perspectives*, Doctoral Dissertation, Hospitality and Tourism Management, Blacksburg, Virginia. Acedido em 8 maio 2011, 12:40 em: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-10032002-165524/unrestricted/TourismDestinationCompetitivenessYooshikYoon.pdf>.

- YOUNG, L. & WILKINSON, I. (1989). The rule of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*. 23(2), 109-122.
- YUKSEL, F., BRAMWELL, B. & YUKSEL, A. (1999), Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*. 20, 351-360.
- ZAZUETA, A. (1995). *Policy hits the ground: participation and equity in environmental policy-making*. Washington: WRI.
- ZEMLA, M. (2008). Failures in building partnership for success in the competitive market: the case of Polish Ski resorts. *Managing Global Transitions*. 6 (4), 421-444.
- ZHANG, H.; YAN, Y. & LO, K. (2009). The facilitating and inhibiting factors in cooperative tourism development of the Grater Pearl River Delta (GPRD), China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 10 (2), 139-152.
- ZRILIC, N. & PERIC, J. (2001). *Public and private sector partnerships co-operation for public utilities companies and development projects (Town of Rijeka and Primorsko Goranska County)*, 2001 International Conference Enterprise. Faculty of Tourism and Hotel Management, Croatia.

APÊNDICES

Questionário A

Empresários do Turismo

Parte I – Informações gerais sobre o empresário (proprietário/gerente do estabelecimento)

Nesta parte do questionário, pretende-se obter informação sobre o(a) proprietário(a) / gerente da organização turística do Baixo Alentejo:

1-Sexo: Assinale com um (X) Masculino Feminino	2- Idade: Assinale com um (X) 18 a 28 anos 29 a 38 anos 39 a 48 anos 49 a 59 anos ≥ 60 anos
3- Estado Civil: - Assinale com um (X) Solteiro(a) Casado(a) / Companheiro(a) Divorciado(a) / Separado(a) Viúvo(a)	4- Quais são as suas habilitações literárias? - Assinale com um (X) Ensino primário Ensino preparatório 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano) Ensino Complementar (antigo 7º ano ou actual 11º ano) 12º ano de escolaridade Curso superior
5 - Naturalidade: R: _____	6- Condição actual perante a empresa - Assinale com um (X) Proprietário Proprietário e gestor Gestor da empresa e não proprietário
7- Percurso profissional	
7.1. Com que idade ingressou no mercado de trabalho? - Assinale com um (X) ≤18 19 a 29 30 a 40 41 a 51 52 a 62 ≥ 62	7.2. Há quanto tempo exerce esta actividade neste ramo do sector turístico? - Assinale com um (X) ≤ 5 anos 6 a 11 anos 12 a 17 anos ≥ 18 anos
7.3. Como chegou à propriedade/gerência desta empresa? - Assinale com um (X) apenas <u>uma</u> resposta: 1 Como fundador 2 Como comprador 3 Como herdeiro 4 Como arrendatário 5 Como contratado	7.4. Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento? Assinale com um (X) apenas <u>uma</u> resposta: 1 É a única actividade 2 É a principal, mas tenho outra (s) secundária (s) 3 É secundária

Parte II – Caracterização da organização/empreendimento turístico

Nesta parte do questionário, pretende-se obter informações de modo a fazer a caracterização da sua empresa.

8-Tipo de estabelecimento: - Assinale com um (X)

Alojamento

Restauração (restaurante, snack bar...)

Agência de viagens

Empresa de animação turística

Rent-a-car (Aluguer de automóveis)

Outra. Qual? _____

9- Tipo de exploração: - Assinale com um (X) Organização independente Contrato de gestão Franchising de serviços Joint-venture Consórcio Outra Qual? _____	10. Idade do estabelecimento: - Assinale com um (X) ≤1 ano 2 a 7 anos 8 a 13 anos ≥ 14 anos
11. Concelho onde se localiza a organização Resposta: _____	
12 - Recursos Humanos	
12.1- Nº total de colaboradores Assinale com um (X) 0 ou = 1 2 a 5 6 a 9 + ou =10	12.2. Quantos colaboradores estão efectivos? R: _____
12.3. Existem colaboradores com formação na área do turismo (ex. curso de formação; curso superior etc.)? Sim Quantos? _____ Não	12.4. Face ao número de colaboradores que tem, a tendência é: Assinale com um (X) Para aumentar o número de trabalhadores Para manter o número de trabalhadores Para diminuir o número de trabalhadores

13- A sua organização está associada a alguma associação do sector turístico? Assinale com um (X)

Sim Qual(ais)? R: _____

Não

Parte III – Opinião sobre o papel da cooperação sob a forma de parcerias entre os actores do turismo na região do Baixo Alentejo

Pretende-se nesta parte do questionário compreender qual é a percepção do empresário sobre a importância das relações de cooperação.

14. Na sua opinião, a concorrência entre as empresas deste ramo: Assinale com um (X)

É benéfica para o desenvolvimento da empresa	Não interfere no desenvolvimento da empresa	É maléfica para o desenvolvimento da empresa	NS/NR

15. Considere as seguintes afirmações acerca do fenómeno da cooperação. Assinale com (X) a sua opção de resposta e não deixe nenhum item por preencher.

Na cooperação...		NS/NR
As pessoas/actores envolvem-se em acções similares.	As pessoas/actores envolvem-se em acções diferentes	
As pessoas/actores tendem a partilhar o conhecimento e a experiência.	As pessoas/actores tendem a ter experiências distintas.	
O estatuto é semelhante.	O estatuto é diferenciado.	
As metas são negociadas mutuamente e são partilhadas.	As metas são simplesmente atribuídas.	
A interação continuada e uma aprendizagem colaborante são fundamentais de forma a manter uma negociação conjunta.	Não é necessário uma interação continuada para manter uma negociação conjunta.	

16. Por favor, considere as seguintes afirmações e classifique-as de acordo com a escala de itens indicada. Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 – Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente
-------------------------	--------------	-------------	-------------	------------------------

A Cooperação...	N.º do Item	NS/NR
Oferece meios mais eficazes e eficientes		
Pode resultar em receio de perda de controlo por parte dos agentes relativamente ao planeamento e desenvolvimento		
Torna as organizações mais poderosas pois conseguem influenciar as políticas de turismo.		
Pode resultar em inércia devido à tensão inerente entre as forças competitivas e colaborativas no sistema turístico		
Permite a partilha de recursos de forma a atingir objectivos compatíveis		
Pode resultar em inércia devido à incapacidade dos agentes em progredirem todos à mesma velocidade		
Implica a divisão de trabalho entre os participantes		
Pode resultar num cepticismo generalizado de tantos agentes estarem envolvidos para atingirem um resultado adequado		
Constitui um veículo para uma congruência natural dos objectivos entre o sector público e o sector privado		
Pode resultar em não se atingir os objectivos como uma consequência de limitações de tempo, conhecimento e de recursos financeiros		
Permite às organizações que cooperam possuir maior capacidade de competição no mercado do que organizações a trabalharem individualmente.		
Pode resultar numa preocupação generalizada acerca da percepção de uma perda de controlo sobre a tomada de decisão entre os agentes.		
Constitui a oportunidade para melhorar a comunicação dos pacotes turísticos para potenciais turistas		
Outro. Qual? _____		

17. Que importância atribui à cooperação / parceria entre sector público e privado? Assinale com (X)

Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	NS/NR
-----------------	------------------	-------------------------	------------	------------------	-------

18. Que importância atribui à cooperação / parceria entre organizações do sector privado? Assinale com (X)

Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	NS/NR
-----------------	------------------	-------------------------	------------	------------------	-------

19. Que importância atribui à cooperação / parceria entre organizações do sector público? Assinale com (X)

Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	NS/NR
-----------------	------------------	-------------------------	------------	------------------	-------

20. Que importância atribui à cooperação / parceria entre organizações do sector público, sector privado e associativo? Assinale com (X)

Nada importante	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	NS/NR
-----------------	------------------	-------------------------	------------	------------------	-------

21. Na sua opinião quais são os sectores mais beneficiados com o estabelecimento de relações de cooperação / parceria? Assinale com (X)

Tanto público como privado	Principalmente privado	Principalmente público	Exclusivamente público	Exclusivamente privado	NS/NR
----------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------

22. Que importância atribui ao estabelecimento de relações de cooperação/parceria com as seguintes organizações para melhorar a competitividade das empresas relacionadas com o turismo na região do Baixo Alentejo? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1- Nada importante	2- Pouco importante	3- Medianamente importante	4- Importante	5- Muito importante	N.º do Item	NS/NR
Organizações públicas nacionais (ex. Secretaria do Estado do Turismo; Ministérios; Instituto de Turismo)						
Órgãos regionais de turismo (ex. Entidade Regional de Turismo)						
Órgãos regionais de desenvolvimento (ex. Comissão de Coordenação de Desenvolvimento)						
Organizações públicas locais (ex. Autarquias na região ou fora da região Baixo Alentejo)						
Organizações privadas (ex. Empresas do mesmo sector (ex. alojamento-alojamento); Empresas de outros sectores (ex. restauração, agências de viagens..))						
Associações (ex. Associação Comercial; associação de empresários (NERBE/AEBAL); Associação de municípios; sindicatos; Associações de desenvolvimento...)						
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores						
Escolas / Centros de Formação						
Comunicação social (ex. Televisões nacionais ou locais, revistas, jornais, rádios)						
EDIA (Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A.)						
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja						
Turistas						
Clientes						
População local						
Outro. Qual? _____						

23. Que importância atribui aos seguintes factores para o sucesso das relações de cooperação/parceria da sua empresa com outras entidades/actores (sector público, privado e associativo) no Baixo Alentejo? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1- Nada importante	2- Pouco importante	3- Medianamente importante	4- Importante	5- Muito importante	N.º do Item	NS/NR
Construção da confiança						
Trabalho de equipa						
Necessidade de um alto nível de compromisso						
Importância dos indivíduos						
Tipo de liderança exercida						
A própria envolvente (ex. mercado, nível de desenvolvimento, nível de intervenção política)						
Mobilização estratégica do pessoal - chave						
Necessidade de comunicações abertas e flexíveis						
Cultura administrativa que favoreça a descentralização e a cooperação entre o mesmo sectores						
Desejo dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local						

24. Na sua opinião, que vantagens podem ter as relações de cooperação/parceria da sua empresa com outras entidades/actores do sector turístico (sector público, sector privado e associações) no Baixo Alentejo? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente	N.º do Item	NS/NR
Cooperação / parceria da sua empresa com outras organizações						
Reforça a legitimidade das políticas públicas porque envolve vários actores						
Permite trocas (ex. conhecimento, experiências, capital e outros recursos) com outros parceiros.						
Aumenta e/ou facilita a acumulação de capital.						
Torna as empresas mais competitivas.						
Reforça o potencial fiscal local						
Permite a fusão dos métodos dos dois sectores; melhora o desempenho de cada um dos sectores.						
Facilita a resolução de obstáculos legais e administrativos						
Reduz a inércia administrativa						
Cria um ambiente político e social consensual						
Desenvolve a capacidade de influenciar o meio ambiente						
Promove a discussão, negociação, e a construção de propostas aceites mutuamente						
Permite uma melhor coordenação nas políticas relevantes						
Permite o aumento das políticas resultantes e uma implementação mais eficaz das mesmas.						

25. Na sua opinião, que dificuldades podem surgir que impossibilitem as relações de cooperação/parceria de si e da sua empresa com outras entidades / actores (sector público, sector privado e associações) no Baixo Alentejo? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente	N.º do Item	NS/NR
Pouca prioridade atribuída à cooperação pelas entidades públicas e privadas nas zonas rurais.						
Falta de capacidade empreendedora.						
Falta de capacidade financeira.						
Falta ou há diferenças de competência organizacional e de gestão entre os actores-chave						
Existência de valores tradicionais na cultura como o individualismo, competitividade individual e crescimento localizado						
Tempo necessário para a cooperação (são morosas e os resultados não são imediatos)						
Falta de confiança, sentimentos de inveja, / parceiros pouco credíveis.						
Falta de vontade dos residentes e dos parceiros não governamentais em participar na política local						
Diferentes ideologias e percepções						
Frequente rotatividade dos políticos						
Centralização do poder no governo central						
Muitas e complexas burocracias / Complexidade e morosidade das tarefas (reuniões frequentes e regulares)						
Favorecimento de “alguns” em desfavor de “outros”						
Recusa dos próprios grupos em trabalhar uns com os outros						
Falta de vontade em escutar as opiniões dos outros ou tê-las em consideração						
Pouca divulgação de acções						
Falta de uma visão de conjunto comum a todos os parceiros / Falta de visão estratégica e compromisso e empenho entre todos os parceiros						
Falta de coordenação e de liderança						
Falta de comunicação entre os parceiros						
Conflitos internos						
Frac notoriedade da parceria						
Outro. Qual? _____						

26. Posicione a sua opinião relativamente às principais áreas em que os sectores (público, privado, associações) podem cooperar: Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente	N.º do Item	NS/NR
Organização conjunta de actividades promocionais						
Desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto						
Coordenação da administração turística						
Programas de formação no turismo						
Na indústria de serviços de viagem						
Na indústria hoteleira						
Na indústria de eventos e convenções						
Planeamento territorial/espacial e ecológico/ambiental						
Valorização da cultura existente.						
Outro. Qual? _____						

Parte IV - Perceção da importância dada ao desenvolvimento turístico

O objectivo fulcral desta parte é conhecer a importância atribuída pelos empresários ao desenvolvimento turístico da região do Baixo Alentejo.

27. Relativamente à sua perceção sobre o estado actual de desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo, qual é a importância da actividade turística nesta sub-região no futuro? Assinale com (X)

Muito menor	Menor	A mesma	Maior	Muito maior	NS/NR

28. Hierarquize as principais actividades económicas que apresentam maior potencial de crescimento na região do Baixo Alentejo. 1. para a mais importante e 7 para a menos importante

Turismo	Agricultura / Produção animal	Construção	Comércio
Serviços às empresas	Transportes	Indústria transformadora (ex. alimentar)	Outra. Qual?

29. Atendendo à sua experiência na actividade, qual é o grau de importância que acha que os turistas atribuem aos seguintes atributos na escolha da região do Baixo Alentejo? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1- Nada importante	2- Pouco importante	3- Medianamente importante	4- Importante	5- Muito importante	N.º do Item	NS/NR
Singularidade do destino (condições naturais e identidade cultural)						
Acessibilidade à região						
Disponibilidade/Qualidade dos serviços (ex. alojamento, restaurantes, agências de viagem...)						
Disponibilidade/qualidade dos transportes locais						
Preços						
Eventos culturais						
Oportunidade para a prática de desporto e actividades de lazer e de entretenimento						
Paisagem						
Gastronomia						
Património histórico, monumentos, museus						
Oportunidades para fazer compras						
Manifestações e eventos religiosos						
Hospitalidade dos residentes						
Tranquilidade, ritmo de vida						
Segurança						
Actividades para toda a família						

30. Como classifica a sua satisfação relativamente à oferta turística actual do concelho onde se localiza a sua empresa (ex. conservação dos recursos, disponibilidade, frequência e qualidade dos serviços): Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1- Muito insatisfatório	2- Insatisfatório	3- Satisfatório	4- Bom	5- Muito Bom	N.º do Item	NS/NR
Recursos naturais (ex. paisagem, fauna, flora, etc.)						
Recursos históricos, arquitectónicos e culturais (monumentos, folclore, artesanato, etc.)						
Atrações especiais (equipamentos desportivos, jardins)						
Qualidade do ambiente (ar, água, solo)						
Qualificação do emprego no turismo						
Escolas e cursos de formação na área do turismo						
Disponibilidade futura de recursos humanos qualificados						
Equipamentos e serviços turísticos Equipamentos e serviços turísticos (ex.oferta de alojamento, restaurantes, agências de viagens, etc.)						
Estabelecimentos comerciais						
Postos de informação turística						
Parques e jardins						
Acessibilidade à região						
Infra-estruturas e serviços básicos (ex. abastecimento de água, iluminação pública, policiamento, limpeza, serviços de saúde etc.)						

31. Na sua opinião, qual o grau de importância que atribui às seguintes medidas para estimular a atractividade e aumentar a competitividade da região do Baixo Alentejo como destino turístico? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1- Nada importante	2- Pouco importante	3- Medianamente importante	4- Importante	5- Muito importante	N.º do Item	NS/NR
Aumentar a oferta de atracções / produtos temáticos						
Melhorar os transportes e acessibilidades à região						
Aumentar a oferta de equipamentos e serviços turísticos						
Aumentar a oferta pacotes, de circuitos e visitas organizadas						
Melhorar a qualidade dos equipamentos e serviços turísticos						
Aumentar a promoção turística de produtos temáticos						
Melhorar a informação turística e os sistemas de reservas <i>on line</i>						
Melhorar a relação qualidade / preço						
Aumentar as medidas de protecção dos recursos turísticos (naturais e culturais)						
Estabelecer relações de parceria com outras empresas do sector						
Estabelecer relações de cooperação/parceria com as instituições públicas locais, regionais e nacionais (ex. outras autarquias, Entidade regional de Turismo, etc.)						
Estabelecer relações de parceria com associações e organizações de carácter não governamental (turísticas ou não)						
Outra. Qual? _____						

32. Indique a sua opinião sobre os impactos do turismo na região do Baixo Alentejo: Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente	N.º do Item	NS/NR
O turismo permite criar emprego para os residentes no meu concelho.						
O turismo tem contribuído para o aumento da poluição do ambiente.						
Há mais oportunidades de negócio no meu concelho devido ao desenvolvimento do turismo.						
O turismo tem sido responsável por alterações na paisagem e na biodiversidade da região						
Há problemas de trânsito e excesso de ruído nas atracções turísticas						
O aumento de rendimento gerado pelo turismo tem contribuído para melhorar a qualidade de vida da população do meu concelho e região						
O turismo tem provocado a deterioração de locais de interesse histórico, arquitectónico e cultural.						
A qualidade das infra-estruturas e dos serviços públicos (ex. ensino, saúde, transportes, etc.) têm melhorado devido ao aumento do turismo						
Não há um adequado ordenamento e planeamento de território no concelho/região						
O turismo tem contribuído para a qualificação dos recursos humanos e a introdução de novas tecnologias na região						

O turismo perturba o comportamento dos residentes, levando à perda da identidade cultural da população		
Eu tenho acesso a melhores equipamentos desportivos, culturais e de lazer por causa do desenvolvimento do turismo		
O turismo tem agravado os problemas sociais na região (ex. droga, prostituição, criminalidade...)		
O turismo ajuda a preservar a cultura e estimula o artesanato local		
O turismo provoca a subida de preços dos bens e das propriedades		
O turismo ajudou a melhorar o comércio do meu concelho		
O turismo tem agravado as desigualdades sociais, porque os benefícios só chegam a alguns		
Tem havido uma maior preocupação com o ordenamento do território no meu concelho por causa do turismo		
Eu sinto que participo no processo de tomada de decisão quanto ao processo de desenvolvimento do meu concelho		

33. Na sua opinião, qual a fase de desenvolvimento turístico em que se encontra a região: (Assinale com um (X) apenas um dos itens de acordo com a caracterização da fase apresentada à frente de cada resposta)

Exploração	Poucos turistas procuram a região. Os turistas são independentes e aventureiros. A região tem atracções naturais e culturais únicas. São poucos os serviços turísticos existentes (alojamento, restauração, monumentos, parques...). Contacto esporádico entre turista – residente.
Envolvimento	A comunidade envolve-se na economia do turismo, providenciando os serviços turísticos para os turistas. Contactos frequentes entre turista – residente. Alguma publicidade para atrair os turistas para a região. O governo está pressionado para construir as infra-estruturas necessárias de apoio ao turismo (ex. aeroportos, estradas).
Desenvolvimento	Identificação clara da região turística como resultado de grandes campanhas de publicidade. Comercialização dos recursos naturais (ex. paisagem) e dos recursos culturais (ex. património) complementados com outras atracções criadas. Diminuição do envolvimento local na disponibilização dos serviços turísticos. Envolvimento dos grandes investidores estrangeiros. O número de visitantes pode igualar ou exceder o número de residentes. Poderá ser necessário o recurso a mão de obra imigrante.
Consolidação	Diminuição do número de turistas. O número de visitantes excede o número de residentes. A economia da região está dependente do turismo. O marketing, a publicidade e a promoção são práticas habituais e o principal objectivo é alargar a época alta. Presença das cadeias hoteleiras internacionais. Descontentamento por parte dos residentes.
Estagnação/Estabilidade	Já não há capacidade de atrair mais turistas. Há problemas em termos ambientais, económicos, e sociais. Destino com a imagem bem consolidada. Começam a surgir um conjunto de atracções exteriores que supera as atracções naturais e culturais do próprio destino.
Declínio	Perda de atractividade da região e conseqüente redução da procura. Incapacidade de competir com outros destinos. As infra-estruturas turísticas são utilizadas para outros fins.
Renovação	Desenvolvem-se novos produtos e mercados visando a revitalização do destino. É necessária uma mudança nas atracções.

34. Percebe que há um esforço para tornar o concelho/região um local/destino turístico? Assinale com (X) apenas uma resposta.

	Resposta
Percebe-se que há muitas acções para melhorar o desenvolvimento turístico da região	
Percebe-se que há algumas acções para melhorar o desenvolvimento turístico da região	
Percebe-se que há poucas acções para melhorar o desenvolvimento turístico da região	
O desenvolvimento turístico do concelho aconteceu por acaso	
A região não está desenvolvida turisticamente	
NS/NR	

35. Durante o processo de desenvolvimento turístico do concelho/região, enquanto empresário é chamado a participar (assinale com X a situação mais habitual):

Em todos os momentos	Na recepção aos turistas	No planeamento das acções municipais	Em festas municipais	Em nenhum momento	Outro. Qual? R: _____

Parte V – Natureza e tipo de envolvimento e de relações entre as organizações

O objectivo desta parte é determinar se existem relações de cooperação/parceria entre os actores sociais envolvidos no desenvolvimento do turismo. Vai-se utilizar o termo “contacto” considerando-o como o conjunto de relações estabelecidas entre as organizações. Estas relações podem compreender desde a simples troca de ideias realizadas de uma forma formal ou informal até à definição de estratégias concertadas de actuação na área do turismo.

36. Com que frequência são estabelecidos contactos entre a sua instituição e as seguintes organizações? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 – Não são estabelecidos contactos	2 – Uma única vez	3- Algumas vezes ao ano	4- Cerca de uma vez por mês	5- Uma vez por semana/Todos os dias	N.º do Item	NS/NR
					N.º do Item	NS/NR
Organizações públicas nacionais						
Órgãos regionais de turismo						
Órgãos regionais de desenvolvimento						
Organizações públicas locais						
Organizações privadas						
Associações						
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores						
Escolas / Centros de Formação						
Comunicação social						
EDIA						
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja						
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____						

37. Quando são estabelecidas (ou foram) relações de cooperação/contactos entre a sua instituição e as outras organizações, em geral de quem parte a iniciativa? (assinale com um X)

Não há contacto	Completamente por eles	Mutuamente	Completamente por nós
-----------------	------------------------	------------	-----------------------

38. Quando são (ou foram) estabelecidas relações de cooperação/contactos entre a sua instituição e as outras organizações, em geral quem define (ou definiu) a base/forma dessa mesma relação? (assinale com um X)

Não há contacto	Completamente por eles	Mutuamente	Completamente por nós
-----------------	------------------------	------------	-----------------------

39. Na maioria das vezes, qual é o tipo de estrutura de cooperação da sua instituição com as outras organizações em geral? (assinale com um X)

Não há cooperação	Joint venture (ação conjunta)	Conversações informais
-------------------	-------------------------------	------------------------

40. Como são estabelecidos os contactos? (escolha apenas a forma mais usual de contacto para cada item das organizações)

	Não há contactos	Telefone/Fax/Internet	Reunião /Pessoalmente	Cartas, memorandos, relatórios	Outro.	NS/NR
Organizações públicas nacionais						
Órgãos regionais de turismo						
Órgãos regionais de desenvolvimento						
Organizações públicas locais						
Organizações privadas						
Associações						
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores						
Escolas / Centros de Formação						
Comunicação social						
EDIA						
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja						
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____						

41. Qual é a razão principal pela qual a sua instituição estabelece cooperação/parcerias (contactos) com as organizações? (selecione a principal razão para cada item das organizações)

	Não há contactos	Para pedir ou dar informações/dados	Para planear e coordenar esforços e estratégias	Para cumprir imposições legais	Outro. Qual? _____	NS/NR
Organizações públicas nacionais						
Órgãos regionais de turismo						
Órgãos regionais de desenvolvimento						
Organizações públicas locais						
Organizações privadas						
Associações						
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores						
Escolas / Centros de Formação						
Comunicação social						
EDIA						
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja						
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____						

42. Qual a importância de cada uma das seguintes organizações para o funcionamento da sua instituição? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

0- Não há contactos	1- Nada importante	2- Pouco importante	3- Medianamente importante	4- Importante	5- Muito importante	N.º do Item	NS/NR
Organizações públicas nacionais							
Órgãos regionais de turismo							
Órgãos regionais de desenvolvimento							
Organizações públicas locais(ex. Autarquias na região ou fora da região Baixo Alentejo)							
Organizações privadas							
Associações							
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores							
Escolas / Centros de Formação							
Comunicação social							
EDIA							
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja							
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____							

43. De que forma é que os objectivos (em termos de desenvolvimento do turismo) de cada uma das seguintes organizações são compatíveis com os da sua instituição? Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

0- Não há contactos	1- Nada compatíveis	2- Pouco compatíveis	3- Mais ou menos compatíveis	4- Bastante compatíveis	5- Muito compatíveis	N.º do Item	NS/NR
Organizações públicas nacionais							
Órgãos regionais de turismo							
Órgãos regionais de desenvolvimento							
Organizações públicas locais							
Organizações privadas							
Associações							
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores							

Escolas / Centros de Formação		
Comunicação social		
EDIA		
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja		
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____		

44. Como classifica a qualidade de comunicação entre a sua instituição e cada uma das seguintes organizações? (Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

0- Não há razão para haver comunicação	1- Muito má	2- Má	3- Razoável	4- Boa	5- Muito Boa	N.º do Item	NS/NR
Organizações públicas nacionais							
Órgãos regionais de turismo							
Órgãos regionais de desenvolvimento							
Organizações públicas locais							
Organizações privadas							
Associações							
Instituto Politécnico / Universidade / Estudiosos, investigadores							
Escolas / Centros de Formação							
Comunicação social							
EDIA							
Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja							
Outro que não tenha sido aqui referido. Qual? _____							

PARTE VI - Possibilidade da implantação de parcerias na forma de uma rede de cooperação.

Considera-se rede como uma organização composta por todos os agentes com influência directa ou indirecta no turismo. Nesta organização em rede é suposto as estratégias, políticas e orientações para o turismo regional e local serem elaboradas em parceria por todas as organizações com assento na rede, portanto, fruto da discussão e negociação no conjunto de todas as organizações.

45 - Se fosse criada uma organização para o turismo baseada nas organizações em análise, como classificaria os benefícios obtidos caso aderisse a essa mesma organização? (assinale com um X)

Beneficiaria nada	Beneficiaria pouco	Beneficiaria mais ou menos	Beneficiaria bastante	Beneficiaria muito	NS/NR
-------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	--------------------	-------

46. Como classificaria a sua receptividade para alterar algumas das formas de funcionamento da sua instituição para permitir a sua compatibilização com as outras organizações da rede? (assinale com um X)

Nada receptivo	Pouco receptivo	Moderadamente receptivo	Bastante receptivo	Muito receptivo	NS/NR
----------------	-----------------	-------------------------	--------------------	-----------------	-------

47. Como classificaria a sua receptividade em aderir a uma organização em rede composta pelo conjunto de organizações a que se tem estado a fazer referência? (assinale com um X)

Nada receptivo	Pouco receptivo	Moderadamente receptivo	Bastante receptivo	Muito receptivo	NS/NR

48. Dê a sua opinião relativamente às seguintes afirmações sobre as organizações em rede para o desenvolvimento do turismo: Não deixe nenhum item por preencher. Utilize a seguinte escala de itens:

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3- Indeciso	4- Concordo	5- Concordo totalmente
-------------------------	--------------	-------------	-------------	------------------------

	N.º do Item	NS/NR
As organizações a trabalharem em rede são mais poderosas do que as organizações a trabalharem sozinhas (ex. influenciam as políticas de turismo a nível local; têm acesso a fundos financeiros...)		
As organizações em rede possuem uma maior capacidade de competição no mercado de turismo do que a trabalharem individualmente		
As organizações em rede conseguem superar melhor as situações de recessão e de crise nos mercados do que a trabalharem individualmente		

As organizações em rede podem chegar a soluções mais ricas e a construir políticas e estratégias melhores para o turismo.		
As organizações ao trabalharem em rede podem gerir melhor e distribuir geograficamente os recursos regionais e locais (ex. turísticos, humanos, financeiros).		
As organizações em rede permitem controlar melhor o processo de desenvolvimento do turismo na região.		
As organizações em rede facilitam o processo de comunicação e o diálogo entre os agentes envolvidos no turismo.		
As organizações em rede não trazem nenhum benefício.		
No futuro as organizações ligadas ao turismo comecem a evoluir para sistemas de organização em rede, de uma forma mais intensa do que tem acontecido até hoje		

49. Na sua opinião quais são as organizações beneficiadas com a constituição de uma organização em rede para o desenvolvimento do turismo na região? Assinale com (X)

Organizações do sector público	Tanto as organizações do sector público como do privado	Organizações do sector privado	Nenhumas. Não traz benefícios	NS/NR
---------------------------------------	--	---------------------------------------	--------------------------------------	--------------

50- Estratégias para o desenvolvimento do turismo na sub-região:

E-mail – pedido de colaboração no preenchimento do inquérito – fase final

(exemplo autarquia)

(Se o receptor deste email não for o presidente ou, na ausência, o vereador responsável pela área do turismo, peço o favor, do mesmo ser reencaminhado para um dos destinatários referidos)

Exmo(a) Senhor (a) Presidente / Vereador do Turismo:

Chamo-me Marta Amaral, sou docente no Instituto Politécnico de Beja, e estou a efetuar uma investigação no âmbito do meu doutoramento em Turismo pela Universidade de Évora, sob a orientação do Professor catedrático Eduardo Carmo Figueira, com o título: **“Cooperação entre os actores sociais para o desenvolvimento turístico- o caso do Baixo Alentejo”** e venho por este meio, solicitar a colaboração de V. Exa para o mesmo.

Os objectivos principais do presente estudo consistem em:

1. Clarificar e compreender o fenómeno da cooperação entre os sectores (público, privado e associativo) no desenvolvimento da sub-região do Baixo Alentejo.
2. Estimar o grau de importância atribuído pelos actores sociais à necessidade de estabelecer a cooperação entre sectores (público, privado e associativo). Pretende-se, no fundo, compreender a importância dada pelos actores sociais à necessidade de estabelecer a cooperação entre o sector público, sector privado e as associações de turismo na promoção do desenvolvimento turístico da região.
3. Estimar em que fase de desenvolvimento turístico se encontra a sub-região do Baixo Alentejo.

O estudo irá auscultar a opinião de vários sectores do Baixo Alentejo representados pelas câmaras dos 13 concelhos (NUT III), as empresas turísticas da região (alojamento, restauração, animação, etc.) e outras instituições de carácter público (ex. EDIA; Aeroporto, ERT, IPBEJA, Centros de Formação etc.) ou associativo (Associações de Desenvolvimento, AMBAAL, etc.) sobre a perspectiva das mesmas em termos de desenvolvimento turístico da região e da importância da cooperação entre actores sob a forma de parcerias nesse processo.

O inquérito é sempre dirigido aos altos dirigentes das mesmas organizações/instituições e daí tomar a iniciativa deste primeiro contacto, de forma a perceber a receptividade desse mesmo representante no preenchimento do mesmo questionário.

Portanto, no presente momento encontro-me na fase de pesquisa do terreno, e venho por este meio solicitar a colaboração de V. Exa para o preenchimento do questionário que será enviado nos próximos dias via email.

Este estudo tem uma importância incondicional, não só em termos de contributo académico / científico para a região, mas também porque tem como objectivo o desenvolvimento de um instrumento motivador para o estabelecimento dessas mesmas parcerias e para a medição da eficácia das desde já existentes.

Bem sei que V. Exa estará com pouca disponibilidade sobretudo nesta altura do ano, mas aquilo que lhe peço implicará apenas 10min-15min do seu tempo e para mim, representará uma avanço muito grande na minha investigação.

Aguardo a resposta de V. Exa relativamente aos propósitos da presente investigação e de um eventual endereço electrónico alternativo para que o questionário chegue nas devidas condições ao destinatário que interessa.

Na eventual necessidade de algum esclarecimento acrescido sobre o estudo e os propósitos do mesmo, apresento a minha disponibilidade para esclarecer V. Exa via email (marta.amaral@ipbeja.pt; martamaral@gmail.com) ou telemóvel (914261563) ou através dos meus superiores (Eng. Miguel Tavares - presidente da ESTIG/IPBEJA; Eng. Isabel Sofia, vice-presidente da ESTIG/IPBEJA).

Desde já agradeço a disponibilidade e a atenção dispensada.

Cumprimentos,

Marta Amaral
ESTIG/IPBEJA

Área Departamental de Ciências da Educação, Ciências Sociais e do Comportamento

Rua Pedro Soares

7800 Beja

Contacto: 914261563

Email: marta.amaral@ipbeja.pt